

Saber Humano

Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti

E- ISSN 2446-6298
Vol. 8, n. 12. Jan./Jul. 2018.
Restinga Sêca, RS.



Saber Humano – Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti
Estrada Recanto Maestro, nº 338 | Distrito Recanto Maestro | Restinga Sêca-RS
Cep: 97200-000

Tel. (55) 3289-1141 | (55) 3289-1139

saberhumano@faculdadeam.edu.br www.saberhumano.emnuvens.com.br/sh

Licença Creative Commons

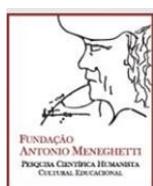


Este obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-
Compartilha Igual 4.0 Internacional.

É permitida a reprodução dos artigos desde que citada a fonte.

Os conceitos emitidos em cada artigo são de responsabilidade de seus respectivos autores.

APOIO:



Corpo Editorial

Editor

Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, Brasil; Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch, Universidade Federal de Santa Maria- UFSM; Faculdade Metodista de Santa Maria-FAMES.

Editoras Adjuntas

Dra. Patrícia Wazlawick, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil
Dra. Dotoranda Claudiane Weber, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF; Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil.
Prof. Bruno Fleck Silva, Antonio Meneghetti faculdade, AMF; Pontifícia Universidade Católica de Campinas, PUC camp.

Editora Gerente

José Alfredo de Castro Neto, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil

Assistentes Editoriais

Kethellyn Crespim, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil
Renan Requelme, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil
Everaldo Vieira, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil

Assistente Voluntário Editorial

Luiz Victor Azevedo Gazzané, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil

Capa

Mídia Digital, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Brasil
Foto da capa: Acervo AMF.

Consultoria SEER/OJS

Lepidus Tecnologia, Brasil

Conselho Editorial

Dra. Constança Terezinha Marcondes Cesar, Universidade Federal de Sergia UFS; Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC SP.

Dr. Élsio José Corá, Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS; Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUC RS

PhD Marcos Cordeiro D'Ornellas, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria-RS., Brasil

Dra. Lisiane Pellini Faller, Faculdade Metodista de Santa Maria – FAMES, Santa Maria-RS, Brasil, Brasil

Ms Tais Andrade, Universidade Federal de Santa Maria,UFSM, Santa Maria-RS., Brasil

Dr^a. Lisandra Manzoni Fontoura, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria-RS., Brasil

Dr^a. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM., Santa Maria-RS., Brasil

Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional, Passo Fundo-RS, Brasil, Brasil

Dr. Horácio Chikota, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil

Ms. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre-RS., Brasil

Ms. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil

Ms. Lúcio André Müller Lorenzon, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, Restinga Seca-RS, Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, Santa Maria-RS, Brasil, Brasil

Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia, São Petersburgo-Rússia; ; Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil

Dr. Ricardo Schaefer, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil

Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS., Brasil

Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS., Brasil

Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo; Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas- São Paulo., Brasil

Dr^a. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina - FAL; Fundação Educacional Machado de Assis - FEM, Brasil

Dr. Siegfried Muñoz van Lamoén, Universidade de Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Valparaíso, Chile
Assessores Científicos/Avaliadores

Assessores Científicos/Avaliadores

Dr. Jonábio Barbosa dos Santos, Universidade Federal da Paraíba Universidade Federal de Campina Grande UNIFACISA, Brasil
Dr^a. Clarissa Mazon Miranda, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Dr^a. Andrea Ad Reginatto, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM., Santa Maria-RS., Brasil
Dr. Ezequiel Redin, Faculdade Metodista de Santa Maria, Santa Maria-RS., Brasil
Dr. Rafael Padilha dos Santos, Università degli Studi di Perugia, São Petersburgo-Rússia; ; Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Dr. Erico Azevedo, Pontifícia Universidade Católica - PUC, São Paulo; Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas- São Paulo., Brasil
Esp. Eloy Demarchi Teixeira, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Dr. Felipe da Veiga Dias, Faculdade Meridional, Passo Fundo-RS, Brasil, Brasil
Ms. Renato Preigschadt de Azevedo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre-RS., Brasil
Ms. Vinícios Gonchoroski de Oliveira, Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Santa Cruz do Sul-RS, Brasil
Dra. Patrícia Wazlawick, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Ms. Elita Maria Bianchi Tessari, Faculdade América Latina - FAL, Brasil
Ms. Rafael Gomiero Pitta, Faculdade de Balsas - UNIBALSAS, Brasil
Dr. Fernando do Nascimento Lock, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS., Brasil
Dra. Estela Maris Giordani, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria-RS., Brasil
Msc. Paulo André Nogueira Lima , Faculdade de Balsas - UNIBALSAS, Brasil
Msc. Luiz Dutra, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Dr^a. Ana Marli Bulegon, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil, Brasil
Ms. Ariane Simioni, Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Brasil
Ms. Marcia Zilio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - Unijuí, Brasil
Dr^a. Leticia Lassen Petersen, Faculdade America Latina - FAL; Fundação Educacional Machado de Assis - FEMA, Brasil
Msc. Grasiela Lourenzon de Lima, Faculdades Santo Augusto - FAISA, Brasil
Ms. ROSANE MARIA NEVES, Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC - Campus Gaspar, Brasil
Dr. Claudiane Weber, Antonio Meneghetti Faculdade – AMF, Restinga Seca-RS, Brasil; Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil, Brasil

Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade –
Vol. 8, N. 12 – Restinga Sêca: Antonio Meneghetti Faculdade,
2018. 176 p.: il.

Semestral

A partir de 2014, a Saber Humano: Revista científica da Antonio Meneghetti Faculdade publicada de 2011, Vol. 1, n. 1 até o ano de 2013, Vol. 3, n.3 , em formato impresso, passou a publicar apenas na versão On-line.

Modo de acesso World Wide Web:
<<http://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/index>>.

ISSN: 2178-7689
E-ISSN: 2446-6298

1. Ontopsicologia 2. Administração 3. Sistema de informação
4. Direito 5. Educação I. Faculdade Antonio Meneghetti

Bibliotecária Responsável: José Alfredo de Castro Neto. CRB-14/1592



Editorial

Prezados Leitores

Chegamos ao segundo semestre do ano de 2018 e com ele chega a 12ª Edição da Revista Saber Humano. Esta primeira publicação de 2018 apresentou um número recorde de manuscritos submetidos, evidenciando um dos eixos estratégicos da Saber Humano que visa a ampliação da participação junto aos autores e, a partir deles a divulgação e os acessos aos diversos programas de pós-graduação espalhados pelas Universidades, Centros Universitários, Faculdades, Centros Tecnológicos e outras Instituições de pesquisa distribuídas pelo Brasil.

O conteúdo dos artigos presentes nesta edição traz, em sua maioria, aspectos das relações que se estabelecem nas ações das lideranças e, por consequência, apresenta algumas evidências sobre como superar os desafios do dia a dia nos negócios. O artigo intitulado Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais, que evidencia um estudo sobre as mudanças advindas da internacionalização das organizações e os desafios que enfrentam os profissionais de gestão de pessoas. Fatores como dispersão geográfica e as diferenças entre as culturas norte-americana, brasileira e malaia, estudadas sob o Modelo de Quatro Dimensões de Hofstede concluiu sobre as competências necessárias para que o líder possa atuar no contexto empresarial.

Outro artigo traz uma pesquisa que infere ser necessário o perfeito detalhamento dos processos para que a empresa funcione perfeitamente e, que estes processos precisam possuir o melhor formato para evitar falhas e confusões de sistema, especialmente, naqueles que o cliente é quem insere as informações. Este estudo de caso intitulado Análise do controle de itens de um almoxarifado: um estudo de caso na agência de Medianeira da Copel Distribuição S/A, também esta presente nesta edição.

O cooperativismo e a sustentabilidade também estão presentes nos assuntos apresentados nesta edição da Revista. No dinamismo atual no cenário dos negócios,

esses termos são amplamente abordados e discutidos. O principal ponto dessa discussão é a busca pelo equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos. Este estudo apresenta as características da produção acadêmica nos últimos 20 anos via análise na base de dados *Web of Science* e infere que os resultados obtidos evidenciam uma crescente preocupação com o tema ao longo do tempo, passando de 08 trabalhos no ano de 2000 para 119 em 2016 e, ainda compara num ranqueamento as pesquisas realizadas no Brasil em contraponto ao que é feito dos Estados Unidos.

Na área de conhecimento do Direito o artigo A “ciência” do egoísmo: breves críticas ao direito e ao homem do direito. A pesquisa possui caráter ensaístico-filosófico, e faz reflexão ao egoísmo humano estabelecendo-o como um dos pilares para a existência e manutenção do atual direito ocidental. Como conclusão tem-se o indicativo que tanto os homens direitos como os homens do direito são egoístas, e isso implicam em um estágio de rigidez do direito que mantém esse egoísmo.

Ainda na seara do direito, o artigo sob o título: Por um processo que não teme dizer seu nome: a busca pela necessária profanação processual traz para os leitores a discussão da definição do papel da doutrina processual civil no paradigma constitucional vigente. A lógica do saber-poder e do biopoder inerente à jurisdição democrática de direito resulta no repensar sobre a necessidade da crítica no direito processual.

O artigo Desenvolvendo capacidades da inteligência emocional através do *coaching* e, o trabalho busca compreender como o processo de *coaching* pode auxiliar no desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional, utilizando-se de dois componentes: a autoconsciência e a autogestão, analisadas com o auxílio de duas ferramentas: perguntas e crenças. O resultado apresenta como indicativo que estas ferramentas ajudam para que experiências sejam ressignificadas alterando a forma de resposta dos indivíduos e aprimorando sua autogestão.

Outra pesquisa apresentada nesta edição visou compreender como ocorre o processo da estratégia empresarial com vistas a garantir o resultado estratégico da empresa. Dentre os resultados obtidos nessa pesquisa destacam-se os programas desenvolvidos pelas lideranças como: unidade de ação com funções bem definidas observando a qualidade e os equipamentos, índices de satisfação entre outros. Este artigo intitulado Processo da estratégia empresarial e o líder da ação.

Assim, encerramos o editorial concitando os leitores a degustarem os conteúdos trazidos, estimulando-os a também enviar suas produções científicas para que possamos difundir-las gerando ainda mais base de conhecimento para o indivíduo, empresas e sociedade. Por último fica o convite para sua participação no III Congresso Internacional – Uma Nova Pedagogia para a Sociedade Futura “Responsabilidade e o Dever da Pessoa” que ocorrerá nos dias 21 e 22 de setembro de 2018 no Recanto Maestro – RS.

Cordiais Saudações

Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

Editor Chefe da Saber Humano: Revista Científica



Aprendizagem técnica e o desenvolvimento da forma *mentis* dos alunos de administração para uma formação profissional fundamentada em valores humanistas: um estudo introdutório

Karine Cristina Scherer¹
Patrícia Wazlawick²

Resumo: O presente trabalho investiga a aprendizagem técnica e o desenvolvimento da *Forma Mentis* dos alunos de Administração, visando a atuação profissional fundamentada em valores Humanistas. Para isso, foi feita, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica com autores no âmbito do Humanismo e da Cultura Humanista. Quanto aos aspectos metodológicos, o trabalho se dá por meio de pesquisa qualitativa exploratória. Foram aplicados questionários e redigidos relatos pessoais para 19 alunos do 6º semestre do Curso de Administração de uma faculdade privada localizada em um município no interior do Rio Grande do Sul. Esses dados coletados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Após a análise dos resultados, pode-se chegar à conclusão de que é possível identificar a evolução do aprendizado dos alunos nas disciplinas técnicas, levando em consideração os resultados dos testes *Forma Mentis*, dos relatos descritivos dos alunos e evidenciado através do crescimento da média dos alunos, comprovado no percentual de crescimento das análises apresentadas.

Palavras-chave: acadêmicos de Administração; Humanismo; aprendizagem técnica.

Technical learning and the development of the mentis form of students of administration for a professional training based on humanist values: an introductory study

Abstract: The present work investigates the technical learning and the development of the Form Mentis of the Administration students aiming the professional action based on humanistic values. For this, a bibliographical research was carried out initially with authors in the ambit of Humanism and Humanist Culture. As for the methodological aspects, the work is done through exploratory qualitative research. Questionnaires and personal reports were applied to 19 students from the 6th semester of the Administration Course of a private college located in a municipality in the interior of Rio Grande do Sul. These data were analyzed using the content analysis technique. After analyzing the results, one can conclude that it is possible to identify the evolution of student learning in the technical subjects, taking into account the results of the Form Mentis tests, of the descriptive reports of the students and evidenced by the growth of the average of the students. the percentage of growth of the analyzes presented.

Key words: Management academics; Humanism; technical learning.

Aprendizaje técnico y el desarrollo de la forma mentis de los alumnos de administración para una formación profesional fundamentada en valores humanistas: un estudio introductorio

¹ Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Franciscano (2010).

² Possui Doutorado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Linha de Pesquisa Constituição do Sujeito, Relações Estéticas e Processos de Criação. Mestrado em Psicologia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia pela Saint-Petersburg State University (Universidade Estatal de São Petersburgo, SPbU), Rússia. Especialista em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico (AMF).

Resumen: El presente trabajo investiga el aprendizaje técnico y el desarrollo de la Forma Mentis de los alumnos de Administración visando la actuación profesional fundamentada en valores humanistas. Para ello, fue hecha inicialmente, una investigación bibliográfica con autores en el ámbito del Humanismo y de la Cultura Humanista. En cuanto a los aspectos metodológicos, el trabajo se da por medio de una investigación cualitativa exploratoria. Se aplicaron cuestionarios y redactados relatos personales en 19 alumnos del 6º semestre del Curso de Administración de una facultad privada ubicada en un municipio en el interior de Rio Grande do Sul. Estos datos recolectados fueron analizados utilizando la técnica de análisis de contenido. Después del análisis de los resultados, se puede llegar a la conclusión de que es posible identificar la evolución del aprendizaje de los alumnos en las disciplinas técnicas, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas Forma Mentis, de los relatos descriptivos de los alumnos y evidenciado a través del crecimiento de la media de los alumnos los alumnos, comprobado en el porcentaje de crecimiento de los análisis presentados.

Palabras clave: académicos de Administración; humanismo; aprendizaje técnico.

1 Introdução

De acordo com os dados do Censo da Educação Superior do ano de 2016³, o Curso de Bacharelado em Administração possui 793.564 alunos no Brasil, esse número representa 12% do universo de alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior (IES) do país. Esse dado demonstra a relevância do Curso de Administração no mercado de trabalho no Brasil.

Tratando-se de uma pesquisa realizada com os alunos do Curso de Graduação em Administração, a Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005, que aborda os Conteúdos de Formação Profissional, aprovado pelo Conselho Nacional de Educação, definiu e institucionalizou as disciplinas de formação técnica do Bacharelado em Administração, contendo conteúdos de formação profissional relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da Administração e das organizações e a Administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços. De acordo com os conteúdos existentes nessa Resolução, é possível identificar a predominância de disciplinas técnicas no Curso de Graduação em Administração, com insuficiência e falta de disciplinas Humanistas.

Nesse sentido, percebemos que é preciso permanecer desenvolvendo e elevando o nível das disciplinas de formação técnica, do Curso de Graduação em Administração, de forma que estas passem também a estar alinhadas aos valores humanistas. Na IES evidenciamos que a formação técnica é necessária ao profissional, mas desenvolver a formação humanista como complementação à formação técnica é o diferencial da formação

^{3 3} Censo dos Cursos. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-e-dos-cursos-superiores-de-tecnologia-nas-diversas-areas-da-administracao>>. Acesso em: 29 out. 2017.

da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). Considerando que a graduação habilita o profissional com qualidade técnica, ela já é um pré-requisito de todos os profissionais. O diferencial é conseguir aplicar o conhecimento técnico na trajetória da profissão, identificando o problema e, a partir disto, dando direcionamento à resolução, sabendo servir ao êxito máximo de um objetivo. O ser humano faz parte da sociedade e a partir do momento que se tem por objetivo desenvolver o aluno, conseguir extrair sua essência, “dar o seu melhor”, apreendendo a ter o máximo de empenho nas atividades que realiza, tanto na vida pessoal quanto profissional, se demonstra o diferencial que a AMF propõem em termos de formação acadêmica, técnica e humana.

Dessa forma, o presente estudo possui como objetivo geral **investigar a aprendizagem técnica e o desenvolvimento da *Forma Mentis* dos alunos de 7º semestre do Curso de Administração, para atuação profissional fundamentada em valores humanistas**. Essa investigação ocorreu dentre os semestres 2015/02 e 2017/01 na IES. Os objetivos específicos ficaram assim delineados: a) Analisar o desempenho dos alunos do curso de administração no desenvolver das disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária I para Administração Financeira e Orçamentária II, no que diz respeito a suas médias de notas no semestre; b) Identificar a formação humanista nas disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária I e Administração Financeira e Orçamentária II; c) Estudar o desenvolvimento das categorias de responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa e relação funcional nos alunos estudados.

Desta forma, esta pesquisa ocorre no desenvolver das disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária I e a II, nos semestres 2015/01 à 2017/01 respectivamente, no período de dois anos.

Os jovens participantes da pesquisa responderam ao Teste Forma Mentis em dois momentos em 2015/2 e 2017/1. Além do instrumento quantitativo, eles descreveram um relato da disciplina à próprio punho. Como forma de avaliação qualitativa, também foram analisadas as médias das disciplinas técnicas do semestre. O estudo realizou análises estatísticas e análises de conteúdo.

O presente trabalho busca estudar o percurso da educadora como professora no ensino superior, especialmente na disciplina de Administração Financeira e Orçamentária, pois ela baseia-se no conhecimento técnico fundamentado por meio de bibliografias e legislações. Por se tratar de uma disciplina técnica e prática, com base em cálculos de percentuais e índices, apresenta uma preocupação entre os professores para que ocorra uma aproximação dos

conteúdos técnicos com a prática da profissão de administrador, que auxilia na excelência da formação técnica dos discentes do Curso.

O interesse nesta temática nasce da ideia de realizar uma avaliação do percurso como educadora, desta pesquisadora, com o intuito de melhorar tecnicamente a formação dos alunos do Curso de Graduação em Administração, sem deixar de mensurar a aplicação dos valores humanistas, valores os quais os discentes irão aplicar em sua vida e na sociedade. Após a conclusão dessa pesquisa, será possível comparar os valores humanistas da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária I para a II. A pesquisa certamente é de grande relevância na vida profissional acadêmica da pesquisadora, identificada a partir das conclusões desse trabalho, que serão minuciosamente analisadas e implantadas melhorias para os próximos semestres.

Desta forma, primeiramente é realizado um estudo teórico acerca dos Pilares de Formação de Jovens na AMF e no Recanto Maestro. Em seguida, serão estudados os Valores do Humanismo. Após serão descritas as estatísticas descritivas, os Resultados do Teste *Forma Mentis* e os Resultados dos Relatos dos Jovens Participantes da Pesquisa. Finalizando este artigo, a evidenciação das médias das notas dos alunos no semestre e as conclusões realizadas acerca da pesquisa.

2 Pilares da formação de jovens na AMF e no recanto maestro

Para Buss e Reinert (2009), a formação vai além da preparação técnico-científica. Segundo os autores, infelizmente o que é válido atualmente é o pragmatismo pedagógico, ou seja, o treino técnico-científico, fundamentalmente voltado para a ditadura do mercado.

Nesse mesmo sentido da procura pelo treino técnico-científico, Freire (1996, p. 33) descreve que "transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de mais fundamentalmente humano no exercício educativo: o seu caráter formador". Não se trata de reduzir a importância do treino técnico-científico, mas entender que existem outras habilidades que devem ser desenvolvidas no aluno como a apresentação oral e a convivência em grupo. O conhecimento técnico-científico que não for colocado à disposição dos interesses humanos perde o sentido do conhecimento, pois o humano precisa do científico e o científico necessita do humano, existe uma complementação.

Do contrário, e de acordo com Schaefer (2017), a formação no Recanto Maestro é baseada em algumas dimensões como: estudo, trabalho, alta moralidade, ciência e internacionalidade.

Na dimensão do estudo, os professores que atuam na instituição devem possuir, além de uma formação acadêmica de qualidade, maturidade pessoal e eficiência de ganho financeiro em suas atividades profissionais. Alinhando a técnica à prática da profissão, os mesmos devem ser referências em suas áreas de atuação (SCHAEFER, 2017).

Para os alunos que estudam na Faculdade Antonio Meneghetti, são ofertadas as disciplinas de formação empreendedora e liderança, que utilizam a metodologia FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística), em que “se trabalha a técnica de personalidade e se desenvolve a *Forma Mentis* dos jovens, entendida como a adequada mentalidade, a adequada atitude que um jovem deve ter para se desenvolver no mercado de trabalho” (SCHAEFER 2017, p.4 e 5).

Como resultado de toda essa formação integral evidencia-se que “(...) gradualmente, como resultado do estudo e desta formação integral se começa a verificar que os melhores alunos estão alcançando altos postos de trabalho em diversos setores, organizações e empresas, em nível regional, estadual e nacional, tornando função social” (WAZLAWICK 2016, p.52). A transformação ocorre gradativamente ao longo do curso, sendo possível comparar a diferença que existe de um semestre para outro nos alunos.

Quanto à dimensão do trabalho, já se sabe que a excelência profissional é alcançada pelo exercício repetitivo do saber fazer, mas os jovens que estão no Recanto Maestro são adolescentes em formação, não são profissionais com alta intelectualidade. Para que alcancem a nobreza profissional há a necessidade de fazerem as pequenas coisas também com excelência, qualidade e perfeição. Essas mesmas pequenas tarefas evoluem para atividades com mais responsabilidade, fazendo com que todo o percurso do jovem perpassa por decisões de qualidade baseadas nos valores acima (SCHAEFER, 2017).

No que diz respeito ao *trabalho*, como já visto no aspecto da *formação prática*, destaca-se o valor ontológico do trabalho, a formação por meio do trabalho (de modo dialético), a lógica do desenvolvimento profissional e a capacidade de serviço em relação ao saber fazer e ao saber servir, e também o desenvolvimento da própria ambição, da competência competitiva e do estilo de vida por meio do trabalho. Neste ponto, na contínua formação por meio do trabalho também, é fundamental salientar a lógica e a postura ética em relação ao trabalho, de que, não se faz as coisas apenas para servir, se faz para se lembrar constantemente do próprio potencial (WAZLAWICK 2016, p. 52).

No Recanto Maestro, na AMF, a formação se dá mediante o desenvolvimento integral da pessoa. Ou seja, o indivíduo é um ser integral, ele necessita de uma hierarquia entre as atividades em que realiza, primeiramente com atividades mais simples, partindo para as mais desenvolvidas. Mas nunca deixar de realizar as mais primitivas, pois essas são atividade de uma certa forma reconstrutivas da pessoa. Nesse sentido:

Os jovens participam das atividades dos centros por meio de diversos trabalhos, sempre de acordo com sua possibilidade operativa atual. Iniciam fazendo pequenas tarefas caseiras ou rotineiras: limpeza geral, auxílio na cozinha, jardinagem, carpintaria, etc. Além disso, todos são responsáveis pela ordem e higiene de suas áreas privativas. Um jovem não pode pretender ser líder se antes não souber tomar conta do pequeno ambiente onde vive, onde dorme (SCHAEFER 2017, p. 7).

Todo este aspecto de cuidado do próprio ambiente dá ao jovem a capacidade de ação encaminhando para o saber fazer, em uma ordem de hierarquia, primeiramente com seu espaço individual, em seguida para seu trabalho, sua região e assim por diante.

Para Meneghetti (2013, p.17), o líder é aquele que melhor sabe servir: “pode comandar somente aquele que sabe servir e conhece mais do que os outros, para os outros. Para desenvolver a liderança, portanto, o jovem deve desde cedo aprender a arte do saber servir, das pequenas às grandes coisas”.

Na dimensão da Alta Moralidade, são alguns detalhes que podemos verificar no percurso formativo do aluno que vão sendo alterados gradativamente, quando em contato de pessoas e locais que auxiliem a exaltar o seu verdadeiro modo de ser. O sujeito vai se modificando de acordo com o local em uma relação mútua de troca entre o ambiente e o ser. Dessa forma:

Compreendemos que envolve disciplina, organização, estilo de vida, convivialidade sadia e ambiente (homem e natureza em recíproca vantagem – o que é dado pelos princípios da ecobiologia), as posturas de estética como ética, a retomada da Cultura e Arte Humanista, enfim, tantos pequenos detalhes no estilo de vida, no modo de ser, de fazer e de saber a si mesmo, que permitem ir construindo uma estrada de valor e de dignidade a si mesmo. Organizar-se através de pequenas coisas SCHAEFER (2017, p.10).

No que tange à dimensão da ciência “temos a importância da Ontopsicologia como a capacidade individual do nexo ontológico; a formação global e integral da pessoa; o uso dos instrumentos e das aplicações da Ciência Ontopsicológica; a importância da formação existencial à técnica da intencionalidade da intuição e as pesquisas de ponta em áreas de intervenção humanista- profissional” (SCHAEFER, 2017). Utilizando esse método “é

possível fazer uma pedagogia que consinta o desenvolvimento do projeto de natureza, e obtém-se como resultado um indivíduo, antes de tudo sadio e, depois, capaz de realizar a própria existência de modo criativo” (MENEGETTI, 2014b, p. 235).

Na Dimensão da Internacionalidade:

Oportuniza um outro escopo fundamental da formação humanista integral: o contato com outras culturas e a relativização dos próprios estereótipos e modelos fixos. A partir da convivência de valor com outras culturas, aprende-se a relativizar tantos estereótipos e tantos absolutos da própria monocultura. Esse relativismo leva a uma curiosidade positiva e abertura de novos horizontes sobre os diversos modos de ser do humano, tolerância e respeito pelos hábitos e valores de outros sistemas culturais (WAZLAWICK 2016, p. 53).

E, por fim, a dimensão da liderança, que perpassa todos os demais pilares de formação da AMF e do Recanto Maestro. O aluno é desenvolvido durante a graduação para que, dado um conjunto de possibilidades existentes, tome a decisão da escolha ótima, a decisão que rume ao sucesso da organização.

Para desenvolver a liderança, portanto, o jovem deve desde cedo aprender a arte de saber servir, das pequenas às grandes coisas. E para chegar à excelência do saber servir aos clientes, à excelência da própria atuação e prestação profissional, o jovem é estimulado no Projeto Recanto Maestro, por meio do trabalho, a desenvolver competências e habilidades começando por tarefas basilares (SCHAEFER 2017, p. 7).

Todos esses aspectos descritos acima são relevantes na formação do aluno no Recanto Maestro, pois a cada percurso formativo que o aluno perpassa vai galgando conhecimentos das disciplinas de Formação Empreendedora e Liderança, assim como os conhecimentos adquiridos nas disciplinas técnicas. Todo esse conhecimento e experiência direcionam para profissionais de qualidade.

Os cursos de graduação, em especial os de administração, possuem uma *performance* de alta especialização, entendida nesses casos, como focada em disciplinas eminentemente técnicas e de formação profissionalizante, deixando de lado uma educação mais ampla que enfatize o desenvolvimento total do indivíduo (REINERT, 2002).

Trabalhando a *forma mentis* dos jovens em paralelo à formação técnica específica, busca-se progressivamente desenvolver neles uma competência competitiva em suas áreas de atuação profissional. Competência competitiva enquanto capacidade de saber fazer algo específico que permite inicialmente a criação de uma base econômica e de autossustento, até

se chegar ao “primado de saber e fazer uma profissão específica” (MENEGETTI, 2016, p. 74).

As universidades desviam-se, muitas vezes, do propósito de investigação e disseminação da verdade, procurando atender as necessidades imediatistas do mercado e das pessoas que procuram a capacitação... Confundir a formação universitária básica com a preparação dos estudantes só para o desempenho de determinadas atividade é empobrecer, limitar uma formação ampla criativa para privilegiar o saber imediato (BUSS e REINERT 2008, p. 225).

Na Ontopsicologia, a novidade que é aplicada nos jovens é descrita abaixo:

A real novidade da Ontopsicologia, aplicada no campo da formação de jovens, é a descoberta do critério-base da natureza ou Em Si ôntico. Uma vez individuado o Em Si ôntico, é possível fazer uma pedagogia que consista o desenvolvimento do projeto de natureza, e obtém-se como resultado do indivíduo, antes de tudo sadio e, depois, capaz de realizar a própria existência de modo criativo. (SCHAEFER, R. et al 2011, p. 55).

Em complementação a novidade na formação citada, considerando cada jovem.

Para ser grande, cada um deve crescer do seu modo; escutam-se todos, mas depois, no final, deve-se saber escolher o que é melhor para si mesmo. Os pontos de crescimento que o jovem deve afrontar para o crescimento são: metanóia; impacto histórico-analítico-existencial, metabolização geral; intencionalidade específica, tomada de poder, autenticidade criativa e compilação edêmica e visão ôntica (SCHAEFER, R. et al 2011, p. 55)

Na idade da juventude em que é apresentado esse diferencial de formação.

A idade da juventude é a mais difícil, porque é um momento de experimentação de um enorme potencial ao qual falta forma histórica. E não se pode saltar as próprias tarefas, porque os problemas que se tem na adolescência servem para amadurecer a grandeza quando adulto. Os problemas são escolas da vida; é preciso entrar neles, resolve-los, e, enquanto se faz isto, ganha-se a si mesmo. Superamos a realidade do nascimento, a máxima dificuldade da vida; hoje podemos falar, podemos fazer tantas coisas. O único mal são os indivíduos, as próprias convicções que agem em desvantagem existencial (SCHAEFER, R. et al 2011, p. 57).

Todo o jovem nasce com um potencial e uma ordem natural, uma força interior em consonância com o Em Si ôntico e o Eu lógico-Histórico. Os jovens costumam sucumbir ao consumismo materialista da sociedade, mas um consumismo de personalidade, de vida, de experimentação excessiva, desperdiçando essa força interior, liberando-a de modo incorreto. Há tantas outras formas de experimentação sadias e construtivas como: a música, a arte, o

cinema, enfim, culturas gerais de experimentação e elevação do potencial natural. Vivemos em uma sociedade que está à mercê do próximo *Iphone*, pela liberação do próximo computador, da nova TV. É preciso conceituarmos, de maneira clara, o que é máquina e o que é a pessoa. A ordem natural é que as pessoas sejam usuárias da máquina, não o contrário.

3 Os valores do humanismo

Segundo Buss e Reinert (2009), o Humanismo é conhecido como movimento intelectual que germinou durante o século XIV e no final da Idade Média, e alcançou maturidade no Renascimento. Buscava construir uma nova imagem do mundo a partir da permanência dos valores da arte e cultura greco-romano.

O Humanismo objetiva o desenvolvimento das qualidades do homem, considerando que todas as pessoas têm dignidade e valor, devendo fazer jus ao respeito dos outros. O homem é o centro de seu estudo e, através dessa concepção de mundo, pode-se considerar o Humanismo a origem do pensamento moderno (PAVIANE e DAL RI JR, 2000).

Para Meneghetti (2014), o resgate da Cultura Humanista torna-se um objeto de grandeza de um jovem e, conseqüentemente, de civilização e de progresso social. O autor enfatiza o Humanismo Histórico Civil em quatro principais valores: a vida ativa, a sociabilidade, a liberdade e a dignidade do homem.

a) Vida ativa: o homem é aquele que produz, que faz, não aquele que sonha, que somente pensa, porque a sociedade possui tantas necessidades. Ação em conformidade com aquela intencionalidade de natureza intrínseca ao projeto em situação.

b) Sociabilidade: o sujeito faz parte da sociedade à medida que se relaciona com outros, sua existência deve ser sempre um fazer juntos aos outros. O indivíduo é extraordinário, mas é um ser social, por isso, na sua atividade e existência deve sempre fazer evolução em conjunto com os outros, também estes empenhados em caminhar para construir a dignidade.

c) Liberdade: há uma autonomia, podemos escolher quais outros, qual contexto, qual cultura. Esse valor era fundamental, de fato, o tirano era considerado o primeiro fora da lei e o pior inimigo da comunidade.

d) Dignidade do homem: o homem deve respeitar o outro homem e sobretudo a si mesmo. O dever de respeito, sacralidade, transcendência, superioridade que todo homem tem de frente, a um outro homem ou a uma outra autoridade qualquer.

O artigo publicado no portal do MEC “Reforma da Educação Superior Brasileira”, descreve a preocupação crescente em atender o mercado, não com profissionais especialistas conhecedores de uma determinada atividade, mas com profissionais com características mais humanas. Para Sartor (2004, p. 146), isso “consiste em salvaguardar o saber e, por isso mesmo, defender o homem do abuso da técnica, bem como do uso inescrupuloso pelo inculto”.

A cada respirar da vida humana é preciso centra-se em si mesmo e a partir disto termos a certeza de que não podemos nos arcar ao reducionismo da vida humana. Principalmente não deixar-se guiar por fenômenos econômicos, onde a formação das pessoas fica submetida às diretrizes do mercado ao invés dos da vida (BUSS e REINERT 2009, p. 218).

O jovem que paga a própria cultura se responsabiliza: fá-lo para não ser objeto de outros e paga o que escolheu, que o identifica, não o que o torna massa. Por isso, pagar para si a cultura escolhida é uma oportunidade e uma capacidade que depois produz privilégio de si mesmo no mundo (MENEGETTI 2014, P.51).

Nesse sentido, percebemos que a faculdade forma profissionais com qualidade técnica para o trabalho e com capacidade de apreender diante das dificuldades diárias no mundo do trabalho. Acima de toda a qualidade técnica entendemos que a universidade forma pessoas com princípios e valores para si mesmo, com valores humanos, com o objetivo do progresso social do indivíduo.

Por fim, após as reflexões expostas sobre Os Valores do Humanismo, é importante salientar a aplicação desses princípios também nos jovens, os participantes dessa pesquisa, pois esses princípios transcendem a idade do indivíduo. Não são princípios aplicados em uma idade, mas sim princípios que devem ser lembrados e revisitados periodicamente.

4 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, de acordo com Gil (2007), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, conheceremos mais sobre determinado assunto.

O procedimento de coleta de dados utilizados na pesquisa foi Teste *Forma Mentis*, que

é um teste objetivo, com perguntas fechadas, compostos por 21 questões de múltipla escolha, em sua versão reduzida na língua portuguesa, com três opções, dentre as quais deve - se escolher apenas uma, sendo a maiorias das questões relacionadas a situação da vida profissional, e algumas delas em relação a aspectos pessoais. Esse teste analisa cinco dimensões de desenvolvimentos em relação à *forma mentis* (ou mentalidade) a saber: a) *responsabilidade*; b) *autonomia*; c) *vontade*; d) espírito de iniciativa e *problem solving*; e) *relação funcional*. A primeira etapa do teste foi aplicada nas disciplinas de Formação Empreendedora, realizados através do sistema educacional da IES no ano de ingresso de cada aluno. A segunda etapa do teste foi aplicada na disciplina de AFO II, presencialmente, no dia 14/06/2017 desses 19 alunos somente um aluno não havia realizado o teste da primeira etapa, por se tratar de um aluno transferido de outra IES.

Os relatos pessoais foram realizados pelos 19 alunos participantes da pesquisa, no período de aula na disciplina de Administração Financeira e Orçamentária II do Curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. Utilizou-se um texto padrão impresso em folha tamanho A4, em que os alunos deveriam responder à seguinte proposta: “Elabore um relato pessoal avaliando como estão suas competências e habilidade técnicas nas disciplinas como: Matemática Financeira, Administração Financeira e Orçamentária I, Administração Financeira e Orçamentária II, Introdução à Contabilidade, Custos, enfim, as disciplinas de formação técnica do Curso de Administração”.

Os sujeitos da pesquisa foram 19 alunos do 6º semestre do Curso de Graduação em Administração no ano de 2017. Desses, 9 alunos são do sexo masculino e 10 do sexo feminino. Em torno de 80% dos alunos realizam alguma atividade profissional ou empresarial, concomitantemente com a graduação.

Os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de acordo com as normas do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da Faculdade Antonio Meneghetti, firmando desse modo o interesse em participar da pesquisa.

Quanto aos procedimentos de análise das informações, foi utilizada a análise de conteúdo. Enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN 2009).

5 Estatísticas descritivas e resultados do teste *forma mentis*

O questionário *Forma Mentis* é um teste criado pela autora italiana Chiara Mencarelli (2005), em sua pesquisa no curso de Especialização na Universidade Estatal de São Petersburgo- Rússia, com caráter objetivo e com perguntas fechadas. O respondente do questionário depara-se com situações de vida pessoal ou profissional devendo escolher entre elas a alternativa que mais se identifica, dentre as 21 questões existentes (na versão reduzida).

Tabela 1: Resultados do Teste *Forma Mentis*

Resultados Teste <i>Forma Mentis</i>	1º Momento Pesquisa			2º Momento Pesquisa			%		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
Responsabilidade	5	7	6	3	9	6	-40%	29%	0%
Autonomia	6	9	3	4	10	4	-33%	11%	33%
Vontade	3	10	5	4	10	4	33%	0%	-20%
Espírito de Inciativa	6	10	2	3	12	3	-50%	20%	50%
Realção Funcional/ <i>Problem Solving</i>	10	5	3	6	7	5	-40%	40%	67%

Fonte: Dados Coletados na pesquisa

Os resultados encontrados no sentido de responsabilidade são: no primeiro momento da pesquisa, dos 18 acadêmicos que responderam o questionário, 7 alunos tiveram o grau médio, 6 alunos o grau alto e 5 alunos o grau baixo, segundo essa metodologia. No segundo momento, dos 18 acadêmicos que responderam o questionário, 9 alunos tiveram o grau médio, 6 alunos o grau alto e 3 alunos o grau baixo, segundo essa metodologia.

Considerando as informações expostas na tabela acima, 50% dos alunos (9) obtiveram uma nota considerada grau médio, seguidos de 33% dos alunos (6) que obtiveram uma nota grau alta e 17% dos alunos que obtiveram uma nota grau baixo (3). Considerando os dados apresentados, é possível verificar que grande parte da turma está enquadrada em grau médio ou alto 83% (15 alunos), e 17% dos alunos está inserido no grau baixo (3 alunos), o que denota que, ao longo da formação acadêmica técnica-humanista no Curso de Administração da AMF, os alunos têm desenvolvido o seu senso de responsabilidade notadamente.

Para caracterização do Sentido de Autonomia, no primeiro momento da pesquisa, dos 18 acadêmicos que responderam o questionário, 9 alunos tiveram o grau médio, 3 alunos um

grau alto e 6 alunos um grau baixo. No segundo momento da pesquisa, dos 18 acadêmicos que responderam o questionário, 10 alunos tiveram o grau médio, 4 alunos um grau alto e 4 alunos um grau baixo. Analisando as informações da tabela acima denominado Sentido de Autonomia, 56% dos alunos (10) obtiveram uma nota considerada grau médio, seguidos de 22% dos alunos (4) com uma nota grau alta e, igualmente, 22% dos alunos (4) com nota grau baixo. Considerando os dados apresentados acima, é possível verificar que grande parte dos alunos está enquadrada em grau médio e alto 78% (14 alunos), e 22% dos alunos está inserido no grau baixo (4 alunos), o que demonstra que a formação no ensino Superior da AMF tem auxiliado no desenvolvimento da autonomia ao longo desses 2 anos.

Já para a caracterização do Sentido de Vontade, no primeiro momento da pesquisa, dos 18 discentes que responderam o questionário, 10 tiveram o grau médio, 5 um grau alto e 3 um grau baixo. No segundo momento da pesquisa, dos 18 discentes que responderam o questionário, 11 tiveram o grau médio, 6 um grau alto e 1 um grau baixo.

Avaliando as informações da tabela acima que apresenta as respostas caracterizadas de acordo com o Teste *Forma Mentis* como Sentido de Vontade, temos que 61% dos alunos (11) obtiveram uma nota considerado grau médio, seguidos de 33% dos alunos (6) obtiveram uma nota grau alta e 6% dos alunos (1) obteve uma nota de grau baixo. Considerando os dados apresentados acima, é possível verificar que a maioria dos alunos está enquadrada em grau médio e alto 94% (17 alunos), e 6% dos alunos está inserido no grau baixo (1 aluno). Assim sendo, é possível identificar que um percentual significativo dos alunos tem se desenvolvido no que diz respeito ao Sentido de Vontade.

Também para a caracterização do Espírito de Iniciativa/*Problem Solving*, no primeiro momento da pesquisa, dos 18 discentes que responderam o questionário, 10 alunos tiveram o grau médio, 2 alunos um grau alto e 6 alunos um grau baixo. No segundo momento da pesquisa, dos 18 discentes que responderam o questionário, 12 alunos tiveram o grau médio, 3 alunos um grau alto e 3 alunos um grau baixo.

Analisando as informações da tabela acima denominado como Espírito de Iniciativa/*Problem Solving*, na amostra da pesquisa 66% dos alunos (12) obtiveram uma nota considerada grau médio, seguidos igualmente de 12% dos alunos (3) que obtiveram uma nota grau alta e 12% dos alunos (3) com nota grau baixo. Avaliando os dados apresentados acima é possível verificar que grande parte dos alunos está enquadrada em grau médio e alto 78% (15 alunos), e 12% dos alunos está inserido no grau baixo (3 alunos), o que denota um alto nível caracterizado como espírito de iniciativa/*problem solving* dos alunos estudados.

Por fim, a caracterização da Relação Funcional com a equipe de trabalho, no primeiro momento da pesquisa, dos 18 alunos que responderam o questionário, 5 tiveram o grau médio, 3 um grau alto e 10 um grau baixo. No segundo momento da pesquisa, dos 18 alunos que responderam o questionário, 7 tiveram o grau médio, 5 um grau alto e 6 um grau baixo.

Ponderando as informações do gráfico acima denominado Relação Funcional com a equipe de trabalho, 39% dos alunos (7) obtiveram uma nota considerada grau médio, seguidos de 33% dos alunos (6) que obtiveram uma nota grau alto e 27% dos alunos (5) obtiveram uma nota grau baixo. Todas as demais análises realizadas acima mantiveram-se com os percentuais de grau médio e alto com os maiores valores. No caso da avaliação da Relação Funcional com a equipe de trabalho, é possível perceber que as respostas estão mantendo-se de forma homogênea não ocorrendo uma diferença significativa entre eles como os demais, ou seja a quantidade de alunos que apresenta índice baixo, médio e alto é proporcional.

Analisando as respostas do Teste *Forma Mentis* é possível identificar que nas 5 dimensões a maioria das respostas permaneceu entre os índices o médio e o alto. Isso é a constatação da evolução do aluno, vivenciada diariamente em sala de aula pelas pesquisadoras.

6 Resultados dos relatos dos jovens participantes da pesquisa

Avaliando os resultados obtidos através do Teste *Forma Mentis* que utiliza respostas fechadas em seu questionário, a pesquisadora, juntamente com a orientadora desse trabalho, consideraram significativo que além dos questionários cada participante realizasse um depoimento, a próprio punho, descrevendo um relato pessoal, com a seguinte proposta: “Elabore um relato pessoal avaliando como estão suas competências e habilidades técnicas nas disciplinas como: Matemática Financeira, Administração Financeira e Orçamentária I, Administração Financeira e Orçamentária II, Introdução à Contabilidade, Custos, enfim, as disciplinas de formação técnica do Curso de Administração”.

Considerando as respostas dos participantes da pesquisa foi possível identificar alguns pontos em comum que reforçam os resultados obtidos nos Testes *Forma Mentis*. As principais respostas correlatas com as dimensões do teste: Responsabilidade, Vontade, Autonomia, Espírito de Iniciativa e Relação Funcional, estão descritas abaixo. Além dessas dimensões, foi possível verificar outros dois itens recorrentes das respostas: “Facilidade em disciplinas técnicas”, “Dificuldade em disciplinas técnicas”, os relatos por serem realizados de forma

“aberta” possibilitaram respostas com os mais diversos retornos, muitos avaliando o percurso da educadora, outros avaliando o desempenho como instrumento de aprendizagem, todos devidamente analisados visando melhorias nas disciplinas. Dessa forma, serão descritos cada um dos relatos com as categorias.

Responsabilidade, de acordo com o Mencarelli (2005), “está relacionada com a palavra em latim *respondere*, que significa ‘responder, prometer em troca’”. Desta forma, uma pessoa considerada responsável por uma situação ou por alguma coisa, terá que responder se alguma coisa ocorre de forma desastrosa. O discurso dos relatos nos quais identificamos essa dimensão seguem:

“... foi depois que eu montei minha loja que eu comecei a entender mais de todas essas disciplinas. Pois, comecei a colocar em prática, e em números reais, que eu conseguia ver de onde vinham”. (Sujeito 5)

É possível identificar o que a partir de um novo negócio e um aumento de responsabilidade dos alunos que ocorre a mudança de mentalidade. Em outro relato o aluno descreve:

“No novo emprego, cargo de assistente financeiro, estou me descobrindo na área. Posso por em prática o que aprendi e aprender e ser melhor praticando”. (Sujeito 7)

Na mesma linha de raciocínio do relato anterior é possível perceber que a cada novo passo dado o aluno sente a responsabilidade de um novo desafio, mas é evidente no relato que além do aumento de responsabilidade os alunos vislumbram o aumento pessoal que ocorre devido a esse aumento de responsabilidade por meio do trabalho.

Para a categoria **Vontade**, que de acordo com o Dicionário Michaelis, 1998, é a “faculdade que tem o ser humano de querer, de escolher, de livremente praticar ou deixar de praticar certos atos. Ou a força interior que impulsiona o indivíduo a realizar algo, a atingir seus fins ou desejos; ânimo, determinação, firmeza”, identificamos o discurso a seguir:

“Com o aprendizado estou me desenvolvendo e me aprimorando nas diversas áreas que o curso possibilita...”. (Sujeito 8)

“Minhas notas sempre foram boas quando se fala em cálculo, pego as coisas fáceis e tenho agilidade com os números, sempre fui de exatas.”. (Sujeito 13).

Com isso podemos identificar que quando alinhamos à vontade com o aprendizado o resultado é o aprimoramento do conhecimento. Muitos alunos atribuem a facilidade de aprendizado em exatas, mas o bom desempenho depende de muita vontade e determinação por parte do aluno, pois essa facilidade descrita seria superficial.

A **Autonomia**, de acordo com Meneghetti (2010, p. 161), “significa fazer lei segundo a própria identidade específica”. Para Mencarelli (2005, p. 33), refere-se à capacidade da pessoa de agir livremente e autonomamente, fazendo referência somente ao próprio critério interno. A pessoa com uma *Forma Mentis* justa é autônoma no sentido que age sem fazer-se influenciar por pessoas ou situações, ou sem que seja necessário a sustentação ou a assistência de um chefe ou de uma pessoa amiga: demonstra de ter autonomia no operar, e isto é relacionado também à autoestima e à maturidade.

Nesse sentido, é possível identificar nos relatos pessoais as seguintes frases:

“Mas a cada mês, semestre e ano em que tínhamos disciplinas de formação técnica, fui me descobrindo e vendo que não é um “bicho de 7 cabeças” e sim eu sou capaz de aprender e compreender e repassar para outras pessoas tudo isso”. (Sujeito 2).

Também nesse mesmo sentido identificamos o seguinte relato:

“Hoje já tenho 3 anos de estudos e me considero um ser com pensamentos e ações totalmente aprimoradas”. (Sujeito 3)

Com esses dois relatos podemos identificar que a partir do momento que o jovem se dispõe ao aprendizado nas disciplinas em seu curso de Graduação e encara o desafio e descobre que consegue, isso começa a produzir uma autonomia no alunos, os prepara para desafios cada vez maiores, seja no contexto da faculdade, seja na vida e no mercado.

No Espírito de **iniciativa/problem solving**: a pessoa com espírito de iniciativa sabe ser criativa diante das situações, propondo soluções idôneas aos problemas. Coloca-se em direção ao problema de maneira sintética e resolutiva, isto é, sabe impostar o problema e, portanto, a sua busca não é “ao vazio”. Não perde tempo, não é dispersiva, mas concreta em relação ao resultado: é orientada aos resultados, portanto, sabe reconhecer as prioridades e adequá-las a uma resposta funcional, sem ser influenciada nem por questões morais, nem sentimentais ou

de tradições. Vê o problema como um obstáculo diante do qual permanece passivo, e também como ocasião para estimular a própria inteligência (MENCARELLI, 2005).

O relato do Espírito de Iniciativa identificado foi o seguinte:

“apesar de não ter total domínio sobre o assunto, com certeza evolui muito especialmente nesta última disciplina de Administração Financeira Orçamentária II onde pude colocar em prática a matéria”. (Sujeito 4)

O aluno entende a dificuldade que existe nos conhecimentos das disciplinas, mas com o espírito de iniciativa aliada à vontade foi possível adquirir o conhecimento da disciplina, bem como aplicar no dia a dia nos negócios.

Capacidade de relação funcional com os outros significa a capacidade de gerir as relações e é uma das qualidades estratégicas no mundo do trabalho e no viver social. A palavra “funcional” especifica que o modo no qual se orquestram as relações no contexto histórico, deve ser funcional, isto é, em vantagem de alguma coisa, em sustentação e referência a um escopo (MENEGETTI, 2005).

Foi possível identificar esse aspecto no relato a seguir:

“A matemática financeira hoje é a que eu mais pratico na minha atuação profissional, pelo fato de ser em uma instituição financeira, mas claro que não devemos desprezar as outras que também têm sua grandeza de aptidão”. (sujeito 10)

Isso tudo são quantificações do saber que foram identificados nos relatos. Os aspectos que levam a não evolução dos alunos são muitos, dentro deles a preguiça, desinteresse, falta de atenção, entre outras. Além das falhas de aprendizado de períodos anteriores, a experiência na docência permite observar que alguns alunos possuem um bloqueio a esse tipo de aprendizado/conhecimento por qualificá-lo como de alta dificuldade, não disponibilizando interesse pelo assunto.

6 Resultados da médias das notas dos alunos no semestre

Para o cálculo desse índice utilizamos os dados das médias das notas dos alunos no momento da realização da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária I no ano de 2015 com as médias das disciplinas no momento em que os alunos estavam cursando a disciplina de Administração Financeira e Orçamentária II do ano de 2017. Os resultados estão descritos na tabela a seguir:

Tabela 2: Comparação das Notas

Nº	1º Momento	2º Momento
1	7,9	8,1
2	8,4	8,9
3	7,9	8,8
4	8,6	8,2
5	8,9	8,3
6	8,7	8
7	8,4	8,5
8	8,9	8,7
9	8,8	8,4
10	0	8,6
11	8,3	8,1
12	7,5	8,3
13	8,6	7,7
14	6,5	7,6
15	8,1	8,4
16	8,7	8,9
17	7,6	8,3
18	7,8	7,9
19	7,4	8,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Avaliando os números das médias das notas da disciplina de Administração Financeira e Orçamentária I (2015) para a Administração Financeira e Orçamentária II (2017), dos 19 alunos da amostra, 12 deles aumentaram a média das notas, e, em contrapartida, 7 deles diminuíram a média das notas. Considerando esses dados é possível afirmar que 63% dos alunos aumentaram a médias de suas notas e 37% reduziram a média das notas no decorrer da disciplina de AFO I para AFO II.

Um fato importante é que se ponderarmos as reduções das médias das notas eles reduziram suas médias em casas decimais, sendo que em nenhum dos casos essa redução representou um ponto na média dos alunos. No primeiro período analisado a nota de maior valor é de 8,9 e a menor nota é 0, considerando que esse aluno com a nota zero não cursou a disciplina de AFO I, e a nota média dos alunos desse período é de 7,7. Já para o segundo período a maior nota é também 8,9 e a menor média é de 7,6 e a média geral desse período é de 8,3.

Verificando e analisando as informações apresentadas nessa pesquisa que integram os valores do Humanismo (que compreendem: vida ativa, socialidade, liberdade, e a dignidade do homem), juntamente com as informações coletadas e produzidas no Teste *Forma Mentis*, relatos e as notas dos alunos, representam características e mentalidades dos alunos que se transformaram e evoluíram em decorrência do estudo na AMF.

Acompanhando os alunos, desde o ingresso na Faculdade até o momento onde foi aplicada a pesquisa, é possível visualizar os valores do Humanismo aplicados no dia a dia do aluno. No momento que ele ingressa na Faculdade, passa a entrar em contato com inteligências brilhantes, seja de seus colegas, seja de professores. Esse contato faz com que o aluno viva o primeiro valor do Humanismo, a Vida Ativa, que, para Meneghetti (2014, p. 57), “fato a verdade se faz agindo agora, não é algo que se crê, espera ou sonha”.

Para a sociabilidade, o aluno realiza em conjunto com o grupo de convívio, pois além de estar em contato com seus colegas em sala de aula, também está em contato com professores, funcionários e grupos de pesquisa da AMF, dessa forma ele faz evolução em conjunto com os outros.

Quanto à liberdade, esse aspecto faz referência ao fato de o aluno escolher todo o dia durante o período necessário estar na AMF na busca de um título, que irá lhe servir durante sua existência.

Por fim, a dignidade do homem, que Meneghetti (2014, p. 59) descreve como “o dever de respeitar a sacralidade, transcendência, superioridade de cada homem ou a uma outra

autoridade qualquer”. Nesse sentido, a AMF premia os melhores por meio de várias competições e disputas realizadas no semestre como a Competição Ambição, em que o aluno precisa criar uma empresa em uma semana.

Nesse mesmo sentido dos valores do Humanismo estão as informações coletadas e produzidas pelos alunos por meio do Teste *Forma Mentis*, dos relatos e das notas já amplamente desenvolvidos e apresentados nesta pesquisa.

No presente trabalho foram encontrados alguns resultados relevantes que serão apresentados na tabela abaixo

Tabela 3- Principais Resultado da pesquisa

Instrumento	Resultado
Revisão Bibliográfica	Constatação da formação diferenciada realizada na AMF e no Recanto Maestro com a utilização da formação Humanista.
Teste <i>Forma Mentis</i>	Nas 5 dimensões do Teste as respostas passaram a indicar os índices médios e altos.
Médias das Notas dos Alunos no Semestre	Dos 19 alunos pesquisados, 12 (63%) aumentaram a média do semestre e 7 (37%) reduziram – a redução não chegou a atingir 1 ponto na média.

Fonte: Dados Coletados na Pesquisa

7 Considerações finais

Examinando o período das aulas dentre os dois momentos de aplicação dos testes da pesquisa, é possível observar a diferença no empenho, atitude, formação, postura profissional e pessoal dos alunos. Nota-se a evolução ocorrida nesse período nos 19 alunos da turma. Muitos deles alteraram suas atividades profissionais, desenvolvendo e iniciando novos negócios ou melhorando e adaptando os já existentes. Essas mudanças foram identificadas em decorrência do acompanhamento individual que a AMF realiza com seus alunos. No entanto, o intuito dessa pesquisa foi de investigar “além do que os olhos possam ver”, mas sim o que as estatísticas, testes e relatos descrevem.

Considerando o objetivo geral da pesquisa, que é o de investigar o aprendizado técnico e o desenvolvimento da *forma mentis* dos alunos de Administração para atuação profissional fundamentada em valores humanistas, foi possível, primeiramente por meio da revisão de

literatura, estudar artigos e textos que trataram da formação dos alunos na Faculdade Antonio Meneghetti. Após a revisão de literatura foi possível identificar *in loco* como acontece uma parte do aprendizado em duas disciplinas técnicas da IES, no curso de Administração. Por meio dos resultados obtidos, é possível identificar a evolução do aprendizado dos alunos, levando em consideração os resultados dos Testes *Forma Mentis*, dos relatos descritivos dos alunos e o crescimento da média dos alunos em suas notas nas disciplinas.

Os objetivos específicos propostos neste trabalho e seus respectivos resultados ficaram assim delineados: 1) Analisar o desempenho dos alunos do curso de Administração no desenvolver das disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária I para Administração Financeira e Orçamentária II, no que diz respeito a suas médias de notas no semestre. Através do quadro com as informações das médias dos alunos é possível identificar que ocorreu um aumento da média de 63% dos alunos; 2) Identificar a formação humanista nas disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária I e Administração Financeira e Orçamentária II; através dos relatos descritos pelos alunos é possível identificar a evolução em termos de formação humanista alicerçadas nos valores do Humanismo: a vida ativa, a sociabilidade, a liberdade e a dignidade do homem; 3) Estudar o desenvolvimento das categorias de responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa/*problem solving* e relação funcional nos alunos estudados; de acordo com as informações apresentadas nos Testes *Forma Mentis*, grande partes das categorias apresentou resultado significativo de aumento da primeira para a segunda aplicação.

Um resultado de transformação é identificado nas mudanças profissionais e postura empreendedora no desenvolver dos semestres da graduação em Administração. O aluno ingressa como uma “joia bruta”, sendo “lapidada” a cada disciplina, a cada novo conhecimento adquirido em sala de aula. Depois de alguns semestres, já é possível identificar as diferenças, inclusive evidenciada na fisionômica do aluno. Existe uma ordem estética em sua aparência refletida por meio de escolhas assertivas em seu cabelo, roupa, sapato, etc. Após, é possível verificar que essa ordem primeiramente estética é estendida como uma ordem interior. Sabe escolher da melhor forma, e ainda sabe colher a correta mensagem interior que lhe dá vida.

Referências

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

- BEUREN, Ilse M. *Como elaboras Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo. Editora Atlas, 2003.
- BUSS, Ricardo Niehues; REINERT, José Nilson. O Humanismo na Formação do Administrador: caso UFSC. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a11v14n1.pdf>> Acesso em: 20 out. 2017
- CORDENONSI, André Zank; GOEBEL, Manoelisa. *Proposta de autômato finito determinístico para a glosa português-libras*. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 12.ed., 2001. Vitória (ES). Anais eletrônicos... Vitória (ES): UFES, 2001. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~sbie2001/figuras/artigos/a168/a168.htm>> Acesso em: 21 set. 2017.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MENCARELLI, C. *Test "Forma Mentis" as na Efficient Tool for Selection and Recruitment*. Tese de Conclusão de Curso, Especialização em Psicologia, com abordagem em Ontopsicologia, Faculdade de Psicologia, Cátedra de Ontopsicologia, da Universidade Estatal de São Petersburgo, Rússia, 2005.
- MENEGHETTI, A. *Cinologia "Educação" (conferência em vídeo)*. Recanto Maestro: 2011^a. Acervo Audiovisual Fundação Antonio Meneghetti. Acesso em 07 out 2017.
- MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2008.
- MENEGHETTI, A. *A feminilidade como sexo, poder, graça*. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013a.
- MENEGHETTI, A. *Projeto Homem*. 2. ed. Florianópolis: Ontopsicológica Editrice, 1999.
- MENEGHETTI, A. *Pedagogia Ontopsicológica*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005b.
- MENEGHETTI, A. *Residence Ontopsicológico*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2005d.
- MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010b.
- MENEGHETTI, A. *Os jovens e a ética ôntica*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013b.

MICHAELIS: *moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998-(Dicionários Michaelis). 2259p

RODRIGUES, Willian C., *Metodologia Científica*. Disponível em: http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 26 jun 2017.

SARTOR, V.V.D.B. *Humanismo e dos compromissos intergeracionais*. Repensando as Organizações: da formação à participação. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 1981.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.

SCHAEFER, R. et al. (Orgs.). *Identidade Jovem: a formação humanista de jovens como garantia de sustentabilidade, identidade e protagonismo civil*. PRONAC no 098244/Associação Brasileira de Ontopsicologia. Recanto Maestro: Associação Brasileira de Ontopsicologia, 2011.

SCHAEFER, R. *Formação integral para o protagonismo responsável: as dimensões da formação do jovem no Recanto Maestro*. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/222>. Acesso em: 21 jun 2017'.

WAZLAWICK, P. *Para engendrar a técnica de personalidade: resultados da pedagogia ontopsicológica aplicada na formação pessoal e profissional de jovens no ensino superior universitário*. 2014. Monografia: Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico – Antonio Meneghetti Faculdade, Recanto Maestro, 2014.

WAZLAWICK, P. *Dinâmica do desenvolvimento da personalidade no processo de aprendizagem: o exemplo da Faculdade Antonio Meneghetti*. 2014. Monografia: Especialização em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico – Antonio Meneghetti Faculdade, Recanto Maestro, 2014.

WAZLAWICK, P. *Ambiente formativo do Centro Internacional de Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro*. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/169> Acesso em: 21 out 2017'



A “Ciência” do Egoísmo: breves críticas ao direito e ao homem (do) direito

Tayson Ribeiro Teles¹

Resumo: Neste artigo, com certo caráter ensaístico-filosófico, pensa-se um pouco sobre o egoísmo humano como sendo uma das vigas mestras de existência e manutenção do atual Direito ocidental. Com suporte em pensamentos de autores diversos, pela metodologia da revisão bibliográfica qualitativa, comenta-se sobre exemplos de egoísmo no Direito de um modo geral, sobre egoísmos de “Homens do Direito” – profissionais da dita “Ciência” Jurídica, e sobre egoísmos de “Homens Direitos”, as pessoas comuns que obedecem cegamente às leis. As conclusões indicam que tanto os Homens Direitos como os Homens do Direito são desmedidamente egoístas, fato que colabora para que o Direito prossiga sendo aplicado em plasma de inenarrável egoísmo.

Palavras-chave: Egoísmo; “Ciência” Jurídica; “Homem do Direito”; “Homem Direito”.

The "Science" of Selfishness: brief criticisms of the right and the man (of) right

Abstract: In this article, with a certain essayistic-philosophical character, one thinks a little about human egoism as being one of the master beams of existence and maintenance of present Western law. Based on the thoughts of several authors, the methodology of the qualitative bibliographical review refers to examples of egoism in the Law, in general, about selfishness of "Law Men" - professionals of this "Legal Science", and about selfishness of "Men Rights," ordinary people who blindly obey the laws. The conclusions indicate that both the Rights Men and the Men of the Law are exceedingly selfish, a fact that contributes for the Law to continue being applied in plasma of unspeakable selfishness.

Keywords: Selfishness; Juridical “Science”; "Man of Law"; "Right Man."

La “ciência” del egoísmo: breves críticas al derecho y al hombre (del) derecho

Resumen: En este artículo, con cierto carácter ensayista-filosófico, se piensa un poco sobre el egoísmo humano como una de las vigas maestras de existencia y mantenimiento del actual Derecho occidental. Con soporte en pensamientos de autores diversos, por la metodología de la revisión bibliográfica cualitativa, se comenta sobre ejemplos de egoísmo en el Derecho de un modo general, sobre egoísmos de "Hombres del Derecho" - profesionales de dicha "Ciencia" Jurídica, y sobre egoísmos de "Hombres Derechos", las personas comunes que obedecen ciegamente a las leyes. Las conclusiones indican que tanto los Hombres Derechos como los Hombres del Derecho son desmedidamente egoístas, hecho que colabora para que el Derecho prosiga siendo aplicado en plasma de inenarrable egoísmo.

Palabras clave: Egoísmo; "Ciencia" Jurídica; "Hombre del Derecho"; "Hombre Derecho".

¹ Mestre em Linguagem e Identidade (Cultura e Sociedade) pela Universidade Federal do Acre - UFAC (2016). Especialista em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade Federal de Ouro Preto - Minas Gerais (2016). Graduado em Finanças pela UniSEB, de Ribeirão Preto - SP (2013). Licenciado em Matemática pelo Ceular-SP (2015). Bacharel em Direito pela UFAC (2017).

1 Introdução

Puro egoísmo é quando os soberanos vivem em suntuosos palácios, enquanto os campos jazem desertos e vazios os celeiros. Puro egoísmo é ostentar roupas luxuosas, ufanar-se de armas, acumular riquezas às custas dos outros.
Lao-Tsé

As origens de nosso atual Estado democrático de Direito margeiam o estabelecimento do individualismo. De modo contraditório, os ideais burgueses, no auge do fronte das revoluções liberais contra o absolutismo, se resumiam-se, mesmo que implicitamente, ao alavanque da volição dos burgueses por condições de vida social iguais às dos reis, clérigos e nobres. O igualitarismo buscado, hoje se tem certeza, não era no sentido fraternal, mas somente na direção do usufruto das mesmas prerrogativas, dos mesmos privilégios e demais idiosincrasias elitistas vigorantes até aquele momento.

Dessa forma, por certo, o atual egoísmo estabelecido entre os homens no ocidente tem muito a ver com o processo histórico de formação da presente sociedade ocidental. O homem pós-moderno ocidental hodierno mescla, em seu dia a dia, uma benevolência para com o outro e um egoísmo imensurável para consigo mesmo. Para uns, tal comportamento não é de somenos relevância, pois é preciso pensar nos outros, mas, sobretudo, antes de qualquer coisa, em si mesmo, diz-se – algo análogo à ideia de Smith sobre haver no homem duas paixões imbricadas: benevolência e auto-interesse.

O objetivo do artigo que ora se apresenta é servir como mais um texto colaborador dos/nos debates sobre a pivotal necessidade de o atual Direito ocidental lastrear-se sobre diferentes paradigmas existenciais in faciem de suas atuais bases egoísticas. A justificativa acadêmica para a consecução do texto refere-se ao fato de que, frente ao egoísmo, a humanidade precisa de comportamentos mais coletivos para que as conquistas sociais auferidas sejam sempre em benefício de todos, ou, pelo menos, da maioria, comportamentos tais que serão obtidos com o tempo e pela educação, pelo ensino de novas formas de enxergar o Direito. A partir disso, o problema desenvolvido no texto é o seguinte: de que formas os Homens Direitos – os cidadãos que obedecem às leis - e os Homens do Direito - os profissionais que produzem e aplicam o Direito - são egoístas atualmente? Problemática tal que se tenta responder com suporte em pensamentos de autores diversos, pela metodologia da revisão bibliográfica qualitativa.

Sabe-se ser complexo universalizar, dizendo que todos os homens são egoístas. Mas, é certo que se não somos todos, pelo menos a maioria de nossos problemas tem como motivo de ser o egoísmo de muitos, de vários homens. Grande parcela da atual população do mundo é egoísta, somente pensa em si, e não se pode velar esse fato. Vivem todos a pensar apenas em seus objetivos, anseios, desejos, volições, sonhos, e para realizá-los todos estes não medimos o limite de nossas ações diárias.

Maltratamos nossos semelhantes, exploramos e magoamos pessoas. Queremos tudo para nós e nada ou pouco para os outros. Compromissos, selamos apenas conosco mesmos. Não nos comprometemos com ninguém, não confiamos em ninguém, olhamos sempre de ladinho. Vamos dizer palavras em público e iniciamos diccionando: “gostaríamos de saudar fulano, beltrano...”. Ora, quem gostaria não quer, não está fazendo. Vivemos apenas nosso mundo, não agimos no real, na vida prática, em prol dos outros. Somos egoístas!

2 Fundamentação Teórica

2.1 O Egoísmo e o Direito

Segundo Schopenhauer (2001, p. 121), “o egoísmo é colossal, ele comanda o mundo. Se fosse dado pois a um indivíduo escolher entre a própria aniquilação e a do mundo, nem preciso dizer para onde a maioria se inclinaria”. Egoísmo este que, por ocorrer no mundo, à evidência, também ocorre no Direito e a partir dele. Para pensar sobre egoísmo e Direito, ao invés de empreender-se revisão de extensas teorias, escolheu-se, aqui, trazer à baila alguns exemplos práticos de egoísmos incrustados no Direito. Tais exemplificações objetivam clarificar de modo prático que o Direito não é melhor do que qualquer outro campo do saber, como propalam alguns “pseudojuristas”.

De forma bruta e cruel, alguns aduzem que o Direito objetivador da melhoria de vida de todos, precipuamente dos hipossuficientes, é per se impraticável. Os que assim pensam, esclarecem que o projeto de emancipação da humanidade, concebido pelo Iluminismo, é inatingível, pois perpetrado pela legalização abstrata. De fato, a positivação jurídica intentada pelos burgueses objetivou garantir direitos antes inexigíveis em relação aos reis e poderosos. Todavia, o formalismo burguês encontrou mesmo a limitação do Estado como caminho para a igualação material das pessoas. Nesse foco, o caráter de dever-ser do Direito findou por alocar em elevado relevo o egoísmo de algumas classes,

que resolveram usar as leis para buscarem benefícios particulares e indivisíveis com a maioria do povo, o que tem se estabelecido até os dias contemporâneos.

Ab initio, em primeiro exemplo de egoísmo no plasma da “Ciência” Jurídica, veja-se a seguir capa de entrevista concedida em 2011 à Revista nacional “Visão Jurídica” pelo então presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul, Desembargador Luiz Carlos Santini. Naquela época, o Desembargador concedeu entrevista para comentar sobre o início dos procedimentos de implantação da biometria e demais aspectos da “modernização” do sistema eleitoral no Mato Grosso do Sul. Usa-se, aqui, essa reportagem para exemplificar a visão dos membros do poder judiciário eleitoral pátrio sobre o sistema político nacional e a sua relação com o egoísmo humano.

Imagem 1: Entrevista com Desembargador Eleitoral sobre compra de votos²

The image shows a screenshot of the 'Visão Jurídica' website. The header features the logo 'VISÃO JURÍDICA' with a search bar labeled 'BUSCAR' and an 'OK' button. Below the header, there is a 'CANAIS' sidebar with various categories like 'Cartas', 'Curtas', 'Frases', etc. The main content area is titled 'Reportagens' and features an article titled '> Evolução, fraude e egoísmo' by Paulo Ricardo Gomes. The article text discusses the evolution of the electoral process and mentions the interview with Desembargador Luiz Carlos Santini. There is a small photo of Luiz Carlos Santini and a 'Recomendar' button.

Comentando, na época, o implemento da biometria no Estado do Mato Grosso do Sul, sistema que hoje é uma realidade em quase todo o país, disse o magistrado de 2º grau que jamais nenhum tipo de informatização dos sistemas de votação conseguirá eliminar a compra de votos por parte de alguns políticos, porquanto “os seres humanos são ‘egoístas’ e não pensam no País, mas em si mesmos”.

Aduziu o magistrado que a compra de votos nunca vai acabar, porquanto sempre haverá alguém que aceita ser comprado e, por isso, sempre terá alguém para comprar. Obtemperou o juiz: “Todos nós somos altruístas, vaidosos, egoístas, é a natureza animal

²Disponível em: <<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogadosleisjurisprudencia/43/artigo158660-1.asp>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

nossa. A grande virtude da sociedade é criar mecanismos para punir e, punindo, causar certo temor. Esse é o grande problema do Brasil”.

São interessantes argumentos, posto que, de *facto*, mesmo mecanismos eletrônicos não conseguem “adivinhar” se o eleitor vota por consciência ou se foi pago. Tem-se aí, no Direito Eleitoral, um cruel exemplo do egoísmo humano no Direito ou em sua relação com este. Ainda hoje, vários seres humanos vendem os seus votos por singelos objetos/valores, votos tais que, se somados todos, poderiam fazer grande diferença na mudança do *status quo*.

Prosseguindo nessa esteira do egoísmo no Direito, noutro exemplo, cita-se pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de justiça (CNJ), no ano de 2011, sobre os tipos de pessoas que mais demandaram, naquele ano, no Judiciário brasileiro, sejam pessoas físicas, jurídicas, o Estado etc. A pesquisa não especifica se as pessoas mencionadas são demandantes ou demandadas, mas, mesmo sem tal informação, pode-se inferir muitas coisas. Observe-se o esboço dos dados da pesquisa:

Imagem 2: Pesquisa do CNJ sobre o acesso à justiça brasileira em 2011³



Listagem dos dez maiores setores contendo o percentual de processos em relação ao total ingressado entre 1º de janeiro e 31 de outubro de 2011 por Justiça.

Ordem	Setores dos Cem Maiores Litigantes							
	Total		Justiça Estadual		Justiça Federal		Justiça do Trabalho	
1	SETOR PÚBLICO FEDERAL	12,14%	BANCOS	12,95%	SETOR PÚBLICO FEDERAL	83,19%	INDÚSTRIA	2,03%
2	BANCOS	10,88%	SETOR PÚBLICO MUNICIPAL	9,25%	BANCOS	9,80%	SETOR PÚBLICO FEDERAL	1,84%
3	SETOR PÚBLICO MUNICIPAL	6,88%	SETOR PÚBLICO ESTADUAL	4,86%	CONSELHOS PROFISSIONAIS	2,78%	BANCOS	1,78%
4	SETOR PÚBLICO ESTADUAL	3,75%	SETOR PÚBLICO FEDERAL	3,11%	SETOR PÚBLICO ESTADUAL	0,56%	SERVIÇOS	1,44%
5	TELEFONIA	1,84%	TELEFONIA	2,38%	OAB	0,41%	COMÉRCIO	0,93%
6	COMÉRCIO	0,81%	SEGUROS / PREVIDÊNCIA	0,93%	SETOR PÚBLICO MUNICIPAL	0,14%	SETOR PÚBLICO ESTADUAL	0,86%
7	SEGUROS / PREVIDÊNCIA	0,74%	COMÉRCIO	0,92%	SEGUROS / PREVIDÊNCIA	0,06%	ASSOCIAÇÕES	0,80%
8	INDÚSTRIA	0,83%	INDÚSTRIA	0,44%	OUTROS	0,06%	TELEFONIA	0,80%
9	SERVIÇOS	0,53%	SERVIÇOS	0,42%	EDUCAÇÃO	0,04%	SETOR PÚBLICO MUNICIPAL	0,45%
10	CONSELHOS PROFISSIONAIS	0,32%	TRANSPORTE	0,18%	SERVIÇOS	0,02%	TRANSPORTE	0,40%

Elaboração: Departamento de Pesquisas Judiciais/ CNJ.

A pesquisa traz à baila a informação de que, percentualmente, as pessoas que mais integraram processos na justiça brasileira em 2011, seja como requerente (autor) ou requerido (“réu”), são, respectivamente, o setor público federal (o Estado/União e seus órgãos e instituições diversos), os bancos (públicos e privados) e a indústria.

Tais dados não podem servir de novidade ou surpresa a uma prudente interpretação do sistema jurídico nacional. O Estado sempre será muito demandado, posto que as

³ Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/pesquisasjudiciarias/Publicacoes/100_maiores_litigantes.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

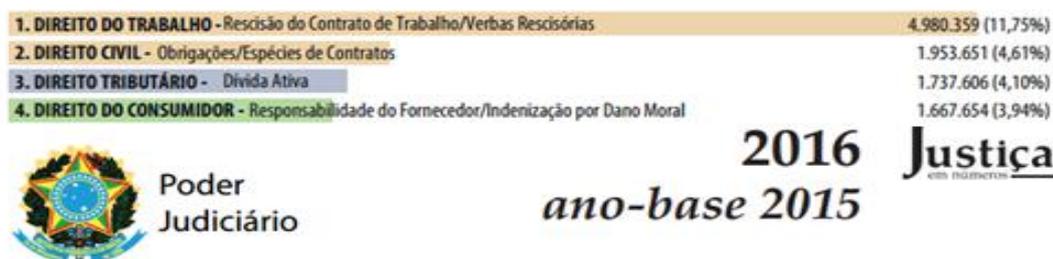
peças clamam por direitos que são obrigações deste a todo o momento, o qual, por pensar apenas em si (filosoficamente – o Estado é “invisível”), priva enorme parcela do povo de direitos *in faciem* dos perenes benefícios destinados às camadas privilegiadas (os “donos” do Estado).

No que pertine aos bancos, decerto, jamais querem perder (os banqueiros só pensam em seus lucros, logo, em si mesmos) e vão à justiça sempre que ameaçados de perder dinheiro em transações diversas, bem como os cidadãos comuns, também, sempre pensando em seus dinheiros (em si mesmos), buscam a justiça para demandar direitos em face de tais instituições bancárias. Quanto às indústrias, de igual modo, por ululante, são possuidoras de egoísmo (seus donos) e sempre integram polos em processos diversos, seja quando demandadas por trabalhadores, que reivindicam direitos relativos a extenuantes trabalhos industriais que desenvolvem, seja quando demandadas pelo Estado, por sonegação de tributos etc.

Essa pesquisa do CNJ, portanto, mostra que, numa perspectiva geral, as pessoas buscam o judiciário por motivos egoísticos. Existem algumas exceções, claro, como, por exemplo, ações civis públicas erigidas pelo Ministério Público, quando essa instituição busca proteger o meio ambiente, que é um bem coletivo; mas, até nestas, por vezes, existem promotores e procuradores egoístas, que apenas querem passar por proativos (combativos) para crescerem na carreira. Então, realmente, a maioria das ações que chegam aos protocolos do Judiciário pátrio envolvem algum tipo de demanda por recurso, notadamente econômico. O homem atual é egoísta e apenas age corretamente, sendo um “Homem Direito”, a fim de enquadrar-se à lei, que foi feita (pelas elites, pelos “Homens do Direito”) por ele mesmo, simplesmente, para beneficiar a si mesmo e à sua classe social. Esse é um fato inegável e não se pode dele fugir.

Nesse viés, estatística mais atual, também do CNJ, ratifica essas ideias. Eis os tipos de processos pelas áreas do Direito mais ocorrentes no Judiciário pátrio em 2015. No pódio, tem-se o Direito do Trabalho, em que há relações entre patrões e empregados por recursos diversos, quando cada um somente pensa em si e quer os seus bens e/ou direitos; o Direito Civil, em que há relações econômicas sociais diversas, sempre marcadas pelo interesse; e o Direito Tributário, em que há relações entre o Estado e empresas sonegadoras – que sonegam, querendo ganhar mais dinheiro, por exemplo.

Imagem 3: Demandas mais recorrente na Justiça Brasileira em 2015⁴



Nessa percepção, outra pesquisa interessante é o mais recente levantamento penitenciário geral do Brasil com relação aos presídios estaduais e federais, que foi feito pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) do Ministério da Justiça, no ano de 2014. Segundo a pesquisa, o Brasil possuía, em 2014, pouco mais de 600 mil presos, o que faz de nós o quarto país do mundo com mais detentos, pois perdemos apenas para os EUA, a China e a Rússia - sendo que o nosso sistema prisional está em colapso, pois tem apenas 370 mil vagas e abriga quase o dobro de presos da capacidade.

Essa população prisional está aumentando cada vez mais, porquanto, em 1990, segundo o DEPEN, tínhamos 90 mil presos somente. Talvez o cometimento de crimes e, por conseguinte, a elevação do *quantum* de presidiários, tenha a ver com a “falta de educação” das pessoas. Atualmente, diz a pesquisa, 53% dos presos brasileiros têm apenas o ensino fundamental completo. A pesquisa revelou, ainda, que a maioria dos tipos de crimes cometidos pelas pessoas é crimes contra o patrimônio. Os furtos, os roubos simples e os roubos qualificados ultrapassam os índices de homicídio simples. Assim, vê-se que o interesse econômico, o pensar apenas em si, em ter bens pra si, é um pilar do egoísmo humano, caractere que gera até crimes (roubos e furtos).

Observe-se o quadro que resume a pesquisa:

⁴ Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/10/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Imagem 4: **Pesquisa do DEPEN (2014) sobre o sistema prisional brasileiro**⁵**Número de crimes tentados/consumados pelos quais as pessoas privadas de liberdade foram condenadas ou aguardam julgamento**

	Masculino	Feminino	Total
Total de crimes	234.524	11.297	245.821
Código Penal	155.394	3.592	158.986
	Masculino	Feminino	Total
Grupo: Crimes contra o patrimônio	94.972	2.234	97.206
Furto simples (art. 155)	14.284	456	14.740
Furto qualificado (art. 155, § 4º e 5º)	12.829	403	13.232
Roubo simples (art. 157)	16.449	224	16.673
Roubo qualificado (art. 157, § 2º)	33.563	555	34.118
Latrocínio (art. 157, § 3º)	6.639	182	6.821
	Masculino	Feminino	Total
Grupo: Crimes contra a pessoa	38.731	874	39.605
Homicídio simples (art. 121, caput)	13.529	352	13.881
Homicídio culposo (art. 121, § 3º)	1.387	38	1.425
Homicídio qualificado (art. 121, § 2º)	17.764	355	18.119

Ao observar tal quadro, somos levados a obter visão crítica sobre a essência do Direito. Cremos que ninguém processa outrem para cobrar uma dívida porque é “correto”, é “direito” e/ou “busca seus direitos”, mas porque é egoísta e quer o seu dinheiro apenas para si; bem como ninguém mata o amante de seu cônjuge ou companheiro(a) apenas por “vingança”, mas porque é egoísta e quer/queria o seu companheiro apenas para si; vários são os exemplos de “egoísmo jurídico humano”. Claramente, há exceções - nada é absoluto, mas, *lato sensu*, vige, no chamado “mundo jurídico”, egoísmo inefável. Precisa-se mudar essa realidade e fazer do Judiciário um local de busca por direitos efetivamente relevantes, aqueles inerentes à cidadania, à saúde, à educação etc. Parece claro ser um fracasso humano, por exemplo, pessoas de uma mesma família atuarem em lados opostos em processo no Judiciário.

Para entronar que não se está criticando inocuamente a “Ciência” Jurídica, pois o tema egoísmo é, de fato, muito subjetivo, veja-se exemplo de uma decisão judicial em que o motivo do crime, segundo o juízo sentenciador, foi o egoísmo:

⁵ Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/noticias/mj-divulgara-novo-relatorio-do-infopen-nesta-terceira-relatorio-depen-versao-web.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

EMENTA: APELAÇÃO-CRIME. HOMICÍDIO QUALIFICADO. MOTIVO FÚTIL E RECURSO QUE IMPOSSIBILITOU A DEFESA DA VÍTIMA. CONDENAÇÃO. IRRESIGNAÇÃO DEFENSIVA. APELO INTERPOSTO COM BASE EM TODAS AS ALÍNEAS DO INCISO **III** DO ARTIGO **593** DO **CÓDIGO DE PROCESSO PENAL**. NOVO JULGAMENTO. INVIABILIDADE. PENA MANTIDA. 1. Alínea a: Ausente nulidade a ser declarada. 2. Alínea d: Não se pode considerar o *veredicto* dos jurados manifestamente contrário à prova dos autos, pois que existe aqui seguimento probatório a confortar a conclusão alcançada pelo Conselho de Sentença, não só em relação à condenação, contra a qual não se insurge a defesa nas razões recursais, mas, também, no tocante ao reconhecimento das qualificadoras. 2.1. Motivo fútil. Foi levado à apreciação dos jurados se o fato de o apelante esfaquear a vítima por suspeitar que ela mantivesse relacionamentos amorosos extraconjugais configura a qualificadora do motivo fútil. [...]. De qualquer forma, ainda que fosse real a alegada traição, não mera "imaginação" do réu, ainda assim, não se pode dizer que a decisão dos jurados, ao reconhecer a futilidade da motivação do delito, é manifestamente contrária a prova dos autos, porquanto **o motivo continua sendo o 'egoísmo intolerante, prepotente, mesquinho, que vai até a insensibilidade moral'**. Verifica-se, aqui, que mais uma mulher foi vítima de um 'crime passional' há muito anunciado, mostrando-se inócua a intervenção Estatal, que deixou de avaliar a gravidade do caso concreto e de tomar medidas efetivas de proteção, como orientar a vítima quanto aos riscos e, também, submeter o próprio agressor a alguma terapia de mudança comportamental. 2.2. Recurso que impossibilitou a defesa da vítima. Durante a madrugada, quando todos dormiam (o adolescente no sofá da sala, e as demais no único quarto, sendo Geni com três filhos na cama de casal e a vítima com seus dois filhos na cama de solteiro), o réu empurrou a porta do quarto, que dava acesso aos fundos da casa, retirou a filha que estava nos braços da vítima e, na presença das crianças, desferiu o golpe no coração da vítima quando ela ainda estava deitada. [...]. Decisão mantida.⁶ (Grifos nossos)

Trata a ementa de pedido, realizado em 2014, de um réu condenado, por júri popular, por matar a sua companheira, no estado no Rio Grande do Sul, para que o seu julgamento fosse anulado, pelos diversos motivos que a sua defesa expendeu. Ao confirmar a sentença e não prover o recurso, o Tribunal de Justiça daquela unidade federativa, por meio do relator que proferiu o voto modelo, afirmou ter sido o crime cometido por egoísmo e ciúmes do réu.

No acórdão, o relator frisa que o egoísmo do condenado é intolerante, prepotente, mesquinho e que margeia a insensibilidade moral. O condenado matou friamente a sua companheira na frente de seus filhos (deles dois). Essa decisão é bem interessante, ainda, porque traz uma espécie de "desabafo" do relator, o qual aduz que o Estado falhou na

⁶ Disponível em: <<http://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/130222760/apelacao-crime-acr-70052340601-rs>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

proteção à mulher morta, posto que poderia ter orientado a vítima sobre a sua relação ou poderia ter tomado medidas para tratar a violência contumaz do condenado, evitando o feminicídio. Tal “desabafo” também pode ser considerado um egoísmo do relator, que pensa apenas em seu poder (o Poder Judiciário) e de forma tranquila joga a culpa no Poder Executivo, pois ele é o responsável direto por erigir políticas públicas em prol do povo, cabendo ao Judiciário, em tese, apenas julgar demandas. Fica deveras fácil erigir lindas sentenças, votos e acórdãos, criticando os outros por falhas sobre as quais não se tem responsabilidade direta.

Crê-se que esse egoísmo presente no Direito brasileiro, em vários setores, aspectos e interfaces, tem origem ainda no encontro entre o europeu e o nativo. Infelizmente, foram nossos antepassados contaminados pela prepotência de superioridade dos europeus – os moradores lá da Europa, que somente se viu superior quando encontrou outros lugares e teve com quem se comparar. Em exemplo de norma recente tecida em plasma de contaminação do legislador pátrio com os ideais europeus moderno-burgueses, pegue-se a Constituição Federal de 1988.

Esta:

[...] foi o resultado de um conjunto de forças existentes no país, representadas pela classe média da sociedade. Refletiu o somatório da hegemonia ideológica da classe média tecnoburocrática [...]. Os interesses dos diversos seguimentos sociais, ao chegarem ao congresso, foram manejados de forma inadequada pelas comissões, o que não colaborou para que a Constituição fosse efetivamente representativa de toda a sociedade brasileira. Deve-se o resultado de tal desvio ao trabalho eficiente dos grupos organizados ligados direta ou indiretamente a interesses específicos, originando uma Carta corporativista, nacionalista, intervencionista e estatizante (KUJAWSKI, 2007, p. 14).

Sem ingresso no mérito/conteúdo do texto constitucional, observe-se apenas o preâmbulo da Carta Política de 1988. Comparemo-lo com o preâmbulo da Constituição de 1996 da África do Sul. Brasil e África do Sul, dois países com histórias parecidas, passados humilhantes, exploratórios, vexatórios. Veja-se as diferenças dos preâmbulos constitucionais:

Quadro 1: **Preâmbulos da Constituição do Brasil e da África do Sul**

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Constituição da República da África do Sul de 1996
Nós, <u>representantes</u> do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte, para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o	Nós, <u>o</u> povo da África do Sul, reconhecemos as injustiças do nosso passado; honramos aqueles que sofreram pela justiça e pela liberdade em nossa terra; respeitamos aqueles que trabalharam para construir e desenvolver nosso país; acreditamos que a

<p>desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida com a solução pacífica de controversas, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). (Grifos nossos)</p>	<p>África do Sul pertence a todos que aqui moram, unidos em nossa diversidade. Nós, portanto, através de nossos representantes eleitos livremente, adotamos esta Constituição como lei suprema da República de forma a: curar as divisões do passado e estabelecer uma sociedade baseada em valores democráticos, justiça social e direitos humanos fundamentais; lançar as bases para uma sociedade aberta e democrática na qual o governo é baseado no desejo do povo e todos os cidadãos são igualmente protegidos pela lei; melhorar a qualidade de vida de todos os cidadãos e libertar o potencial de cada pessoa; e construir uma África do Sul unida e democrática, capaz de tomar seu lugar de direito como Estado soberano na família das nações. Que Deus possa proteger o nosso povo. (ÁFRICA DO SUL, 1996). (Grifos nossos).</p>
---	---

Observemos as dessemelhanças. O texto sul-africano soa humildade, esperança, ternura. Em seu final, os constituintes daquele país dizem esperar que Deus possa (se ele quiser/puder) proteger a África do Sul. No preâmbulo brasileiro, os constituintes, em sua maioria aristocratas, donos de terras, industriais etc., achavam-se tão bons que, para eles, era certo que Deus os protegia, é tanto que afirmaram estar promulgando a Constituição de 1988 sob a proteção de Deus. Como podia Deus não proteger aqueles “homens bons”? Quanto egoísmo! Meu Deus!

Os constituintes brasileiros foram formalistas em demasiado em nosso preâmbulo. Eles autodeclararam-se os responsáveis pelo fabrico da nova Constituição. Disseram que eles, os “representantes do povo”, estavam promulgando a Constituição. Os parlamentares sul-africanos, de forma diferente, usaram o “nós” efetivamente como terceira pessoa. O “nós” do preâmbulo brasileiro cheira à prepotência, soberba, arrogância.

Além disso, é deveras emotivo o texto preambular sul-africano. Nele, enxerga-se o real processo histórico que levou à feitura da Constituição de 1996. Os parlamentares brasileiros nem sequer cogitaram tocar no sofrido passado pátrio ao promulgar a nova lei máxima. Talvez a assunção dos erros pretéritos de nosso Direito, de nossa “Ciência” Jurídica, possa servir de caminho à busca de novos paradigmas que sejam distanciados da indolente razão da modernidade, como prega Boaventura de Sousa Santos (2001).

2.2 O Egoísmo do “Homem do Direito”

Hodiernamente, os “Homens do Direito”, ou seja, os profissionais que lidam direta e diariamente com o Direito, são inefavelmente egoístas. O juiz, geralmente, só pensa em si, em sua carreira, ao querer pôr termo a todos os feitos de sua comarca, para lograr ser promovido à capital de seu estado por “merecimento”. Às vezes, vive frustrado por ter de aplicar leis ridículas e/ou injustas.

O promotor, geralmente, só pensa em si ao crer ser a sua “denúncia” a verdade real dos fatos e uma verdadeira “denúncia da sociedade”, que ele alega “representar”, mesmo que, algumas vezes, ele tenha sido um “filhinho de papai” que nunca passou fome. O procurador também é egoísta e somente pensa em si e em seu salário, pois, ao representar o Estado, a União, o Município, a autarquia ou o poder a que é subordinado, na medida em que não representa os seus objetivos pessoais, mas de outros, só pode agir primordialmente motivado pelo salário ou pelo *status* do cargo.

Veja-se a seguir um notável exemplo de egoísmo de um “Homem do Direito”. O juiz federal Sérgio Fernando Moro, da Justiça Federal do Paraná, juiz responsável pela conhecida “Operação Lava Jato”. Ainda no começo de 2014, o magistrado costumava intimar a defesa de seus réus por telefone, a fim de ganhar tempo e prazos, que seriam mais extensos caso as intimações fossem levadas a efeito por meio eletrônico ou Oficial de Justiça.

O que levou o juiz a intimar por telefone? Onde está isso na legislação? Pensou em encerrar agilmente os seus processos, seja condenando ou inocentando, ou pensou, de fato, na sociedade, no devido processo legal, no direito de defesa? Como um juiz tão respeitado por suas atitudes “anti-corruptivas” nega-se a cumprir simples regras processuais de prazos? Isso não é corromper-se pela pressa, pelo egoísmo?

Imagem 5: Notícia sobre atuação de Sérgio Moro⁷



Consultor Jurídico
conjur.com.br

CURSOS GVLAW
DE PÓS-GRADUAÇÃO
E CURTA DURAÇÃO

INSCRIÇÕES
Clique

Capa Seções Colunistas Blogs Anuários Anuncie

Livraria Mais vendidos Boletim Jurídico Cursos Busca de livros

FORMA INOVADORA
**TRF-4 manda Sergio Moro parar de intimar
defesa pelo telefone**

26 de setembro de 2014, 17h34

Imprimir Enviar 1612 0 6

Por Pedro Canário

A intimação da defesa não pode ser feita por telefone. Quem vinha fazendo isso era o juiz federal Sergio Fernando Moro, titular da 13ª Vara Federal Criminal de Curitiba e responsável pelo inquérito que decorreu da operação lava jato, da Polícia Federal. Em liminar proferida nesta quarta-feira (24/9), o desembargador João Pedro Gebran Neto, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, determinou que Moro se abstenha de fazer intimações por telefone e que os prazos prescricionais passem a contar a partir da data do lançamento do chamado no processo eletrônico, e não do telefonema.

Foi preciso um advogado de um dos réus da dita “Operação Lava Jato” ingressar com ação judicial junto ao Tribunal Regional Federal ao qual se vincula Sérgio Moro para que este parasse de intimar por telefone. Alguns comportamentos de Moro são problemáticos e chegam a ferir mortalmente nossa Constituição de 1988. Não defendemos aqui corruptos, mas o Direito justo, aquele que segue o rito, os prazos, que somente condena com provas cabais, irrefutáveis, verossímeis. Afinal, se fulano diz que beltrano roubou X junto com ele e não há provas, não podemos por tal beltrano na cadeia por mais de 20 anos e livrar fulano só porque ele “dedurou” beltrano. Não se faz sentenças com ilações ou apenas testemunhos!

Não interessa se beltrano roubou mesmo. Se roubou, ele entender-se-á com a sua consciência. Embora a lei deva sempre ser cumprida, temos em nosso país o fulcral princípio do *in dubio pro reu* e a imprescindível necessidade de provas. Parecem frias nossas palavras, mas somente saberemos a importância desse princípio se um dia formos acusados de algo sendo inocentes. Pelo menos, imaginemos isso e, logo, veremos a força desse axioma.

Cremos que algumas decisões de Moro, no engendro das quais ele deixa-se levar por terceiros, notadamente, a mídia elitista, desequilibra a sociedade, pois “[...] os clamores dos grupos sociais, que são facilitados pela *internet*, funcionam como [...] pressão sobre os poderes legislativo e judiciário, o que provoca [...] a promulgação de leis que não refletem

⁷ Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-set-26/trf-manda-sergio-moro-parar-intimar-defesa-telefone>>. Acesso em: 11 fev. 2018.

[...] o interesse [...] da população e o desequilíbrio das decisões judiciais” (ABREU, 2015, p. 136).

Vivemos um período no Brasil onde está sendo instaurada uma espécie de “positivismo dos ideais da mídia e das elites”. Ideias extremamente conservadoras são propaladas na *internet*, as pessoas movimentam-se, invocam Deus, gritam palavras de patriotismo, vão às ruas e querem a todo custo cumprir tais ideias. Pessoas várias, inclusive alguns ditos intelectuais, vão à rua protestar contra o governo, sob a alegação de corrupção, vestidas com camisetas das CBF (Confederação Brasileira de Futebol), logo da CBF (?). Agem como se fazia na época célebre do positivismo: sem ver o conteúdo das indicações, das ações, das normas. Vão com os outros. Não estudam história.

Nesse contexto, são relevantes os comentários de Abreu (2015, p. 149) sobre outro “Homem do Direito” pátrio em “destaque” atualmente, o procurador da República Deltan Dallagnol, o chefe da “Operação Lava Jato”:

Entre os juízes, cresce a fundamentação de sentenças com base na Bíblia. Neste contexto, é sintomático que o Procurador da República Deltan Dallagnol, coordenador da Operação Lava Jato, na qual sob o mote do combate à corrupção, têm sido utilizadas medidas de legalidade duvidosa, como prisões preventivas de duração indefinida e utilização irrestrita do instituto da delação premiada, tenha declarado aos participantes de um culto: ‘Dentro de minha cosmovisão cristã, eu acredito que existe uma janela de oportunidade que Deus está dando para mudanças’ (LEITE, 2015). A história já demonstrou, repetidas vezes, as consequências desastrosas de se deixar a vida coletiva ser conduzida por pessoas que acreditam exercer uma missão sagrada.

Concordamos com Abreu e não estamos dizendo que pessoas públicas com poder de decisão não devem se deixar influenciar por nada provindo da sociedade ou que não podem seguir alguma religião, não! Por óbvio, algumas influências devem ser permitidas, notadamente as que se direcionam a instigar as autoridades a tomarem atitudes verdadeiramente em prol do bem comum, do bem de todos, absolutamente todos. O que é ruim são influências negativas, planejadas pela mídia e pelas elites de forma escusa.

O resto, as influências “positivas” devem ser enaltecidas, posto que são uma importante arma dos pobres, ainda pouco representados nas elevadas esferas de poder. Nesse prisma, não deve o “Homem do Direito” endeusar-se tanto a ponto de não lembrar que os outros podem ajudar-lhe em seu trabalho, em sua função, na propagação de seu “discurso jurídico”. Uma pessoa só, um juiz, um procurador, não muda o mundo, a história. Não precisamos de heróis, pois somos todos fortes, bem como o discurso de que

alguém tem de começar o serviço de “limpar o Brasil” também é falho, repleto de lacunas. Por acaso, não pode o povo iniciar uma revolução, um movimento com verdadeira consciência política? Somente uma pessoa com poder estatal pode fazê-lo? Apenas podemos mudar as coisas via sentenças judiciais mandamentais? Tudo é relativo, nada é absoluto. A influência é importante, mas somente se bem usada⁸.

Ademais, o egoísmo do “Homem do Direito” pátrio pode ser demonstrado de outras várias formas. Essas citações que se fez ao juiz Sérgio Moro e ao procurador Dallagnol foram apenas para demonstrar que, efetivamente, no fundo do fundo da vida *juris* brasileira, os agentes diversos da justiça pátria apenas pensam em si, em seus prazos, suas reputações, suas ações, seus atos. Até mesmo os que alegam pensar no todo, em todos, são egoístas por pensar que os seus modos de pensar no bem comum são os melhores modos. É preciso obliterar algumas atitudes claramente equivocadas e contrárias à *Fumus boni juris* – Fumaça do bom Direito. O Direito somos todos nós. Todos.

Mais um exemplo de egoísmo dos “Homens do Direito”: os juízes, procuradores, delegados etc., notadamente os “federais”, em sua maioria, são elevadamente egoístas ao acharem-se mais competentes ou mais inteligentes que outros profissionais, juristas ou não, estaduais e municipais. Creem haver “hierarquias sociais” na república brasileira. Será mesmo que é impossível um profissional do Direito pensar: o meu sonho é ser analista do INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), trabalhar com os idosos etc., ao invés de pensar em cargos com maiores salário, poder e *status*?

Juízes, delegados e procuradores federais (a maioria deles⁹) logo quando passam nos seus concursos respectivos olham para si mesmos e dizem: somos os melhores. Estudamos mais, somos mais dedicados, “merecemos” mais. Essa é a meritocracia ridícula impregnada nas mentes dessas pessoas, a qual faz elas esquecerem que outras pessoas não “vencem” porque não têm acesso aos mesmos recursos, mesmas oportunidades que elas ou porque simplesmente não querem fazer parte do putrefato mundo do Direito, e não porque

⁸ No caso dos “Homens do Direito” da tipologia parlamentar, por exemplo, precisamos ter em mente que “o discurso jurídico não se limita ao que é dito pelos auto-intitulados ‘operadores do Direito’, abrangendo as representações sociais de não especialistas. Godinho lembra que a elaboração de qualquer lei passa por uma ‘[...] fase pré-jurídica, que é nitidamente política, voltada à construção das regras e institutos do Direito [...]’ (2012, p. 184), na qual interferem os ‘[...] movimentos sociopolíticos e correntes político-filosóficas que provocam e condicionam a elaboração normativa’ (2012, p. 184). A luta política tem como fundo o desejo de cada grupo social de que suas normas morais tornem-se normas jurídicas, de observância obrigatória pelo conjunto da população” (ABREU, 2015, p. 138).

⁹ Para evitar ferir egos, frise-se: maioria não é igual a todos.

são “burras”. Existe todo um contexto, uma história, um sistema (capitalista). Existem escolhas, caminhos, vidas. Todas as pessoas são únicas.

É certo que:

A crença mais forte de um grupo é a convicção compartilhada entre seus integrantes da própria superioridade grupal, que pode ser detectada com facilidade no discurso meritocrático, com o qual membros dos grupos sociais privilegiados se autoglorificam recorrendo a argumentos diversos como a vontade divina, sua constituição biológica ou esforço individual por eles despendido (ABREU, 2015, p. 137).

Precisamos ser sinceros. Vamos às universidades, por exemplo, lá a maioria dos alunos de Direito elogiam docentes que são juízes, promotores, procuradores federais em face do ostracismo social que infligem aos outros que apenas são professores, pesquisadores mestres/doutores ou outra coisa. Será mesmo que a sua profissão e quanto você ganha diz se você é um bom profissional, uma boa pessoa?

Os administradores da coisa pública também podem ser vistos como “Homens do Direito”, posto que lidam diariamente com normas e estão imersos dentro do Estado. Tais administradores também são egoístas. Os “Homens do Direito” da tipologia parlamentar, por exemplo, erigem comportamentos desmedidamente egoísticos. Como afirmaria Foucault (2014), fazem na cara mesmo, jogam os seus discursos em nossas caras, na “lata”, no escárnio da cretinice, falsidade e putrefação dos valores humanos mais prudentes.

No:

[...] cenário político brasileiro contemporâneo, marcado por um crescente conservadorismo [...] a lei, apesar de seu caráter geral, isto é, de destinar-se a todos, muitas vezes tem servido para defender valores que são caros apenas a estratos populacionais específicos, o que compromete o princípio da impessoalidade e ofende o pluralismo político, que é um dos fundamentos da República brasileira (ABREU, 2015, p. 136-137).

Vivemos em um país onde a maioria de nossos “Homens do Direito” parlamentares estão envolvidos com crimes, escândalos, esquemas de corrupção. Mais de 300 de nossos 513 Deputados Federais possuem algum tipo de processo judicial pendente. 70% dos Senadores que recentemente processaram e depuseram Dilma Rousseff têm algum tipo de processo criminal tramitando contra si. Como expressou Renato Russo: “Que país é esse?”. O Brasil tem “[...] caráter formal de [...] democracia, onde a opulência de uma minoria [parlamentar] contrasta com a falta de condições materiais da maioria, o que fere de morte o princípio da dignidade da pessoa humana, fundamento maior da Carta Magna” (ABREU,

2016, n.p.). E, com efeito, o problema não está apenas nesses parlamentares, está em todos nós, todos, todas as instituições e pessoas.

Devemos alertar para o fato de que:

A instabilidade política que o país atravessa, entretanto, não é o resultado de práticas isoladas dos deputados brasileiros e dos meios de comunicação, mas de um concerto de ações, para o qual concorrem funcionários de órgãos estatais diversos, como o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Polícia Federal, e setores da população identificados com o conservadorismo, responsáveis pela eleição da 'bancada BBB: boi, bala, bíblia' (MARTINS, 2015). O propósito comum de todos esses atores é a tentativa de impor ao conjunto da população um projeto de hegemonia fundamentado numa visão de mundo excludente e antidemocrática, na qual mitos como o da meritocracia ocupam posição de destaque (ABREU, 2016, n.p.).

Assim, cabe a todos nós, seja lá qual for nosso nível de instrução, refletirmos sobre nosso atual Estado e nossa sociedade. Não podemos deixar que destruam nosso Brasil, nosso Direito, nosso plexo de possibilidades de políticas públicas estampado na Constituição Federal de 1988 e as suas leis infraconstitucionais. Precisamos alavancar o bom senso, a obviedade da positividade presente no agir coletivo, na filantropia, na comunês das coisas.

2.3 O Egoísmo do “Homem Direito”

Tratemos um pouco de alguns exemplos genéricos de egoísmo “no” Direito, do egoísmo dos “Homens do Direito”, mas e quanto aos “Homens Direitos”? Essa tipologia de homem representa a maior parte do povo que se declara fiel obedecedor de leis provenientes de mentes de parlamentares integrantes das elites ou financiados por elas; o Homem Direito é o homem que cumpre leis pela comodidade da sensação de estabilidade que a passividade provoca, bem como porque apenas pensa em si, em sua família, em sua casa, em seu trabalho, em sua segurança, sua saúde. São os homens comuns, que cumprem as leis independentemente de seus conteúdos. Eles obedecem às normas por medo de serem punidos, de perderem os seus bens, ou seja, por puro egoísmo. Tais homens retos não percebem, porém, que, em verdade, todas as instituições e normas às quais se prostram são seus algozes diários. A família, a escola, a igreja, o Estado, tudo tem o escopo de controlá-los, enquadrá-los, sufocá-los sutilmente. Tais homens não conseguem enxergar-

se como protagonistas de suas vidas, de seu tempo, da história e agir, buscar mudanças, nem que seja por dentro do próprio sistema que os encobre¹⁰.

Nesse tonário:

A ausência de senso de protagonismo histórico na grande maioria das pessoas é causada, sobretudo, pela dominação simbólica, 'inscrita em toda a ordem social e operando na obscuridade dos corpos' (BOURDIEU, 2011, p. 99), que se exerce mediante a ação de instâncias normativas diversas, como a família, as religiões em geral, o sistema escolar, o Estado e os veículos de comunicação de massa (ABREU, 2016, n.p.).

Então, qual a solução para o egoísmo do “Homem Direito”? Ele deve parar de ser “direito”, cessando seu obediência às leis? Certamente, não. Cremos ser preciso que tal homem desperte sempre que se deparar com regras que se afigurem como desproporcionais, que tendam a eliminar desejos/direitos dos mais pobres, que queiram cercar os direitos fundamentais de que dispõe tal homem apenas por estar vivo, como o direito à saúde, à educação, à felicidade, à segurança. Deve o homem prudente não apenas obedecer às leis, porque tal ato é bonito, é o padrão, é confortante internamente, mas também porque tais leis são boas, agradáveis, perfectibilizadoras de benefícios para todos.

Todavia, como pensar assim se as leis são erigidas pelos poderosos, os quais, à evidência, tendem sempre a produzir regras que lhes beneficiem em face dos pobres? É preciso tomar o poder? Eleger apenas pessoas pobres para o Congresso Nacional, no caso do Brasil? Cremos que, mesmo se fosse crível, não é a solução. Pensamos talvez ser interessante, num futuro utópico que nos alimenta a alma, haver algum mecanismo propiciador de certo tipo de regulação do povo às leis que tratem de temas sensíveis, por meio de algum “referendo legislativo”. Não como os atuais, em que são gastos milhões para que os cidadãos vão às urnas, mas, de algum modo, menos oneroso, talvez por *internet*, com chaves de segurança, assinaturas digitais, algo assim.

Um efetivo controle pelos cidadãos sobre as leis que estejam sendo confeccionadas nos parece interessante na medida em que largar o “osso do poder” não parece ser atitude que integra o cabedal de planos dos poderosos. Esses poderosos que atualmente caminham rumo a “neoliberalizar” totalmente o Brasil, com reformas perversas nas áreas trabalhista, previdenciária, entre outras. Essa ideia parece-nos interessante quando nos lembramos de Rousseau e seu hipotético, para alguns fantasmagórico, “contrato social”.

¹⁰ Dizemos tal homem, mas também nos enquadramos nesta categoria de homens retos (cegos). Estamos ainda engatinhando em nossas compreensões filosóficas sobre o Direito, sobre a vida.

Como nos lembra Sena (2011, p. 84):

Rousseau diz que a liberdade está inerente na **lei livremente aceita**, porque seguir o impulso de alguém é escravidão, porém obedecer uma lei auto-imposta é liberdade, pois a liberdade é um direito e um dever ao mesmo tempo. A liberdade lhes pertence e renunciar a ela é renunciar à própria qualidade de homem. Portanto, o homem ao ganhar a sua liberdade civil ele tem os mesmos direitos que o outro e, **o Estado por sua vez deverá preservar os direitos a todos de forma igualitária para não haver privilegiados.** (Grifos nossos)

É interessante pensarmos em um controle legislativo engendrado pelo povo. Contudo, devemos, também, ter em mente que é impossível que cada cidadão de uma nação diga se aprova ou não certa lei, pois sempre alguém não vota, bem como a maioria absoluta é impossível. Bem nos assinalou o jurista e revolucionário francês Joseph Emmanuel Sieyès, ainda no século XVIII: “O que é a vontade de uma nação? É o resultado de vontades individuais, como a nação é a reunião de indivíduos” (SIEYÈS, 2009, p. 79).

Vejamos a força dessa expressão. Sieyès faz-nos pensar que a maioria não é verdadeiramente a vontade de todos, mas somente a soma de vontades individuais, de pessoas únicas e irrepetíveis. Sieyès, entretanto, asseverou ser “[...] impossível conceber uma associação legítima que não tenha como objeto a segurança comum, a liberdade comum, enfim, a coisa pública” (SIEYÈS, 2009, p. 79). Em sua principal obra, Sieyès faz sugestões sobre como acreditava que deveria funcionar o Estado Francês do século XVIII. São curiosas as ideias desse revolucionário. Quando lembramos que ele era um aristocrata, rico e abastado político e, mesmo assim, teve ideias tão direcionadas ao povo, pensamos ser factível ainda crermos que existem, ou podem existir, homens públicos que pensem concretamente no bem comum.

Sieyès (2009, p. 82-83) dicionou que:

Conhecemos o verdadeiro objetivo de uma assembleia nacional: não é feita para se ocupar dos assuntos particulares dos cidadãos. Ela considera-os como uma massa [...]. Tiremos a consequência natural: que o direito de fazer-se representar só pertence aos cidadãos por causa das qualidades que lhes são comuns e não devido àquelas que os diferenciam. As vantagens pelas quais os cidadãos diferem estão além do caráter do cidadão. As desigualdades de propriedade e de indústria são como as desigualdades de idade, de sexo, de tamanho etc. Não desnaturam a igualdade cívica. [...] essas vantagens particulares estão sob a salvaguarda da lei; [...] cabe ao legislador criar vantagens desta natureza, dar privilégios a alguns e negá-los a outros. A lei não concebe nada; protege o que existe até o momento em que o que existe começa a prejudicar o interesse comum. [...]; todos os cidadãos, sem exceção, estão à mesma distância [...] e ocupam nela lugares diferentes; todos dependem igualmente da lei.

Sieyès não foi um utópico por utópico. Da asserção citada, conseguimos perceber que ele assume saber que o parlamento não foi feito para tratar de assuntos particulares das pessoas. A vida corre muito depressa, todos os dias, inúmeras pessoas morrem, outras nascem. De fato, um parlamento cuida de questões gerais e vê mesmo todos os cidadãos como sendo uma coisa: massa. Sieyès não é contra essa generalização legislativa. O problema está, segundo ele, no fato de os poderosos, além de enxergarem o povo como uma massa, manobram tal massa em um plasma de realizações apenas de seus interesses.

A grande questão, suscitada por Sieyès, é que não é porque é impossível que o Estado cuide de todos os cidadãos, atendendo aos seus particulares desejos, que esse Estado pode privilegiar alguns cidadãos. É impraticável que todos tenham as mesmas coisas, trabalhem em iguais profissões, vistam as mesmas roupas etc., mas é plenamente possível que todos tenham acesso a médicos em hospitais públicos sempre que precisarem, a bons professores e estrutura adequada nas escolas e universidades, a dignos salários, a casas para viver, em resumo, ao mínimo necessário para ser/estar feliz.

Ao lado de tudo isso, cremos que seria plenamente factível que tanto o “Homem Direito” parasse de obedecer às normas por pensar apenas em si e em seu próprio bem, como que o “Homem do Direito” parasse de produzir e reproduzir o Direito também motivado apenas por seus próprios interesses. Cremos, sim, ser preciso, às vezes e em alguns aspectos, que pensemos em nós mesmos, mas o pensar (no) coletivo é o ideal de vida. Um bom marido ou companheiro(a) e um bom pai, por exemplo, precisa essencialmente amar a si próprio em primeiro lugar, pois como amaria sua esposa, seu/sua companheiro(a) ou seu filho se não amar a si mesmo? Um bom cidadão precisa, no fundo, pensar em si, posto que se não se importar consigo mesmo como cuidará de terceiros? Como bem anota Delruelle, comentando a filosofia grega socrática:

A preocupação ética com o si é indissociável da preocupação política, com a cidade. Um cidadão que não cuide de si mesmo, do seu pensamento, da sua alma, arrisca-se a dar pouca atenção ao interesse geral. Cuidar de si é, ao refletir sobre si mesmo, examinar o que é ou não importante na vida e determinar o verdadeiro *valor* das coisas (2004, p. 43).

Entretanto, pensamos também ser possível além de pensarmos em nós, sermos também coletivistas. Qual seria o erro de pensar nos outros? É ruim ou feio ajudar o próximo? Fazer leis que beneficiem o povo (os pobres), dar-lhe saneamento básico, casas populares, escolas, creches etc., ao invés de roubar ou malversar verbas públicas dói na

alma? Por que não se faz isso? Por que a maioria dos homens públicos rouba dinheiro público se morrerão como todos? Como se explica alguém querer muito dinheiro para viver uma vida de pouco mais de 70, 80 anos de duração?

Nossa reflexão terminativa é uma pergunta: por que o homem não se une ao seu semelhante para juntos vencerem as dificuldades da vida se a união é uma necessidade humana? Isso posto que “até a mais imoral das políticas não pode furtar-se a uma certa dinâmica coletiva” (DELRUELLE, 2004, p. 50), ou seja, até bandidos para roubarem um banco precisam de uma equipe organizada, com várias pessoas unidas! Por que o homem não se une para fazer o bem? Sim, todos os homens (?). Sabemos, é utopia! Mas, sonhemos.

3 Considerações Finais

O objetivo deste artigo, em sede de revisão bibliográfica qualitativa, foi servir como suporte para breves tessituras sobre o egoísmo humano atual, notadamente no contexto da dita “Ciência” Jurídica. Com suporte em ideias de autores diversos, buscou-se nas páginas precedentes tratar sobre exemplos de egoísmos do Homem do Direito, o profissional do Direito, e do Homem Direito, o cidadão comum que decide cumprir as leis por conforto próprio.

Após todo o esposado, conclui-se que os Homens Direitos e os Homens do Direito do presente século são indiscriminadamente egoístas, pois somente pensam em si. Sabemos que o expresso nas linhas anteriores incomoda muitas pessoas, pois a verdade é assim mesmo, ela incomoda, machuca, vai de encontro ao estabelecido, ao normal. Porém, ratificamos todo o dito. Pode o artigo ter fugido dos padrões científicos filosóficos, da linguagem jurídica culta, todavia assumimos, sem melindre, que nosso singelo escopo foi, mesmo que por meio de simplórias divagações, lembrar ao leitor que o Direito atual e as suas personagens ainda são muito egoístas e é necessário mudar isso!

Por final, então, pregamos que se viva como quis Sócrates, ou seja, vivendo de acordo consigo mesmo – viver bem. Viver, porém, sem destruir o outro – usando o Direito, por exemplo, para tal. Viver se permitindo ser alterado pelo outro, com ele aprender, ensinar-lhe. Viver e praticar algumas ações sem interesse algum, apenas por amor ao outro, por amor à vida. Por encantamento pela existência, que é única, irrepetível e incrível.

Referências

ABREU, Leonardo Lani de. *A construção social do Estado de exceção*. Rio Branco: IV Encontro Regional Norte de História da Mídia (Universidade Federal do Acre), 2016. (Comunicação Oral).

ABREU, Leonardo Lani de. *Grupo e crença: análise de discurso de representações sociais sobre norma e poder na internet brasileira*. In: XXIV Congresso Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito, 24, 2015, Florianópolis. Anais do XXIV CONPEDI - Sociologia, antropologia e cultura jurídicas, Florianópolis, p. 134-158. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/iy7q98vn/c7VO1693DdeEt7wi.pdf>> . Acesso em: 10 fev. 2018.

AFRICA DO SUL. *Constituição da República da África do Sul de 1996*. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/vade-mecum-estrangeiro,constituicao-da-republica-da-africa-do-sul-constitution-of-the-republic-of-south-africa,21415.html>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 10 fev. 2018.

DELRUELLE, Edouard. *Metamorfoses do sujeito: a ética filosófica de Sócrates a Foucault*. Lisboa: Instituto Piaget, 2004.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970*. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. 24. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

KUJAWSKI, Gilberto de Mello. Prefácio. In: MINARDI, Inês. *A elite possível: congresso constituinte de 1988*. São Paulo: Expressão e Arte, 2007, p. 13-17.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A crítica da razão indolente*. São Paulo: Cortez, 2001.

SCHOPENHAUER, A. *O mundo como vontade e representação*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2001.

SENA, Eberson Dias. *Concepção de homem em Do contrato social de Rousseau*, Revista Pandora Brasil, São Paulo, n. 34, set. 2011, p. 79-86. Disponível em: <http://revistapandorabrasil.com/revista_pandora/filosofia_34/erberson.pdf> Acesso em: 10 fev. 2018.

SIEYÈS, Joseph Emmanuel. *A constituinte burguesa*. Tradução de Norma Azevedo. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2009.



Por um processo que não teme dizer seu nome: a busca pela necessária profanação processual

Bruno Gadelha Xavier¹

RESUMO: O presente artigo tem como fulcro essencial a discussão da definição do papel da doutrina processual civil no paradigma constitucional vigente. Em época de discussões autofágicas e de posicionamentos autossuficientes que olvidam a lógica do saber-poder e do biopoder inerente à jurisdição “Democrática de Direito”, a indagação neste resulta no repensar da própria gênese e necessidade da racionalização jurídica moderna, em suas formas e na construção de suas verdades, indagando, em um resultado conclusivo final, sobre a necessidade da crítica no direito processual.

PALAVRAS-CHAVE: Processo civil; conflito; crítica doutrinária.

For a process that is not afraid to say its name: The pursuit for the necessary procedural profanation

ABSTRACT: This article has the essential fulcrum setting the discussion of the role of civil procedural doctrine on the constitutional paradigm. In a period of autophagic discussions and self-catering positions that choose to ignore a logic of knowledge-power and biopower inherent to the so called "Democratic Rights" jurisdiction, the question within this article results in rethinking the very genesis and necessity of modern legal rationalization, and in their forms of building truths, asking, in a final conclusive result, on the need of criticism in procedural law.

KEYWORDS: Civil procedure; conflict; doctrinal criticism.

Por un procedimiento que no recea decir su nombre: La búsqueda por la necesaria profanación procesal

RESUMEN: El presente artículo tiene como eje esencial la discusión de la definición del papel de la doctrina procesal civil en el paradigma constitucional vigente. En tiempos de discusiones autofágicas y de posicionamientos autosuficientes que olvidan la lógica del saber-poder y del biopoder inherente a la jurisdicción "Democrática de Derecho", la indagación en este resulta en el repensar de la propia génesis y necesidad de la racionalización jurídica moderna, en sus formas y en la construcción de sus verdades, indagando, en un resultado conclusivo final, sobre la necesidad de la crítica en el derecho procesal.

PALABRAS CLAVE: Proceso civil; conflicto; crítica doctrinal.

Introdução

Em época de alteração do Código de Processo Civil, com a edição da Lei 13.105/16, muito é pensado, muito é falado, todavia, as ações para uma mudança real e efetiva ainda guardam confiança na força da novel forma jurídica; esperando, ao certo, que o plano fático possa vir a acompanhar o que o dever-ser uma vez determinou.

¹ Doutorando e Mestre em Direitos e Garantias Fundamentais pela Faculdade de Direito de Vitória (FDV). Doutorando em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutorando em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Espírito Santo.

O fundamental papel que a doutrina deve ocupar insta a análise do presente. Afinal, qual a função que os estudos de direito processual civil estão conclamando na realidade pós-constitucional? Ao certo, há, em premissa inicial, a necessária revisão do papel dos doutrinadores processualistas, principalmente no tocante à análise da mimesis do conflito e das formas jurídicas criadas no intento racionalista de pacificação social.

Objetiva-se, desta feita, a indagação sobre a afirmação atual da doutrina processual. A epistemologia processual encilhada em fontes internas ocasiona, ao certo, uma destituição do laço social que deveria informar o próprio Direito, resultando em uma dualidade de conhecimento-interesse, que se une a outra fórmula binária, a do desejo-poder. Muito mais do que a afirmação do afastar dos outros saberes que devem ser considerados na formulação dos pensamentos – a título exemplificativo, a Filosofia, Sociologia, Antropologia, Psicanálise, Ciência Política, dentre outros – há, em uma preocupação latente, os influxos de um campo de conhecimento (Bourdieu) que apresenta-se de total relevância no mundo da vida: a decisão judicial é, em primeira e última análise, biopoder, legitimada por um saber.

Neste sentido, o presente trabalho apresenta uma nova forma de trabalhar com o fenômeno do processo civil em sua autossuficiente ciência. Em um primeiro momento, busca-se a possibilidade de análise da cosmicidade inerente à tentativa humana de apropriação do caótico a partir das ilações entre forma e matéria, com a consequente redução ontológica nas formas instituídas.

Em um segundo momento, parte-se para a busca das origens de uma sociedade que tem o conflito como algo pré-humano, remetendo à filosofia antiga de Heráclito, conectada com a obra de Jean-Marie Müller no horizonte da justificativa da positividade interna dos embates sociais.

Por fim, no terceiro momento, irá se desenvolver a crítica a atual função que a doutrina processual venha a exercer, com o intuito de instigar a profanação de seus conceitos e desconstrução de seus saberes. Para tanto, além do fixar do posicionamento de Giorgio Agamben, utilizar-se-á das lições de Jacques Derrida e Hannah Arendt na esteira do ousar que o presente pretende.

1 Sobre os passos da racionalidade moderna: do caos ao cosmos

“La diversité absolue d’un chaos ne pourrait recevoir l’occasion d’aucune action et par conséquence d’aucune pensée”. Remetendo a Gaston Bachelard – em *Essai sur la*

connaissance approché –, Emmanuel Carneiro Leão (1994, p.7) começa assim sua apresentação sobre o sentido grego do Caos (ou Khaos, do grego Χάος).

Segundo Leão, ninguém consegue pensar sobre o caos, por mais que deseje ou se empenhe. De modo que, quem o pretendesse, não saberia ao menos o que estaria fazendo, ou seja, acreditaria estar pensando no caos, mas, em verdade, estaria pensando em uma coisa.

É o que fica claro, o caos só se dá na impossibilidade, e, desta maneira, como impossibilidade de se pensar e ou falar sobre este. Assim, o sentido grego do Χάος é um resultado da conjugação de três dimensões da realidade: a) o caos está aquém de qualquer ordem e/ou desordem de qualquer natureza, nível ou tipo; b) o caos é possibilidade, no sentido inceptivo de possibilidade, é, assim, dar e/ou retirar o *kratos* de ser, de qualquer discriminação e de toda indiscriminação; c) o caos é o princípio de conservação e continuidade, disposto para toda diferenciação e/ou indiferenciação.

Oferecendo uma faceta fática ao caos, exemplifica o autor com uma fábula chinesa. É relatado que durante a dinastia Chou, uma epidemia de ratos ocorreu, sendo que até nos grandes palácios dos senhores havia a praga. Foi então que um príncipe de Sung resolveu acabar com a peste, uma vez que, se tivesse sucesso, poderia desafiar o Imperador Amarelo e ocupar o trono de toda China.

O príncipe quis comprar um gato, entretanto, não havia mais do animal para vender, afinal, libertos da dominação doméstica, eles haviam se arbugesado; os novos gatos não caçavam mais ratos. Entretanto, um velho ancião lembrara que havia um senhor que cuidava de gatos, que ainda poderia ter algum gato caçador, que vivia nas montanhas (LEÃO, 1994, p.11).

Prontamente o príncipe seguiu para as montanhas, aonde encontrou – depois de busca incessante – o criador de gatos. Comprou um gato treinado, que, ao voltar a cidade, caçou os ratos na dispensa. Os ratos sobreviventes, por sua vez, descobriram que o gato dormia de dia, e, por conseguinte, começaram a dormir a noite e roubar de dia, um novo método de roubar a comida.

Revoltado, o príncipe retornou ao criado, demandando um gato que caçasse de noite e de dia. O velho criador retrucou, afirmando que um animal como este era muito difícil de ser treinado, e que poderia lhe entregar um, entretanto, custaria metade de toda a fortuna do Império.

O príncipe concordou, e levou o gato para o palácio. O animal não parava de caçar, dia e noite. Os ratos, escondidos, esperaram, afinal, haveria um momento em que ele cansaria. E foi o que aconteceu, após semanas de caça inesgotável, o bichano cansou, foi quando os ratos

atacaram com mais ferocidade e tenacidade, gerando mais desespero no monarca, que comunicou não ter mais como disputar o Império Chinês.

Retornando as montanhas pela segunda vez, perguntou o príncipe ao criador se ele não possuía um caçador perfeito. O criador foi direto ao responder que um gato assim só pode haver um, e não tem preço, não poderia vendê-lo. Todavia, poderia emprestá-lo por alguns dias, afinal, mesmo que por pouco tempo, a perfeição tem sempre sua valia.

Ao direcionar sua visão ao gato perfeito, o príncipe viu um animal que dormia. Sacudi-o, puxou-lhe os bigodes, apertou-lhe a cauda, e continuava dormindo. Ora, ainda descrente, resolveu tentar. Ao chegar com o gato, os ratos se recolheram para observar qual seria a técnica do novo felino. Dias se passaram e o gato continuava a dormir, os ratos começaram, assim, a tremer.

Não havia método, técnica, ferramenta, era um caçador perfeito. Tudo é o silêncio de uma realização perfeita, contra o qual não há nada o que fazer. Os ratos abandonaram a região de Sung. É o sentido grego do caos (LEÃO, 1997, p.13).

Após a explanação acima, cabe mencionar que, uma vez constatado que a gênese dos fenômenos remete ao império do caos, passa-se a analisar a origem da ordem, o cosmos. A emergência da ordem (cosmos) vem das próprias relações humanas, que tentavam dar sentido aos fenômenos do mundo. O ser humano acaba por se apresentar como criador de seu próprio mundo, criando instituições e significações imaginárias (MELLONI, 2000, p.141-154), conferindo sentido a um mundo sem sentido, ordenando o desordenado, fazendo uma operação de organização (CASTORIADIS, 1987, p.291-292).

E assim foi o cosmos do Direito. Desde as legislações nos primórdios civilizatórios, como a comumente citada legislação de Hamurabi, ou as XII Tábuas, até as normalizações modernas. No tocante à legislação da modernidade, fica evidente no texto de Max Weber a criação do direito burguês como forma de racionalização e controle, um visível cosmos (WEBER, 1996).

Esta apropriação que a ideologia burguesa dispôs – intensificada, obviamente, com a evolução do capital – é, justamente, uma forma lógica de controle – até mesmo contra mudanças sociais radicais –, uma redução ontológica pela via cósmica que tenta responder ao anseio humano de controle. Isso justifica – dentre outros – porque as legislações privadas, como o Código Civil Francês, detiveram tamanha importância na modernidade normativa.

O formalismo - não compreendido aqui com redução de sentido pela vertente processual civil moderna, em contraponto ao discurso da instrumentalidade, e sim como via racional de formalização organizacional a serviço do racionalismo, consubstanciando as

verdades das formas ficcionais institucionais, na qual se insere as formas jurídicas – acaba sendo, neste espeque, uma cosmicidade.

Observam-se as mais variadas facetas do formalismo, desde os fundamentos axiomáticos (seguindo o modelo da “geometria analítica”), o qual Descartes queria conferir à sua “filosofia prática”, atravessando o postulado iluminista da “conformidade com as leis da razão”, até o rigoroso “reducionismo fenomenológico” de Edmund Husserl, não obstante as categorizações arbitrárias do pensamento pelo “positivismo lógico” (MÉSZÁROS, 2009, p.27).

As tentativas de cosmos do ser humano ocorreram – e ocorrem – em conjunto com a evolução da história da humanidade. Próspero em muitas vezes, com a construção da sociedade e instituições nela atuantes. Por outro lado, em muitas vezes, mesmo com esforços politicamente genuínos de apropriação, caímos em individualidade isolada, com injustiça gritante o sofrimento humano.

O direito não é diferente das outras áreas que são frutos da apropriação caótica. E, inserido nele, o “Processo Civil” é, de acordo com os ensinamentos doutrinários mais recorrentes, uma forma de resolução conflituosa. O conflito é o caos, o processo é o cosmos. Indiscutível, ademais, que nos três últimos séculos, a categoria do direito vem oscilando – em análise do Estado e da sociedade – acompanhando os ápices e derrocadas das conjunturas científicas (HABERMAS, 2010, p.66-67).

De Thomas Hobbes até Hegel, a figura do direito foi utilizada como um elemento capaz de mediar, resolver, todas as relações sociais. Resta a conclusão de que as categorias do pensamento jurídico soaram suficientes para desenvolver o modelo de legitimação de uma sociedade bem ordenada.

A sociedade correta era a que estava regulada e organizada (cosmos) conforme um programa jurídico (LUHMANN, 1983, 1985). Assim, observamos que um sistema social determina o nascimento de uma lógica-técnica particular, bem como historicamente específica, racionalizando o caos em termos jurídicos (CASTORIADIS, 1997, p.254-255).

2 O conflito como objeto de análise da racionalidade jurídica moderna: entre heráclito e müller no seio do declarado *animus* pacificatório jurídico

Um dos principais pré-socráticos, Heráclito de Éfeso traz um dinamismo universal ao mencionar que “Tudo Escorre”, com o mundo dirigido pela luta dos contrários que acabam

por se compor em harmonia. O conflito, assim, acabaria sendo “o pai de todas as coisas” (REALE, 2003, p.25; HEIDEGGER, 1970, p.71; SOUZA, 1973).

Não seria um devir caótico, e sim uma passagem dinâmica, ordenada de um contrário ao outro, acarretando em uma guerra de opostos, que, no conjunto, compõe essa harmonia de contrários. Multiplicidade e pluralidade acabam encontrando morada em Heráclito e na harmonia dos contrários (REALE, 2003, p.25).

A positividade do conflito acaba sendo abarcada pela filosofia de Heráclito, pois ela é a forma de se encontrar a verdade. Cabe, então, afirmar, que por tal espeque, o conflito acaba sendo pré-humano: luz e trevas, dia e noite, bem e mal, mau e bom, prótons e elétrons, vida e morte, forma e matéria, dentre outros exemplos acabam por justificar, que a gênese dos fenômenos é a dialeticidade.

Confirma Jean-Marie Muller que no começo tem-se o conflito, sendo a nossa relação com os outros constitutiva da nossa própria personalidade, sendo um homem um ser de relação, entretanto, o autor adiciona elementos a ideia de Heráclito.

Segundo Muller, em uma visão *omni lupus* hobbesiana, o experimento de encontro com o outro é, em muitas vezes, uma adversidade, um confronto. A vinda do outro é invasiva, arranca do repouso, surgindo no espaço como uma ameaça a minha existência. A aproximação do outro pode ser perigosa, como já dito, porém, pode também não o ser, entretanto, nada sabia o indivíduo, e, por este motivo, aumentava-se o perigo.

Talvez o outro não venha me ameaçar, e sim pedir ajuda, mas, ainda assim, essa ajuda pode ser um transtorno. Além disso, que se pense no início civilizatório: o medo se dobra quando o outro não é meu semelhante, quando não fala a mesma língua, quando não tem a mesma cor, quando coloca sua fé em um Deus que não é meu (MULLER, 1995, p.16-17).

O autor francês René Girard (2008, p.177) desenvolveu a ideia de que não há nada, ou quase nada, nos comportamentos humanos que não seja aprendido, e toda aprendizagem se limita à imitação, comportamentos miméticos. Ao contrário dos filósofos que veem da imitação algo harmonioso – em termos sociais –, Girard elucida ser a imitação um princípio de oposição e de adversidade, rivalidade e conflito.

Vale trazer à baila, portanto, que o que estaria em jogo nos comportamentos miméticos do homem é a apropriação de um objeto que, cobiçado por uma plúrima de indivíduos de um grupo, se torna o motivo do conflito interpessoal, sendo a confrontação entre a minha vontade e a do outro.

A inveja surge no momento em que o outro que goza da posse de um objeto que o indivíduo não possui, de modo que o ciúme acaba sendo uma mola incontestável para a via conflitiva.

Abrindo uma pausa elucidativa no delineamento de Muller, podemos dizer que, por óbvio, durante a gênese da sociedade capitalista, o mote acima delineado teve um acréscimo imensurável. Nos dias atuais, na sociedade do *win-win*, hipermoderna, o embate é inerente, inveja e ciúmes são valores recorrentes, e a necessidade de superação quanto ao outro é incontestável.

Retornando à esteira de pensamento de Girard disposta por Muller, insta dizer que o poder sobre os objetos cria um poder sobre os outros. O desejo de posse e o desejo de poder estão intimamente ligados, e, na mesma proporção em que há luta pelos objetos, há luta por poder.

Em uma dualidade lógica, o indivíduo precisa de objetos para sua sobrevivência vital, como alimentação, alojamento, vestuário; e, ao mesmo tempo, demanda por poder para fazer com que seus direitos sejam respeitados. O problema encontra-se no fato de que o desejo é ilimitado, a satisfação nunca chegará, o que aumenta a incidência conflituosa.

Não pode, neste sentido, o indivíduo negar o conflito como algo inerente a sua própria natureza, devendo-o aceitá-lo, pois, através do conflito que ele poderá ser reconhecido pelos outros e, ao mesmo tempo que ele é destrutivo, também pode ser construtivo, na medida em que pode servir para a realização de padrões, acordos, estipulações de pacificidade em busca de equidade dentro de uma mesma comunidade, de tentativa de controle pulsional, retomando os termos do dito acima, apropriação do caos pelo cosmos.

Pouco se raciocina sobre a origem da conflituosidade, entretanto, em nosso campo de trabalho – o direito, e principalmente o processo – tem uma base genética do objeto em tela é fundamental e esclarecedora, fazendo com que reflitamos acerca das próprias resoluções conflituosas que queremos em nosso sistema.

Após o relato sobre a natureza conflitiva acima disposto, insta mencionar a posição do emergente Estado frente a racionalização das disputas individuais. Ora, a ideologia liberal é clara ao afirmar que o Estado se faz pelo conjunto de instituições políticas, econômicas, administrativas, jurídicas, policiais e militares, que dão liga aos poderes e serviços da *res publica*.

Nesta visão, o Estado, portanto, surge com o escopo de garantir a paz e segurança entre os cidadãos que tem o conflito como algo inerente à sua própria existência. Corrobora o exposto as obras dos contratualistas clássicos (Hobbes, Locke e Rousseau em especial), que

gerariam a base racional de justificação para o Estado liberal-burguês moderno e o direito racional por ele disposto nas instituições fictícias criadas pelo seu poder genético-burocrático.

Exercendo um poder de coação, gera-se uma sociedade que obriga o indivíduo a respeitar o contrato social que supostamente fundaria ordem e coesão na polis. Uma sociedade deve possuir uma força institucionalizada para expurgar o mal que for cometido a paz civil, uma sociedade de justiça e de liberdade deve reconhecer a legitimidade da obrigação da lei e da coação da justiça.

Retomando a ideia weberiana, o Estado é dotado do monopólio da violência legítima, sendo um agrupamento de dominação de característica institucional que objetiva monopolizar – com sucesso –, dentro dos limites de um certo território, a *vis* física legítima como *modus operandi* de dominação (GIRARD, 1997, p.123).

Entretanto, não devemos ser levianos, afinal, como afirmou Nietzsche, o Estado é o mais frio dos monstros frios, mentindo friamente, com uma mentira latente escapando de seus lábios: o Estado é o povo (NIETZSCHE, 2009).

A vertente contratual burguesa acabou se tornando a retórica vencedora, entretanto, apresenta-se criticável em inúmeros pontos. Inicialmente, o próprio contrato social, em si, é uma incoerência. Como indivíduos que nunca tiveram contato com um direito burguês organizado podem elencar um instrumento tão complexo como o contrato em sede de estado de natureza? (HEGEL, 1970, p.444-445).

Ora, a capacidade jurídica dos contratantes na realização do contrato social é indevidamente transferida da realidade jurídica para um estado ficcional ajurídico e apolítico. Após, a ordem política é instituída por um instrumento do direito privado, o contrato, que somente gera uma vontade que congrega a intenção dos contratantes. Indico que a vontade da maioria não prevalece aqui. Acaba soando, então, contraditório: a liberdade restringe aquilo que ela constituiu.

Apenas a título de reflexão intelectual, poderíamos, então, em uma perspectiva utópica, questionar a função social do contrato social nos dias atuais?

Em um segundo momento, a criação do Estado não seria uma forma de apropriação do conflito e institucionalização da violência como forma de manutenção do status e, principalmente, da propriedade privada – dentre outros direitos de primeira dimensão?

Isso é algo que Michel Foucault coloca em *A verdade e as formas jurídicas*. A apropriação do conflito pelo Estado, que passou a ditar e criar o que é a verdade, que montou seu aparelho judicante para impor e manter o que acredita como *veritas*, respondendo a interesses outros que não os da concordância social burguesa (FOUCAULT, 2002, p.13).

Assim, a dualidade entre verdade e poder acaba se tornando tônica da prática resolutiva estatal. Haveria o que Foucault coloca como um combate pela verdade, ou, ao menos, em torno desta, sendo a verdade um conjunto de regras segundo as quais faz-se a distinção entre o verdadeiro do falso e se atribui ao verdadeiro qualidades específicas de poder; a verdade, por sua vez, também desempenha papel político-econômico que não deve ser desconsiderado.

O sequestro conflitivo, portanto, é a forma que o Estado acabou encontrando de se justificar enquanto instituição, criando verdades, e dispondo de seu poder, levando a cabo formas jurídicas e procedimentos, como o Processo Civil, na forma de resolução dos embates fáticos dispostos em juízo, propondo, em seu discurso calcado no saber-poder coercitivo – em última análise, uma forma violenta, ainda que esta seja aceita e legitimada – a suposta resolução que almeja a sensação de pacificidade social.

3 Por um processo que não teme dizer seu nome: a necessária dessacralização do discurso jurídico como possibilidade genética de enunciação dos direitos e garantias fundamentais?

Algo acentuado por Félix Guattari e Gilles Deleuze (2007, p.27) deve ser aqui lembrado, não há conceito simples. Toda conceituação tem seus componentes, e acaba se definindo por eles, possuindo, portanto, uma cifra. Ora, Descartes, Hegel e Feuerbach não somente iniciaram seus trabalhos pelo mesmo conceito, como não tem o mesmo conceito de início.

Ademais, diferentemente do que pensa alguns doutrinadores, não há conceito que tenha todos os componentes, já que isto seria pura e simplesmente caos. Mesmo os conceitos criados universalmente são obrigados a sair do caos em direção a um cosmos.

Confirma-se que todo o conceito é um contorno irregular, definido pela cifra de seus componentes. Isto justifica o porque que, desde Platão até Bergsen, encontramos a ideia de que um conceito é uma questão de articulação, corte e superposição. É um todo, mas um todo fragmentário, uma tentativa de sair do caos mental.

Os conceitos do vocabulário tradicional do processo brasileiro são frutos do cunho liberal individualista (SILVA, 2003) que permeia a nossa legislação (MOREIRA, 2001), deste modo, iremos contribuir com crítica sobre alguns destes elementos. Afinal, de acordo com a lição de Slavoj Žižek (2005, p.174), uma perspectiva crítica acerca de uma ideologia nos impõe a inversão de frase de Wittgenstein “do que não se pode falar, deve-se guardar

silêncio”, para “o que não se pode falar, não se poder calar”, ou seja, se quisermos falar sobre um sistema social, jamais poderemos nos manter calados, isso é um excesso reprimido, junte o incômodo e denuncie sua falsidade.

O direito processual civil parece uma área que sofre muito da “sacralização” de sua própria função e de seus conceitos, frutos de uma ideologia liberal-burguesa clássica, e refém desta, mesmo com a mudança paradigmática colocada em vigor com a nova Constituição. Torna-se o discurso sagrado e um núcleo fundamental de poder, que acaba por exprimir signos e símbolos da formalização jurídica moderna, consubstanciado em termos como ação, lide, relação processual, ou, pós-modernamente, o discurso do embate entre formalismo processual e instrumentalidade das formas.

A questão, portanto, é questionar se o direito processual é, em verdade, um filho constantemente conclamado de uma perspectiva nos moldes do pensamento de Francis Fukuyama. Em outros termos, é de se perguntar se, em efetivo, houve para o processo o “fim da história”. Assim, quase que de maneira mitológica a suposta evolução da doutrina processual acaba por falecer, inexistir, no momento em que fixa apenas em análises replicantes e socialmente desvinculadas do real.

Em efetivo, será que a necessária crítica que pode realizar a doutrina processual não seria, em verdade, uma autodesconstrução de seu próprio discurso ficcional? Não seria o processo um ramo do Direito que se esconde em sua lexicografia e realiza, de maneira mimética, o reforço de um senso comum teórico waratiano que consolida um conjunto de representações que impossibilitam outros discursos, como o constitucional?

Neste sentido, defende-se a necessária dessacralização/profanação (AGAMEN, 2007, p.65) do discurso processual, com conseqüente desconstrução de um bojo racionalista que pretende se valer de perspectivas encilhadas em sua própria gama de perspectivas, o “processo pelo processo”, ou, a fortiori, “uma epistemologia processual baseada na própria epistemologia processual”.

Neste sentido, a doutrina processual muitas vezes parece elevar à posição metafísica justificadora diversos instrumentos jurídicos, ficções processuais que poderiam servir, segundo muitos, de justificativa para que o processo se sobreponha ao que se considera como eficácia normativa da gama constitucional.

Desta maneira, cabe a nós criticarmos os institutos processuais, as conceituações fracas e ideologicamente comprometidas, a fim de atualizá-las fora dos ditames de uma epistemologia do direito que é refém de um paradigma racionalista liberal-individual.

Devemos profanar os conceitos jurídicos para tentar observar um valor prático de concretização constitucional.

Desta feita, o uso da filosofia se faz – mais uma vez – necessário no presente trabalho (MOREIRA, 1989). Proponho uma crítica reflexiva ao *modus operandi* da autossuficiência doutrinária atual, no tocante ao processo, a partir do diálogo entre os filósofos Hannah Arendt e Jacques Derrida.

Senão vejamos, na visão de Derrida, em passagem da obra “A escritura e a diferença”, qual seja: “Edmond Jabès e a questão do livro”, assinala-se, a partir da leitura de Jabès (*Livre des questions*, de 1963), a existência do mundo no e pelo livro “O mundo existe porque o livro existe...”/ “O livro é a obra do livro.”/ “O livro multiplica o livro.” (DERRIDA, 2009, p.106).

Ora, a ideia relatada supra traz como significado claro que todo mundo encontra-se no livro, e não vice-versa. Ser, assim, é ser-no-livro, sendo que o livro estaria no começo e anunciaria um fim, entretanto, nunca o fim do livro. Derrida (2009, p.113): “Tudo (se) passa no livro. Tudo deverá habitar o livro. Os livros também. Eis a razão pela qual o livro nunca está acabado. Ele permanece sempre em sofrimento e em vigília.”. O livro que o poeta se refere – e que Derrida analisa – seria o Grande livro dos Judeus, o Livro dos Livros.

A análise de Derrida, portanto, remonta à questão da escritura e da existência, gerando respaldo no poder das palavras na gênese cultural. Entretanto, acredito que o leitor esteja se perguntando qual a ilação lógica entre a passagem disposta acima e a crítica ao procedimento civilista nacional.

Esclarecendo a afirmação, na construção do doutrinário procedimental, em vez de termos eleição pelo discurso socialmente significativo – no prisma constitucional e de melhoria qualitativa, o *qualité normative* –, alguns certos doutrinadores tentam impor – o seu posicionamento.

Daí a menção à passagem que Derrida traz em sua obra. O que parece, em uma análise crítica, é que certos indivíduos acreditam que só há no mundo o que eles escrevem em seus livros, artigos, produções científicas. O interesse público sendo diretamente entrelaçado com o ego do interesse particular, com o reconhecimento de que sua teoria foi vencedora, com a possibilidade de *ser-aí-no-mundo-processual*.

Em aportes conclusivos, portanto, Edmond Jabès e Jacques Derrida conseguiram trazer uma contribuição que foi devidamente adaptada à situação atual da doutrina processual. A certeza quase que totêmica de que uma obra doutrinária ganha se equiparando a uma Bíblia, o “livro dos livros”, sendo sua escrita a única possibilidade de existência no mundo: o

instituto existe por estar legitimado por um escrito, sendo *ethos*, *pathos* e *logos* os vetores de racionalização da informação cotidiana por intermédio de uma fé indiscutível em sua forma de pensamento.

Nesta hora, é válido o diálogo com Hannah Arendt. Sua genialidade em crítica à Martin Heidegger deve ser lembrada, a fim de fixar a razão pela qual afirmava-se que as pessoas o intitulavam de raposa. Em seu *Denktagebuch* (Diário de pensamentos) a raposa foi mais do que perspicaz.

Ela remonta a história de uma raposa tão desprovida de astúcia que acabava caindo em armadilhas, sendo que nem sequer sabia a diferença entre uma armadilha e algo que não fosse uma armadilha. Essa mesma raposa tinha um problema com sua pelagem, não dispondo de proteção natural contra as dificuldades da vida de um animal de sua espécie (ARENDR, 2008, p.381).

Após passar sua vida inteira rodeando as armadilhas que os seres humanos colocavam, e sem mais nenhum pelo em seu corpo, o animal decidiu se retirar por completo do mundo das raposas e começou a construir uma toca somente para si. Teve, então, uma ideia inédita entre as raposas: construiu como toca uma armadilha.

Adentrou na toca, como se fosse um *loco* normal, não por esperteza, que fique dito, mas por sempre acreditar que as armadilhas dos outros eram suas tocas, decidindo, então, virar astuta, armando para os outros a armadilha que ela mesma tinha montado, e que serviria apenas para si mesma.

Mais uma vez, demonstrando ignorância quanto às armadilhas, afinal, ninguém entraria na armadilha da raposa com esta sentada lá dentro. O ser acabou se aborrecendo, pois, mesmo com conhecimento geral da astúcia das raposas, vez em quando todas caem em armadilhas.

Por que, então, uma armadilha montada pela sábia raposa não seria tão efetiva como uma montada pelos homens? Ora, porque a armadilha não mostrava direito a armadilha que era. A raposa, dotada de mais uma ideia, resolveu decorar a armadilha, pendurando placas, e nomes chamativos: venham todos!

A partir deste momento, claro, nenhuma raposa cairia na armadilha por engano. Mesmo assim muitas apareceram, afinal, era a toca da raposa de nossa história, e, se alguém quisesse visitá-la, deveria entrar em sua toca. Todos, exceto a raposa, conseguiram sair dela, afinal, a toca era talhada literalmente para seu tamanho.

Essa raposa, ainda assim, dizia com todo orgulho que tanta gente a visitava que acabara se tornando a melhor raposa de todas. Com certeza está o animal, afinal, “ninguém

conhece melhor a natureza das armadilhas do que aquele que passa a vida inteira sentado dentro de uma delas”.

Afinal, após a elucidação de Arendt, no contexto do panorama atual da doutrina processual, estamos sofrendo na mão de raposas? Quem está efetivamente ditando os rumos dos discursos jurídicos está preocupado com si mesmo e seu sucesso na imposição ideológica pretendida, ou com a efetividade social do diploma?

Entretanto, é de bom alvitre afirmar a certeza que a maioria do conjunto dos juristas é séria e comprometida, porém, é honesta a advertência: cuidado com as raposas, elas são espertas, e tendem a criar ilusão de que seu posicionamento é justamente o certo, o justo, o exato. As raposas também erram...

4 Considerações finais

Em qual campo cultural aterrissou o novel Código de Processo? Uma vez que, em coesão com o supramencionado, este enfrentará um paradigma axiomático fortemente calcado em uma perspectiva liberal que encilhou por muitos anos a prática processual. Ademais, nada garante que a alteração legal está sendo e será – na perspectiva dos direitos e garantias fundamentais – útil aos cidadãos, podendo ser mais um engodo disfarçado de mudança democrática.

De certo, mudar-se-á o paradigma legal para quê? E o doutrinário? Com qual finalidade deve-se buscar o dessacralizar? Com qual finalidade deve-se propor o reformular do pensamento? Estas são as questões que a doutrina processual deve se atentar, em um primeiro momento, para ser o mote de desconstrução de seu próprio saber destituído de qualquer manifestação anacrônica e autossuficiente.

A mudança deve ser estrutural. Muito mais que mera alteração legislativa, é a cultura e a prática do cotidiano que devem ser revistas. E só poderá haver essa revisão se nos conscientizarmos que a doutrina tem – ou deveria ter – papel fundamental na coletiva construção do saber social.

Por intermédio da doutrina, assim, talvez poderemos conceder razão e motivo aos pensadores marxistas do campo jurídico, quando os mesmos desconfiam das promessas legislativas por serem, justamente, alvo de uma simbiose da forma jurídica com a forma da mercadoria.

Do seio do conflito, resultando na dualidade caos-cosmos, objetiva-se o repensar do que significa o processo, e de como desconstruir um saber datado e ideologicamente

comprometido como um paradigma ultrapassado e anacrônico. Essa é a tarefa da doutrina, do processo: de um processo que não teme dizer seu nome. A conscientização é necessária, é atual, é a mola que poderá alterar o futuro se instada desde hoje.

Deve-se emancipar a descrição quase que apocalíptica de Derrida em relação aos egoísmos das literalidades que o senso comum teórico pode reforçar em suas obras e posicionamentos, bem como a raposa que se instaura no poder do discurso legitimador das instituições. E, neste sentido, somente a doutrina pode profanar a própria doutrina, corroborando o ser e o dever-ser da epistemologia processual civil.

Referências

AGAMBEN, Giorgio. *Profanações*. São Paulo: Boitempo, 2007.

ARENDETT, Hannah. Heidegger, a raposa. In: _____ *Compreender: formação, exílio e totalitarismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008

CASTORIADIS, Cornelius. *As encruzilhadas do labirinto II: os domínios do homem*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. *As encruzilhadas do labirinto I*. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O que é a filosofia?* 2 ed. Rio de Janeiro: Edições 34, 2007.

DERRIDA, Jacques. Edmond Jabès e a questão do livro. In: _____. *A escritura e a diferença*. 4 ed. São Paulo: Perspectiva, 2009.

FOUCAULT, Michel. *A verdade e as formas jurídicas*. 3 ed. Rio de Janeiro: NAU editora, 2002.

GIRARD, René. *A violência e o sagrado*. 3 ed. São Paulo: Paz e terra, 2008.

LEÃO, Emmanuel Carneiro. O sentido grego do caos. *SOFIA: Revista de filosofia da UFES*, Vitória, Ano 1. n.0, p.7-21, 1994.

HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre facticidade e validade*. Vol.1. 2 ed. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2010.

HEGEL. G. W. F. "*Über die wissenschaftlichen Behandlungsarten des Naturrechts, seine Stelle in der praktischen Philosophie, und sein Verhältnis zu den positiven Rechtswissenschaften*". In: HEGEL. G.W.F *Jenaer Schriften 1801-1807, Werke 2*, Frankfurt: Suhrkamp (Taschenbuch Wissenschaft), 1970.

HEIDEGGER, Martin, FINK, Eugen. *Heraclitus seminar*. Alabama: University of Alabama Press, 1970.

LUHMANN, Niklas. *Sociologia do direito I*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.

_____. *Sociologia do direito II*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.

MELLONI, Rosa Maria. Psicanálise, imagem e imaginário. *Revista UNIFIEO*, Osasco, Ano 2. n.3, p.141-154, 2000.

MÉSZÁROS, István. *Estrutura social e formas de consciência: a determinação social do método*. São Paulo: Boitempo, 2009.

MOREIRA, José Carlos Barbosa. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. In: _____. *Temas de direito processual: quarta série*. São Paulo: Saraiva, 1989.

MULLER, Jean-Marie. *O princípio da não-violência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

NIETZSCHE, Friedrich. *Assim falou Zaratustra*. São Paulo: Martin Claret, 2009.

REALE, Giovanni; ANTISIERI, Dario. *História da filosofia: filosofia pagã antiga*. Vol.1. São Paulo: Paulus, 2003.

SILVA, Ovídio Baptista da. Processo e ideologia. *Revista de Processo*, São Paulo, n.110, p.19-36, abr./jun. 2003.

ZIZEK, Slavoj. A escolha de Lenin. In: ZIZEK, Slavoj. *As portas da revolução: escritos de Lenin de 1917*. São Paulo: Boitempo, 2005.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Brasília: Editora UNB, 1996.



Cooperativas e sustentabilidade sob o prisma acadêmico: um levantamento dos trabalhos nos últimos 20 anos

Angelita Pezzi Pasqualon Bridi¹

Flaviani Souto Bolzan Medeiros²

Resumo: O cooperativismo e a sustentabilidade são termos cada vez mais discutidos ao redor do mundo, principalmente, dentro das organizações e em pesquisas acadêmicas. A busca pelo equilíbrio entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos tem sido uma constante nos empreendimentos ao passar dos anos. Tal contexto tem movido as organizações a adotarem iniciativas voltadas à sua sobrevivência, ao mesmo tempo, capazes de torná-las competitivas e aptas a encararem os desafios que surgem no ambiente onde atuam. Desse modo, considerando a importância das cooperativas e da sustentabilidade nos dias atuais, o presente estudo tem como objetivo verificar as características da produção acadêmica nos últimos 20 anos via análise na base de dados *Web of Science*. Para isso, a metodologia adotada tem como base a bibliometria e, numa busca realizada por tópico, resultou em 792 trabalhos encontrados no período. Os resultados obtidos evidenciam uma crescente preocupação com o tema ao longo do tempo, passando de oito trabalhos no ano de 2000 para 119 em 2016. Ademais, a maioria dos estudos foi publicada na modalidade de artigo científico (596) e, em termos de destaque acerca do número de publicações, os Estados Unidos sobressaem-se – com 207 trabalhos –, enquanto o Brasil ocupa a décima primeira posição no ranking com apenas 33 trabalhos. Portanto, é uma área de pesquisa que ainda tem margem para ser explorada no país.

Palavras-chave: Cooperativas; Sustentabilidade; Produção Acadêmica; Web of Science.

Cooperative and on sustainability prisma academic: a survey of work in the last 20 years

Abstract: Cooperatives and sustainability are terms increasingly discussed around the world, especially within organizations and in academic research. The search for a balance between environmental, social and economic aspects has been a constant in the projects over the years. Such a context has led organizations to adopt initiatives aimed at their survival, at the same time, capable of making them competitive and able to face the challenges that arise in the environment where they operate. Thus, considering the importance of cooperatives and sustainability in the present day, this study aims to verify the characteristics of academic production in the last 20 years via analysis in the Web of Science database. For this, the methodology adopted is based on bibliometrics, and a search conducted by topic resulted in 792 papers found in the period. The results obtained evidenced a growing concern with the theme over time, going from 08 works in the year 2000 to 119 in 2016. In addition, most of the studies were published in the form of scientific article (596) and in terms of prominence about of the number of publications the United States stands out - with 207 works - Brazil occupies the eleventh position in the ranking with only 33 works. Therefore, it is a research area that still has scope to be explored in the country.

¹ Universidade Federal de Santa Maria/UFSM.

² Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM); Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (PPGEP/UFSM).

Palabras clave: Cooperativas. Sostenibilidad. Producción Académica. *Web of Science*

Cooperativas y sostenibilidad bajo el prisma académico: un levantamiento de los trabajos en los últimos 20 años

Resumen: El cooperativismo y la sostenibilidad son términos cada vez más discutidos alrededor del mundo, principalmente, dentro de las organizaciones y en investigaciones académicas. La búsqueda del equilibrio entre los aspectos ambientales, sociales y económicos ha sido una constante en los emprendimientos al pasar de los años. Tal contexto ha movido a las organizaciones a adoptar iniciativas dirigidas a su supervivencia, al mismo tiempo, capaces de hacerlas competitivas y aptas para afrontar los desafíos que surgen en el ambiente donde actúan. De este modo, considerando la importancia de las cooperativas y de la sostenibilidad en los días actuales, el presente estudio tiene como objetivo verificar las características de la producción académica en los últimos 20 años a través del análisis en la base de datos Web of Science. Para esto, la metodología adoptada tiene como base la bibliometría y, en una búsqueda realizada por tópico, resultó en 792 trabajos encontrados en el período. Los resultados obtenidos evidencian una creciente preocupación con el tema a lo largo del tiempo, pasando de ocho trabajos en el año 2000 a 119, en 2016. Además, la mayoría de los estudios fueron publicados en la modalidad de artículo científico (596) y, en términos de artículo, el número de publicaciones, Estados Unidos se sobresaleta- con 207 trabajos-, mientras que Brasil ocupa la undécima posición en el ranking con apenas 33 trabajos. Por lo tanto, es un área de investigación que aún tiene margen para ser explotada en el país.

Palabras clave: Cooperativas; Sostenibilidad; Producción Académica; Web of Science.

1 Introdução

Com a competitividade e os desafios impostos pelo cenário atual, as empresas estão cada vez mais procurando opções para enfrentarem as dificuldades a que estão expostas diariamente e para aumentar as suas chances de sobrevivência em sociedade, o homem sempre se valeu de cooperação desde o início da civilização (FONSECA et al., 2014). Frantz, Schönardie e Schneider (2017) afirmam que o termo cooperação tem, na sua essência etimológica, a ideia de trabalho, das relações sociais de trabalho e implica o sentido social que envolve o trabalho.

Dado que o crescimento de forma desigual vem acompanhado pelas crises econômicas – e isso acontece desde a Revolução Industrial até o avanço da globalização –, o cooperativismo surge como uma importante alternativa que vem se expandindo com autonomia, em que as pessoas escolhem pelo trabalho coletivo e ajuda mútua, construindo uma sociedade melhor fundamentada em valores de solidariedade, igualdade de direitos e deveres, responsabilidade e compromisso (CAPELEZZO, 2016).

No Brasil, o cooperativismo vem ganhando importância, uma vez que tem colaborado no desenvolvimento social e econômico do país e as cooperativas vêm se organizando como um órgão fundamental, estimulante da força de trabalho, pois tornar

mínimo o empobrecimento de muitos povos por meio da inovação, do conhecimento e de novos métodos educativos é plausível para estimular o desenvolvimento local de maneira sustentável, respeitando o meio ambiente, a comunidade e as convicções da ética (PORTO; FERREIRA, 2014).

Em meio a esse contexto, discute-se também muito, na atualidade, acerca da sustentabilidade, um conceito mundial que evoluiu da relação entre o pensamento e a prática, ou seja, essa palavra corresponde a uma linguagem e uma perspectiva, que é adotada em todo o mundo e tornou-se uma maneira de demonstrar que se espera que as organizações façam mais do que apenas aumentar os seus lucros e obedecer à lei (SCHWARTZ; CARROLL, 2003).

Raymundo et al. (2015) comentam que a atual visão de negócio precisa da criação de novos modelos sustentáveis que sejam capazes de absorver o impacto das organizações em rede e o desenvolvimento de parcerias estratégicas que assegurem a cooperação entre as esferas social, ambiental e econômica fundamentalmente como premissa da sustentabilidade, pautada pelo consumo consciente dos recursos naturais.

Sob esse enfoque, Binda e Gehlen (2012) entendem que a cooperativa é um meio através do qual seja possível conseguir uma compreensão da relação homem-natureza sob o ponto de vista da construção da sustentabilidade por ser um movimento solidário democrático-participativo, de princípios e doutrina, que se mostra em plenas condições de estabelecer um modelo sustentável de desenvolvimento econômico que preserve o meio ambiente e respeite os valores culturais.

Nesse contexto, considerando a relevância de ambos os temas, este artigo tem como objetivo verificar as características da produção acadêmica sobre cooperativas e sustentabilidade nos últimos 20 anos, via análise na base de dados Web of Science. Por um lado, o presente estudo justifica-se pela representatividade do cooperativismo através da sua contribuição na forma de organização social e de cooperação entre si e em prol de todos. Essa nova ordem no mercado de trabalho e um novo contexto econômico colaboram para um forte processo de reorganização da sociedade, onde a colaboração e a ajuda mútua configuram-se com um modo de geração de trabalho e renda (CASTRO; SILVA; VIANA, 2011).

Por outro lado, a sustentabilidade a médio e longo prazo garantirá os recursos naturais necessários para as próximas gerações permitindo a manutenção dos recursos naturais e assegurando uma boa qualidade de vida tanto para a atual como para as futuras

gerações (SCHNEIDER, 2015). Sendo assim, uma vez que a sustentabilidade aproxima-se do termo cooperativismo, é oportuno que se investigue como os trabalhos envolvendo essas temáticas vêm sendo abordados no meio acadêmico, qual o direcionamento dos estudos, instituições e pesquisadores envolvidos visando contribuir com novas discussões a respeito.

Este artigo está dividido em cinco capítulos, a saber: o primeiro, compreende esta breve introdução, onde é apresentada uma contextualização inicial acerca da temática em análise devidamente acompanhada do objetivo do estudo. O segundo capítulo trata do referencial teórico que embasou o trabalho. Já o terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos seguidos visando ao alcance do objetivo aqui proposto. O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados; e, por último, o quinto capítulo remete às considerações finais e às recomendações para futuras pesquisas.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, encontra-se exposta a fundamentação teórica que embasou o estudo, desse modo, no primeiro tópico, apresenta-se uma breve discussão acerca do desenvolvimento sustentável e, no segundo tópico, descreve-se sobre as cooperativas e a sustentabilidade.

2.1 Desenvolvimento sustentável

O termo desenvolvimento sustentável surgiu a partir da Organização das Nações Unidas, em 1983, através da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Em 1987, a Comissão publicou o relatório *Nosso Futuro Comum*, definindo desenvolvimento sustentável como um assunto para refletir-se acerca das indigências da atual geração que não podem comprometer a aptidão que as futuras gerações terão para prover a sua vivência (LOURENÇO; CARVALHO, 2013).

Yan et al. (2018) salientam que o desenvolvimento sustentável requer que os padrões atuais de desenvolvimento consigam suprir as necessidades da atual geração, porém, sem prejudicar a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. Pensar em desenvolvimento sustentável, portanto, primeiramente, demanda ponderar sobre o bem-estar de toda população e muitas pessoas traduzem essa qualidade de vida como um

número de produtos a serem gastos e acumulados pela sociedade, simultaneamente, comparam a natureza com um amplo reservatório, independente das suas possibilidades de renovação (SILVA; LIMA, 2010). A necessidade da população é um fator importante nas iniciativas sobre desenvolvimento sustentável, especialmente no crescimento dos países.

Finalmente, o progresso nas ideias, sistemas e tecnologias que facilitam o desenvolvimento sustentável é um motivo significativo para o aumento de novos métodos a serem empregados (ROSEN, 2017). Um aspecto fundamental do desenvolvimento sustentável deve ser: “compreender as causas profundas da degradação ambiental, de modo que as leis e as políticas podem direcionar essas causas raiz em vez de simplesmente tratar seus sintomas” (BOYD, 2003, p. 211).

Segundo Annan-Diab e Molinari (2017), essa necessidade de um mundo mais sustentável foi reconhecida de forma unânime pelos membros das Nações Unidas em 2015, ano em que foram acordados os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs), sendo que a educação está no centro da estratégia para que, de fato, se consiga promovê-lo. Nessa mesma linha de raciocínio, Reis e Ribeiro (2016) enfatizam que, pelo ato da população conscientizada e de empreendimentos comprometidos, é possível idealizar um futuro, em que a educação ambiental seja prioridade em todas as ações governamentais. Desse modo, trata-se de um método pedagógico interativo, permanente e grandioso, capaz de formar uma sociedade crítica sobre as dificuldades ambientais.

Elena (2013) considera que a mudança de mentalidades requer modificações ao nível da socialização e da educação, dessa maneira, é necessário que determinados conceitos, atitudes e comportamentos orientados para o desenvolvimento sustentável sejam um objetivo educacional tanto em nível nacional como internacional. Para Chaves e Rodrigues (2006), o conhecimento acerca do desenvolvimento sustentável tem obtido uma propagação ampla e diversificada no meio social e acadêmico, o que implica a perspectiva de atendimento de uma variedade de projetos, valores, atores e grupos sociais dos mais diferentes.

2.2 As cooperativas e a sustentabilidade

O termo cooperativa expressa uma ideia que está relacionada à economia, tendo como seu centro a remuneração do emprego, ou seja, uma empresa cooperativa é, teoricamente, uma associação de pessoas e não de capitais, embora as suas finalidades e os

interesses sejam de ordem econômica, ligados ao reconhecimento de seu trabalho no contexto das relações de mercado (FRANTZ, 2002).

Grzeszczyszyn (2015) lembra que o cooperativismo tem as suas raízes nas primeiras fases da civilização, pois, desde aquela época, muitos já constataram a necessidade de todos trabalharem juntos para obter bens e serviços, visto que, isoladamente, isso não seria possível ou seria muito difícil conseguir. Assim sendo, originalmente tem um caráter essencialmente popular, cujo alicerce é o desejo de organizar-se uma sociedade de forma justa e fraterna.

O cooperativismo busca a prosperidade conjunta e não a individual, valorizando a participação democrática, a solidariedade, a independência e a autonomia (GUARDABASSIO; PEREIRA; AMORIM, 2017). Um exemplo de cooperativismo citado pelos autores é as cooperativas de reciclagem, inseridas no ramo de Cooperativas de Trabalho, que contribuem para evitar o desperdício, manter as cidades limpas, minimizar danos ambientais, além de gerar trabalho e renda.

Portanto, as cooperativas são consideradas entidades singulares e podem ser notadas como uma organização de pessoas, cuja finalidade é a prestação de serviços e não o lucro. Nesse modelo de empreendedorismo, o cooperado é visto como proprietário e usuário e o retorno dos rendimentos é proporcional ao valor das negociações com a cooperativa (YOUNG, 2008).

Além disso, Dale et al. (2013) consideram que as concepções e princípios das cooperativas estão de modo direto associados com os conceitos de sustentabilidade e, de acordo com Coton e Castro (2011), essas instituições poderiam ser ainda mais dinâmicas na divulgação do desenvolvimento sustentável. Complementarmente, Giese e Büttgenbender (2015) citam que os conceitos de cooperativismo, meio ambiente, recursos naturais, como também desenvolvimento sustentável e sustentabilidade têm fortes laços de interligação, pois, em todos eles, podem ser vistos itens que apresentam uma preocupação em estabelecer relações de equilíbrio entre os agentes no processo de interação, seja economicamente, seja socialmente em um mesmo ambiente.

Sendo assim, autores como Porto e Ferreira (2014), Büttgenbender et al. (2016) e Oliveira et al. (2016) enfatizam a importância de ações educativas sobre o cooperativismo e a sustentabilidade, visando ao fortalecimento das relações sociais e econômicas e, com isso, constata-se a ligação entre esses dois temas significativos para a população de um modo geral.

Devido a essa necessidade de buscar estratégias que se mostrem como prováveis respostas, nesse ponto de vista, as cooperativas apresentam-se como alternativa, o que justifica o fato de que, nos últimos anos, vem se tornando centro de constante discussão pela sociedade e pelas instituições de ensino. Assim posto, por meio do cooperativismo, busca-se formar e facilitar a produção e a distribuição de riqueza através de uma economia planejada, eficiente e sustentável (PORTO; FERREIRA, 2014).

3 Método

A expressão método tem origem na Grécia antiga – *methodos* (*methà + odon*) e quer dizer o caminho para chegar a um fim – no caso da pesquisa científica, são muitas as possibilidades para realizar-se uma investigação (SANTOS; CANDELORO, 2006). Sendo assim, esta seção apresenta os caminhos adotados visando ao alcance do objetivo pretendido.

3.1 Tipo de pesquisa e definição da amostra

O presente trabalho é do tipo bibliométrico. Tolves et al. (2016) julgam que a bibliometria tem um papel importante na análise da produção científica de um país, isso porque, por meio dos seus indicadores, há como retratar tanto o comportamento como o desenvolvimento de uma determinada área do conhecimento. De acordo com Kobashi e Santos (2008), a bibliometria trata-se de uma metodologia de recenseamento das atividades científicas e correlatas que, entre outros, permite identificar o número de trabalhos acerca de determinado tema, publicados em uma data específica, por um pesquisador ou por uma instituição em específico ou aqueles difundidos por um periódico acadêmico.

Complementarmente, a bibliometria apoia-se em pesquisas realizadas a partir de bases de dados bibliográficas, indexadores e resumos, como também em diretórios e catálogos de periódicos e ainda em referências e citações, cujo campo de aplicação mais usual e relevante é a identificação das características temáticas existentes na literatura (RAVELLI et al., 2009). Neste artigo, para realizar tais análises e visando alcançar um número representativo de produções, os registros foram coletados na base de dados Web of Science (WoS) no período compreendido entre 1998 a 2017 (contabilizando vinte anos).

Ressalta-se que se optou pela WoS porque, ao contrário de outras bases, ela possibilita criar um conjunto de metadados que pode ser importado e isso é fundamental para um estudo bibliométrico (PEREIRA; CARVALHO; ROTONDARO, 2013). Ademais, considerando que o propósito aqui foi quantificar os dados encontrados nos arquivos, esta pesquisa é também de natureza quantitativa e de cunho descritivo, levando em conta a posterior descrição dessas informações localizadas no referido banco de dados eletrônico.

3.2 Etapas da coleta e modelo conceitual da pesquisa

Em termos de procedimento para a coleta, no sítio eletrônico da WoS, efetuou-se a combinação dos termos *cooperatives and sustainability* numa busca realizada por tópico – o que resultou em 792 trabalhos. As informações coletadas junto aos registros foram as seguintes: (a) publicação por ano; (b) áreas de pesquisa; (c) títulos da fonte; (d) tipos de documento; (e) países; (f) idiomas; (g) instituições; (h) agências financiadoras; (i) autores; e (j) artigos mais citados no período aqui investigado.

Depois, calculou-se o índice h-b e o índice m, ambos criados por Banks (2006). É oportuno destacar que o índice h-b deriva do *h-index* (índice-h) apresentado por Hirsch (2005). O índice-h é usado para medir tanto a produtividade como o impacto do trabalho de um pesquisador a partir das suas pesquisas mais citadas, sendo que a sua aplicação e conceito espalharam-se a tal ponto que ele é utilizado também para mensurar a produtividade e o impacto de grupos de pesquisa, de universidades e ainda de periódicos científicos e até de nações (ANTUNES, 2015).

A partir das citações das pesquisas publicadas, apuram-se os índices de atividade científica desses pesquisadores, grupos, instituições e países, para isso, o cálculo é bastante simples: toma-se o número de trabalhos publicados e o número de citações recebidas (WOOD JR.; COSTA, 2015; MANICA, 2018). Contudo, apesar do índice-h ser o mais o popular (Barreto et al., 2013), os autores Araújo e Sardinha (2011) alertam que ele faz uso das citações alcançadas pelos artigos publicados, sem, no entanto, estipular um limite temporal, sendo somados, desse modo, as citações obtidas desde a sua publicação ou momento que ele seja disponibilizado no *website* do periódico.

No caso do índice h-b, ele é apurado a partir do número de citações de um tópico ou combinação num período de tempo estabelecido (Silinske et al., 2012), onde um índice h-b de 15 significa que os 15 trabalhos mais citados têm, no mínimo, 15 citações cada

(MADRUGA, 2011). Já o índice m resulta da divisão do índice $h-b$ pelo período de tempo (n) que o pesquisador deseja obter dados, cuja expressão é: índice $m = \text{índice } h-b/n$ (BANKS, 2006). Quanto à interpretação, o referido autor propõe que se observe o seguinte:

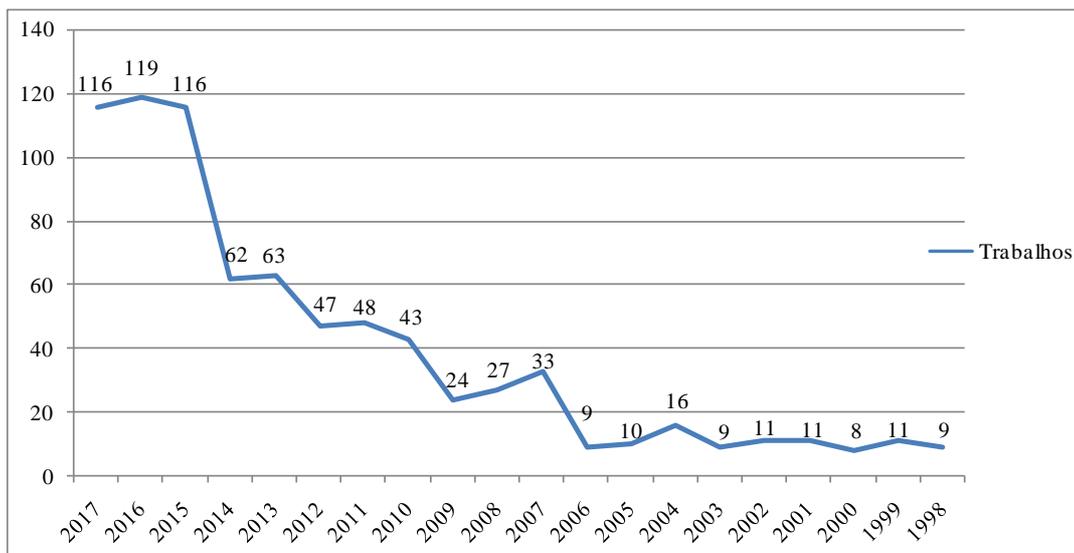
- $0 < m \leq 0,5$: pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, o qual engloba uma comunidade pequena;
- $0,5 < m \leq 2$: provavelmente pode tornar-se um “*hot topic*” como área de pesquisa, no qual a comunidade é muito grande ou o tópico/combinção apresenta características muito interessantes; e
- $m \geq 2$: é considerado um “*hot topic*”, tópico exclusivo com alcance não apenas na sua própria área de pesquisa e é provável que tenha efeitos de aplicação ou características únicas.

Banks (2006) defende que esse método auxilia novos pesquisadores em determinada área do conhecimento, identificando o interesse por algum assunto em específico, como também aponta a quantidade de trabalhos já publicada na referida área escolhida para fins de estudo.

4 Resultados e Discussão

Conforme descrito, tendo em vista a caracterização da produção acadêmica sobre cooperativas e sustentabilidade nos últimos 20 anos e sendo escolhida como base de dados a Web of Science para fins de levantamento dos trabalhos, em um primeiro momento, observa-se, no Gráfico 1 (um), o número de publicações encontradas por ano.

Gráfico 1 – Evolução dos trabalhos sobre cooperativas e sustentabilidade na WoS



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Percebe-se, no Gráfico 1 (um), que o tema vem ganhando destaque ao longo do tempo, passando de oito trabalhos no ano de 2000 para 119 em 2016 (ano com o maior número de publicações: representando 15% do total publicado no período). Em 2017, houve uma pequena redução – fechando o ano com 116 trabalhos. Na sequência, quanto à área de pesquisa, apresentam-se, na Tabela 1 (um), as principais relacionadas com a temática no período analisado.

Tabela 1 – Principais áreas de pesquisa relacionadas com cooperativas e sustentabilidade

Área de pesquisa*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) <i>Environmental Sciences Ecology</i> (Ciências Ambientais e Ecologia)	215	27.146 %
(2) <i>Business Economics</i> (Economia)	149	18.813 %
(3) <i>Engineering</i> (Engenharia)	124	15.657 %
(4) <i>Science Technology Other Topics</i> (Ciência, Tecnologia e Outros Tópicos)	98	12.374 %
(5) <i>Agriculture</i> (Agricultura)	82	10.354 %
(6) <i>Computer Science</i> (Ciência da Computação)	65	8.207 %
(7) <i>Public Administration</i> (Administração Pública)	42	5.303 %
(8) <i>Social Sciences Other Topics</i> (Ciências Sociais e Outros Tópicos)	37	4.672 %
(9) <i>Water Resources</i> (Recursos Hídricos)	34	4.293 %
(10) <i>Education Educational Research</i> (Educação e Pesquisa Educacional)	26	3.283 %
(11) <i>Forestry</i> (Silvicultura)	22	2.778 %
(12) <i>Fisheries</i> (Pesca)	21	2.652 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Constata-se, na Tabela 1 (um), que, entre 1998 a 2017, as áreas do conhecimento que dominaram as publicações foram: Ciências Ambientais e Ecologia (215 trabalhos), Economia (149 trabalhos) e Engenharia (124 trabalhos), representando, assim,

aproximadamente 60% dos artigos relacionados com a temática no período. Em seguida, a Tabela 2 (dois) expõe em quais fontes as pesquisas vêm sendo publicadas.

Tabela 2 – Principais fontes de publicação na temática

Título da fonte*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) Journal of Cleaner Production	22	2.778 %
(2) Sustainability	21	2.778 %
(3) Ecological Economics	10	1.263 %
(4) Marine Policy	9	1.136 %
(5) Ocean Coastal Management	6	0.758 %
(6) Annals of Public and Cooperative Economics	5	0.631 %
(7) Ecology and Society	5	0.631 %
(8) Environmental Management	5	0.631 %
(9) Journal of Business Ethics	5	0.631 %
(10) Journal of Environmental Management	5	0.631 %
(11) Lecture Notes In Computer Science	5	0.631 %
(12) Procedia Social and Behavioral Sciences	5	0.631 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Sendo assim, foram listadas, na Tabela 2 (dois), as doze primeiras fontes, destas, a que mais publicou foi o Journal of Cleaner Production (22 trabalhos), seguida de Sustainability (21 trabalhos). Nota-se que ambos são periódicos acadêmico-científicos internacionais e, além disso, possuem abordagem transdisciplinar. No caso do Journal of Cleaner Production, o seu foco são pesquisas que contemplem a questão da produção mais limpa, ambiental e a sustentabilidade, portanto, artigos que ajudem a sociedade a tornar-se mais sustentável.

Já o Journal Sustainability visa contribuir na disseminação do conhecimento por meio da publicação de trabalhos acerca da sustentabilidade ambiental, cultural, econômica e social dos seres humanos.

Na sequência, a Tabela 3 (três) mostra os arquivos classificados pelo tipo de documento ao qual a publicação está vinculada.

Tabela 3 – Arquivos classificados pelo tipo de publicação

Tipo de documento	Nº de trabalhos*	Percentual
Artigos	596	75.253 %
<i>Papers</i> em anais	180	22.727 %
Resenha	28	3.535 %
Material editorial	7	0.884 %

*As publicações foram classificadas em mais de um tipo, por isso, o somatório é superior ao total de trabalhos analisados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

A Tabela 3 (três) evidencia que a maioria dos estudos foi publicada na modalidade artigos científica (596 trabalhos), seguido pelos papers – pesquisas divulgadas em anais de evento – (180 trabalhos). Dessa forma, percebe-se que o caráter científico predomina nas pesquisas sobre cooperativas e sustentabilidade nos últimos 20 anos.

4.1 Estudo dos principais países, idiomas, instituições e agências financiadoras

Em relação aos principais países, lista-se, na Tabela 4 (quatro), os doze primeiros registros encontrados na WoS.

Tabela 4 – Principais países

País*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) Estados Unidos	207	26.136 %
(2) Austrália	55	6.944 %
(3) Canadá	55	6.944 %
(4) China	55	6.944 %
(5) Espanha	55	6.944 %
(6) Alemanha	46	5.808 %
(7) Itália	45	5.682 %
(8) Inglaterra	44	5.556 %
(9) Holanda	37	4.672 %
(10) França	34	4.293 %
(11) Brasil	33	4.167 %
(12) Suécia	23	2.904 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Pela análise da Tabela 4 (quatro), identifica-se que os Estados Unidos da América sobressaem-se com 207 trabalhos, e também vale destacar a Austrália, o Canadá, a China e a Espanha, com 55 artigos publicados cada. O Brasil ocupa a décima primeira posição no *ranking* com 33 trabalhos. Portanto, é uma área de pesquisa que ainda tem margem para ser explorada no país. No que concerne ao idioma, seguem, na Tabela 5 (cinco), os dados a partir dos registros disponíveis na *Web of Science*.

Tabela 5 – Idiomas

Idioma	Nº de trabalhos	Percentual
(1) Inglês	736	92.929 %

(2) Espanhol	25	3.157 %
(3) Português	16	2.020 %
(4) Alemão	5	0.631 %
(5) Francês	4	0.505 %

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Em conformidade com o país que se destaca no que tange ao número de trabalhos publicados no período (Estados Unidos), o idioma predominante foi o inglês – atingindo o percentual de 92.929% (736 artigos) – enquanto o português representou apenas 2.020% (16 artigos). No tocante às principais instituições envolvidas com a temática “cooperativas e sustentabilidade”, verificam-se, na Tabela 6 (seis), os dados obtidos.

Tabela 6 – Principais instituições envolvidas

Instituição*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) University of California	23	2.904 %
(2) State University System of Florida	13	1.641 %
(3) Wageningen University Research	12	1.515 %
(4) United States Department of Agriculture (USDA)	11	1.389 %
(5) Arizona State University	9	1.136 %
(6) Commonwealth Scientific Industrial Research Organisation (CSIRO)	8	1.010 %
(7) University of Florida	8	1.010 %
(8) University of North Carolina	8	1.010 %
(9) Centre National De La Recherche Scientifique (CNRS)	7	0.884 %
(10) Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)	7	0.884 %
(11) University of California Berkeley	7	0.884 %
(12) University of Washington	7	0.884 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Visualizando a Tabela 6 (seis), pode-se inferir que a principal instituição envolvida com pesquisa quando se trata da temática aqui investigada é a *University of California* – com sede em Oakland, na Califórnia/EUA – apresentando 23 estudos no período. Embora com um menor número de trabalhos, as outras duas instituições de ensino que se destacam são: a *State University System of Florida*, localizada em Tallahassee na Flórida/EUA, e a *Wageningen University Research* em Wageningen/Holanda e, além delas, o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos – *United States Department of Agriculture (USDA)* situado em Washington/EUA – possuindo 13, 12 e 11 artigos publicados no período,

respectivamente. Quanto às agências financiadoras das pesquisas, seguem, na Tabela 7 (sete), os órgãos encontrados.

Tabela 7 – Principais agências financiadoras

Agência financiadora*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) National Natural Science Foundation of China	10	1.263 %
(2) National Science Foundation	9	1.136 %
(3) European Union	4	0.505 %
(4) Fundamental Research Funds for the Central Universities	4	0.505 %
(5) Ministry of Science and Technology Taiwan	3	0.379 %
(6) Natural Science Foundation of China	3	0.379 %
(7) Volkswagen Foundation	3	0.379 %
(8) Andalusian Regional Government Consejería de Economía Innovación Y Ciencia	2	0.253 %
(9) Australian Centre for Agricultural Research	2	0.253 %
(10) Australian Centre for International Agricultural Research Aciar	2	0.253 %
(11) Australian Seafood Cooperative Research Centre	2	0.253 %
(12) Canada Research Chairs Program	2	0.253 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Considerando as principais agências financiadoras, a *National Natural Science Foundation of China* e a *National Science Foundation* reuniram o maior número de trabalhos, 10 e nove, respectivamente (TABELA 7). Ressalta-se que a *National Natural Science Foundation of China* foi fundada no ano de 1986 e trata-se de uma instituição que tem como objetivo promover e financiar tanto a pesquisa básica como a pesquisa aplicada na China. Enquanto a *National Science Foundation*, com sede na Virgínia/EUA, refere-se a uma agência do governo americano que promove a pesquisa em todos os campos da Ciência e da Engenharia.

4.2 Análise dos principais autores, artigos mais citados e os *hot topics*

No que diz respeito aos autores que mais publicaram sobre cooperativas e sustentabilidade nas últimas duas décadas, consta, na Tabela 8 (oito) a seguir, a relação dos nomes.

Tabela 8 – Principais autores

Autor*	Nº de trabalhos	Percentual
(1) BACON, C. M.	5	0.631 %
(2) ALLAHYARI, M. S.	3	0.379 %
(3) ASTARITA, V.	3	0.379 %
(4) GALDEANO-GOMEZ, E.	3	0.379 %
(5) GUIDO, G.	3	0.379 %

(6) GUTBERLET, J.	3	0.379 %
(7) HILBORN, R.	3	0.379 %
(8) MARKEMANN, A.	3	0.379 %
(9) PARK, B.	3	0.379 %
(10) SADOWSKI, J.	3	0.379 %
(11) SCHOLL, K.	3	0.379 %
(12) SNIDER, A.	3	0.379 %

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Conforme demonstrado na Tabela 8 (oito), pode-se dizer que há uma diversidade de autores que publicam a respeito da temática aqui investigada, uma vez que, com exceção do pesquisador Christopher M. Bacon – Professor Associado da *Santa Clara University* (Califórnia/EUA) vinculado ao Departamento de Ciências e Estudos Ambientais – que possui cinco trabalhos, os demais aparecem apenas com três artigos cada um. A respeito das publicações mais citadas, é possível verificar tal informação na Tabela 9 (nove).

Tabela 9 – Publicações mais citadas no período (1998-2017)

Título/Autores/Periódico/Volume/Ano*	Nº de citações
(1) Title: Why fishing magnifies fluctuations in fish abundance. Author(s): Anderson, Christian N. K.; Hsieh, Chih-Hao; Sandin, Stuart A.; et al. Source: NATURE, v. 452, n. 7189, p. 835-839. Publicado: APR 2008.	307
(2) Title: Cooperation prevails when individuals adjust their social ties. Author(s): Santos, Francisco C.; Pacheco, Jorge M.; Lenaerts, Tom. Source: PLOS COMPUTATIONAL BIOLOGY, v. 2, n. 10, p. 1284-1291, Publicado: OCT 2006	261
(3) Title: Institutions, incentives and the future of fisheries. Author(s): Hilborn, R.; Orensanz, J. M.; Parma, A. M. Source: PHILOSOPHICAL TRANSACTIONS OF THE ROYAL SOCIETY B-BIOLOGICAL SCIENCES, v. 360, n. 1453, p. 47-57, Publicado: JAN 2005.	219
(4) Title: Roles of mixing patterns in cooperation on a scale-free networked game. Author(s): Rong, Zhihai; Li, Xiang; Wang, Xiaofan. Source: PHYSICAL REVIEW E, v. 76, n. 2, parte 2, Publicado: AUG 2007.	205
(5) Title: The future of outcomes measurement: item banking, tailored short-forms, and computerized adaptive assessment. Author(s): Cella, David; Gershon, Richard; Lai, Jin-Shei; et al. Source: QUALITY OF LIFE RESEARCH, v. 16, suplemento: 1, p.: 133-141, Publicado: 2007.	192
(6) Title: The state and conservation of Southeast Asian biodiversity. Author(s): Sodhi, Navjot S.; Posa, Mary Rose C.; Lee, Tien Ming; et al. Source: BIODIVERSITY AND CONSERVATION, v. 19, n. 2, edição especial: SI, p. 317-328, Publicado: FEB 2010.	164
(7) Title: Merging Sustainability with Organocatalysis in the Formation of Organic Carbonates by Using CO ₂ as a Feedstock. Author(s): Whiteoak, Christopher J.; Nova, Ainara; Maseras, Feliu; et al. Source: CHEMSUSCHEM, v. 5, n. 10, p. 2032-2038, Publicado: SEP 2012.	104
(8) Title: Moving to sustainability by learning from successful fisheries. Author(s): Hilborn,	103

Ray. **Source:** AMBIO, v. 36, n. 4, p. 296-303, Publicado: JUN 2007.

(9) **Title:** Environmental management and firm performance: a case study. **Author(s):** Claver, Enrique; Lopez, Maria D.; Molina, Jose F.; et al. **Source:** JOURNAL OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT, v. 84, n. 4, p. 606-619, Publicado: SEP 2007. 81

(10) **Title:** A case study of abalone poaching in South Africa and its impact on fisheries management. **Author(s):** Hauck, M; Sweijd, NA. Conferência: ICES Symposium on Confronting Uncertainty in the Evaluation and Implementation of Fisheries-Management Systems Local: UNIV CAPE TOWN, GRAD SCH BUSINESS, CAPE TOWN, SOUTH AFRICA Data: NOV 16-19, 1998. ICES JOURNAL OF MARINE SCIENCE, v. 56, n. 6, p. 1024-1032, Publicado: DEC 1999. 78

(11) **Title:** On the determinants of corporate social responsibility: international evidence on the financial industry. **Author(s):** Chih, Hsiang-Lin; Chih, Hsiang-Hsuan; Chen, Tzu-Yin. **Source:** JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, v. 93, n. 1, p. 115-135, Publicado: APR 2010. 75

(12) **Title:** Who decides what is fair in fair trade? The agri-environmental governance of standards, access, and price. **Author(s):** Bacon, Christopher M. **Source:** JOURNAL OF PEASANT STUDIES, v. 37, n. 1, p. 111-147, Publicado: JAN 2010. 71

*Obs.: exibição dos primeiros 12 registros encontrados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Para fins de comparação entre os artigos mais referenciados *versus* pesquisadores mais prolíferos no período, visualiza-se, na Tabela 9 (nove), que, dos autores listados que mais publicaram, dois deles têm os seus trabalhos entre os doze mais citados entre 1998 a 2017, a saber: (a) Ray Hilborn – Professor na *University of Washington* (Seattle/EUA) – com o seu estudo intitulado “*Institutions, incentives and the future of fisheries*” é o terceiro no *ranking* com 219 citações; e (b) Christopher M. Bacon – Professor Associado da *Santa Clara University* (Califórnia/EUA) – com seu artigo: “*Who decides what is fair in fair trade? The agri-environmental governance of standards, access, and price*” aparece na 12^o posição com 71 citações.

Salienta-se que a pesquisa de Hilborn em parceria com Orensanz e Parma e publicada em 2005 remete à questão da pesca e a gama de estruturas que a gerencia. Desse modo, entre outras discussões, eles apontam que sistemas bem sucedidos variam de cooperativas locais com um forte controle do governo a diversas formas de direito de propriedade, porém, de modo geral, envolve sistemas institucionais que oferecem incentivos aos operadores individuais o que, por sua vez, conduz a um comportamento consistente em relação à preservação.

Já no artigo de Bacon, publicado no ano de 2010, o autor trata do contraste entre a responsabilidade social das empresas e o modelo de comércio justo dentro de uma economia social, debatendo a política acerca do preço do café. Os pequenos agricultores defendem que um comércio justo inclui, entre outros itens, o acesso direto ao mercado para

essas pequenas cooperativas da qual eles fazem parte. Por fim, como uma das contribuições da pesquisa, o autor encerra assegurando que comércio justo é uma parceria comercial que tem, como base, o diálogo, a transparência e o respeito na busca de uma maior equidade, o que, conseqüentemente, contribui para o desenvolvimento sustentável. Mas, para isso, os esforços para garantir padrões de sustentabilidade e preços justos requerem uma ação coletiva.

Quanto aos *hot topics* (tópicos quentes), o critério de escolha ocorreu por meio de uma busca prévia nos arquivos indexados na *Web of Science*, desse modo, foram elencados, na Tabela 10 – a partir do número de publicações –, doze assuntos relacionados com a temática aqui objeto de análise.

Tabela 10 – Tópicos relacionados com a temática

Tópico	Nº. de trabalhos
(1) <i>Innovation</i> (Inovação)	148.976
(2) <i>Management</i> (Gestão)	125.562
(3) <i>Economic Development</i> (Desenvolvimento Econômico)	116.711
(4) <i>Cooperation</i> (Cooperação)	111.464
(5) <i>Agriculture</i> (Agricultura)	105.769
(6) <i>Human Resource</i> (Recursos Humanos)	85.786
(7) <i>Sustainable Development</i> (Desenvolvimento Sustentável)	82.282
(8) <i>Stakeholders</i> (Stakeholders)	76.937
(9) <i>Education</i> (Educação)	51.858
(10) <i>Environment</i> (Meio Ambiente)	48.174
(11) <i>Government</i> (Administração Pública)	41.391
(12) <i>Entrepreneurship</i> (Empreendedorismo)	21.615

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Em posse de tais tópicos observados na Tabela 10, foi realizada a combinação de cada um deles com os termos *cooperatives and sustainability* na base de dados *Web of Science* entre os anos de 1998 a 2017, assim, foi possível identificar o índice h-b e o índice m (conforme Tabela 11).

Tabela 11 – *Hot topics* no estudo de cooperativas e sustentabilidade

Tópico	Nº. de trabalhos	Índice h-b	Período (n)	Índice m
(1) <i>Management</i> (Gestão)	943	50	20	2,50
(2) <i>Environment</i> (Meio Ambiente)	906	48	20	2,40
(3) <i>Cooperation</i> (Cooperação)	830	44	20	2,20
(4) <i>Sustainable Development</i> (Desenvolvimento Sustentável)	792	42	20	2,10
(5) <i>Government</i> (Administração Pública)	566	30	20	1,50
(6) <i>Stakeholders</i> (Stakeholders)	490	26	20	1,30
(7) <i>Economic Development</i> (Desenvolvimento Econômico)	377	20	20	1,00
(8) <i>Agriculture</i> (Agricultura)	339	18	20	0,90

(9) <i>Innovation</i> (Inovação)	302	16	20	0,80
(10) <i>Education</i> (Educação)	264	14	20	0,70
(11) <i>Human Resource</i> (Recursos Humanos)	113	10	20	0,50
(12) <i>Entrepreneurship</i> (Empreendedorismo)	68	6	20	0,30

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2018).

Considerando as orientações dadas por Banks (2006), podem ser classificados como *hot topics* (tópicos quentes) no estudo de cooperativas e sustentabilidade os seguintes itens visualizados na Tabela 11: Gestão, Meio Ambiente, Cooperação e Desenvolvimento Sustentável, visto que todos apresentam um índice $m \geq 2$.

5 Considerações Finais

Neste artigo, a busca por publicações sobre cooperativas e sustentabilidade na base de dados *Web of Science* resultou em 792 trabalhos. Desse modo, após a realização do presente estudo bibliométrico, pode-se constatar que a produção científica vem aumentando gradativamente ao longo dos vinte anos aqui analisados – com o ápice no ano de 2016 – totalizando 119 trabalhos publicados. Constatou-se que a maioria das publicações encontradas está relacionada principalmente com três áreas do conhecimento: Ciências Ambientais e Ecologia, Economia e Engenharia com 215, 149 e 124 trabalhos publicados no período, respectivamente.

Verificou-se ainda que entre as principais fontes para fins de publicação nessa temática sobressaem-se os periódicos *Journal of Cleaner Production* (22) e o *Sustainability* (21), além disso, a maioria dos trabalhos foi publicada na modalidade de artigo científico (596), representando 75.25% do total investigados entre 1998 a 2017. No que tange aos principais países, os Estados Unidos da América fica em evidência no topo do *ranking* com 207 trabalhos, sendo que, nessa listagem, o Brasil está na décima primeira posição com somente 33 trabalhos no período. Consequentemente, o idioma com o maior número de trabalhos contabilizados é o inglês (em torno de 93%).

Outra consideração remete às principais instituições envolvidas com a temática, nesse caso, o destaque fica por conta da *University of California*, localizada em Oakland na Califórnia/EUA, que têm, ao todo, 23 trabalhos vinculados a ela, ademais, em termos de apoio das agências financiadoras, a *National Natural Science Foundation of China* (10) e a *National Science Foundation* (9) foram as que reuniram o maior número de publicações.

Acerca dos autores mais relevantes quando se discute a respeito de cooperativas e sustentabilidade, identificou-se que há uma diversidade de pesquisadores que tem esse enfoque em suas pesquisas, contudo, o Professor Christopher M. Bacon da *Santa Clara University* (Califórnia/EUA) possui cinco trabalhos publicados, inclusive, um está listado no rol dos mais citados no período. Logo, ele pode ser tido com um autor de referência nessa área do conhecimento.

Quanto à combinação de alguns tópicos com os termos *cooperatives and sustainability* podem ser considerados como *hot topics* no estudo da temática como: Gestão, Meio Ambiente, Cooperação e Desenvolvimento Sustentável. Portanto, os resultados apresentados neste artigo contribuem para entender como essa temática vem sendo abordada e está se desenvolvendo nos últimos anos na medida em que mostrou informações acerca do número de trabalhos por ano, as áreas interessadas, onde as pesquisas estão sendo divulgadas e de que forma, bem como os países, as instituições, as agências e os autores envolvidos.

Entretanto, tal análise aqui realizada não finda as possibilidades de investigação nesse assunto, assim, recomenda-se que novos estudos venham a ser desenvolvidos considerando essa discussão em torno das cooperativas e sustentabilidade nessa perspectiva em conjunto. Neste sentido, sugere-se que outras bases de dados sejam consultadas, como também que uma nova busca contemple periódicos nacionais a fim de apurar, entre outros itens, os autores, as instituições e como as pesquisas em si estão sendo discutidas e aplicadas no contexto brasileiro levando em conta a relevância dos temas nos dias de hoje.

Referências

ANNAN-DIAB, F.; MOLINARI, C. Interdisciplinarity: practical approach to advancing education for sustainability and for the sustainable development goals. *The International Journal of Management Education*, v. 15, n. 2, part B, p. 73-83, July 2017.

ANTUNES, A. A. Como avaliar produção científica. *Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias*, Rio de Janeiro, v. 42, suppl.1, p. 17-19, 2015.

ARAÚJO, C. G. S. de; SARDINHA, A. Índice-h dos artigos citantes: uma contribuição para a avaliação da produção científica de pesquisadores experientes. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, São Paulo, v. 17, n. 5, p. 358-362, set./out. 2011.

BANKS, M. G. An extension of the hirsch index: indexing scientific topics and compounds. *Scientometrics*, v. 69, n. 1, p. 161-168, 2006.

BARRETO, M. L.; ARAGÃO, E.; SOUSA, L. E. P. F. de; SANTANA, T. M.; BARATA, R. B. Diferenças entre as medidas do índice-h geradas em distintas fontes bibliográficas e engenho de busca. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 231-238, abr. 2013.

BINDA, N.; GEHLEN, I. Construção de sustentabilidade em cooperativas agrícolas. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade, 6., Belém, 2012. *Anais...* Belém: ANPPAS, 2012.

BOYD, D. R. *Unnatural law: rethinking canadian environmental law and policy*. Vancouver: UBC Press, 2003.

BÜTTENBENDER, P. L.; SPARENBERGER, A.; PERDONSINI, D.; BÜTTENBENDER, B. N. Sistema cooperativo e os aportes ao desenvolvimento regional: o caso do noroeste gaúcho. In: SEMINÁRIO DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA, 6., Ijuí, 2016. *Anais...* Ijuí: Salão do Conhecimento, 2016.

CAPELEZZO, J. *Sustentabilidade nas organizações cooperativas: o caso da Cooperativa Agroindustrial Alfa – Unidade de Caxambu do Sul/SC*. 97 f. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Curso de Administração – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2016.

CASTRO, M. de; SILVA, A. J. H. da; VIANA, G. (Orgs.). *Relações de cooperação para geração de trabalho e renda: realidade e perspectivas na região Centro-Sul do Paraná*. Bauru: Canal 6, 2011.

CHAVES, M. do P. S. R.; RODRIGUES, D. C. B. Desenvolvimento sustentável: limites e perspectivas no debate contemporâneo. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, Campo Grande, v. 8, n. 13, p. 99-106, set. 2006.

CÓTON, M. C.; CASTRO, N. R. Cooperativas de crédito y banca um caminho por explorar. *Revista de Economía pública, Social y Cooperativa*, Valência, v. 72, p. 262-300, 2011.

DALE, A.; DUGUID, F.; LAMARCA, M. G.; HOUGH, P.; TYSON, P.; FOON, R. NEWELL, R.; HERBERT, Y. *Co-operatives and sustainability: an investigation into the relationship*. International Co-operative Alliance: 2013.

ELENA, N. Cooperation and education for sustainable development in globalization era. *Challenges of the Knowledge Society*, p. 1351-1360, 2013.

FONSECA, L. P. da; MADRUGA, L. R. da R. G.; MAZZA, V. M. de S.; TEIXEIRA, M. G.; STRECK, L. Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base Web of Science. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 12-22, 2014.

FRANTZ, W. Organização cooperativa: campo de educação e espaço de poder. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 37, n. 119, n. 52, p. 65-84, 2002.

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A.; SCHNEIDER, J. O. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. *Revista de Didáticas Específicas*, n. 16, p. 14-26, 2017.

GIESE, E.; BÜTTENBENDER, P. L. *Gestão da sustentabilidade ambiental no cooperativismo: o caso da Cooperativa Mista São Luiz Ltda. – Coopermil*. 2015. 21 f. Monografia (Especialização em Gestão de Cooperativas) – Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Cooperativas – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015.

GRZESZCZESZYN, G. Gestão com princípios cooperativos: estudo de caso de uma Cooperativa Agrícola de Grande Porte do Paraná. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., Resende, 2008. *Anais...* Resende: SEGeT, 2008.

GUARDABASSIO, E. V.; PEREIRA, R. da S.; AMORIM, W. A. C. de. Geração de trabalho e renda por meio do cooperativismo. *Journal of Environmental Management and Sustainability*, v. 6, n. 1, p. 40-54, jan./abr. 2017.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 102, n. 46, p. 16569-16572, November 2005.

KOBASHI, N. Y.; SANTOS, R. N. M. dos. Arqueologia do trabalho imaterial: uma aplicação bibliométrica à análise de dissertações e teses. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. esp., p. 106-115, 2008.

LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. M. W. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Joaçaba, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.

MADRUGA, L. R. da R. G. A localização das publicações e a identificação de tópicos quentes em sustentabilidade: uma primeira aproximação usando o Web of Science. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 34-46, maio/ago. 2011.

MANICA, J. *Anestesiologia: princípios e técnicas*. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

OLIVEIRA, A. C. de; MADRUGA, L. R. da R. G.; ROSA, A. C. da; FONSECA, L. P. da; FLORES, T. da R. Universidades verdes: inovações em educação voltada para a sustentabilidade. *Revista Interdisciplinar de Ensino, Pesquisa e Extensão*, Cruz Alta, v. 3, n. 1, p. 47-60, 2016.

PEREIRA, V. R.; CARVALHO, M. M. de; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. *Produção*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 312-328, abr./jun. 2013.

PORTO, S. B.; FERREIRA, M. V. Cooperativismo e desenvolvimento socioeconômico: uma análise da cooperativa de crédito rural de economia solidária. *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v. 5, n. 2, p. 323-337, jun./dez. 2014.

RAVELLI, A. P. X.; FERNANDES, G. C. M.; BARBOSA, S. de F. F.; SIMÃO, E.; SANTOS, S. M. A. dos; MEIRELLES, B. H. S. A produção do conhecimento em enfermagem e envelhecimento: estudo bibliométrico. *Texto & Contexto*, Florianópolis, v. 18, n. 3, p. 506-512, jul./set. 2009.

RAYMUNDO, J. C.; TURCHIAI, I. V.; CLEMENTE, P. F. R. C.; SOARES, B.; GONÇALVES, T. G. Redes de empresas e potencial de sustentabilidade na cadeia de suprimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5., Ponta Grossa, 2015. *Anais...* Ponta Grossa: CONBREPPO, 2015.

REIS, A. M.; RIBEIRO, M. B. A. Integração regional como meio de formação de uma consciência ambiental para o desenvolvimento sustentável das futuras gerações. *Revista Brasileira de Direito Internacional*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 214-232, jul./dez. 2016.

ROSEN, M. A. Sustainable development: a vital quest. *European Journal of Sustainable Development Research*, v. 1, n. 2, 2017.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCHNEIDER, J. O. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. *Otra Economía*, v. 9, n. 16, p. 94-104, Enero/Junio 2015.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 503-530, October 2003.

SILINSKE, J.; MARQUETTO, M. F.; GROHMANN, M. Z.; BATTISTELLA, L. F.; MADRUGA, L. R. da R. G. Estudo bibliométrico sobre a sustentabilidade na área de economia empresarial. *AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, Brazil*, v. 3, n. 2, p. 101-120, jul./dez. 2012.

SILVA, T. A. A. da; LIMA, L. S. Desenvolvimento sustentável: um debate sobre suas impossibilidades. *Revista Científica do Instituto Federal de Alagoas*, Maceió, n. I, v. I, p. 17-24, jul./dez. 2010.

TOLVES, T.; RIGHI, G. de A.; BALBINOT, I.; SIGNORI, L. U.; SILVA, A. M. V. da. Bibliometria da fisioterapia no Brasil: uma análise baseada nas especialidades da profissão. *Fisioterapia e Pesquisa*, São Paulo, v. 23, n. 4, p. 402-409, out./dez. 2016.

WOOD JR., T.; COSTA, C. C. de M. Avaliação do impacto da produção científica de programas selecionados de pós-graduação em Administração por meio do índice H. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 325-337, jul./ago./set. 2015.

YAN, Y.; WANG, C.; QUAN, Y.; WU, G.; ZHAO, J. Urban sustainable development efficiency towards the balance between nature and human well-being: connotation, measurement, and assessment. *Journal of Cleaner Production*, v. 178, p. 67-75, March 2018.

YOUNG, L. H. B. *Sociedades cooperativas: resumo prático*. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2008.



Desenvolvendo capacidades da inteligência emocional através do *coaching*

Jenifer Rosa Arruda¹
Jhony Pereira Moraes²
Taís Colling³

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo compreender como o processo de coaching pode auxiliar no desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional. O estudo acontece, especificamente, em torno de dois componentes: a autoconsciência e a autogestão. Para compreender o desenvolvimento desses componentes da inteligência emocional através do coaching são analisadas duas ferramentas: perguntas e crenças. O trabalho utiliza análise teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, para obtenção de informações que sustentem a questão de estudo proposta. Os resultados alcançados com o estudo mostram que as ferramentas do coaching – perguntas e crenças – são capazes de auxiliar no desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional – autoconsciência e autogestão, pois elas contribuem para a expansão da consciência da pessoa sobre ela mesma, ou seja, ampliando a autoconsciência. Essas ferramentas ajudam para que experiências sejam ressignificadas alterando a forma de resposta dos indivíduos e aprimorando sua autogestão.

Palavras Chave: Inteligência Emocional. Desenvolvimento. Autoconsciência. Autogestão. Coaching.

Developing Emotional Intelligence capacities through the coaching

Abstract: This study aims to understand how the coaching process can assist in the development of the components of emotional intelligence. The study take place specifically around two components: self-awareness and self-management. To understand the development of these components of emotional intelligence through coaching is analyzed two tools: questions and beliefs. This study uses theoretical analysis, through a bibliographic research, to obtain informations that sustain the issue of study proposal. The results achieved with the study shows that coaching tools - questions and beliefs - are able to assist in the development of the components of emotional intelligence - self-awareness and self-management - as they contribute to the expansion of consciousness of the person about herself expanding self-awareness . These tools help to experiences are re-signified by changing the form of response of individuals and enhancing their self-management.

Key Words: Emotional intelligence. Development. Self-awareness. Self-management. Coaching.

Desarrollando capacidades de la inteligencia emocional a traves del *coaching*

Resumen: El presente trabajo tiene como objetivo comprender cómo el proceso de *coaching* puede auxiliar en el desarrollo de los componentes de la inteligencia emocional. El estudio ocurre, específicamente, en torno a dos componentes: la autoconciencia y la autogestión. Para comprender el desarrollo de estos componentes de la inteligencia

¹ Mestranda em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

² Mestrando em Administração (área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS (PPGA/UFRGS)

³ Possui graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo (UPF - 2013). Pós Graduada em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo (UPF - 2016). Cursa Ciências Contábeis na Universidade de Passo Fundo (UPF).

emocional a través del *coaching*, se analizan dos herramientas: preguntas y creencias. El trabajo utiliza análisis teórico, por medio de investigación bibliográfica, para obtener informaciones que sustenten la cuestión de estudio propuesta. Los resultados obtenidos con el estudio muestran que las herramientas del *coaching* - preguntas y creencias - son capaces de auxiliar en el desarrollo de los componentes de la inteligencia emocional - autoconciencia y autogestión, pues ellas contribuyen a la expansión de la conciencia de la persona sobre ella misma, o sea, ampliando la autoconciencia. Estas herramientas ayudan a que las experiencias sean significadas nuevamente cambiando la forma de respuesta de los individuos y mejorando su autogestión.

Palabras clave: Inteligencia Emocional. Desarrollo. Conciencia de sí mismo. La autogestión. *Coaching*.

1 Introdução

O tema inteligência emocional está em evidência atualmente, pois passou-se a entender como é importante o ser humano, que é a base da força de trabalho e quem efetivamente move as organizações para o alcance de seus objetivos.

O proposto para este estudo vem ao encontro com a realidade atual de muitas empresas que compreendem, assim como Goleman, Boyatzis e McKee (2002), que identificar certos hábitos particulares enraizados em algumas equipes ou organizações e que acabam por afetar seus comportamentos são parte da compreensão da realidade emocional. Líderes que se utilizam da inteligência emocional a seu favor buscam enxergar tais hábitos e tudo aquilo que lhes dá sustentação e dessa forma conseguem trabalhar com as emoções das pessoas e também com a realidade emocional dos grupos (GOLEMAN; BAYATZIS; MCKEE, 2002).

De acordo com França (2010), fatos como incertezas oriundas de fusões, incorporações, novos conhecimentos, diminuição ou eliminação de postos de trabalho, fatos que marcam o cenário atual das empresas, as perspectivas entre trabalho, família, o consumo e possíveis sintomas de estresse influenciaram novas atitudes das organizações e também evidenciaram a necessidade de mudança no modo de vida das pessoas, propiciando a busca de fatores para a construção de uma nova realidade empresarial e pessoal. Sendo assim, diante de um contexto mundial de mudanças organizacionais constantes, é indispensável que as lideranças guiem de forma eficaz seus liderados, nesse sentido, Goleman (2015) afirma que esses líderes considerados eficazes possuem como característica crucial incomum o alto grau de inteligência emocional, que segundo o autor é a condição indispensável para a liderança.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender a evolução das capacidades da Inteligência Emocional por meio do processo de coaching. As capacidades da Inteligência emocional destacadas para o estudo foram Autoconsciência e Autogestão. A

seguir serão apresentados conceitos, origem e definições de Inteligência Emocional e das capacidades citadas. Também serão expostos conceitos e definições sobre coaching e algumas de suas ferramentas que possam contribuir para o desenvolvimento de capacidades da inteligência emocional em relação aos componentes autoconsciência e autogestão

2 Metodologia

Este estudo está configurado como uma pesquisa de cunho bibliográfico, exploratória e explicativa, e com abordagem qualitativa. Primeiramente, Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a pesquisa é um procedimento reflexivo, de tratamento científico, que visa conhecer realidades. Para Gil (2008), a pesquisa objetiva o descobrimento de respostas a problemas através de técnicas/procedimentos científicos.

Nesse sentido e explicando a metodologia empregada neste trabalho, Thums (2000) diz que a pesquisa bibliográfica estrutura-se em obras literárias, extraíndo suas teorias, autores, quadros de referência e revisões de literatura. Assim, buscou-se na literatura existente livros e artigos com o objetivo de levantar dados que fomentem a questão de estudo proposta. Quanto ao caráter exploratório do estudo, o autor sustenta que os estudos exploratórios oferecem maior familiaridade com o problema pesquisado ou com as hipóteses construídas. Compõem-se, geralmente, por levantamentos bibliográficos, entrevistas, e análise de situações; além de adotarem – principalmente – os estudos de casos.

Em relação à pesquisa explicativa empregada aqui, Thums (2000) salienta que os estudos explicativos almejam determinar quais os fatores que influenciam na ocorrência de um fenômeno. Em muitos casos são combinados com pesquisas experimentais, ex-post-facto (a serem vistas adiante) e descritivas.

Por fim, a abordagem qualitativa do estudo é vista por Creswell (2010) como um tipo de pesquisa que busca compreender os significados dados por um grupo de indivíduos a um problema, explorando-o. Os dados são coletados no ambiente do participante, são analisados e possuem compreensão e interpretação individualizadas do problema.

3 Fundamentação Teórica

3.1 Inteligência emocional – Origem e conceito

Segundo Moscovici (1997), a aptidão geral intelectual foi a primeira concepção de inteligência. Nesse sentido, era considerada como a competência geral de resolver os

problemas, por exemplo, a pessoa considerada mais inteligente era aquela que resolvesse melhor os problemas; a menos inteligente não obtinha êxito ao resolver os problemas, sobretudo, quando a situação a qual era exposta fosse nova, não possuindo recursos adquiridos anteriormente.

Ainda de acordo com o autor, a partir desse primeiro entendimento, originaram-se os testes de inteligência. Já o estudo de análise fatorial da inteligência teve início na década de 30, utilizando-se a metodologia estatística, com o intuito de distinguir os fatores que estivessem inseridos em um conjunto – chamado cluster. A partir desses estudos, já se tinha o conhecimento em relação a subdivisão da inteligência geral em vários tipos de inteligência. Mais adiante, nas décadas de 40 e 50, nascem os trabalhos pioneiros de Thurstone e Guilford. Thurstone foi o precursor da análise fatorial dos testes de inteligência. Howard Gardner retomou o desenvolvimento e a evolução do conceito fatorial de inteligência e em 1983 publicou seu livro, ele abriu o leque de inteligências múltiplas que permitiu um enfoque especial sobre inteligência emocional. (Moscovici,1997)

De acordo com a teoria das inteligências múltiplas, as pessoas podem apresentar deficiências em alguns aspectos da inteligência e serem notáveis em outros. Por exemplo, uma pessoa pode possuir escores muito baixos em medidas de capacidades verbais e matemáticas, e em contrapartida, apresentar um elevado grau de habilidades sociais e musicais e demonstrar competência para desempenhar atividades profissionais que tenham como foco essas capacidades (GAZZANIGA; HEATHERTON, 2005).

Para Gazzaniga e Heatherton (2005), a inteligência é um atributo empregado para descrever uma pessoa, com base nas suposições. Primeiro, que todo indivíduo tem uma gama de distintas capacidades. E segundo, a inteligência pode ser igualada a como um indivíduo é avaliado em uma escala de capacidades específica, de acordo com a cultura que o valoriza.

Com os trabalhos publicados por Daniel Goleman, em 1995, a teoria da Inteligência Emocional começou a ganhar popularidade. Porém, antes das publicações do referido autor, o estudo das emoções já havia se iniciado. A inteligência Emocional vem sendo pesquisada há, no mínimo, cinquenta anos. Assim, pode-se entender como um tema de estudo novo, porém largamente debatido por meio de outras nomenclaturas. A Inteligência Emocional tornou-se mais popular na metade da década de noventa, e o debate a seu respeito perdura até os dias de hoje. (SHAPIRO apud KERKOSKI, 2008).

Para Moscovici (1997), a Inteligência Emocional é apenas um rótulo de contexto mercadológico. Algo que atrai a atenção, sendo um nome de impacto para vender. Uma denominação nova, que torna o assunto interessante para o leitor. No entanto, também acredita que a inteligência emocional teria vindo para atender a necessidade de se deixar de negligenciar a esfera emocional, o que tem ocorrido ao longo dos tempos e se tornado uma das carências da sociedade tecnológica. Para ilustrar, o autor apresenta o exemplo das famílias, que em sua maioria, não oferecem uma educação emocional às crianças. Segundo ele, os pais tendem a preocupar-se em demasia com a educação social, que tem como base as regras comportamentais e de conduta, sendo elas oriundas do que é aceito ou não pela sociedade em que vivemos. Os pais preocupam-se pouco em relação a parte emocional de seus filhos, em desenvolver a forma de como irão demonstrar e lidar com as suas emoções.

Ryback (1998), define inteligência emocional como sendo a habilidade das pessoas em utilizar a percepção no reconhecimento dos sentimentos que estão por trás da comunicação interpessoal, agindo com receptividade, de forma sincera e autêntica e suportando ao impulso de ter uma reação impensada. Também segundo Ryback (1998, p. 64), “a inteligência emocional integra a percepção das nossas emoções com o conhecimento intelectual do mundo a nossa volta”.

A inteligência emocional, segundo Weisinger (2001), nada mais é do que a utilização inteligente das emoções, ou seja, utilizá-las de forma intencional para que trabalhem a seu favor. Usar as emoções como auxílio para escrever o comportamento e raciocínio com objetivo de aprimorar resultados. O autor também observa que a inteligência emocional pode ser usada tanto para ajudar a si mesmo (intrapessoalmente), quanto para ajudar outras pessoas (interpessoalmente).

Goleman (2011) relata que temos ações imediatas que acabam sendo predispostas por todos os tipos de emoções que vivenciamos. Cada emoção vivenciada aponta para uma certa direção que comprovou ser a mais apropriada, nos habituais desafios enfrentados pelo ser humano, ao longo da vida. O Autor caracteriza a inteligência emocional como:

[...] capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2011, p. 63).

Weisinger (2001) entende que a inteligência emocional origina-se de quatro componentes, que funcionam como os componentes do DNA, porém, diferentemente do DNA biológico, os componentes da inteligência emocional conseguem ser desenvolvidos e com isso aumentar expressivamente a nossa inteligência emocional. Esses componentes, quando nutridos por experiências, possibilitam o desenvolvimento de habilidades e capacidades específicas, que irão compor o alicerce da inteligência emocional nos indivíduos. Estes quatro componentes são:

- A habilidade de perceber, expressar e avaliar de forma correta uma emoção;
- A habilidade de promover ou acessar sentimentos quando eles puderem facilitar o seu entendimento de si mesmo ou de outra pessoa;
- A habilidade de entender as emoções e o conhecimento proveniente delas;
- A habilidade de dominar as próprias emoções para fomentar o crescimento emocional e intelectual.

Goleman (2015), por meio de seus estudos, definiu quatro como sendo o número de componentes que caracterizam a inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Dois deles serão estudados em profundidade e apresentados a seguir.

3.2 Componentes da inteligência emocional

A inteligência emocional, segundo Goleman (2014), possui quatro componentes fundamentais, a autoconsciência, autogestão, empatia e a habilidade social. A seguir, para fins desse estudo, serão apresentados os componentes chamados autoconsciência e autogestão.

3.2.1 Autoconsciência

Compreender intimamente as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos é o que significa a autoconsciência, e entendida como o primeiro componente da inteligência emocional. Ela se manifesta como franqueza e uma habilidade de se autoavaliar de maneira realista. Aqueles que são capazes de expor com clareza e abertamente o impacto que suas emoções exercem em seu trabalho são exemplos de pessoas com alto nível de autoconsciência (GOLEMAN, 2015).

De acordo com Gordon (2003, p. 11), “a capacidade de acompanhar o próprio modo de pensar, detendo-nos para questionar os pensamentos e sentimentos como se nos observássemos de fora, é o que se chama de autoconsciência”. Nesse mesmo sentido, Weisinger (2001) afirma que pessoas com a autoconsciência em grau elevado são capazes de atuar para que seus atos funcionem em seu benefício, pois conseguem monitorar e observar a si próprios em ação. Gordon (2003) ainda ressalta que para trocar os sentimentos por outros melhores, depois de ter consciência deles, além de recursos pessoais, pode ser necessário força de vontade.

Goleman (2015) afirma que as pessoas autoconscientes entendem as suas limitações e suas forças e ficam à vontade para dialogar a respeito delas. Além disso, costumam manifestar desejo por críticas construtivas. No entanto, aquelas consideradas com autoconsciência baixa entendem como uma ameaça ou sinal de insucesso a mensagem de que é necessário melhorar. Para Gordon (2003, p 11), “A autoconsciência deveria ser um processo construtivo, mas geralmente somos nossos críticos severos ou nos julgamos com excessivo rigor. Permitir que os fatos sejam reenquadrados de maneira positiva requer tempo e cabeça fria”.

Indivíduos que possuem autoconsciência elevada não são nem críticos em excesso, nem possuem esperanças fora da realidade. São, na verdade, honestos consigo mesmo e com os outros. Eles percebem como seus sentimentos influenciam a eles, aos outros e ao seu desempenho profissional. Sendo assim, uma pessoa autoconsciente entende que se não consegue bons resultados sob prazos muito pequenos, tende a planejar seu tempo e antecipar o término do trabalho. Outro exemplo de alguém muito autoconsciente, é quando uma pessoa é capaz de recusar uma oferta de emprego por não se adequar aos seus princípios ou objetivos de longo prazo, mesmo sendo sedutora financeiramente. Vale destacar que a autoconsciência também está relacionada ao entendimento de cada um sobre seus próprios valores e propósitos (GOLEMAN, 2015).

Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. Elas têm uma compreensão firme de suas capacidades e são menos passíveis de fracassarem, por exemplo, por assumirem um excesso de atribuições. Elas também sabem quando pedir ajuda. E os riscos que correm no cargo são calculados. Não aceitarão um desafio que sabem que não podem realizar sozinhas. Elas agirão conforme suas forças (GOLEMAN, 2015, p.15).

A autoconsciência é o que oportuniza a alguém possuir uma bússola interna tão forte, um norte que o oriente pela vida conforme seus valores e objetivos mais profundos, com ela é possível exatidão para decifrar a voz interior dos murmúrios do corpo. O cérebro mantém a

mais profunda percepção de sentido e propósito de vida nas regiões subcorticais que são áreas fortemente ligadas a intuição. Os nossos valores são conhecidos primeiramente sentindo o que parece e não parece certo, e depois organizando essas sensações no nosso íntimo. Dessa forma, a autoconsciência nos possibilita sintonizar com os sutis murmúrios internos que são capazes de nos auxiliar a conduzir nossa trajetória pela vida. Este radar interno é a base para gerenciarmos o que fazemos e o que não fazemos. Para que se possa ter uma vida plena e não uma vida hesitante. Esse íntimo instrumento de controle faz toda a diferença (GOLEMAN, 2014).

Goleman (2014), também afirma que nossa mente utiliza a autoconsciência para manter tudo o que fazemos no caminho mais adequado, por exemplo, a metacognição viabiliza para que tenhamos conhecimento de como estão indo nossas operações mentais e seja possível ajustá-las se houver necessidade; a metaemoção tem a mesma função controlando o fluxo de impulsos e sentimentos. No desenho da mente, a função da autoconsciência é de gerenciamento das nossas próprias emoções, assim como de percepção em relação aos sentimentos dos outros que estão ao nosso redor.

3.2.2 Autocontrole

Segundo Bergman e Bell (1998), o autocontrole, respeitando o fundamento do equilíbrio emocional, não está relacionado a rigor exagerado ou intolerância. Na verdade, a sua essência se adéqua mais à vontade de conservar, no mais positivo dos sentidos, o controle de si mesmo. Para isso, é preciso ter conhecimento e o contato com grande diversidade de sentimentos sem a coincidência de comportamentos destrutivos ou compulsivos. As pessoas precisam de reservas suficientes de autocontrole para que consigam preservar a autodisciplina, postergar a satisfação de desejos e prazeres e suportar sentimentos desagradáveis.

Nesse sentido Goleman (2015, p. 16) afirma:

O autocontrole que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo de canalizá-los de formas úteis.

Para Goleman (2015), não podemos eliminar os impulsos biológicos que guiam nossas emoções, porém conseguimos realizar muitas outras coisas para que possamos gerenciá-los. Gordon (2003), sugere que existe grande distância entre sentir algo e comportar-se em conformidade com isso. Para separar as duas coisas é necessário grande autocontrole.

Ainda de acordo com as ideias de Gordon (2003), mesmo que o aprendizado do autocontrole básico se origine na mais tenra idade, como no caso dos bebês, por exemplo, que são ensinados a não solicitar o impossível ou a chorar e a gritar se contrariados. O autor entende que a habilidade de gerir emoções complexas afronta até mesmo aos indivíduos com elevado grau de inteligência emocional.

De acordo com Goleman (2015), as características de autocontrole emocional são facilmente perceptíveis, sendo elas: uma tendência a ponderação e a reflexão; adequação à ambiguidade e mudança; e integridade, que é a habilidade de falar não aos impulsos. Segundo o mesmo autor, o autocontrole elevado antecipa qualidades como melhores competências interpessoais, um bom ajuste emocional e sentimentos de adaptabilidade e segurança (GOLEMAN, 2014).

Ambientes de confiança e isonomia tendem a ser criados por pessoas que estão no controle de suas emoções e impulsos, isto é, pessoas racionais. Nesses ambientes, as rivalidades e a politicagem são grandemente diminuídas e o rendimento se torna alto. Entretanto, o autocontrole as vezes pode não ser reconhecido. Indivíduos hábeis em controlar suas emoções, ocasionalmente, são interpretados como pessoas insensíveis ou indiferentes, sendo suas atitudes prudentes entendidas como desinteressadas ou sem entusiasmo (GOLEMAN, 2015).

Quanto à relevância do autocontrole no contexto profissional, Goleman (2015) destaca o grandioso valor para a liderança e sustenta que o autocontrole eleva a integridade, que é uma qualidade das pessoas, assim como uma força das organizações. Também lembra que em decorrência de comportamentos impulsivos inúmeros problemas são gerados nas empresas. Segundo Goleman (2015, p.18), “[...] pessoas raramente planejam exagerar os lucros, recheiar as contas de despesas, meter a mão no cofre ou abusar do poder com finalidades egoístas.” O que acontece é a apresentação de oportunidades para pessoas que possuem pouco controle de seus impulsos, e essas facilmente respondem sim.

3.3 Desenvolvimento da inteligência emocional

A inteligência emocional não se trata de algo improvável de se obter. Ela pode ser fortalecida, aprimorada e expandida. Para ampliar a inteligência emocional é necessário aprender a exercitar a autoconsciência, o autocontrole e a motivação que são algumas das técnicas e aptidões que a compõem (WEISINGER, 2001).

Segundo Weisinger (2001), as emoções são capazes de proporcionar informações preciosas a respeito do próprio indivíduo, sobre outras pessoas e sobre muitos outros acontecimentos. Podemos alterar o nosso comportamento e raciocínio com a utilização das informações que as emoções fornecem, e dessa forma, reverter situações, como por exemplo, ao invés de explodir de raiva ir em busca meios de diminuir a carga de trabalho ou simplificar o processo de trabalho. Pois, como afirma Moscovici (1997, p. 17), “Nós podemos modificar a situação através do nosso comportamento. Por exemplo, se alguém nos agride, responder não agressivamente é uma forma inteligente”.

As habilidades emocionais de um indivíduo como, por exemplo, as capacidades e as atitudes que utiliza para tratar da vida e do trabalho não estão geneticamente programadas, como a tonalidade da sua pele ou a cor dos seus olhos. Entretanto, em alguns aspectos, por estarem tão intimamente entranhadas na neurologia das pessoas poderiam se fazer presentes (GOLEMAN, 2015).

A experiência, segundo Goleman (2015), tem um papel relevante na forma como os genes se manifestam, embora as habilidades emocionais, em parte, sejam consideradas nascidas com o indivíduo. Existem pesquisas que propõem que, em torno dos 25 anos, as habilidades emocionais já estejam mais ou menos definidas e que a partir daí os comportamentos subsequentes já são hábitos enraizados. Para o autor, este é o problema, porque quanto mais se age da mesma forma, maior a tendência de continuar agindo da mesma forma, sendo assim, mais os comportamentos se tornam enraizados nos circuitos cerebrais. Corroborando, Gazzaniga e Heatherton (2005), afirmam que o simples fato de repetir um comportamento predispõe a sua execução de forma automática em outros momentos.

De acordo com Zaharov (2010), o ser humano é um conservador nato e, normalmente, diante da primeira dificuldade, tende a retornar para seus antigos hábitos, no entanto, para que se estabeleça a transformação de comportamento é preciso substituir hábitos. Dessa forma, se as alterações necessárias forem complexas, possivelmente, as mudanças comportamentais

estarão propensas a serem passageiras. Uma mudança comportamental verdadeira somente acontecerá se houver uma forma de educar novamente as pessoas, reformulando seus valores e construindo hábitos novos que possibilitem felicidade, prazer, satisfação e que atendam as suas necessidades. Como cita Zaharov (2010, p. 13), “Loucura é manter as mesmas ações do passado e esperar novos resultados”. Nesse sentido, Goleman (2015) relata que conexões neurais, importantes para o cérebro humano, são estimuladas quando novos comportamentos são testados e praticados em momentos distintos. Essas ações são valiosas para que ocorram mudanças verdadeiras.

Todo o ser humano é capaz de ampliar a sua inteligência emocional, porém para que ocorra é necessária uma maneira correta. Como cita Moscovici (1997, p. 16):

[...] independentemente de qualquer variável cultural, educacional, familiar, etc., todos nós podemos desenvolver esta inteligência emocional, desde que haja um processo adequado para isso. Um trabalho educacional da infância até a fase adulta e no próprio adulto também.

Para o desenvolvimento da inteligência emocional se faz necessário a ajuda de outras pessoas. Com elas é possível praticar, experimentar e receber “feedback”, além disso, se torna possível avaliar a evolução do aprendizado. Aquelas pessoas consideradas próximas proporcionam o ambiente no qual é possível compreender os avanços e os benefícios do que é aprendido. Além disso, frequentemente o ser humano necessita de algum entendimento externo, pois não consegue encontrar respostas, apenas por suas próprias experiências e interesses. Esse auxílio pode ser provido por amigos, colegas e núcleo familiar de forma informal, ou de forma profissional, por um coach que irá auxiliar no entendimento, ampliação e formas de utilização de todo o potencial existente (GOLEMAN, 2015).

4 O que é *coaching*?

O coaching promove a expansão do autoconhecimento auxiliando o participante do processo a descobrir onde ele está e a buscar meios para fazê-lo ir adiante. O sentido de vida de um cliente pode ser transformado por meio do coaching. Normalmente, ocorrem mudanças pequenas e cada uma no seu tempo, porém, no final, elas se somam (LAGES; O’CONNOR, 2015).

Para Whitmore (2012), mediante o coaching é possível liberar toda a potencialidade existente nas pessoas e consequentemente aumentar seu próprio desempenho. Coaching é também auxiliar as pessoas a como aprender sobre alguma coisa e não ensiná-las algo diretamente. Afinal, segundo o autor, todas as pessoas possuem a habilidade de aprender naturalmente e que a instrução pode até ter efeito negativo, sendo na verdade perturbadora.

O indivíduo em um processo de coaching não obtém os fatos que necessita com o profissional que conduz o processo. Na realidade, ele é estimulado a exprimir e explorar dentro de si próprio, pois lá estão suas respostas. E tudo gira em torno de como se obtém isso da melhor forma possível, visando atingir a meta de melhorar o desempenho (WHITMORE, 2012).

Lages e O'Connor (2015) ressaltam que coaching está relacionado a metas e a realizações. O processo aproxima os sonhos da realidade. Nesse sentido, Lages e O'Connor (2015, p. 10) afirmam:

Coaching é um jogo para altas apostas. Felicidade. As pessoas recorrem ao coaching porque querem ser felizes, ou mais felizes. Elas desejam uma vida satisfatória, repleta de boas experiências. Querem bons relacionamentos, um trabalho que apreciem e que lhes de orgulho, onde possam usar seus talentos e ganhar dinheiro. Querem usufruir os prazeres da vida com intensidade. Querem ver seus melhores sonhos realizados e sentir que estão vivendo de acordo com seus mais altos valores.

O coaching é um processo interativo no qual o profissional que o conduz é chamado de coach e o cliente é chamado de coachee. Conforme Whitmore (2012), o coach não é o mesmo que um professor, um instrutor, um conselheiro, um especialista, ou, tampouco, um resolvidor de problemas. O coach é alguém que ecoa o que é apresentado pelo coachee, é um facilitador, ele também auxilia na formação de consciência. Como citam Lages e O'Connor (2015, p. 5), “Eles ajudam os clientes a se libertarem de circunstâncias desagradáveis ou insatisfatórias. Em seguida, eles abrem o leque de opções e possibilidades”.

Segundo Zaharov (2010), o coaching proporcionou às pessoas a utilização, numa escala muito maior, das suas aptidões pessoais, da sua capacidade criativa, da eficiência na resolução de problemas e produção de resultados com maior qualidade e rapidez. Para Gallwey (1996), o comprometimento em se autmelhorar não é o primordial, mas sim a energia aplicada para possuir maior entendimento do poder e da beleza das próprias qualidades e daquilo que se tornou.

4.1 Ferramentas do coaching – Perguntas e crenças

Segundo Lages e O'Connor (2015), uma pergunta classificada como “boa” irá clarear áreas diferentes, ou seja, expandir a consciência de si próprio. Para o autor, quando uma pergunta valiosa é feita para um cliente é oferecido a ele a chance de estudar seus recursos e experiência de uma forma distinta, e de localizar respostas que ele não fazia ideia que poderia possuir. Afinal, os clientes, frequentemente, buscam as soluções nos lugares que já são conhecidos, porém, as soluções não serão localizadas lá; caso contrário o cliente já as teria obtido. Os autores afirmam que, “as perguntas são como pontos de luz que brilham em lugares escuros” (LAGES; O'CONNOR, 2015, p. 91).

Num mundo complexo, no qual quase todos têm acesso à mesma informação, surge um novo valor da síntese original, da união de ideias de forma inovadora e das perguntas inteligentes que ativam potenciais intocados. Insights criativos implicam a junção de elementos de um modo útil e original (GOLEMAN, 2014 p. 49).

Assim como refletem luz, as perguntas também colocam outras áreas no escuro, ou seja, elas orientam a atenção do cliente para certos assuntos e, logo, afastam de outros. Perguntas acertadas conseguem informações eficientes e com frequência elucidam o que um cliente quer dizer com exatidão. Também podem ser usadas para aumentar as possibilidades do cliente confrontando os seus limites autoimpostos (LAGES; O'CONNOR, 2015).

Segundo Dilts, Hallbom e Smith (1993, p. 111), crenças “são regras de sua vida, as regras pelas quais você vive”. Representam a estrutura mais significativa do comportamento. O comportamento do indivíduo será coerente com sua crença quando de fato acreditar naquilo. Para Lages e O'Connor (2015), é preciso observar o que uma pessoa faz para compreender no que, realmente, ela acredita, e não apenas ouvir o que ela diz acreditar.

De acordo com Lages e O'Connor (2015), as crenças são formadas a partir das experiências e por isso são entendidas como verdades. Além disso, as experiências vividas também sofrem influência das crenças, pois cada realidade do ser humano é criada e sustentada por elas. Por exemplo, se uma pessoa acredita que é uma companhia agradável ela agirá como tal, e irá se aproximar e manter-se na companhia de outras pessoas. Sendo

assim, “sob certo sentido elas são profecias auto-realizáveis” (LAGES; O’CONNOR, 2015, p. 111).

Para Martins (2015), quando as crenças promovem alterações no pensamento e impossibilitam as pessoas de adotar comportamentos assertivos, elas podem ser entendidas como crenças que não racionais. É possível dar um novo significado ao pensamento, transformar a forma como se vê uma situação, essa alteração de crença é chamada de resignificação.

Como cita Martins (2015, p. 105) “você pode mudar a visão de uma situação ruim para outra mais produtiva, alterando o conteúdo do pensamento negativo para positivo. Isso é autoconhecimento e autoconsciência”. A resignificação de crenças, como abrange O’Connor (2015), é sobre alterar a forma pela qual as pessoas compreendem os acontecimentos e, conseqüentemente, tornam o seu significado diferente. Segundo o mesmo, tem-se o entendimento de que ao alterar o significado as atitudes e comportamentos também se tornarão diferentes.

5 Desenvolvendo autoconsciência e autocontrole utilizando ferramentas de coaching - perguntas e crenças

Segundo Whitmore (2012), a consciência é o elemento principal e inicial do coaching, ela é fruto da compreensão e da atenção. Estar consciente envolve compreender e interpretar aquilo que se observa ou sente. Assim como, existem recursos que aumentam a eficiência dos sentidos da visão e da audição, a consciência também pode ser aumentada sem a necessidade de utilização de medicamentos, apenas pela prática e pela atenção. Através do coaching é possível expandir a consciência tornando compreensíveis os atributos físicos e mentais das pessoas e desenvolver a habilidade de melhorar a si mesmo sem a necessidade de aval de outras pessoas, ampliando a autoconfiança. A consciência também inclui o autoconhecimento, principalmente, percebendo de que forma as emoções e os desejos alteram a compreensão dos fatos.

Ter conhecimento sobre o que orienta as ações provê solidez para que as pessoas façam escolhas corretas e possam iniciar uma mudança de comportamento. É necessário entender o que é importante, a forma como se vivenciam as situações, aquilo que se deseja e

como se comunica com outras pessoas. De acordo com o autor, momentos de profunda reflexão e determinação para estudar as próprias reações são a base para amplificar a autoconsciência (WEISINGER, 2001).

Conforme Weisinger (2001), informações são valiosas. Ter consciência da grande quantidade que está ao alcance dos indivíduos como, por exemplo, suas próprias avaliações, sensações, sentimentos, intenções e ações pode ajudar na compreensão de como agem, reagem, comunicam e atuam em diversas situações. Processar todas essas informações se traduz em autoconsciência. De acordo com Lages e O'Connor (2015), no coaching as perguntas são fontes de informações e parte fundamental do processo. Elas têm vários objetivos. As primeiras sessões servem para conseguir dados e determinar acontecimentos. Em seguida, são utilizadas para investigar as crenças e valores, para compreender profundamente o cliente. Além disso, as perguntas são realizadas para que seja possível verificar perspectivas diferentes ou novas possibilidades.

As perguntas atuam gerando consciência e responsabilidade. Contudo, nem todas têm a mesma eficiência, por exemplo, as perguntas fechadas - de respostas "sim" ou "não" - limitam a busca por detalhes. Como cita Whitmore (2012, p 64) "elas nem se quer obrigam a pessoa a usar o cérebro". No entanto, as perguntas abertas, que requerem respostas elucidativas, são poderosas para potencializar a consciência (WHITMORE, 2012).

Conforme Gordon (2003), a consciência do que sente é o atributo principal da inteligência emocional. Potencializar a consciência significa ter maior entendimento sobre o que acontece no âmago do indivíduo, processar esse conhecimento significa aumentar a autoconsciência (WEISINGER, 2001).

Os componentes da inteligência emocional, principalmente a autogestão, têm a sua essência na autoconsciência, pois como afirma Weisinger (2001, p. 26):

A autoconsciência está no cerne de cada uma dessas aptidões, porque a inteligência emocional só pode começar quando a informação entra no sistema perceptivo. Por exemplo: para conseguir controlar a raiva, você tem que ter consciência daquilo que a provoca e de como essa poderosa emoção o afeta - então poderá aprender a reduzi-la e usá-la acertadamente [...]

Segundo Goleman (2014), quando as pessoas ficam fora de controle e agem de maneira indelicada, frequentemente, não estão discernindo seus atos. Conforme, Dilts, Hallbom e Smith (1993), o processo de mudança tem início quando a pessoa decide o seu objetivo, pois a partir desse momento o seu cérebro irá trabalhar inconscientemente para

alcançá-lo, mandando informações que corrigirão os comportamentos que possam desviar da direção do objetivo que foi definido.

De acordo com Mischel e Shoda (apud Gazzaniga e Heatherton, 2005) a forma como as pessoas reagem as situações sofre influência da sua percepção emocional, das competências e habilidades que dispõem e de certa noção dos resultados que poderá produzir pelo seu comportamento. Para Goleman (2014), a capacidade de nomear os sentimentos e integrar as memórias e associações é crucial para o autocontrole.

Segundo Goleman (2015), as pessoas se diferenciam quanto as suas experiências, gostos, predileções, temperamentos, compromissos, medos, aflições e por aquilo que acreditam. As crenças, como indicam Dilts, Hallbom e Smith (1993), formam experiências de vida, mas igualmente são fruto de experiências vividas. Eles afirmam que, o início de qualquer mudança parte do trabalho com o sistema de crenças de cada indivíduo.

De acordo com Dilts, Hallbom e Smith (1993), o trabalho com o sistema de crenças começa entendendo a necessidade do cliente, reunindo informações sobre seu estado atual e comparando como estado desejado. De maneira simplificada, o trabalho consiste em alterar a forma como se percebe experiências vividas. É formado um novo significado, e assim, transformado o modo como se sente e reage a elas. Como afirmam Lages e O'Connor (2015), as crenças se modificam como resultado da experiência e as experiências se transformam com a alteração das crenças.

Conforme Zaharov (2010), não é possível mudar o mundo para que se esteja completamente satisfeito com a própria vida, porém, é possível reexaminar as próprias regras que o conduzem pela vida e alterar a forma de enxergar e reagir ao mundo. Segundo Goleman (2015), no coaching, não raro, o profissional apenas auxilia o cliente a identificar o que internamente, em algum nível, ele já conhece. Ainda de acordo com o autor, a forma como as pessoas reagem as situações está relacionada à memória que possuem delas, sendo assim, é possível reagir de forma diferente transformando essas lembranças.

[...] nossa atenção se estreita, colada ao que está nos perturbando, nossa memória se embaralha, tornando mais fácil recordar qualquer coisa que seja relevante à ameaça em questão. E nosso corpo entra em marcha acelerada enquanto uma enxurrada de hormônios do estresse prepara nossos membros para lutar ou correr. Nós nos fixamos naquilo que é perturbador e esquecemos o resto (GOLEMAN, 2014, p. 42).

Corroborando, Gallwey (1996) afirma que existem somente duas maneiras para lidar com situações incômodas no presente. Uma opção é alterar a situação; a outra é transformar a mente de quem está vivenciando o incômodo.

6 Considerações finais

Com o presente estudo, buscou-se compreender a evolução das capacidades da inteligência emocional através do processo de coaching. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica em materiais relacionados ao tema proposto, dentre os materiais pesquisados estão: livros, artigos científicos e revistas de negócios.

Através da pesquisa, se pôde verificar que as capacidades da inteligência emocional são passíveis de desenvolvimento e que o coaching pode auxiliar e ter papel importante nesse processo. Para delimitar o campo de estudo (porque o coaching possui diversas ferramentas), foram utilizadas na pesquisa as ferramentas Perguntas e Crenças buscando compreender seus papéis no desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional.

Um dos objetivos do estudo aqui apresentado era entender de que forma o componente autoconsciência poderia ser desenvolvido através do processo de coaching. Por meio da pesquisa, foi possível compreender como o coaching pode atuar para promover a expansão da autoconsciência do cliente.

Para responder ao objetivo proposto foi estudada a ferramenta Perguntas. As perguntas, se realizadas de maneira correta, podem estimular o cliente a pensar de uma forma diferente, encontrar respostas novas para situações já conhecidas e ampliar as suas possibilidades. Elas podem elevar a consciência do cliente, tornando-o lúcido quanto aos seus pontos fortes e a melhorar.

As perguntas auxiliam na obtenção e na compreensão de informações que são fundamentais para ampliar a consciência do cliente, promovendo reflexão e posterior entendimento das suas questões mais profundas. Constatou-se que processar o conhecimento adquirido com ampliação da consciência resulta em desenvolvimento da autoconsciência.

Outro objetivo do trabalho era entender de que forma o componente autogestão pode ser desenvolvido através do processo de coaching. Com a pesquisa, foi entendido que é

possível desenvolver esse componente e, para isso, foi estudado a ferramenta chamada Crenças.

A autogestão é o componente da inteligência emocional, relacionado à forma como as pessoas reagem às situações. Essas reações podem ser impulsivas ou pensadas. Quando as pessoas conseguem dominar seus sentimentos e ter reações pensadas entende-se que tenham a autogestão desenvolvida. O fato é que as reações são influenciadas pela percepção das pessoas, por associações e por suas memórias de situações vivenciadas, caso esses fatores tenham sido desagradáveis as reações tendem a não ser coerentes como momento atual e sim baseadas em experiências anteriores.

As crenças, no processo de coaching, auxiliam na ressignificação de experiências, tornando-as coerentes e produtivas. Por esse motivo, ajudam no desenvolvimento da autogestão, pois possibilitam perceber situações já vividas de maneira diferente. Isso resulta em novos sentimentos e novas formas de reagir frente a essas situações.

Portanto, os entendimentos obtidos com a pesquisa bibliográfica mostram que a inteligência emocional consegue ser ampliada por meio de processo de coaching, assim como seus componentes autoconsciência e autogestão. E que as ferramentas do coaching Perguntas e Crenças são úteis para desenvolvimento desses componentes. Contudo, cabe ressaltar que o desenvolvimento da inteligência emocional abrange, também, outros aspectos que não foram abordados nesse estudo. Além disso, existem diversas ferramentas do coaching que não foram apresentadas. Um estudo mais aprofundado traria maior compreensão e riqueza de detalhes ao tema que é atual e importante para o desenvolvimento das pessoas.

O estudo do desenvolvimento da inteligência emocional por meio do coaching mostrou que existe um vasto campo de conhecimento a ser explorado. Com possibilidades para pesquisas futuras como, por exemplo, estudos empíricos. Essas pesquisas poderiam testar na prática os achados desse estudo e contribuir para aumentar a bibliografia existente.

Referências

BERGMAN, R. L; BELL, A. W. *Condicionamento do equilíbrio emocional: o primeiro plano de ação para você ter uma saúde emocional definitiva*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1998.

CAVALCANTI, V. L. & CARPILOVSKY M. & LUND, M. & LAGO, R. A. *Liderança e Motivação*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3.Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DILTS, R. B; HALLBOM, T.; SMITH, S. *Crenças: caminhos para a saúde e o bem estar*. São Paulo: Ed. Summus, 1993.

GALLWEY, W. T. *O jogo interior de tênis*. São Paulo. Ed. Textonovo, 1996.

GAZZANIGA, M. S; HEATHERTON, T. F. *Ciência psicológica: mente, cérebro e comportamento*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GOLEMAN, D. & MCKEE, R. B. *O Poder da Inteligência Emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2002.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. *Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2014.

GOLEMAN, D. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2015.

GORDON, C. *Você é mais esperto do que pensa? Mais de 150 testes para ajudá-lo a descobrir e explorar a sua inteligência natural*. São Paulo: Ed. Cultrix, 2003.

KERKOSKI, J. M. *Prática desportiva e inteligência emocional: estudo da influência do desporto na aquisição de aptidões e competências de inteligência emocional*. 2008. 338 f. Tese (Doutorado em Estudos da Criança) – Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, Braga.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAGES, A.; O'CONNOR, J. *Coaching com PNL: o guia prático para alcançar o melhor em você e em outros: como ser um coach master*. Rio de Janeiro. Ed Qualitymark, 2015.

MARTINS, Vera. *O emocional inteligente: como usar a razão para equilibrar a emoção*. Rio de Janeiro. Ed. Alta Books, 2015

MOSCOVICI, F. *Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão*. Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 1997.

O'CONNOR, J. *Manual de programação neurolinguística: PNL: um guia orático para alcançar os resultados que você quer*. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2015.

RYBACK, D. *Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1998.

SILVEIRA, B. *Minidicionário da língua portuguesa. Edição revisada e atualizada*. São Paulo: Ed. FTD, 2002.

THUMS, J. *Acesso à realidade: técnicas de pesquisas e construção do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina: Ulbra, 2000.

WEISINGER, H. *Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.

WHITMORE, J. *Coaching para aprimorar o desempenho: as princípios da prática do coaching e da liderança*. CIDADE: Ed. Clio, 2012.

ZAHAROV, A. *Coaching: caminhos para transformação da carreira e da vida pessoal*. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2010.



Análise do controle de itens de um almoxarifado: um estudo de caso na agência de Medianeira da Copel Distribuição S/A

Luani Back Silvina¹

Resumo: Este trabalho objetiva apresentar oportunidades de melhoria para o controle dos itens utilizados no atendimento às solicitações de serviços pela Copel Distribuição S/A. A metodologia utilizada foi baseada nas pesquisas descritivas e explicativas de natureza aplicada, com características tanto quantitativas quanto exploratórias. A fundamentação teórica está apoiada na pesquisa bibliográfica e os dados foram coletados por meio de questionário aplicado na amostra, que inclui os funcionários que trabalham com o almoxarifado da agência. A pesquisa permitiu identificar deficiências nos sistemas, quanto ao controle de entrada e saída de materiais e que acabam por permitir que os usuários informem dados incorretos. Para que a empresa funcione perfeitamente, os seus processos devem funcionar otimamente também e a melhor forma de garantir isso é aperfeiçoar os sistemas já existentes com mecanismos que evitem as falhas e as confusões no momento das inserções dos dados pelos usuários.

Palavras-chave: Materiais; Otimização; Almoxarifado.

Analysys from the control de items in a warehouse: a case study at the Copel Distribution S /A Agency in Medianeira

Abstract: This study intentions is to present improvement opportunities for the control of the items used in the attendance of service requests by the Copel Distribution S/A. The methodology used in this project was based on the descriptive and explicative researches of applied nature, with both quantitative and qualitative characteristics. The theoretical foundation is supported by the bibliographical research, and the data were collected through a questionnaire applied in the sample, which includes the employees who work with the warehouse of the Copel agency. The research allowed to identify deficiencies in the systems, in terms of the control the inputs and outputs of the materials and that end up allowing users to report incorrect data. In order for the company to function perfectly, its processes should work optimally as well and the best way to ensure this is to improve the existing systems with mechanisms that prevent failures and confusion at the time of data insertion by users.

Keywords: Global leadership. Cultural diversity. Internationalization.

Análisis del control de ítems de un almacén: un estudio de caso en la agencia de Medianera de Copel Distribución S / A

Resumen: Este estudio objetiva presentar oportunidades de mejora para el control de los elementos utilizados en la atención a las solicitudes de servicios por Copel Distribución S/A. La metodología utilizada se basó en las investigaciones descriptivas y explicativas de naturaleza aplicada, con características tanto cuantitativas como exploratorias. La fundamentación teórica se apoya en la investigación bibliográfica y los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario aplicado en la muestra, que

¹ Doutorado em andamento em Engenharia de Produção, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Mestre em Engenharia de Produção - Stricto Sensu, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Ponta Grossa, na área de concentração de Gestão Industrial e linha de pesquisa Transferência de Tecnologia. Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Campus Medianeira.

incluye a los funcionarios que trabajan con el almacén de la agencia. La investigación permitió identificar deficiencias en los sistemas, en cuanto al control de entrada y salida de materiales y que acaban por permitir que los usuarios informen datos incorrectos. Para que la empresa funcione perfectamente, sus procesos deben funcionar óptimamente también y la mejor manera de garantizar esto es perfeccionar los sistemas ya existentes con mecanismos que eviten las fallas y las confusiones en el momento de las inserciones de los datos por los usuarios.

Palabras clave: Materiales; Optimización; Almacén.

1 Introdução

A eterna busca pela perfeição gera a mudança constante e a competitividade exige a reinvenção, o novo e o eficiente. Tais situações surgiram com a globalização e elas são o reflexo das organizações atuais, que devem estar em constante mudança para almejar sempre o melhor, tanto para si quanto para o meio em que estão inseridas.

Saber administrar a disponibilidade de recursos e adequar os gastos com materiais auxilia no aperfeiçoamento dos processos da organização, além de afetar diretamente o fluxo de caixa das empresas. A gestão de estoques em grandes organizações é imprescindível para a obtenção de vantagem competitiva, pois os recursos materiais bem administrados garantem a continuidade das operações, o atendimento às demandas constantes e a possibilidade de redução de custos de forma planejada.

A Companhia Paranaense de Energia – Copel é uma empresa de economia mista, em que o maior acionista é o governo do Paraná e, por isso, faz-se necessário que a sua administração seja idônea e transparente. E as técnicas utilizadas no controle de materiais empregados na prestação de serviços pela Copel Distribuição S/A, subsidiária da Copel na qualidade de holding, são de grande importância para alcançar tais níveis de integridade.

A empresa demanda grande quantidade de itens para poder prestar serviço aos seus consumidores e esses materiais são utilizados por vários empregados que fazem parte do quadro de funcionários da organização. Sendo assim, faz-se necessário o acompanhamento e a correta aplicação desses itens, para, assim, evitar desperdícios e possíveis desvios.

Este estudo tem como objetivo propor sugestões a fim de otimizar os resultados quanto ao sistema de controle de itens no almoxarifado na agência de Medianeira – PR da Copel Distribuição S/A.

2 Fundamentação Teórica

Viana (2006, p. 41) define a administração de materiais como o “planejamento, coordenação, direção e controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final”. Em complemento, Chiavenato (2005) assegura que os materiais devem ser controlados e administrados, pois a sua falta causará paradas na produção e o seu excesso elevará os custos operacionais de forma desnecessária, conseqüentemente, eles devem ser disponibilizados na quantidade, no momento e no local correto.

Segundo Arnold (1999), a administração de materiais possui, como objetivo, a maximização quanto à utilização de recursos da organização e o fornecimento de nível adequado conforme solicitado pelo consumidor. Sendo os recursos da empresa utilizados corretamente, o controle de materiais pode reduzir custo quanto à produção.

Dessa forma, os principais desafios da administração de materiais são: disponibilizar materiais para a atividade empresarial, com recuperação imediata e fácil entrega, através da utilização da logística de distribuição para oferecer esses itens no momento certo, com o menor prazo possível e com qualidade e custo baixo (CHIAVENATO, 2005).

Existem os estoques para fomentar o fluxo de materiais e auxiliar para que o processo produtivo não pare. Os estoques são de grande importância para as organizações, pois estão ligados diretamente aos investimentos realizados pela empresa e são ativos com baixa liquidez. “Entende-se por estoque quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo” (MOREIRA, 2013, p. 447).

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), estoques são necessários para abastecer a produção e entregar produtos e serviços aos clientes, mas, ao mesmo tempo, representam riscos, pois ao manter grandes volumes de produtos em estoque, existe o perigo destes perderem-se, deteriorarem-se ou tornarem-se obsoletos, além de gerar despesa financeira para compra e manutenção deles. Por isso, a importância de um gerenciamento eficiente para os suprimentos utilizados em todas as empresas.

A formação de estoques permanentes ocorre devido à necessidade de continuidade operacional, dificuldade em prever demanda futura, disponibilidade de entrega e cumprimento de prazos pelos fornecedores, estes últimos devem fazer parte de uma cadeia

de fornecedores bem desenvolvida para o preciso fornecimento de materiais (KANNAN et al., 2013). Esses fatos são as principais causas que originam estoques volumosos e requerem investimentos e gastos proeminentes, mas garantem segurança para a operação de produção da organização (VIANA, 2006).

As perdas em uma organização representam pontos de extrema importância, uma vez que há um aumento significativo da diversidade de produtos com reduzido ciclo de vida e altos custos associados que exigem o aprimoramento da gestão de estoques e redução dos conflitos que existem entre as políticas de redução de perdas e a conservação do nível de serviço (SOUSA et al., 2016).

O correto gerenciamento de um estoque deve preencher alguns requisitos básicos, segundo Dias (2009), que são indiferentes ao tipo ou tamanho da organização:

- a) todos os setores envolvidos como compra, recebimento, estocagem e pagamento de fornecedores, devem trabalhar conjuntamente e coordenadamente;
- b) a existência de responsável pelas compras, que devem ser centralizadas;
- c) cotação de preço dos fornecedores;
- d) emissão de relatórios e conferência interna das compras e bens consumidos;
- e) definição prévia de local para estocagem dos recursos;
- f) inventário rotativo, em que seja possível determinar valor e quantidade dos materiais em estoque;
- g) determinação de mínimo e máximo para o limite dos estoques.

De acordo com Ballou (2006), o gerenciamento de estoques está associado a diversos problemas, como os relacionados à natureza da demanda e aos pertencentes à forma da produção, se é puxada ou empurrada em relação aos estoques. No que concerne à demanda, Viana (2006) define que as previsões na gestão de estoque servem para diminuir as incertezas quanto à produção e essas previsões devem basear-se nas demandas, que podem ser de três tipos:

- a) demanda perfeitamente conhecida: demandas constantes e regulares;
- b) demanda aleatória: comportamento irregular com relação ao tempo;
- c) demanda sob incerteza: ignora os níveis de demanda futura.

Uma das funções da administração de materiais é a precisão nos registros de estoques, assim sendo, toda movimentação de materiais no estoque deve ser registrada em documentos ou sistemas adequados. Neste contexto, o almoxarifado ou depósito tem

grande importância para a empresa, pois ele tem a função de controlar o efetivo de todo o estoque (DIAS, 2009).

Viana (2006) conceitua inventário físico como uma contagem periódica dos materiais existentes para a comparação com os estoques registrados e contabilizados em controle da empresa. Além disso, o mesmo autor afirma que todo sistema de controle de estoques está sujeito a falhas, logo o inventário é uma ferramenta de controle muito importante para o bom gerenciamento de qualquer empresa, visto que, com a sua realização, é possível detectar falhas no processo ou sistema e, assim, buscar a correção destas.

3 Método

Na busca pela identificação de oportunidades de melhoria para o controle dos itens utilizados no atendimento às solicitações de serviços pela Copel Distribuição S/A, este estudo fez uso da pesquisa de natureza aplicada, com características de pesquisa descritiva e explicativa. A base desta pesquisa é bibliográfica, documental e faz uso de conhecimentos obtidos através de aplicação de questionário junto aos colaboradores do setor em estudo e entrevista informal, para obtenção de informações pertinentes aos processos desenvolvidos.

A amostra abrangeu funcionários que trabalham diretamente com o almoxarifado da Copel Distribuição S/A, agência de Medianeira, sendo eles dois colaboradores do setor administrativo e trinta e dois eletricitas, que estão envolvidos diariamente com o controle, distribuição e a utilização dos materiais para prestação de serviços.

A fase de observação realizou-se na agência da Copel Distribuição S/A em Medianeira, assim como a entrevista informal com os colaboradores do setor administrativo, sendo que os questionários foram aplicados para os eletricitas, que atuam tanto nesta cidade como também nas cidades de São Miguel do Iguaçu, Matelândia, Céu Azul, Vera Cruz do Oeste, Santa Helena, Diamante do Oeste, Itaipulândia e Missal, que são de responsabilidade da agência em estudo.

4 Discussão e resultados

O processo para atender os clientes da Copel Distribuição necessita de uma grande quantidade de materiais que devem ser aplicados na rede de distribuição de energia, como também nas entradas de energia dos clientes, que são o conjunto de instalações composto pela caixa de medição, sistema de aterramento, condutores e poste. As entradas de energia são a conexão entre a rede da Copel e a casa do consumidor, empresa ou indústria.

Os materiais que são utilizados para a execução de serviços incluem itens como conectores, medidores, ramais, elos fusíveis e muitos outros objetos que devem ser comprados pela empresa por meio de licitação, com previsão de demanda, prazo para entrega e que ficam armazenados no almoxarifado central em Curitiba, nomeado de Atuba. Esse depósito alimenta os demais que estão distribuídos pelo estado do Paraná, localizados em Ponta Grossa, Maringá, Londrina, Cascavel e Curitiba, sendo este responsável por atender a capital.

Cada um desses almoxarifados intermediários alimenta os que estão próximos, como o de Cascavel, que é responsável pelo fornecimento de materiais para Toledo, Foz do Iguaçu, Francisco Beltrão, Pato Branco, como também para a própria cidade de Cascavel.

A agência de Medianeira, na questão relacionada a materiais, é subordinada ao centro de distribuição de Foz do Iguaçu e esse depósito é responsável por fornecer os produtos necessários para que a agência possa executar os seus serviços diariamente.

A maioria dos serviços executados na organização necessita da aplicação de materiais e forma estoques que devem ser acompanhados continuamente, pois, para a sua formação, é necessário que a empresa invista constantemente na compra de produtos para manter o propósito de um depósito, que é fornecer os materiais necessários para a execução das atividades diárias de uma organização.

A coordenação do almoxarifado da agência de Medianeira é de responsabilidade de um funcionário de nível médio do setor administrativo, sendo que ele verifica os estoques de materiais, controla as entradas e saídas dos itens, como também procede ao inventário físico realizado quatro vezes por ano. Em relação ao gerenciamento, o funcionário faz o acompanhamento das saídas de materiais, utilizando o programa Sistema de Operação da Distribuição – SOD, que é o software encarregado de fazer a ligação entre os serviços

gerados pelo atendimento e os dados que são inseridos pelos eletricitistas em campo, via equipamento de comunicação móvel, após a equipe atender à solicitação do cliente.

No sistema SOD, é possível identificar os materiais que foram utilizados pelos veículos da agência e confrontar com a lista pré-determinada de itens que cada veículo deve possuir. A divergência entre essas duas listas permite que o responsável pelo depósito forneça para a equipe os materiais que estão faltando.

Para que a empresa trabalhe de forma otimizada, os materiais devem ser fornecidos quando da precisão da equipe em campo e é imprescindível evitar que muitos itens fiquem parados em posições do almoxarifado, aguardando para serem utilizados. Como o valor investido nesses produtos é alto, eles devem estar em constante movimentação através dos processos da organização, com a definição do menor estoque de segurança possível.

O controle da movimentação dos materiais deve ser executado a fim de evitar perdas para a organização. Os itens chegam à agência de Medianeira pelo almoxarifado de origem intermediário, situado em Foz do Iguaçu, e, no momento do recebimento, o responsável pelo almoxarifado de destino em Medianeira realiza a averiguação dos itens.

Na etapa de conferência, verifica-se a quantidade e o tipo dos materiais e, após, realiza-se a verificação deles com os pedidos emitidos. Caso a transferência esteja de acordo, o documento de aceite é repassado para outro funcionário administrativo, que realiza o aceite do documento através do sistema ERP/SAP. Transferem-se, assim, virtualmente, aqueles produtos para o depósito da agência e, após o recebimento, os materiais são armazenados em local com entrada restrita.

A agência de Medianeira possui, em sua frota, 15 veículos próprios e sete veículos pertencentes a empreiteiras que prestam serviço para a empresa. Todos esses veículos possuem materiais em estoque reduzido para atendimento das solicitações de serviços. Através da extração de um relatório, é feita a identificação e separação do que deve ser repostos para as equipes. A fim de que os materiais saiam do depósito da agência, é necessário efetuar a transferência, através do sistema ERP/SAP, dos itens para a posição desejada. Com a transição realizada, os materiais são entregues para as equipes e estas estocam os itens nos veículos, segundo princípios do programa 5S.

O fornecimento de materiais fisicamente representa despesa significativa para a quase todos os negócios e afeta diretamente a competitividade quando relacionada à velocidade, confiabilidade e capacidade de rastreamento dos processos (MARTINS; ALT, 2009).

A movimentação dos estoques na empresa acontece com a execução de serviços em campo, que consomem grande quantidade de material diariamente. Cada equipe possui um *tablet*, que é utilizado para comunicação entre os funcionários e auxilia no posicionamento das equipes em relação às configurações das redes elétricas. Esses equipamentos também recebem diariamente os serviços que as equipes deverão executar. Cada serviço possui um número de protocolo atrelado a ele, que está vinculado ao cliente que o solicitou e é denominado Solicitação de Serviço – SS.

Os itens que são aplicados em campo são retirados da posição do veículo que está relacionado no *tablet* da equipe. Ressalta-se que esse processo é realizado várias vezes ao dia, conforme a equipe executa os serviços que foram programados pelo controlador da agência. No entanto, a conferência do estoque do veículo não é feita no momento da conclusão do serviço, sendo assim, o funcionário pode informar qualquer material que deseja para finalizar a SS, mesmo que não possua esse item, tanto físico quanto contabilmente.

Constataram-se, durante a pesquisa, vários problemas relacionados aos sistemas que são utilizados na empresa para o controle dos estoques de materiais. No caso do sistema ERP/SAP, que é utilizado na solicitação de pedidos de materiais e nas transferências deles para as posições dos veículos, verificou-se que funcionários que possuem acesso às transações de almoxarifado podem efetuar alterações tanto no depósito de sua agência como também nos demais depósitos da empresa. Tal situação diminui a credibilidade do sistema, pois mesmo que a agência em questão consiga controlar o seu fluxo de materiais, ela não tem a garantia de que outra área não irá alterá-lo por engano ou mesmo de propósito.

Para poder executar a função de eletricista, os funcionários terceirizados devem ser capacitados com treinamentos específicos para a atuação na rede de distribuição de energia, mas recebem pouco treinamento em relação à utilização dos equipamentos móveis de comunicação e dos aplicativos que são utilizados diariamente para a inclusão de informações nos sistemas da empresa.

O questionário expôs a falha dos equipamentos eletrônicos e do aplicativo SOD Móvel, pois, apesar da grande quantidade de materiais e a similaridade entre eles, no momento da sua aplicação em campo é muito difícil confundí-los. Mas, no momento da conclusão do serviço no *tablet*, tal falha torna-se possível, uma vez que o SOD Móvel não está preparado para evitar erros. O programa não verifica, no momento da conclusão do

serviço, se o veículo em questão possui realmente os materiais que está informando na finalização da SS.

Em conversa com as equipes, foi possível identificar problemas constantes em relação aos equipamentos móveis, pois estes travam várias vezes durante o período de trabalho e é necessário reiniciar os equipamentos para poder retornar ao serviço em execução. Esses aparelhos são levados ao extremo, pois são utilizados por várias horas seguidas e durante o mau tempo, quando as equipes têm de atender aos chamados de falta de energia.

A empresa buscou alternativa para esses aparelhos, mas os novos equipamentos, apesar de serem mais robustos e possuírem conexão via satélite, não foram aceitos pelos empregados, uma vez que travavam mais que os tablets e também eram mais lentos. Com esses dispositivos, as equipes perdiam muito tempo para concluir os serviços e, por vezes, não conseguiam finalizar as solicitações de serviços.

Normalmente, as falhas não são de responsabilidade de um único elo da corrente e, no caso do fornecimento e utilização de materiais pela Copel Distribuição, é possível verificar que os problemas estão em toda a cadeia, desde a previsão da demanda, realização das compras, distribuição dos materiais e até a utilização dos itens no processo final.

Observou-se, através desta pesquisa, que os itens que necessitam maior atenção e são atitudes viáveis para a empresa melhorar são: a aplicação de treinamento relacionado aos materiais e programas para os eletricitas que fazem a conclusão das solicitações de serviços e uma melhoria nos aplicativos utilizados pelas equipes para impedir falhas humanas.

Com relação à mão de obra, nota-se que a maioria das dificuldades refere-se ao uso dos sistemas e, como consequências, constatou-se que o grande número de irregularidades do inventário da empresa acontece com funcionários que não tiveram um treinamento próprio para usar o aplicativo da empresa. Após essa constatação, é possível definir que um programa de treinamento para esses colaboradores poderia reduzir os problemas enfrentados pela empresa.

A empresa treina os seus funcionários próprios durante muito tempo, tanto com treinamentos relacionados aos serviços que serão prestados na empresa, como também tem a política de deixar o novo empregado sob supervisão de um funcionário mais antigo. Dessa forma, além de ser feito o acompanhamento em relação à segurança do trabalhador,

este pode adquirir conhecimentos internos e, como consequência, aprender a utilizar as ferramentas tecnológicas que são disponibilizadas pela empresa.

Em relação aos funcionários terceirizados, a Copel Distribuição considera que eles já foram treinados e espera que, assim que forem liberados os contratos, as equipes estejam aptas para começar a trabalhar normalmente. Todavia, esses empregados novos não têm como saber a forma correta de utilizar os softwares da organização e não recebem treinamento e acompanhamento adequado. Dessa forma, é de grande importância que a empresa desenvolva um programa de treinamento direcionado especialmente para os funcionários terceirizados.

Além do treinamento, a Copel Distribuição deveria solicitar que as empresas terceirizadas exigem, no mínimo, o ensino médio completo de seus funcionários, para, assim, garantir que os empregados estivessem aptos a utilizar as ferramentas disponíveis. Para fazer parte do quadro de funcionários próprios da organização, é preciso prestar concurso público de nível médio, o que acaba por selecionar funcionários. A empresa treina os seus empregados constantemente, preocupada sempre em melhorar a sua força de trabalho. Mas fica visível que o mesmo não ocorre com as suas equipes terceirizadas, que, para os consumidores, representa a empresa da mesma forma que um funcionário concursado.

Uma vez que a equipe está preparada para utilizar as ferramentas que lhe são destinadas, certamente conseguirá produzir com maior efetividade. De nada adianta grandes investimentos em tecnologias e controles se, uma das partes do sistema está despreparada e não possui entendimento da real necessidade de executar corretamente os seus procedimentos, pois tais falhas geram problemas maiores.

O sistema atual usado na empresa para a conclusão de serviços possui algumas adversidades quanto ao seu uso, uma questão de grande importância e que praticamente todos os colaboradores relataram foram as quedas do sistema e travamentos dele. Isso atrapalha o andamento dos serviços, além de prejudicar o controle eficaz dos estoques que os eletricitistas possuem em seus veículos. Para tal problema, o correto seria adquirir equipamentos de informática que fossem preparados para as intempéries que as equipes enfrentam diariamente. Mas aparelhos com configurações avançadas possuem valor de mercado superior e, muitas vezes, a empresa prefere não efetuar investimentos maiores para garantir resultados melhores.

Outro fator que prejudica a qualidade do aplicativo SOD Móvel, é que ele permite que o funcionário, em campo, faça a aplicação de um item que não se encontra no estoque do seu veículo, isso acaba por gerar a falta de um material e o saldo incorreto de outro. Tal situação poderia ser corrigida com a implementação de uma atualização nos aplicativos, assim, antes da efetivação da conclusão da SS, seria feita a confrontação instantânea dos materiais utilizados com os disponíveis no veículo.

Verificou-se que os erros não acontecem somente com as equipes em campo, mas também durante a movimentação, via sistema dos materiais entre os almoxarifados, pelos funcionários responsáveis, uma vez que qualquer funcionário que possua perfil para executar as transações de almoxarifado pode acessar qualquer depósito da empresa e efetuar alguma alteração por falta de atenção ou mesmo de forma proposital.

O software utilizado para essas transações é o ERP/SAP, que foi adquirido pela empresa em 2011, mas é de suma importância que a organização solicite à empresa responsável a implementação de bloqueios conforme a área de atuação dos funcionários para, assim, evitar que este interfira em depósitos que não são de sua responsabilidade.

Vários problemas foram identificados e algumas soluções foram sugeridas, conforme é possível verificar na sequência:

a) aplicação de treinamento para os eletricitistas, referente à utilização do software SOD Móvel e procedimentos relacionados ao almoxarifado;

b) inclusão nos contratos de licitação das novas empreiteiras a necessidade de apresentar funcionários com, no mínimo, ensino médio completo;

c) aquisição de novos dispositivos móveis com especificações próprias para as características das atividades prestadas pelos eletricitistas;

d) implementação de melhorias no aplicativo SOD Móvel, que visem à prevenção de prováveis falhas por parte dos usuários, como também a conferência online do estoque relacionado à posição dos veículos no momento da conclusão dos serviços;

e) solicitação de ordem de melhoria aos responsáveis pelo programa ERP/SAP, para que implementem upgrades em relação à permissão de acesso aos almoxarifados de cada agência.

No entanto, somente alterar esses procedimentos não garantirá a extinção das falhas, toda a equipe deve estar ciente dos problemas e conhecer as possíveis soluções para que seja possível ajudar a organização a alcançar as metas estabelecidas.

5 Considerações Finais

Ao determinar a importância de uma otimização no controle de estoques, tanto na questão financeira, como também na eficiência de toda a operação, geram-se, assim, ganhos em escala de cada parte da cadeia operacional e é o que justificou a conveniência de uma pesquisa neste tema.

Verificaram-se dois grandes fatores para que a gestão dos estoques não seja considerada eficiente dentro da organização, que são: 1) a falta de instrução da mão-de-obra terceirizada; e 2) um sistema controle de itens que permite falhas desnecessárias. Além disso, vários outros fatores interferem, como no caso da similaridade dos materiais e as características da atividade de eletricitista, que é feita em condições muitas vezes não favoráveis. Tais problemas também interferem no fluxo dos materiais dentro da organização, mas os dois fatores expostos anteriormente são o que mais ocasionam erro e que podem ser resolvidos.

Foram sugeridas algumas alternativas que podem ser empregadas pela empresa por serem viáveis e oportunas neste momento de transição e que, possivelmente, podem resolver esse problema importante. Afinal, caso a empresa continue com a forma atual de gestão de seus estoques, os problemas continuarão a existir.

Com um bom processo de controle de estoques, custos desnecessários com compra de material ou a falta de material, além de retrabalhos para conferência e fechamento de inventário podem ser reduzidos, isso acaba por gerar um aumento da eficiência operacional e, como consequência, um aumento na lucratividade da organização.

Refêrencias

ARNOLD, J. R. Tony. *Administração de materiais: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de materiais: uma abordagem introdutória*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COPEL. Copel. 2017. Disponível em: <http://www.copel.com.br/>. Acesso em: 10 fev 2017.

DIAS, Marco Aurélio. *Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KANNAN, G; GRIGORE, M. C.; DEVIKA, K.; SENTHIKUMAR, A. An Analysis of the general benefits of a centralised VMI system based on the EOQ model. *International Journal of Production Research*, v. 51, n. 1, p. 172-188, 2013.

MARTINS, Petronio Garcia; ALT, Paulo Renato. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, Paulo R.; SILVA, Rosnaldo I.; BRAGA, Bruna C. A utilização de VMI para gestão de estoques na indústria calçadista brasileira: desenvolvimento de um modelo. *GEPROS, Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, ano 12, nº 1, jan-mar/2017, p. 123-140, 2016.

VIANA, João José. *Administração de materiais: um enfoque prático*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.



Diversidade cultural: desafios para o desenvolvimento de lideranças globais

Fernando Zeni Alvarenga¹

Raquel Prá²

Jhony Pereira Moraes³

Maurício Gregianin Testa⁴

Resumo: As mudanças advindas da internacionalização das organizações trouxeram diversos desafios para as áreas de recursos humanos, como a dispersão geográfica das equipes e a necessidade de desenvolver líderes globais. Com base nesse contexto, o objetivo do presente estudo de caso é identificar diferenças culturais entre membros de quatro nacionalidades distintas (americana, brasileira, indiana e malaia) que compõem uma equipe distribuída globalmente de uma empresa de TI. O instrumento utilizado para a análise engloba o modelo de quatro dimensões proposto por Hofstede (2001). Por meio desse levantamento, buscou-se demonstrar os desafios vivenciados por líderes globais para gerir a diversidade cultural, mantendo a efetividade organizacional e a importância de inclusão deste tema pela área de recursos humanos nos programas de desenvolvimento de lideranças globais. Foi possível concluir, através do estudo, que competências como mente aberta, sensibilidade global, empatia, aceitação da complexidade e suas contradições, comunicação intercultural e abertura são essenciais para atuar nesse contexto.

Palavras-chave: Liderança global; Diversidade cultural; Internacionalização.

Cultural diversity: challenges for the development of global leaderships

Abstract: The changes brought about by the internationalization of organizations have brought diverse challenges to the human resources areas, such as geographic dispersion of teams and the need to develop global leaders. Based on this context, the purpose of this case study is to identify cultural differences between individuals of different nationalities (Americans, Brazilians, Indians and Malaysians) who are part of a globally distributed IT company. The instrument used for the analysis encompasses the four-dimensional model proposed by Hofstede (2001). The aim of this research was to demonstrate the challenges faced by global leaders in managing cultural diversity while maintaining organizational effectiveness and the importance of including this theme in the area of human resources in global leadership development programs. It was possible to conclude from the study that competences such as open mind, global sensitivity, empathy, acceptance of complexity and its contradictions, intercultural communication and openness are essential to act in this context.

Keywords: Global leadership. Cultural diversity. Internationalization.

¹ Bacharel em Administração, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

² Mestranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) desde 2017/1. Especialista em Psicologia Organizacional pela UFRGS. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

³ Mestrando em Administração (área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho) pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS)

⁴ Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Adjunto da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)

Diversidad cultural: desafíos para el desarrollo de liderazgo global

Resumen: Los cambios surgidos de la internacionalización de las organizaciones trajeron diversos desafíos para las áreas de recursos humanos, como la dispersión geográfica de los equipos y la necesidad de desarrollar líderes globales. Con base en ese contexto, el objetivo del presente estudio de caso es identificar diferencias culturales entre los miembros de cuatro nacionalidades distintas (americana, brasileña, india y malasia) que constituyen un equipo distribuido globalmente de una empresa de TI. El instrumento utilizado para el análisis engloba el modelo de cuatro dimensiones propuesto por Hofstede (2001). Por medio de una encuesta, se buscó demostrar los desafíos vivenciados por líderes globales para gestionar la diversidad cultural, manteniendo la efectividad organizacional y la importancia de inclusión de este tema por el área de recursos humanos en los programas de desarrollo de liderazgos globales. Se pudo concluir, a través del estudio, qué competencias como mente abierta, sensibilidad global, empatía, aceptación de la complejidad y sus contradicciones, comunicación intercultural y apertura son esenciales para actuar en el contexto.

Palabras clave: Liderazgo global; Diversidad cultural; Internacionalización.

1 Introdução

A internacionalização das empresas e o aumento do número de operações no exterior com o objetivo de ampliar a possibilidade de uma organização competir no mercado global têm trazido grandes desafios para as empresas, dentre eles, gerenciar a diversidade nas organizações (COX, 1994). Nesse contexto, surge a figura do líder global, responsável por gerenciar equipes de indivíduos, com diferentes contextos culturais e que podem estar dispersos em diferentes lugares do mundo (MENDENHALL, 2013).

Os estudos sobre liderança global ainda são emergentes, pois, apesar do crescente interesse pelo tema, a partir da década de 90, ainda são minoria dentre os estudos sobre negócios internacionais (MENDENHALL, 2013). Os estudos sobre expatriação permitiram uma maior familiaridade com o tema, embora um líder global não seja necessariamente um expatriado (JOKINEN, 2005), isto é, ele pode gerir uma equipe global, mas não precisa ter realizado uma movimentação para outra região.

Diversas competências englobando conhecimentos, habilidades e características pessoais são elencadas pela literatura como necessárias para um líder global (AMAGOH, 2009; CALIGIURI, 2006; CALIGIURI E TARIQUE, 2008; HASSANZADE, SILONG, ASMUNI e WAHAT, 2015; JOKINEN, 2005; MENDENHALL, 2013). Dentre elas, adquire significativa relevância a competência intercultural que constitui a capacidade do líder para lidar com indivíduos de diferentes culturas de forma empática e compressiva, conseguindo obter o melhor desempenho deles em situações diversas (MENDENHALL, 2013).

A convivência com a diversidade cultural – de gênero, raça, nacionalidade e outras -, além de uma imposição diante das mudanças ocorridas no mercado de trabalho, mostra-se um dos grandes desafios para a gestão das organizações. Seu valor estratégico reside na influência sobre os comportamentos organizacionais e no impacto causado nos resultados organizacionais (COX, 1994).

Cientes da necessidade de desenvolver líderes globais preparados para lidar com a diversidade cultural, as empresas têm adotado estratégias como a expatriação de executivos e programas de desenvolvimentos de lideranças, que podem envolver ou não a expatriação como metodologia (AMAGOH, 2009; CALIGIURI, 2006; CALIGIURI E TARIQUE, 2008; HASSANZADE, SILONG, ASMUNI e WAHAT, 2015; JOKINEN, 2005; MENDENHALL, 2013). Independente da metodologia adotada, é reconhecida a necessidade de uma avaliação prévia da compatibilidade do perfil profissional do colaborador com a complexa tarefa da liderança global (AMAGOH, 2009; CALIGIURI, 2006; CALIGIURI E TARIQUE, 2008).

Considerando-se como um item fundamental no programa de desenvolvimento de lideranças globais o treinamento intercultural (CALIGIURI, 2006), o propósito do presente estudo foi identificar diferenças culturais entre membros de quatro nacionalidades distintas (americana, brasileira, indiana e malaia) que compõem uma equipe distribuída globalmente de uma empresa de TI. Eles atuam em uma empresa multinacional de Tecnologia da Informação e trabalham diretamente em seus países de origem.

Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 38 indivíduos, selecionada por conveniência (GIL, 2010), caracterizando-se um estudo de caso (YIN, 2010). Os dados foram categorizados de acordo com as quatro dimensões culturais propostas por Hofstede - distância do poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade - e analisados conforme o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2011).

O levantamento realizado permitiu identificar semelhanças e diferenças culturais entre as quatro diferentes nacionalidades. A compreensão das diferenças entre grupos culturais e a adequada gestão delas, alerta Cox (1994), permite transformar as práticas organizacionais com o intuito de maximizar potencialidades e minimizar aspectos negativos. Em função disso, objetivou-se, a partir dos dados encontrados, promover insights para o planejamento de programas de desenvolvimento de lideranças e informações para líderes globais gerenciarem as equipes sob a sua responsabilidade.

O artigo está dividido em sete sessões a contar desta introdução. Segue-se a esta o referencial teórico, englobando os conceitos de liderança global e gestão da diversidade e as quatro dimensões culturais proposta por Hofstede (2001), a metodologia, a análise e a discussão dos resultados, as considerações finais e as referências.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Quando houver outro assunto abordado dentro da fundamentação teórica

A globalização ocasionou diversas mudanças no mundo do trabalho. O trabalho padronizado fabril com atribuições que cabiam dentro de uma descrição de cargos estática foi substituído pela imprevisibilidade das situações de trabalho. O profissional que antes era especializado em apenas uma única atividade teve de tornar-se flexível e capaz de mobilizar as suas competências conforme as exigências específicas de cada situação com a qual se depara. As pessoas passaram a serem mais valorizadas e necessárias para, por meio de suas competências individuais, garantir o atendimento dos objetivos organizacionais (DUTRA, 2004; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001).

No final dos anos 70, observou-se a expansão das operações empresariais em nível global e a consequente movimentação de recursos humanos ao redor do mundo. Desde essa época, a gestão de recursos humanos internacional denota profundo interesse de estudo no meio acadêmico (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991).

A internacionalização das organizações trouxe consigo a necessidade de compreender-se a complexidade do cenário global, com o intuito de garantir a competitividade (SCULLION, 1994; LINEHAN, SCULLION, 2002; STEVENS; ODDOU; FURUYA; BIRD; MENDENHALL, 2006). A Gestão de Recursos Humanos Internacional, nesse contexto, tem como atribuição o tratamento dos processos de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas em multinacionais (AGUZZOLI; LENGGER; MANFREDINI, 2007).

Assim como mudanças ocorrem em relação ao trabalho, os comportamentos esperados dos líderes estariam ao longo do tempo - e conforme a cultura - o que torna possível encontrar na literatura diversas teorias e pressupostos a definir o conceito de liderança (BASS; BASS, 2008). Dentre esses conceitos, especialmente a partir da década de 90, encontra-se o de líder global. Como o seu próprio nome sugere, originou-se a partir

do estabelecimento de negócios globais e do desafio de gerenciar empresas e pessoas que estão dispersas em diferentes localidades geográficas (MENDENHALL, 2013).

Caligiuri e Tarique (2009) definem os líderes globais como profissionais que lidam com atividades relacionadas à integração e gestão em nível global. Jokinen (2005) explica que esses líderes podem ou não ser expatriados e os expatriados, da mesma forma, podem ou não ser líderes globais, ou seja, é possível gerenciar-se uma equipe de indivíduos localizados em diferentes países a partir de uma região fixa. Hassanzadeh, Silong, Asmuni e Wahat (2015) definem o líder global como aquele capaz de gerenciar a diversidade e a complexidade.

A compreensão teórica acerca das competências necessárias para lideranças globais parte de duas perspectivas: a visão de que é necessário desenvolver competências diferentes da liderança doméstica ou, então, de que as mesmas competências são necessárias, porém em um nível global (JOKINEN, 2005). Mendenhall (2013) aponta que, em relação aos líderes domésticos, os globais necessitam lidar com um ambiente mais complexo e dinâmico envolvendo pessoas com diferentes bagagens culturais.

Hassanzadeh, Silong, Asmuni e Wahat (2015) dividem em três níveis as competências esperadas dos líderes globais. Como características pessoais citam mente aberta, idealismo, adaptabilidade, destemor; como habilidades, experiência adquirida ao longo da vida e trabalho, sensibilidade e pensamento crítico global, e trabalho em equipe; como conhecimentos, aludem para a consciência acerca de problemas e culturas, multiculturalidade, autoconhecimento e noções de tecnologia da informação.

Na tentativa de estabelecer um modelo integrativo sobre as competências de líderes globais a partir da literatura pré-existente, Jokinen (2005) resume-as em três níveis. Competências essenciais como autoconhecimento, engajamento na transformação individual e curiosidade. Características mentais desejáveis como otimismo, autorregulação, habilidade para realizar julgamento social, empatia, motivação para atuar em um ambiente internacional, habilidades cognitivas, aceitação da complexidade e suas contradições, assim como comportamentos como habilidades sociais, habilidade para estabelecer redes de relacionamento, conhecimento e experiência.

Cox (1994) apresenta como o maior desafio dos líderes, na atualidade, a capacidade de lidar com a diversidade cultural. Para definir o conceito de diversidade cultural, a autora parte da conceituação de grupo cultural como um coletivo que se diferencia de outros compartilhando normas, valores ou tradições. A diversidade cultural é entendida como

representantes de um sistema social que diferem em relação a sua afiliação a diferentes grupos e à significação que conferem à cultura. Embora reconhecida a importância de gerir a diversidade, Fleury (2000) verifica que grande parte das empresas brasileira só desenvolve programas de gestão da diversidade por imposição de suas matrizes.

Para demonstrar o impacto da gestão da diversidade nos resultados organizacionais, Cox (1994) apresenta um modelo que divide os impactos em relação ao clima de diversidade, resultados de carreira individual e efetividade organizacional. A autora explica que uma gestão satisfatória promove identificação individual, integração organizacional, previne conflitos entre grupos, interfere nos aspectos de satisfação relacionados ao trabalho e na performance dos colaboradores, além de refletir-se nos resultados organizacionais por meio de inovação, resolução de problemas, turnover e produtividade - em um nível primário -, e na lucratividade - em um nível secundário.

Apesar da diversidade de competências elencadas pela literatura como necessárias para os líderes atuarem em nível global de forma efetiva, o planejamento das ações de desenvolvimento promovidas pela área de recursos humanos, deve ter congruência com a estratégia organizacional como uma totalidade (JOKINEN, 2005). A escolha dos participantes também é de suma importância, pois não são todos os indivíduos que possuem as competências individuais necessárias para exercer a liderança global e, em função disso, obter os benefícios desse tipo de atividade (AMAGOH, 2009; CALIGIURI, 2006; CALIGIURI E TARIQUE, 2008).

Caligiuri (2006) afirma que os participantes dos programas de treinamento de lideranças globais devem possuir conhecimentos de cultura geral e negócios internacionais; habilidades de interação intercultural, língua estrangeira e também cognitiva; e características de personalidade como extroversão, concordância, consciência, estabilidade emocional e abertura. Jokinen (2005) acrescenta que a motivação em atuar globalmente é um fator essencial para que o aprendizado concretize-se.

Leskiw e Singh (2007) assinala que as melhores práticas em desenvolvimento de lideranças envolvem tanto a aprendizagem formal quanto a ativa, permitindo que os treinados experimentem as suas novas habilidades na prática e aprimorem-nas. Caligiuri (2006) realiza uma síntese das estratégias empregadas pelas empresas classificando-as em três tipos: aprendizagem didática (treinamento intercultural, de diversidade e de línguas), experienciais individuais (coaching, mentoring e programas de imersão em diferentes culturas) e experiência cultural intensiva em diferentes culturas.

2.2 A Cultura e as dimensões culturais de Hofstede

Conforme já referenciado, a possibilidade de compreender e lidar com a diversidade cultural reflete a complexidade das relações de trabalho, nas quais estão envolvidos os líderes na atualidade (COX, 1994, MENDENHALL, 2013). Em função disso, constata-se que práticas como treinamento intercultural devem ser incluídas nos programas de desenvolvimento de lideranças (CALIGIURI, 2006; CALIGIURI E TARIQUE, 2008), mas, para isso, é necessário compreender as diferenças e as semelhanças envolvidas entre indivíduos de diferentes culturas.

Assim sendo, com o objetivo de entender os motivos pelos quais as diferenças culturais refletem-se na complexidade das relações de trabalho atualmente, é essencial o entendimento e a compreensão do conceito de cultura, uma abstração, conforme Schein (2009). Neste sentido, a cultura possui algumas características, como: profundidade, estabilidade estrutural, padronização e extensão. Essas são particularidades básicas relacionadas com as crenças, valores, normas e regras compartilhadas por um mesmo grupo de indivíduos e determinarão a atuação deles tanto em situações internas, entre os seus assemelhados, como em circunstâncias externas, interações com indivíduos de culturas distintas.

Isto posto, o desenvolvimento da cultura dá-se em três níveis: suposições básicas, crenças e valores expostos e artefatos. O terceiro e menos perceptível por membros de outras culturas, as suposições básicas, está relacionado às reflexões verdadeiras e que não são negociáveis por parte dos membros do mesmo grupo em diversas situações do cotidiano como, por exemplo, o certo e o errado, as relações humanas e o próprio comportamento humano (SCHEIN, 2009).

O segundo nível, valores, corresponde às manifestações culturais, as quais estão diretamente fundamentadas e associadas com as crenças fundamentais e são indispensáveis para os indivíduos os quais compartilham princípios similares. No entanto, no contexto organizacional, os valores estarão atrelados para o comportamento apropriado dos trabalhadores, ou seja, conectados com os valores defendidos pela companhia (SCHEIN, 2009).

Finalizando, o primeiro nível, artefatos, é considerado, devido a sua tangibilidade, o mais fácil de ser observado por aqueles que não fazem parte de um determinado grupo,

pois é perceptível ao olhar de qualquer pessoa através, por exemplo, da arte, arquitetura, tecnologia, ciência e outros. Entretanto, apesar da facilidade inicial descrita, esse nível é de difícil entendimento para aqueles que não fazem parte do grupo cultural em questão, pois eles não compartilham os mesmos valores e suposições básicas e, portanto, a compreensão é nula, equivocada e dispensável na maioria dos casos (SCHEIN, 2009).

Uma forma de diferenciar culturas em nível nacional é proposta por Hofstede (2001) a partir de uma pesquisa realizada com colaboradores da empresa IBM, entre os anos de 1967 e 1973, com o objetivo de compreender atitudes de colaboradores, membros de diferentes culturas. A partir do estudo, o autor identificou quatro dimensões para a compreensão das diferentes culturas nacionais:

a) Distância do poder: diz respeito às distâncias hierárquicas e formas de distribuição do poder.

b) Aversão à incerteza: refere-se ao grau de tolerância a situações de ambiguidade e incerteza

c) Individualismo versus coletivismo: avalia o quanto as pessoas são autocentradas, preocupadas com seus próprios interesses ou, por outro lado, são voltadas para os coletivos, grupos, sociedade.

d) Masculinidade versus feminilidade: a masculinidade está relacionada à agressividade e competição, enquanto a feminilidade está ligada à cooperação e qualidade de vida.

Uma quinta dimensão foi acrescentada por Hofstede (2001), após o estudo, tendo como base o modelo de Michael Harris Bond, para estudar culturas asiáticas. Trata-se da dimensão Orientação de curto prazo versus longo prazo que reflete o quanto uma sociedade mostra-se aberta ou não a modificar as suas tradições.

3 Método

O método escolhido para o presente trabalho foi o de estudo de caso, por permitir o estabelecimento de uma visão holística e uma análise mais profunda do fenômeno pesquisado (YIN, 2010). A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e agosto de 2014, através de entrevistas semiestruturadas com uma amostra selecionada por conveniência (GIL, 2010) de 38 colaboradores de uma empresa multinacional do ramo de Tecnologia da Informação pertencentes a quatro nacionalidades distintas.

Dentre os participantes: 10 são americanos, 10 brasileiros, 11 indianos e sete malaios; 26 são homens e 12 mulheres; a média das idades é 37 anos; os cargos variam entre desenvolvedores, testadores, analistas de negócios e gerentes; o tempo médio de empresa é de oito anos. O roteiro utilizado baseia-se no desenvolvido por Donato (2013), o qual foi adaptado por Alvarenga (2015). Buscou-se, através do relato dos entrevistados, identificar características de suas culturas nacionais, de acordo com a sua própria visão e de seus pares.

Os dados foram analisados com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual compreende três etapas: a pré-análise, envolveu a primeira aproximação com os dados por meio da transcrição das entrevistas gravadas; a codificação, realizada conforme quatro das dimensões propostas por Hofstede (2001), utilizando-se o software NVivo®; e a análise dos dados propriamente dita, conforme o referencial teórico do estudo. A quinta dimensão proposta por Hofstede (2001) não foi utilizada em função de ser direcionada para culturas asiáticas.

4 Resultados e Discussão

A opção da distribuição de equipes pela empresa pesquisada relaciona-se a questões de custos e qualificação de mão de obra, ou seja, é uma escolha estratégica. No entanto, não se perceberam através dos relatos dos entrevistados, que tenha sido realizada uma preparação prévia tanto por parte dos que exercem cargos de gestão quanto aos demais em relação à gestão da diversidade. Isso confirma o exposto por Fleury (2000) de que as empresas não têm se engajado de forma significativa para a elaboração e estratégias de gestão da diversidade.

4.1 Dimensão 1: Distância do poder (Power Distance Index - PDI)

Nas culturas indiana e malaia, percebe-se um índice maior de distanciamento do poder, o qual, segundo Hofstede (2001), caracteriza culturas mais verticalizadas, com hierarquização e centralização do poder. Esse índice fica evidente na fala de um dos indianos: “Numa perspectiva gerencial, os gerentes têm muito poder, especialmente, em empresas indianas e eles vão realmente exercer esse poder.”. Corroborando com a ideia anterior, um dos malaios disse: “[...] Quem vai dizer o que é importante? Aquele que

alegar ‘eu sou seu diretor/gerente’. Então, há impacto da hierarquia nesse contexto [...]. Ele lhe pede para extrair um relatório e por razões hierárquicas dentro da organização você irá querer agradá-lo [...].”

Já, os americanos apresentam um índice baixo de distância do poder, sugerindo uma menor hierarquização das relações e relações mais igualitárias entre líder e subordinado, o que pode ser ilustrado pela fala de um dos americanos que comenta “Eu posso agir de forma independente ou fazer recomendações e eu não tenho que esperar por aprovações ou movimentos dos meus superiores”.

Por outro lado, os brasileiros não ficaram situados em nenhum dos polos de maior ou menor distanciamento do poder. Isso pode ser um indício de que esse distanciamento é relativo e variável como relatado por um dos brasileiros entrevistados: "O meu nível de controle é alto, mas depende da pessoa com quem eu estou trabalhando. [...] eu tenho a necessidade de saber das coisas. Eu não consigo saber de tudo o tempo inteiro, pois é humanamente impossível, mas eu gosto de estar bem informado para a minha tomada de decisão [...].”

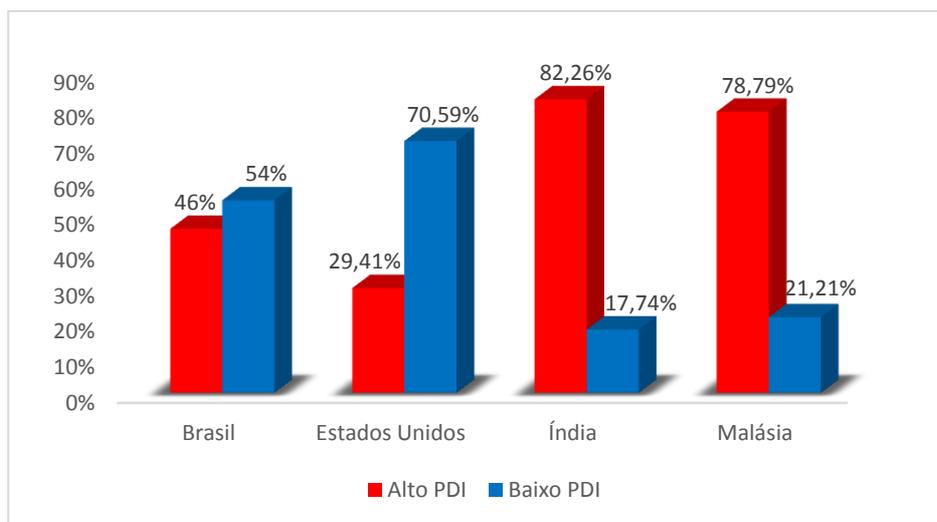


Figura 1: Resultados da dimensão distância do poder
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme a Figura 1 (um), os países (representados pelos trabalhadores) com alto distanciamento do poder (Power Distance Index – PDI) foram, em ordem, Índia e Malásia, sendo, respectivamente, 82,26% e 78,79%. Por outro lado, Brasil e Estados Unidos foram considerados os países com baixo PDI, como, na ordem, que segue: 54% e 70,59%.

4.2 Dimensão 2: Aversão à incerteza (Uncertainty Avoidance Index - UAI)

As culturas brasileiras, americanas e malaias apresentam um índice mais elevado de aversão à incerteza em relação aos indianos. Segundo Hofstede (2001), quanto mais alto esse índice é, maior será o grau de ameaça sentido pelos indivíduos frente à situação de incerteza e ambiguidades e, dessa forma, eles buscam certificar-se do domínio do maior número de informações possíveis antes de realizar uma determinada atividade. Essa preocupação fica evidente na fala de um dos brasileiros: “[...] os times no Brasil, quando eles têm alguma incerteza, eu vejo que eles criticam, questionam, procuram entender ou endereçar aquela incerteza antes de tomar alguma decisão [...].”

Já em relação aos americanos, também considerados com alto índice de aversão à incerteza, um dos indianos relatou: “Nos Estados Unidos, pela minha experiência, algum ponto de ambiguidade vai ser tratado detalhadamente para ser mitigado antes que ações maiores sejam realizadas.” No mesmo sentido, porém em relação aos malaios, um dos brasileiros disse: “Na Malásia se não tiver escrito no papel e, em consequência disso, existir a possibilidade de gerar alguma incerteza, eles não vão para frente. Eles vão travar. Isso em processo de desenvolvimento ou mesmo de teste.”

Por outro lado, os indianos sugerem uma maior tolerância às situações de incerteza e ambiguidade, evidenciada pelo índice encontrado. A fala de um dos indianos ilustra esta característica:

[...] Então, se há ambiguidade no início de um projeto, nós iremos colocar na cabeça que devemos fazer algo ao invés de ficar refletindo 'existe ambiguidade nisso ou naquilo' e ficar esperando alguém chegar com uma grande estratégia definida. Nós iremos começar colocando nossa cabeça no trabalho e trabalhar a partir disso. Isso pode resultar em uma falha e pode não dar certo, mas é assim que nós agimos. Aqui na Índia, nós vamos focar no trabalho mesmo que isso adicione riscos ao projeto em questão, pois você até pode acabar trabalhando em algo que não era exatamente o resultado almejado, mas nós iremos colocar a mão na massa ao invés de pensar sobre aquilo. E se algo for planejado novamente, nós vamos ter que arcar com o retrabalho.

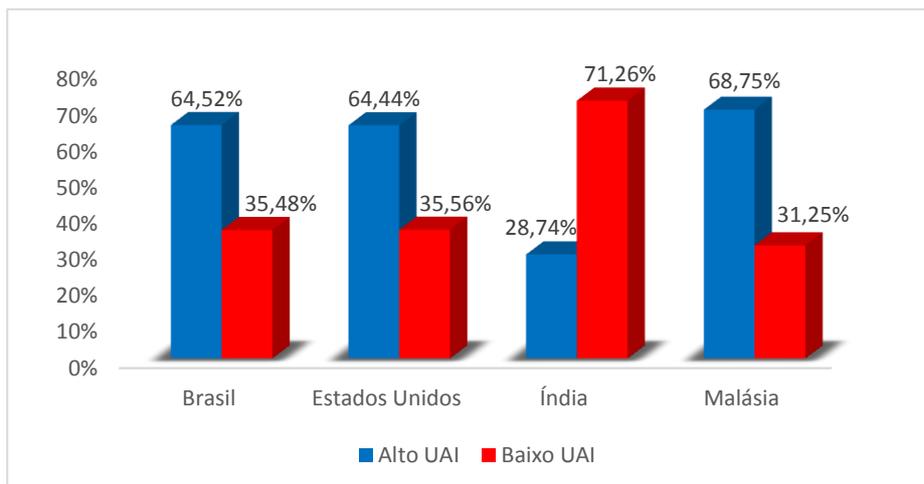


Figura 2: Resultados da dimensão aversão à incerteza

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com a Figura 2 (dois), em relação à dimensão aversão à incerteza, Brasil, Estados Unidos e Malásia apresentam altos índices (64,52%, 64,44% e 68,75%, respectivamente). Em contrapartida, os indianos demonstram maior propensão à baixa aversão à incerteza (71,26%).

4.3 Dimensão 3: Individualismo versus Coletivismo

Os dados demonstram que os americanos são mais individualistas enquanto os brasileiros, indianos e malaios são mais coletivistas. Conforme os estudos de Hofstede (2001), a prevalência do coletivismo sugere um maior direcionamento para realizar trabalhos em equipe e, por outro lado, o individualismo indica uma busca maior por objetivos pessoais e preferência por trabalhar de forma independente.

A fala de um dos americanos ilustra o individualismo da cultura: “Nos passamos uma tarefa e temos que gerenciá-la de maneira autônoma enquanto vamos fazendo outras atividades. Então, em uma base diária, você tem que fazê-la da sua própria maneira.”.

Já a fala de um dos malaios ilustra a perspectiva mais coletivista: “Aqui na Malásia é mais comum ter decisões em grupo do que individuais. Sempre que é possível, nós procuramos o grupo para nos apoiar nas dificuldades.”. Nesse mesmo sentido, um dos indianos aponta a sua nação e a brasileira como coletivistas: “Nesse aspecto, eu acho que Brasil e Índia são parecidos, pois somos focados em soluções diferentes. Opiniões divergentes sempre serão bem aceitas”.

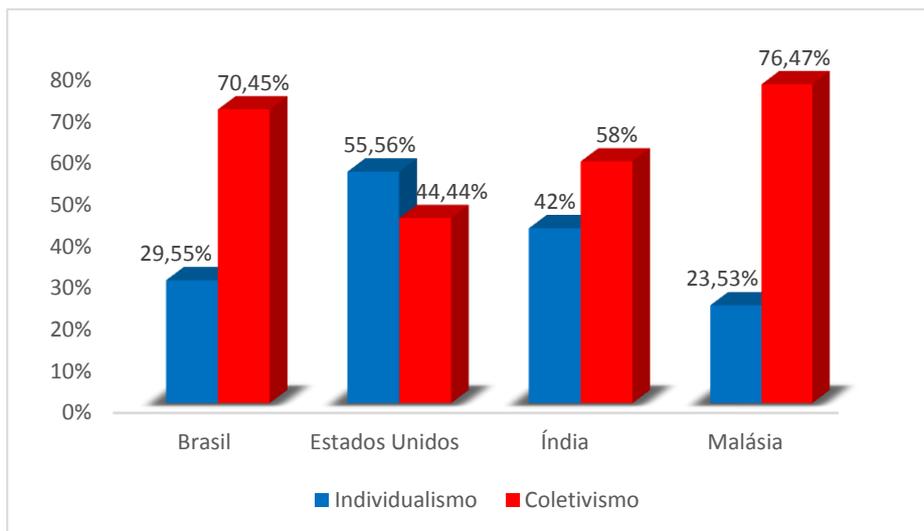


Figura 3: Resultados da dimensão individualismo versus coletivismo
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Figura 3 (três) expõe os resultados sobre a dimensão individualismo versus coletivismo. Conforme os dados da pesquisa, brasileiros, indianos e malaios possuem maior aproximação com um ambiente de coletividade, afirmação expressada nos percentuais: 70,45%, 58% e 76,47%. Em contraste, o senso de individualidade foi maior representado pelos estadunidenses, apresentando um percentual de 55,56%.

4.4 Dimensão 4: Masculinidade versus Feminilidade

Os traços de masculinidade são vistos de forma mais evidente entre os americanos enquanto as demais nacionalidades demonstram uma alternância entre padrões de masculinidade e feminilidade. Para Hofstede (2001), a masculinidade está associada a buscar por conquistas, resultados, sucesso e ao heroísmo, enquanto a feminilidade está associada a características de humildade, busca por cooperação e preocupação com os demais.

A fala de um dos americanos ilustra características de masculinidade dessa cultura: “Eu diria que os americanos não veem problema de fazer 80 horas por semana se for necessário.”. Dessa mesma forma, um dos malaios registrou: “Indianos são bastante comprometidos com o trabalho e isso é muito emblemático para nós. Isso acaba até gerando certo nível de competitividade entre a nossa cultura e a deles.”.

Por outro lado, a fala de um dos brasileiros denota o caráter de feminilidade: “Muitas vezes, a gente não tem as soluções porque não conseguimos pensar em tudo e muito menos solucionar tudo, mas a gente consegue conversar com um colega. Dessa

maneira, a gente consegue expor problemas e conseguir sugestões.”. Finalizando, um dos malaios relatou o seguinte: “Durante projetos, as negociações acontecem de duas maneiras indiretas e diretas. O que eu vejo acontecer é uma busca por situações ganha-ganha, ou seja, eu ajudo você e você me ajuda [...].”

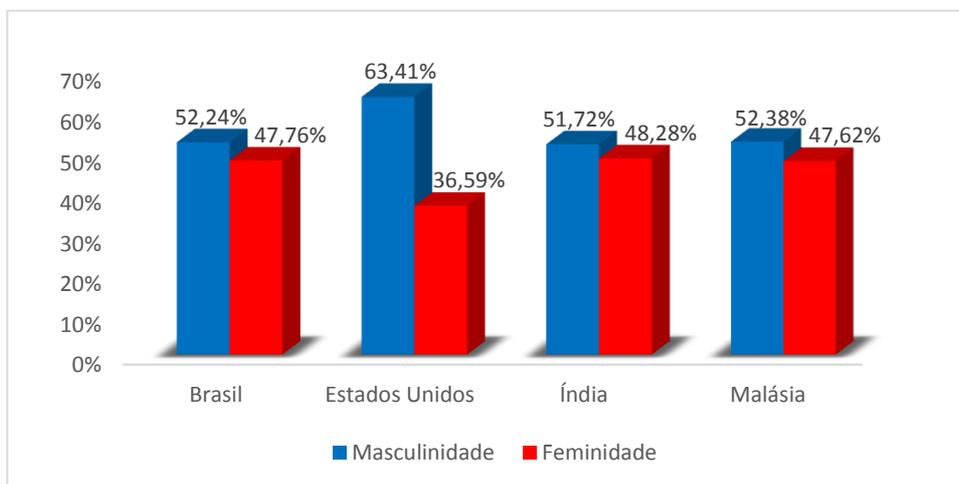


Figura 4: Resultados da dimensão masculinidade versus feminilidade
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Referente à Figura 4, que corresponde aos resultados da dimensão masculinidade versus feminilidade, percebe-se que os estadunidenses apresentam o maior índice de masculinidade (63,41%), apesar de um aparente equilíbrio entre as demais nacionalidades. Mesmo preponderante a masculinidade em todos os casos participantes, as nacionalidades com maior senso de feminilidade foram Brasil, Índia e Malásia, representando, na ordem de citação, 47,76%, 48,28% e 47,62%.

5 Considerações Finais

A análise das dimensões que evidenciam as semelhanças e diferenças de culturas nacionais, conforme proposto por Hofstede (2001), demonstra a diversidade cultural (COX, 1994) com a qual se deparam os líderes globais. Este estudo, especificamente, permitiu identificar as diferenças entre as culturas nacionais de americanos, brasileiros, indianos e malaios, atuantes em uma equipe de desenvolvimento de software.

O índice de distância do poder demonstra a necessidade do líder alternar uma postura mais centralizadora em relação a determinados indivíduos e mais democrática em relação a outros. A dimensão de aversão à incerteza evidencia que alguns grupos precisarão de mais informações na realização das tarefas para certificarem-se que estão

fazendo corretamente as suas atividades (americanos, brasileiros e malaios). Por outro lado, os indianos, por sua maior tolerância à ambiguidade, poderão fazer as tarefas sem ter todas as informações necessárias e, com isso, incorrer a erros, o que exige do líder uma maior atenção.

Em relação a traços de individualidade e coletivismo, os americanos parecem precisar de maior independência por parte dos líderes, enquanto as demais nacionalidades demonstram precisar de maior integração grupal, porém um líder hábil também deve saber gerenciar e demonstrar que ambas as abordagens possuem pontos positivos e negativos. Quanto a aspectos de masculinidade e feminilidade, o comportamento mais agressivo, competitivo e voltado para resultados dos americanos será contrastado com a atitude mais cooperativa das demais nacionalidades.

A identificação das diferenças culturais permite que os líderes realizem a sua gestão de acordo com as peculiaridades e necessidades de cada grupo cultural e, dessa forma, possam obter o maior benefício conforme a situação de trabalho exigir (COX, 1994; MENDENHALL, 2013). Por exemplo, diante de indivíduos mais independentes, caso dos americanos, precisará dar maior autonomia. Por outro lado, deverá fornecer maiores informações e estar mais próximo dos indianos.

Os resultados da pesquisa também corroboram os achados da literatura científica acerca das competências necessárias para o líder global. São elas: mente aberta, adaptabilidade, sensibilidade global, conhecimento acerca de diferentes culturas (HASSANZADE, SILONG, ASMUNI e WAHAT, 2015), empatia e aceitação da complexidade e suas contradições (JOKINEN, 2005), comunicação intercultural (MENDENHALL, 2013) e abertura (CALIGIURI, 2006).

Este tipo de mapeamento também proporciona dados para as equipes de treinamento e desenvolvimento da área de recursos humanos, por servir como base para a elaboração de programas de desenvolvimento de lideranças globais compatíveis com a realidade organizacional e suas especificidades (JOKINEN, 2005). Afinal, a realização de um treinamento intercultural (CALIGIURI, 2006) deve estar contextualizada com as diferentes nacionalidades que compõem o quadro global da empresa.

A principal limitação deste estudo é o fato deste ter sido realizado em uma única empresa, de segmento específico e, por isso, os seus resultados não poderem ser generalizáveis. Sugere-se para estudos futuros: a inclusão de maior número de nacionalidades para ampliar a apreciação das diferenças e semelhanças culturais; incluir

empresas de diferentes ramos para realizar comparações; fazer o estudo com enfoque quantitativo; e acrescentar a esta análise um índice que permita medir os impactos das diferenças culturais e a gestão destas nos resultados finais das empresas.

Referência

AGUZZOLI, R. L.; LENGLER, J. F. B.; MANFREDINI, V. O estágio de internacionalização e sua influência sobre a gestão de pessoas. *Anais do XXXI ENANPAD*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALVARENGA, F. Z. *Os efeitos da cultura nacional no desenvolvimento de sistemas de informação em equipes globalmente distribuídas*. Porto Alegre: PUCRS, 2015. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

AMAGOH, F. Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, v. 47, n.6, p. 989-999, 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Editora Edições 70, 2011.

BASS, B.; BASS, R. Concepts of Leadership. In: BASS, Bernard M; BASS, Ruth. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4th ed. New York: Free Press, 2008.

BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, v.16, n.2, p.291-317, 1991.

CALIGIURI, P. Developing Global Leaders. *Human Resource Management Review*, v.16, p. 219-228, 2006.

CALIGIURI, P.; TARIQUE, I. Predicting effectiveness in global leadership activities. *Journal of World Business*, v.44, p. 336-346, 2009.

COX, T. *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONATO, R. A. *Cultura nacional e o desenvolvimento de software em times globalmente distribuídos*. Porto Alegre: PUCRS, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

DUTRA, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. *Rev. adm. empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HASSANZADEH, M.; SILONG, A. D.; ASMUNI, A.; WAHAT, N. W. A. Global leadership competencies. *Journal of Educational and Social Research*, v.5, n.2, 2015.

JOKINEN, T. Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, v. 29, n. 3, p. 199-216, 2005.

LESKIW, S.; SINGH, P. Leadership development: learning from best practices. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 28, n. 5, p. 444-464, 2007.

LINEHAN, M.; SCULLION, H. Repatriation of European female corporate executives: an empirical study *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 13, n. 2, march, p. 254-267, 2002.

MENDENHALL, M. E. Leadership and the birth of global leadership. In: MENDENHALL, M. E; OSLAND, J.S; BIRD, A.; ODDOU, G. R.; MAZNEVSKI, M. L.; STEVENS, J. S.; STAHL, G. K. *Global Leadership: research, practice, and development*. 2 ed. London: Routledge, 2013.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: *Aprendizagem e competências organizacionais*. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

SCHEIN, E. *The corporate survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

SCULLION, H. Staffing policies and strategic control in British multinationals. *International Studies of Management and Organization*, vol. 4, n. 3, p. 18-35, 1994.

STEVENS, M. J.; ODDOU, G.; FURUYA, N.; BIRD, A.; MENDENHALL, M. HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachment for Japanese managers. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, n. 5, may, p. 831-841, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Petrópolis: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.



Processo da estratégia empresarial e o líder de ação

Dinara Simone Pozzatti¹

Patrícia Wazlawick²

Resumo: O propósito deste artigo é compreender como se dá o processo da estratégia empresarial, pelos principais gestores, para garantir o resultado estratégico da empresa. A pesquisa qualitativa com característica exploratória aborda a prática, a eficiência e o método aplicado para manter a empresa com desempenho superior, além de evidenciar o líder como centro operativo. O estudo avança e contribui para que outros gestores possam incrementar em suas empresas essa relação do líder ao escopo da empresa como ponto força. Os dados foram coletados mediante entrevistas pessoais, em profundidade com os Gerentes de uma grande empresa de calçados do Rio Grande do Sul, sendo 5 Gestores de referência para o desenvolvimento e acompanhamento do Planejamento Estratégico da empresa. Dentre os resultados obtidos, destacam-se: o programa desenvolvido pela empresa como unidade de ação; funções bem definidas; qualidade e bons equipamentos; satisfação do cliente em primeiro lugar. O resultado acontece porque cada gestor acompanha e avalia diariamente os processos, tendo sempre a informação em tempo real, e também porque a empresa tem uma configuração organizacional bem estruturada.

Palavras chaves: Estratégia empresarial. Resultado estratégico. O líder. Desempenho superior. Implementação da Estratégia.

Process of the business strategy and the leader of action

Abstract: The purpose of this work is to understand how the process of business strategy is given by the main managers to guarantee the strategic result of the company. The qualitative research with an exploratory characteristic addresses the practice, the efficiency and the method applied to maintain the company with superior performance, besides evidencing the leader as an operational center. The study advances and contributes so that other managers can increase in their companies this relation of the leader to the scope of the company as strength point. The data were collected through personal interviews, in-depth with the Managers of a large footwear company in Rio Grande do Sul, 5 of which were managers for the development and follow-up of the company's Strategic Planning. Among the obtained results stands out: the program developed by the company as a unit of action "Conquering Perfection"; well-defined functions; quality, good equipment; customer satisfaction first. The result is that each manager monitors and evaluates the processes on a daily basis, always having the information in real time and the company a well structured organizational configuration.

Keywords: Business strategy. Strategic Outcome. The leader. Superior performance. Managers. Implementation of the Strategy

Procedimiento de la estrategia empresarial y el líder de acción

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Superior de Maringá (CESUMAR). MBA em Identidade Empresarial pela Faculdade Antônio Meneghetti (AMF).

² Possui Doutorado em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na Linha de Pesquisa Constituição do Sujeito, Relações Estéticas e Processos de Criação. Mestrado em Psicologia pela Universidade Federais do Paraná (UFPR). Especialista em Psicologia com abordagem em Ontopsicologia pela Saint-Petersburg State University (Universidade Estatal de São Petersburgo, SPbU), na Rússia. Especialista em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico (AMF, 2011-2014).

Resumen: El propósito de este artículo es comprender cómo se da el proceso de la estrategia empresarial por los principales gestores para garantizar el resultado estratégico de la empresa. La investigación cualitativa con característica exploratoria aborda la práctica, la eficiencia y el método aplicado para mantener la empresa con desempeño superior, además de evidenciar al líder como centro operativo. El estudio avanza y contribuye a que otros gestores puedan incrementar en sus empresas esa relación del líder al alcance de la empresa como punto de fuerza. Los datos fueron colectados mediante entrevistas personales, en profundidad con los Gerentes de una gran empresa de calzados de Rio Grande do Sul, siendo 5 Gestores de referencia para el desarrollo y seguimiento de la Planificación Estratégica de la empresa. Entre los resultados obtenidos se destaca: el programa desarrollado por la empresa como unidad de acción; funciones bien definidas; calidad y buenos equipos; satisfacción del cliente en primer lugar. El resultado es que cada gestor acompaña y evalúa diariamente los procesos teniendo siempre la información en tiempo real y la empresa tiene una configuración organizacional bien estructurada.

Palabras claves: Estrategia empresarial. Resultado estratégico. El líder. Rendimiento superior. Aplicación de la Estrategia.

1 Introdução

Este artigo tem como tema: o processo da estratégia e o líder de ação no dia a dia da gestão. O estudo foi realizado em uma empresa de calzados do Rio Grande do Sul, tendo como questões norteadoras contextualizar a prática, a eficiência e o método aplicado, demonstrando a operacionalização dos setores quanto às metas e resultados esperados pela empresa.

A presente pesquisa propõe um aprofundamento da análise do papel destes atores no processo de alinhamento. Nesse sentido, observa-se clara lacuna da literatura nas descrições das práticas configuradas em eventos organizacionais rotineiros.

Este artigo vem acarear o que Andrews (2006, p.79-80) argumenta: “a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas inseparáveis da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre”, que a formação da estratégia desenvolve-se por um processo intelectual, com viés econômico, pela análise de risco entre capacidade da empresa e as oportunidades de mercado.

Portanto o problema de pesquisa é: Como se dá o processo da estratégia empresarial, pelos principais gestores para garantir o resultado estratégico? Nesse sentido, como a ideia (planejamento da empresa) toma vida, vira ação pelos gestores e faz o resultado? Assim, o objetivo geral do estudo é identificar como se dá o processo da estratégia empresarial, pelos principais gestores, para garantir o resultado estratégico.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo exploratório, sobre a gestão estratégica da indústria de calçados, sendo os objetivos específicos:

- 1 Identificar o plano de ação da gestão no dia a dia do trabalho por parte dos gestores;
- 2 Verificar como acontece o processo de incorporação das decisões dos gestores por parte dos liderados, para garantir o resultado do planejamento estratégico;
- 3 Analisar como estão sendo utilizadas a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva da empresa.

O estudo traz uma perspectiva da estratégia centralizada na ação humana, ou em suas práticas, como uma atividade que se desenvolve no dia a dia, nos encontros sociais e formais, por pessoas que constroem e são construídas pelo contexto organizacional e institucional. Voltada para o planejamento estratégico a partir das pessoas, percebe-se que a influência do perfil de administradores e da capacidade organizacional no resultado do planejamento estratégico já havia sido identificada na proposta de abordagem da administração estratégica de Ansoff (1965).

O artigo relata como os entrevistados trabalham e desenvolvem suas atividades em um momento histórico em que outras empresas não obtêm o mesmo desempenho.

2 Fundamentação teórica

Para ser eficaz, o processo do planejamento estratégico não deve ser um processo simplesmente formal e burocratizado. Ele deve começar com algumas questões simples, como: como está a organização hoje? Como está seu desempenho diante dos clientes e da concorrência? Como estará em um ano? Ou dois, cinco, dez anos? Com quais decisões os gestores deverão se deparar? Quais são os riscos?

Com base nestes pontos e com as respostas obtidas chega-se aos objetivos, e, analisando exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se à estratégia proposta.



Fonte: Bethlem, Agrícola (2009).

Avaliar os recursos e circunstâncias significa conhecer a visão atual da empresa. O que a empresa será? O que a empresa fará? Como e onde a empresa estará? Este conjunto define o futuro, sendo essa a estratégia para chegar ao objetivo previamente definido e de acordo com os recursos e as circunstâncias já estudadas.

1.1 Processo da estratégia e o líder de ação

O planejamento estratégico clássico é um processo estruturado para fazer um bom plano e construir um futuro considerado possível e desejável para a empresa. Contudo, esse planejamento não incorporava os mecanismos gerenciais, administrativos e financeiros para sua implementação nem para levar em conta as constantes alterações necessárias para incorporar as surpresas estratégicas.

A gestão estratégica, reconhecendo esta grave lacuna, incorporou novos elementos ao planejamento estratégico, passando a considerar que o ambiente externo das empresas é cada vez mais dinâmico, cheio de ameaças e de oportunidades, o que significa que a construção do futuro precisa ser dinâmica e tratada gerencialmente como um projeto praticamente em tempo real.

Muito interessante o que Levy (1986) escreve acerca do pensamento estratégico como força e iniciativa, e não como teoria:

O pensamento estratégico é a parte não analítica do “ser empresário”, é a iniciativa, o empreendedorismo, a força, a retomada, a imaginação. O criativo, que gera a fagulha do progresso, da sobrevivência, do desenvolvimento. Aquilo que, em muitos casos, não se percebe porque é uma ideia estreita que se perde no limite da parcialidade (LEVY, 1986, p.62).

Nesse contexto, o autor trata o empresário como o ser, o líder de ação, o criativo já que o pensamento estratégico é uma iniciativa que muitas vezes não se percebe por ser visto parcialmente.

Como Mintzberg (2006): “Posicionamento já foi o núcleo da estratégia, é rejeitado como sendo muito estático para os dinâmicos mercados atuais e as tecnologias mutantes. Segundo o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é na melhor hipótese, temporária”.

Atualmente, posicionamento é uma dinâmica constante que exige muito controle e estratégia. Para a empresa acompanhar o mercado deve ser bem estruturada a inteligência competitiva com ações claras e foco. Não se trata do posicionamento como núcleo da estratégia, e sim, o resultado do contexto e do mercado atual.

Para o líder de ação conforme Oliveira, Djalma (2010) a diferença entre objetivo e desafio é que objetivo é o alvo ou ponto que se pretende alcançar. Já desafio é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra.

No entanto a união dos dois conceitos seria a ideal, já que o esforço extra também alcançará o objetivo, e se o líder almejar o crescimento da empresa, dele também será necessária maior dedicação, resultando assim em um somatório de esforços e objetivos de seus dirigentes. Portanto, é importante seus executivos de empresas e funcionários considerem os objetivos empresariais como os seus próprios objetivos pessoais, sendo imprescindível alta motivação em direção aos resultados esperados.

2.1.1 Planejamento estratégico

Os pioneiros da administração como Taylor, Fayol, Mayo e outros renomados percursoros da Administração clássica, tinham as suas visões voltadas para o interior das organizações.

Após a Segunda Guerra Mundial, o ambiente externo passava cada vez mais a influenciar as organizações, pois a produtividade não significava mais o sucesso. A organização tinha que atender a demanda do mercado. Deste problema surgiu o “Planejamento Estratégico”.

No início consistia apenas em uma análise racional das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de uma organização de produção, e a partir dessa análise elaborava-se uma

“estratégia” que conseguisse uma compatibilização positiva dessas variáveis com os objetivos da organização (ANSOFF, 1981).

Em concordância Fischmann e Almeida (1995) conceituavam o Planejamento Estratégico como:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. (FISCHMANN e ALMEIDA, 1995, p. 25)

Dentro deste contexto, Ansoff (1991, p.20) considera que o planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades, a saber:

- Necessidade de preparar a empresa para o futuro que não seria uma simples projeção do passado; e
- Necessidade de preparar a empresa de maneira abrangente e sistemática.

Planejamento é especificar a própria ação, o próprio investimento, sobre o concreto do próprio escopo já definido, não mais geral. Isso leva tempo e, enquanto se faz isso, deve-se ter um processo de abertura e ampliação.

Em 1954 a contribuição de Peter Ducker para o desenvolvimento do planejamento foi fundamental a partir de, principalmente, duas concepções. Ele apresentou sua abordagem de Gestão por objetivos (Management by objectives, MBO), destacando que uma organização sem objetivos é como se fosse um navio sem leme. Ressalta ainda que estabelecer objetivos e monitorar seus progressos deveria permear toda a organização, de cima a baixo. Outra contribuição refere-se ao seu pioneirismo ao predizer que as organizações seriam menos hierarquizadas no futuro, com a predominância dos trabalhos desenvolvidos por equipes multifuncionais, cuja liderança seria exercida por aquele com mais conhecimento (*Knowledge worker*). Ele introduzia, assim, o conceito do chamado “Capital Humano”.

Sendo o planejamento a estrutura dos níveis de decisões, com o foco no prazo, relacionando com os objetivos da empresa, cada gestor para obter o resultado deve acompanhar e gerenciar continuamente sua equipe.

O planejamento tático constitui planos de médio prazo, um pouco mais detalhados que o planejamento estratégico. A diferença do planejamento estratégico para o planejamento tático é que o primeiro é voltado para a organização como um todo, já o segundo é orientado as áreas e

departamentos da empresa, sendo que no detalhamento constarão os meios para atingir os objetivos e metas da organização.

Figura 2 Níveis de decisões e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira, Djalma (2010) p.22

De forma bem resumida, a imagem relaciona os tipos de planejamentos aos níveis de decisões, com o foco no prazo, relacionando com os objetivos da empresa e a abrangência da visão da empresa, por unidade ou departamentos e por tarefas rotineiras.

1.2 Sustentar um desempenho superior

Por meio de um processo definido e implementado que dá certo, traz resultado, o mais difícil é manter o desempenho num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, mesmo informatizado, mesmo atento a todas as situações que favorecem o que realmente faz diferença, que é a inteligência competitiva. Por meio de operações de busca com gestores à frente do negócio e com conhecimento específico, uma empresa pode detectar mudanças que tenham acontecido em seu ambiente de negócios, colocando-se em uma posição para tomar decisões mais efetivas.

A alta administração deve conduzir o esforço da inteligência competitiva, mas todos os colaboradores devem ser envolvidos e realmente capacitados para contribuir com esse esforço (LUECAL; DAHL,1995; FULD, 2008).

2.2.1 Inteligência competitiva e envolvimento das pessoas para o crescimento da empresa (competência competitiva)

A inteligência competitiva advém do escopo e da vantagem, sendo o escopo amplo ou estreito, neste caso, o cliente a atender. Já a vantagem competitiva trata do custo ou diferenciação, onde o custo atende um alvo ou escopo amplo e a diferenciação um alvo e escopo estreito.

“O líder deve ter conhecimento da sua inteligência em modo total, porque a *inteligência é a energia-base que funda todas as outras formas de energia*”. (Meneghetti, 2010, p. 339).

De acordo com Meneghetti (2010), “competência significa que existe um primado de saber e fazer uma profissão específica e ainda fazer melhor que os outros e exige um exercício cotidiano. Essa competência deve ser competitiva para obter com a competitividade a antecipação e com isso garantir a qualidade do seu serviço prestado em detrimento aos demais.”.

A vantagem competitiva advém muitas vezes do envolvimento das pessoas-chave. Neste artigo, evidencia-se o quanto a competência e vantagem competitiva estão ligadas, sempre em antecipação e com ganho de mercado.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa e criar uma base de diferenciação (PORTER,1947 p. 31).

Na indústria, a questão central estratégica competitiva é a posição relativa que determina se a rentabilidade de sua empresa está abaixo ou acima da média da indústria, podendo considerar dois pontos de vantagens um baixo custo de produção ou a diferenciação.

Figura 3: Vantagem competitiva

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1 LIDERANÇA DE CUSTO	2 DIFERENCIAÇÃO
	Alvo Estreito	3 ^a - ENFOQUE NO CUSTO	3B – ENFOQUE NA DIFERENCIAÇÃO

Fonte: POTER, Michael E. Vantagem competitiva (1992, p. 10)

Para a empresa ter a vantagem competitiva, deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que ela busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançar, sendo um o custo e o outro a diferenciação.

2.3 Breves ideias acerca da ontopsicologia na gestão da empresa

2.3.1 Definição de líder

De Geus, (1997) destaca que o propósito do pensamento estratégico não é simplesmente elaborar plano, mas mudar os modelos mentais dos tomadores de decisão. Segundo De Geus (1997) a prática do pensamento estratégico, que tem ainda o atributo de harmonizar a visão de mundo de seus participantes.

O líder, por ser um tomador de decisão, deve sempre ter sua visão voltada ao novo, ao amplo do negócio, da empresa, não ser uma pessoa limitada e com resistência de forma a prejudicar ou interferir em mudanças importantes que poderiam contribuir e favorecer a empresa.

O líder é a pessoa-vetor com capacidade de síntese de um contexto de relações; é o centro operativo de diversas operações e funções. Possui uma hierarquia de funções: as constrói, as controla e as desenvolve, sempre em relação a um escopo definido. O líder é

um indivíduo que sabe fazer as relações com vantagem; é um vetor proporcional de diversos pontos-força. É uma pessoa que –prefixado um escopo- busca e faz os meios e as pessoas funcionais ao escopo, De tudo que acontece em relação ao seu contexto, ele permanece a mente. (MENEGHETTI, 2010 p. 339)

A partir do século XIX os estudos sobre o tema foram organizados de forma sistemática. Atualmente, existem inúmeras abordagens, perspectivas e definições recorrentes à liderança, contudo, há consenso entre os estudiosos de que liderança revela influência do líder sobre o liderado. Neste estudo o assunto será tratado como e de que forma cada gestor faz o seu trabalho e gera resultado para a empresa.

O líder, enquanto função á eficiência e evolução do corpo justifica-se exclusivamente pela capacidade dos resultados. Portanto, deve auscultar e saber tudo para depois discriminar e decidir sozinho. Quando aceita a democracia a história pode justificá-lo, mas a vida o considera falido. (MENEGHETTI, 2013, p. 104)

Meneghetti (2013) complementa ainda que o líder é uma causalidade da natureza, e não é genética. Por nascimento dá-se um potencial, porém, esse potencial, se não é ajudado pelo ambiente, não chega a manifestar-se. Sendo assim, existe uma autocriação individual que inclui potencial, egoísmo e instinto de ser o melhor.

2.3.2 Não existe função sem pessoa

A grande riqueza do *business* é ter e contratar a pessoa que se identifica com o projeto, que se realiza dentro dele, faz função e sem ela seria difícil a mesma *performance*. Esse é o ponto em que identificamos que toda função precisa de pessoas capacitadas, competentes, sem as quais as atividades fins não seriam as mesmas, pois elas sabem se submeter ao escopo da empresa em ordem econômica. “A primeira riqueza é sempre a pessoa que goste e queira fazer, nesta ordem se prepara os demais para sempre ter outros a fazer e continuamente fazendo função a empresa com sucessão e personalizando aquele que será o próprio futuro core *business*” (MENEGHETTI, 2013, p. 270).

3 Metodologia

3.1 Abordagem de pesquisa ou tipo de estudo

Para a realização desta pesquisa qualitativa, utilizou-se o método exploratório. Tendo em vista o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa.

Para tanto, as tarefas e etapas da pesquisa foram: a) esboçar inicialmente o tema de estudo, delimitação do tema e problema de pesquisa; b) estudar e escrever a fundamentação teórica; c) definir a metodologia de pesquisa; d) aplicar os instrumentos de coleta de informação da pesquisa; e) analisar as informações coletadas na pesquisa; f) escrever os resultados; g) finalizar a escrita do relatório de pesquisa e suas conclusões; h) apresentar a pesquisa realizada.

3.1.1 Participantes da pesquisa

O critério adotado para a escolha dos entrevistados foi motivado pela possibilidade de conhecer uma empresa competitiva em seu segmento de negócio. A empresa é líder no segmento de calçados, sendo uma das maiores fabricantes brasileiras.

Os sujeitos da pesquisa são: gestores e pessoas de referência para o desenvolvimento e acompanhamento do Planejamento, por devidos setores, e que de alguma forma contribuam para entender as demandas internas e externas, com o objetivo competitivo e de mercado, contribuindo na construção do plano de ação e do planejamento estratégico.

Tabela 1- Caracterização da Amostra da pesquisa:

Entrevistado	Sexo	Função	Quantos liderados diretos	Tempo de empresa
1	M	Gerente Industrial	820	20 anos
2	M	Gerente Industrial	914	6 anos e 6 meses
3	M	Gerente Industrial	800	7 anos e 5 meses
4	M	Gerente de planejamento	113	20 anos
5	M	Diretor Industrial	10.000	32 anos

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Convém salientar que todos os sujeitos da pesquisa já trabalharam em vários setores: o número 1 iniciou como supervisor, passou a coordenador, gerente em duas filiais, trabalhou no planejamento industrial, gerente de compras e voltou à gerente da atual filial. O número 2 iniciou como supervisor de costura, corte, ateliê e depois assumiu a gerência da atual filial. Número 3 iniciou como supervisor de produção, e depois assumiu a atual filial como gerente. Número 4 iniciou como cronometrista, cronoanalista, coordenador de processos, gerente industrial e agora gerente de planejamento. Número 5 iniciou como supervisor de produção, gerente de produção, diretor de compras, diretor de produtos, desenvolvimento de produtos e agora diretor industrial.

Nos procedimentos de coleta de informações, buscaram-se identificar as rotinas e sua interpretação pelas pessoas envolvidas, onde e de que forma os praticantes da estratégia interagem aos desenvolver suas atividades.

3.2 Procedimentos de coleta de informações

As informações deste estudo foram coletadas por meio de entrevistas pessoais, em profundidade por meio de roteiro de entrevista, cuja duração média girou em torno de 30 minutos. As entrevistas foram gravadas, e, posteriormente, transcritas e analisadas com a adoção da técnica de Análise de Conteúdo, que visa captar as características essenciais, os significados, as convergências e as divergências dos conteúdos das entrevistas (BARDIN, 2008).

3.2.1 Procedimentos de análise das informações

Para a análise das informações, foi feita a preparação do material escolhido, seguindo as etapas sugeridas por Flick (2009): a transcrição das gravações e a leitura cuidadosa das mesmas. A preparação permitiu a sintetização das falas, eliminando-se os trechos que não seriam relevantes para responder ao problema de pesquisa e as repetições. Seguiu-se com a codificação dos textos em eixos de acordo com os principais termos utilizados para embasar o estudo. Os termos deram origem às dimensões analisadas, ou seja, as formas de diferenciação e atuação de cada gestor. Assim, realizou-se a coleta de informações primárias mediante entrevista presencial

centralizada no problema, e a análise foi baseada na técnica de análise de discurso (FLICK, 2009; GIL, 2002).

4 Descrição dos resultados da pesquisa

4.1 Análise qualitativa dos discursos dos participantes da pesquisa

A partir da análise detalhada do conteúdo das entrevistas com os 5 sujeitos entrevistados, foram construídas as categorias teóricas empíricas abaixo apresentadas.

As categorias iniciais configuram-se como as principais impressões acerca da realidade organizacional estudada. Resultaram do processo de codificação das entrevistas transcritas um total de 19 categorias. Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e, também, conta com o respaldo do referencial teórico.

Inicialmente a pesquisadora trabalhou com as palavras-chave que resultaram na tabela abaixo as dezenove categorias iniciais, com os conceitos norteadores descritos abaixo:

Tabela 1.1- Categorias iniciais e conceitos norteadores

Qualidade	Produto que atenda o cliente e com preço justo
Tecnologia	Sempre máquinas de ponta
Gestão de qualidade	Compras/ criação e fábrica
Conquistando a perfeição-programas	Ações realizadas e pontos de melhorias
Treinamentos internos	Meritocracia e 77 % dos gerentes formados dentro da empresa
Cultura da empresa e do diretor	Diretor presente e com conhecimento amplo
Pessoas comprometidas e motivadas	Conquistando valorização e motivação
Perfil de líder e visão de liderança	Formação contínua e com conhecimento do produto produzido
Trabalho com compromisso e foco	Objetivo e resultados claros
Medir resultado	Acompanhamento diário e reuniões sempre que preciso
100% informação do gestor	Tem controle e acompanha todos os supervisores e a fábrica
Diretrizes claras e simples	Trabalho em equipe e comprometimento de todos

Mapa diário	Relatório diário com posição real com vários índices, desde histórico de produção, capacidade...
Eficiência por fábrica	Com o relatório é possível identificar possíveis atrasos e ajustar
Programação linear média/produção e entrega	Medindo a média da produção para não acontecer atrasos em entregas e possíveis falhas
Cliente, concorrência e mercado	Cliente obrigação de ser atendido, mercado com necessidade atendida e concorrência vamos fazer melhor
Atendendo aos pedidos	Vende mais esse, vamos ajustar e produzir mais, a fábrica não atende vamos passar para outra e atender
Estrutura de atendimento à demanda	Todas as fábricas podem produzir todas as linhas
Fornecedores e terceirizados (que são contratos de terceiros para produção)	Sempre mais de um fornecedor, para nunca ficar sem atender a empresa e prejudicar a entrega.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Com base nas informações coletadas, o estudo foi estruturado com as categorias iniciais e com os conceitos norteadores, buscando identificar produtos e produção, depois comportamentos e cultura da organização, e ainda, como a informação é disseminada no âmbito da empresa.

Após definidos os conceitos norteadores, foram necessárias categorias intermediárias, nomeadas em conformidade com os dados que as constituíram, pautadas nas narrativas dos entrevistados, referencial teórico e observações. São quatro categorias intermediárias, cujo processo de formação está ilustrado na Tabela 1.2.

Tabela 1.2: Categorias intermediárias

Intermediárias	Conceitos norteadores
Inovações e técnicas gerenciais de produtos	Qualidade para atender com preço competitivo e com grandes investimentos Produtos em grande qualidade para o custo reduzir.
	Programas internos bem desenhados, com o perfil do diretor e com sua constante presença.

Valores da organização	A meritocracia e o reconhecimento de fazer carreira mantem às pessoas comprometidas e com foco para seu desenvolvimento. O líder também busca sempre novos funcionários para dentro da empresa para desenvolver todas as capacidades desde o comportamento quanto a formá-lo um líder.
Gestão e eficiência	Gestão de produtividade e de lucratividade medindo e acompanhando diariamente através de números e ainda no chão da fabrica. No planejamento a informação é clara e objetiva, metas possíveis e com total aceitação do desafio. Sua preocupação é atender aos pedidos e manter a qualidade para atingir o resultado
Inteligência competitiva	Atende o cliente em primeiro lugar, sempre suprimdo as expectativas dele. Mercado se está fazendo algo diferente, o que vamos fazer de novo para concorrer? Para atender a demanda, a estrutura da organização tem que ser infalível. Nossa empresa tem que ter autonomia e não depender de terceiros.

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A contextualização dos tópicos abordados na tabela 1.2 direcionou para as categorias intermediárias que atendiam aos dados coletados na pesquisa.

A constituição das categorias finais é formada por três categorias denominadas: Inovações e técnicas gerenciais de produtos, Valores da Organização, Gestão e eficiência mantendo um desempenho superior – esta última trata da união da gestão e eficiência com a Inteligência competitiva da categoria intermediária.

Construídas com o intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados, as categorias finais representam a síntese do aparato das significações, identificadas no decorrer da análise dos dados do estudo.

4.2 Inovação e técnicas gerenciais de produtos

Com inovação e uma gestão eficaz, a empresa estudada é líder no segmento de calçados, sendo uma das maiores fabricantes brasileiras. Lançadora de tendências, a empresa leva seus produtos, semanalmente, a mais de 85 países, empregando mais de nove mil colaboradores de forma direta. Produzindo valores, as marcas do grupo – dividida em seis grandes marcas já renomadas e conceituadas pelos consumidores – entregam qualidade, conforto e muita moda para todos os estilos.

Conforme o gerente industrial, a cada novo produto, e no planejamento anual, tudo é levado em conta, desde a capacidade instalada de cada filial, para a divisão de linhas e produtos. Capacidade instalada, equipamentos e pessoas têm que estar perfeita proporcionalidade, sem deixar de voltar o olhar também para as pessoas no sentido de possibilidade de crescimento – objetivo macro. Os gerentes das filiais afirmam que sua maior preocupação é o produto e a qualidade da produção, já que o suporte de matéria prima e equipamentos são supridos pelos setores responsáveis. Em alguns casos, é necessário atender e preparar a equipe com treinamentos internos.

O entrevistado 1 destaca:

“Se trabalha pensando, não aquilo que eu quero, mas aquilo que o cliente quer, o meu entendimento de sapato ele te gera muita variação, aí eu achar que isso pode, mas para o cliente não pode, tu tens que se adaptar daqui a pouco eu acho ridículo uma determinada combinação, mas é aquilo que o cliente quer eu tenho que produzir...**o cliente compra aquilo que ele quer** mas ele tem que receber aquilo que precisa.” (sujeito1)

Quanto ao produto o entrevistado 1 aborda:

“A gente faz um produto às vezes mais elaborado, existem mais componentes, então tu tens que ter uma estrutura um pouquinho diferenciada, tem que ter um alinhamento perfeito. Então, **conhecimento técnico, conexão entre a equipe**, entre os setores tudo em uma sincronia somente assim funciona.” (Sujeito 1)

Entrevistado 2

“Se todos trabalharem em sincronia isso funciona, esse foco no objetivo, no resultado. Um quebrando a cadeia produtiva prejudica o outro em tempo e em produto. **Tempo e qualidade** são duas coisas que estão absolutamente juntas, não adianta entregar qualidade fora do prazo ou vice-versa.” (Sujeito 2)

Entrevistado 3

“Recebemos as diretrizes, nos dão o sustento do que for necessário, e cabe a cada gerente a cada unidade **montar a sua estratégia**... pessoas, maquinários, tipo de

produto, prestadores de serviços para tal qualificação, treinamento interno, funções novas e tudo acompanhado passo a passo” (Sujeito 3)

Quanto ao cliente, o entrevistado 3 diz que “a exigência dele é o nosso amanhã, tem que estar aberto a buscar, a criar e servir ele da maneira que ele quer...”.

Quanto às técnicas gerencias, o entrevistado 4 comenta dos padrões:

“Padrões eles são submetidos o tempo inteiro a serem melhorados, esse é um diferencial que as pessoas não enxergam de fora, mas acontece... às vezes um padrão não chegou a rodar nas dez unidades ao mesmo tempo porque antes de conseguir implementar já se achou uma ideia melhor. **O padrão é momentâneo** e às vezes não perpetua na nossa empresa”. (Sujeito 4)

Quando questionado a atender a demanda o entrevistado 5 diz:

“cada unidade tem sua marca titular, porém se tem pedido em excesso de uma marca tem outra unidade que vai atender, a demanda passa para outra filial e equilibra, atende o mercado uniforme. Nós temos uma programação linear de média de 17 dias úteis de entrega e em 20 a 30 dias para o mercado a nível nacional. Outro ponto é a matéria prima, não tem nenhuma matéria prima que só um único fornecedor tenha desenvolvido no mínimo dois, **se tiver demanda maior o outro ajuda a produzir**”(Sujeito 5)

A tecnologia é um ponto de extrema importância. A empresa tem as melhores máquinas e os clientes confirmam nas visitas que a empresa atende a demanda e mantém a qualidade por investir em maquinário e por proporcionar um ambiente agradável dentro de cada unidade, o que faz com que a mão de obra também agregue valor ao produto, por trabalhar com satisfação.

Um dos segredos da empresa é essa dinâmica que fica evidente em cada entrevistado, por ser muito claro que o cliente é prioridade, técnica e conhecimento são primordiais, assim como a equipe sincronizada, tempo e qualidade na entrega. Por ser muito dinâmico, são reavaliados várias vezes os padrões, submetidos o tempo todo a melhorias. Quanto à demanda, as fábricas podem atender demandas de outras, já que a produção e a venda de produtos dependem do que vende mais em cada momento.

Sendo uma das bases do processo da estratégia empresarial o objetivo, por meio dos recursos, circunstâncias e definição da estratégia, os entrevistados apresentaram que também levam muito em consideração o produto o que o cliente quer. Sendo assim, o objetivo também é o cliente, e não só o resultado.

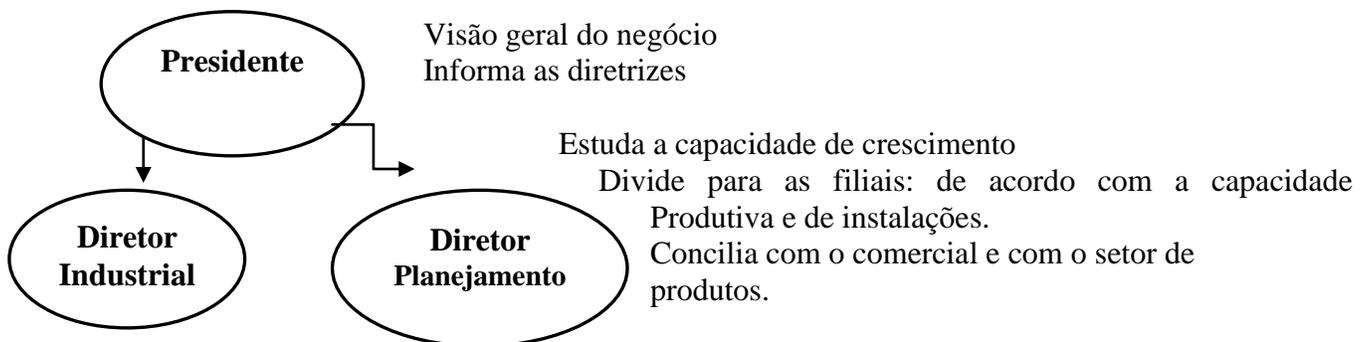
Avaliar os recursos e circunstâncias significa conhecer a visão atual da empresa.

4.3 Valores da organização

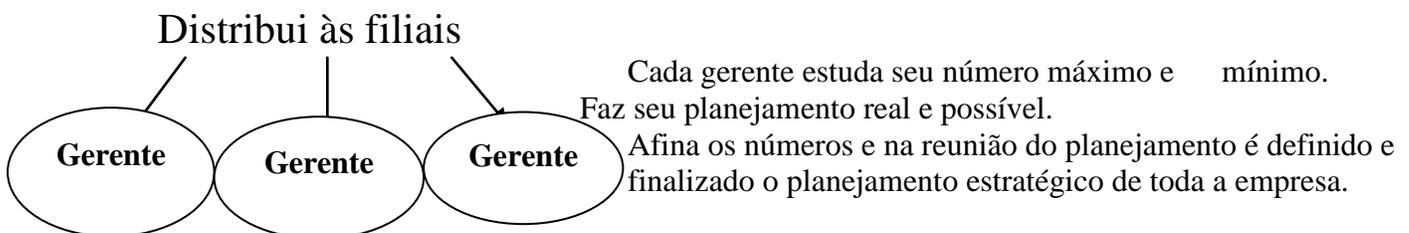
Nos valores da organização encontrou-se:

Programas internos bem desenvolvidos, com o perfil do Diretor e com sua constante presença, a meritocracia e o reconhecimento de fazer carreira mantêm as pessoas comprometidas e com foco para se desenvolver.

Com base na estrutura dos envolvidos na pesquisa, é demonstrado abaixo como atualmente a empresa apresenta e desenvolve o seu processo da estratégia para o planejamento.



Em cima das premissas, estuda, planeja e sincroniza com as demais, primeiramente na visão dos números.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

O planejamento macro da estratégia parte do presidente, que repassa as diretrizes (visão global do negócio). O diretor comercial e o Diretor de Planejamento, em algumas reuniões

definem, dentro da capacidade produtiva e de instalações, as possibilidades de crescimento, conciliadas com o setor comercial e de produtos.

O Gerente industrial, em cima das premissas, estuda, planeja e sincroniza com as demais, visando primeiramente os números. Depois distribui aos Gerentes das filiais, dentro de suas capacidades produtivas, números máximos e mínimos. Cada Gerente faz o seu planejamento de forma bem real, atingível. O Gerente industrial filtra e compacta todas as informações e depois leva para a reunião do planejamento para definições e finalização.

Fica evidente que não é só uma empresa que trabalha com produção em série, mas uma empresa que combina a produção em série com a possibilidade de os colaboradores expressarem suas opiniões e conhecimentos prévios, e, ao mesmo tempo, desenvolverem novos conhecimentos na própria empresa em cursos de treinamentos. Essa é a satisfação de colaborar com o dia a dia da empresa fazendo a diferença.

Em uma aula ministrada pelo Diretor Presidente, um dos alunos fez o questionamento: como escolhe as pessoas para trabalhar com o senhor, já que não pode estar o tempo todo nas filiais? Ele respondeu:

“A maneira de eu estar presente em todos os locais é com o método, disciplina, unidade de ação que o Conquistando a Perfeição tem. E claro que eu tenho que ser exemplo e ser coerente e assim a empresa se espelha e meus colaboradores também, me faço presente assim.” (Diretor Presidente)

Entrevistado 1 aborda:

“Nossa equipe é toda formada interna, nós dificilmente buscamos fora, **por meritocracia eles vão crescendo**, vão evoluindo e chegando à função que eles precisam... Desperta uma pessoa a gente coloca em treinamento.” “O “Conquistando” te dá essa visão maior por todos verem as apresentações dos demais e assim conhece mais do que só o seu setor” (Sujeito1)

Entrevistado 2 traz o senso de competitividade por meio do programa:

“O projeto Conquistando a Perfeição, neste projeto as pessoas participam cada um dentro do seu setor mostrando seus resultados, seus números e ao mesmo tempo olhando o resultado e os números do restante da equipe e dos demais, isso gera uma **competitividade**. Então, não tem como se acomodar no resultado ruim olhando um desempenho positivo dos demais colegas, ou das outras unidades.” (Sujeito 2)

Ele ainda ressalta que a equipe incorpora bem as metas, de forma positiva, por ser competitiva, e gera a pró-atividade na expectativa de mostrar com orgulho o resultado atingido.

Já em uma das filiais o Gerente destaca com orgulho que tem turmas com aulas para formação contínua e diária, trabalhando os que já existem e novos líderes.

“**Fomentar as novas lideranças**, a gente tem uma turma de 18 colaboradores direto da produção, onde por meritocracia, eles por se destacarem nas funções, a gente coloca em uma sala de aula e procura apresentar para eles como funciona a maneira de se relacionar com as pessoas, a maneira de tu obteres a alegria delas trabalharem, o poder de convencer as pessoas, elas precisam gostar de fazer o que fazem.” (Sujeito 3)

Ainda com os valores da organização e a cultura implantada, o gerente de planejamento comenta como ele trabalha e pelo perfil da função de repassar informação dizendo:

“Eu tenho que repassar todo tipo de informação, me espelho muito no que o Diretor faz, ele tem uma característica que é repassar informação, eu tenho que saber coletar e tenho que repassar, então como líder vejo que **o conhecimento e a informação** deve ser de todos para facilitar todos os processos e o resultado final acontecer para todos.” (Sujeito 4)

Um dos pontos que todos os gerentes concordam é que a informação é muito clara e objetiva, desde o Diretor até os encarregados.

O entrevistado acrescentou que:

“A empresa vem fazendo há nove anos o nosso projeto interno na empresa e ficou visível o crescimento, a unidade de ação entre todas as empresas, entre todas as áreas, então é neste formato que elaborou uma responsabilidade que a gente trabalha os pontos principais, mais importante que é trabalhar em cima de pessoas... **trabalhar sempre as melhorias**, não procurar culpados e sim a solução, um trabalho ágil, dinâmico e uma unidade de ação que vejo como principal ponto. O Conquistando é uma melhoria constante” (Sujeito 5)

Como De Geus (1997) destaca, o propósito do pensamento estratégico não é simplesmente elaborar um plano, mas mudar os modelos mentais dos tomadores de decisões. Meneghetti (2010) diz que o líder é a pessoa vetor com capacidade de síntese de um contexto de relação. Sendo o líder aquele que se realiza no projeto e se identifica com ele, faz função, já que toda função precisa de pessoa capacitadas e com competência que se submetem aos escopos da empresa em ordem econômica.

4.4 Gestão e eficiência

Com todo o processo bem definido e com o modo de ação bem claro e objetivo, a empresa consegue se manter líder de mercado.

Essa empresa tem a sua cultura bem definida internamente, as equipes procuram trabalhar muito alinhadas, com união, entusiasmo, com conhecimento e por ter uma formação interna bem trabalhada se torna um ponto força muito focado no objetivo e gerando sempre de forma positiva o resultado. A incorporação das decisões, por ser uma dinâmica já bem clara e definida desde o Diretor até os encarregados, acontece de maneira suave, positiva e como um desafio que se incorpora em todos, gerando no conjunto o resultado esperado.

O plano de ação de cada gestor é reavaliado a cada momento, já que a dinâmica da empresa é rápida e o acompanhamento é direto. É perceptível qualquer ajuste ou alteração a ser feito, em tempo real, mesmo nos casos de tempo ou qualidade, já que disto vai depender o resultado. O gestor precisa enxergar o macro, além dos demais, ter antecipação e conhecer todo o processo, por esse motivo que os gestores geralmente são formados internamente e com isso a cultura organizacional já é de conhecimento de cada um. O planejamento estratégico da empresa é alterado dentro da realidade e do contexto, um exemplo segundo entrevistado 4:

“se a programação era vender sandálias e está vendendo mais rasteirinhas, **o resultado final deve ser o mesmo**, já que podemos alterar no planejamento o resultado com a venda de rasteirinhas. Se nos propomos a crescer x% e notamos que podemos crescer XX%, vamos explorar e mudar o planejamento para o melhor resultado. Se o frete aumentou mais do que previmos, vamos diminuir em outro item para atender o resultado previsto”. (Sujeito 4)

Isso tudo com acompanhamento e foco contínuo no resultado. Pode-se notar que em um dos ambientes visitados na mesa de cada setor estavam expostas as melhorias sugeridas, em que a visualização diária reporta ao objetivo esperado. As estratégias são estudadas e discutidas diariamente, cada situação é analisada e levada ao consenso com os envolvidos.

Dentro da empresa estudada segundo o entrevistado 4:

“nada é estático, e o planejamento não é um planejamento estratégico longo, existe um macro que é da parte de direção, o planejamento de empresa hoje é tático e por isso as coisas acontecem.” (Sujeito4)

Quando perguntado como estrutura o plano de ação, o gestor um comenta:

“toda a informação é disseminada, claro que tenho que transformar em mais direcionada para cada área, mas esse é o método da empresa, tenho a possibilidade de fazer que eu enxergo para frente, então consigo me organizar... Tem que estar ligado, não posso me desaperceber de nada e a equipe também.” (Sujeito 4)

O Entrevistado 2 trata do orgulho de trabalhar na empresa:

“A gente tem muito orgulho de trabalhar nesta empresa, uma empresa de ponta, temos hoje a certeza que é a empresa de calçados com melhor estrutura tecnológica do mundo... Tem uma gestão voltada, é competitiva, e nos torna competitivo e a prática disso é que nos coloca como pessoas competitivas também estão aprendendo com isso dia a dia.” (Sujeito 2)

O Entrevistado 5 comenta do foco em produzir:

“Um planejamento bom de produção. Bem definido, o que fazer, como fazer e quando fazer. O gerente hoje tem o compromisso de fazer o processo bem feito, não tem que se preocupar com os outros, nós temos o setor de planejamento, o setor de compra, de qualidade. O gerente hoje tem que se preocupar com o processo. Fazer bem feito aquilo que ele é determinado para fazer, os produtos que ele faz, então tem que ter o **foco de produzir bem.**” (Sujeito 5)

Os dirigentes da empresa entrevistados compartilham diversos pontos que ajudam a compreender e explicar o desempenho exitoso que a empresa vem apresentando nas últimas décadas e que a apresentação do trabalho mensal traz a satisfação de ter feito um bom trabalho e reconhece o que precisa ser mudado. O Gerente Industrial informa que “o preço de venda não vem só do custo, quem faz o preço é o mercado, é a área comercial que diz o que é caro e o que é barato”.

Os custos controlados e análises de alocação dos custos na Empresa pesquisada também fazem essa vantagem competitiva, os fornecedores são sempre reavaliados e esses constantes trabalhos trazem um resultado no comportamento no custo de suas atividades de valor.

A alta administração deve conduzir o esforço da inteligência competitiva, mas todos os colaboradores devem ser envolvidos e realmente capacitados para contribuir com esse esforço (LUECAL; DAHL, 1995; FULD, 2008).

Porter (1947) destaca, o desempenho engloba inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte do produto, e isso traz vantagens e cria base de diferenciação.

5 Considerações finais

Esta pesquisa teve o objetivo geral de estudar como o gestor realiza seu plano de ação, no dia a dia da gestão, para garantir o resultado do planejamento estratégico da empresa, e propõe um aprofundamento da análise do papel destes atores no processo de alinhamento.

Como pesquisa qualitativa exploratória, as evidências a seguir referem-se aos debates pelos gestores que atuam diretamente na indústria e com vasto conhecimento do setor. É importante destacar que a empresa em questão tem características organizacionais próprias e práticas de planejamentos estratégico distinto, ao mesmo tempo em que alcançam sucesso e liderança de mercado quando comparados à concorrência. Fica evidente que a rotina e práticas são recursos fundamentais para o êxito, que a preocupação de melhoramento dos processos conta com colher essas ideias direto dos colaboradores e isso traz uma significativa contribuição, e como os próprios gestores explicam: “proporciona uma unidade de ação muito maior e ainda com reconhecimento por poder expor e saber que está contribuindo com a empresa onde trabalha.” (Sujeito 2)

Em alguns casos, a estratégia se define por meio de um sistema informal, baseado na interação interpessoal, e muitos casos num fluxo de informação de baixo para cima.

Já o planejamento macro da estratégia parte do presidente, que repassa as diretrizes (visão global do negócio). O diretor comercial e o diretor de planejamento, em algumas reuniões definem as possibilidades de crescimento, dentro da capacidade produtiva e de instalações, conciliando os objetivos com o setor comercial e de produção. O Gerente industrial, em cima das premissas, estuda, planeja e sincroniza com a demais a visão primeiramente dos números. Depois, distribui aos gerentes das filiais, dentro da capacidade produtiva, números máximos e mínimos. Cada gerente faz o seu planejamento de forma bem real e atingível, o Gerente industrial filtra e compacta todas as informações, e depois leva para a reunião do planejamento para definições e finalização.

A pesquisa desenvolvida na empresa demonstra que o resultado acontece porque cada gestor tem o controle de qualidade, equipamento de ponta, funções são bem definidas. Na formação dos gestores, o principal é conhecer os produtos que fabrica, com isso acompanha de perto todos os produtos, cada etapa da produção, e por conhecer todo o processo, controla o tempo e a qualidade diariamente, em lócus. A empresa tem um sistema de informação que também mede e valida o que o gestor está informando e se consegue atender todos os pedidos. É importante destacar que, na empresa, tudo é feito sempre priorizando o cliente. O prazer de trabalhar e fazer o seu melhor vem pela cultura implantada de reconhecimento e de meritocracia, desde o chão da fábrica aos gestores mais experientes.

Quanto à pró-atividade de cada gestor e a unidade de ação, foi possível perceber que as decisões são incorporadas com naturalidade e com conhecimento, cada gestor trabalha com a mesma meta e com o foco no resultado, sendo possível ainda evidenciar as particularidades de cada um sem deixar de contribuir para o resultado. Portanto, é possível perceber que o Diretor da empresa trabalha as lideranças, fomentando o potencial de cada uma delas, sempre pensando no resultado para a empresa e para elas mesmas, como pessoas e profissionais.

Referências

ABIB, Gustavo; HOPEN, Norberto. *O papel do consultor no processo de alinhamento estratégico*. Rio de Janeiro: RAC, 2015

ANDREWS, Kenneth R. *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona. Universidad de Navarra, 1977.

ANSOFF; Igor. H. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw Hill, 1965.

BETHLEM, Agricola. *Estratégia empresarial: Conceitos, processo e Administração Estratégica*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

BULGACOV, Sergio; SANTOS, Pedro J P; MAY, Marcia R. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. Rio de Janeiro: Cad. EBRAPE.BR, 2012

FLICK, Uke. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre. Artmed, 2009

CARVALHAL, Felipe; MUZZIO, Henrique. *Economia criativa e liderança criativa: Uma associação (IM) Possível?*. Porto Alegre: REAd, 2015.

GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010

SUTTER, Marina B; MACLENNAN, Maria L F; POLO, Edison F; SREHLAU, Vivian I. *Diferenciação e Competitividade da oferta de Moda Brasileira no mercado Internacional: São Paulo: Ram.Rev.ADM. Mackenzie, 2015.*

LEVY, Alberto R. *Estratégia em ação*. São Paulo: Atlas, 1986

MARCONI, M.A & LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. Atlas,2010

MENEGHETTI, Antonio. *A psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. *Manual de ontopsicologia*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: FOIL , 2013

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 2009

OLIVEIRA, Djalma de P R. *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e praticas*. São Paulo: Editora Atlas S, 2010.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992

REGINATO, Carlos E R; GRACIOLI, Odacir D. *Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento- um estudo aplicado à indústria moveleira do RS*. São Carlos: Gest. Prod., São Carlos, 2012.



O ser aqui e agora: a ética da situação

Prof. Dr. Josemar Soares¹

Nos textos recentes se trabalharam as temáticas do miricismo cotidiano e do tirocínio racional constante. Este material complementa ambos: é a *ética da situação*, ou seja, como resolver aqui e agora minhas principais circunstâncias a partir da racionalidade ontológica.

O homem não tem acesso ao Ser em si, a Deus ou o Princípio Absoluto. Na medida em que somos existentes, somos históricos, com início e fim. Existimos como evento, como fenômeno, como acontecimento do Ser. Nós somos entes, finitos, que um dia não existiremos mais, enquanto existirmos, somos fenomenologias do Ser, e por este vínculo temos também uma porta aberta ao infinito, à transcendência metafísica.

No entanto, na medida em que somos existentes, somos jogados ao mundo, tal como Heidegger já definia no conceito de *dasein* (ser-aí). Ou seja, somos entes relativos, que existimos em um contexto definido, com relações a outros pólos. Cada um de nós existe aqui e agora, com esta condição social, econômica, cultural, com determinada biografia já percorrida, com estas relações afetivas, com modelos de comportamento aprendidos na infância, enfim, carregamos uma série de circunstâncias que já nos limitam, já nos colocam em determinada posição existencial, exigindo de nós atitudes imediatas contra problemas específicos.

Isto quer dizer que somos entes, emanados do Ser Absoluto, mas que ao sermos colocados aqui nos tornamos já partes de um contexto definido. Estou nesta família, nesta empresa, com esta condição financeira, com estas amizades, com este problema a resolver com tal assunto, com esta relação a ser trabalhada, com esta negociação a fazer, etc. Ou seja, ao nos tornarmos história, temos uma série de questões imediatas a serem resolvidas.

¹ Josemar Sidinei Soares, Doutor em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), é professor do curso de bacharelado em Ontopsicologia e Direito da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

Aqui entra o conceito de ética da situação, que faz a convergência entre aqueles de miricismo e de tirocínio. Ética da situação quer dizer que aqui e agora, nesta minha condição existencial, tenho algumas decisões a tomar, algumas ações a praticar.

Determinado sujeito, em dado momento, precisa ir ao trabalho, mas ao mesmo tempo tem um problema familiar que o incomoda, além de uma questão contratual financeira a resolver com algum empresário, ou ainda alguma questão em sua saúde que precisa ser verificada no médico. Junte a isto a vontade de fazer determinada viagem, de encontrar outra pessoa, assim por diante. Ou seja, ao mesmo tempo aquele sujeito é tocado por várias relações, mas aqui e agora ele só pode fazer uma, e somente depois de resolver esta poderá mexer e solucionar as demais. Qual ação praticar? Ir ao trabalho? Resolver a questão familiar? Procurar o médico? Agendar com aquele empresário a reunião de negócios? Ignorar tudo e tirar dias de folga?

Enfim, aqui e agora tenho uma diversidade de circunstâncias agindo sobre mim, e preciso ter o discernimento pontual do que deve ser feito, porque para cada instante há a ação adequada.

Voltemos ao Ser. Somos entes, fenomenologias do Ser. Isto é, aqui estamos historicamente, mas ao mesmo tempo temos uma ligação ao Absoluto transcendente, porque por algum motivo ele optou por também se encarnar em nós, assim como se encarnou na árvore, no cavalo, na estrela, no mar, etc.

Isto quer dizer que por mais que sejamos entes históricos, somos também alguém com tensão à transcendência, com tensão ao metafísico. E aqui está o ponto crucial: para além de nossos modelos de família, de nossas religiões, de nossas opiniões, de nossas preferências pessoais, de nossos achismos e gostos, há a volição de realizar a si mesmo, de retornar ao Ser. O Ser quer sempre a realização completa, quer sempre a saída perfeita de cada situação. Em cada contexto, a nossa parte mais íntima, que nos conecta ao Ser, tem a solução ótima. E é uma solução categórica, não estereotipada.

A ética da situação consiste justamente em ler esta solução dada pelo Ser e traduzi-la na decisão acertada aqui e agora.

Cada ente existe de modo egóico, buscando acima de tudo a própria satisfação. Isto significa que cada ente busca sempre e primeiramente salvar a si mesmo, e não a uma instituição, a uma religião, a um estereótipo, a uma ideologia, etc.

Sendo assim, a cada contexto devemos olhar profundamente para o íntimo de nós mesmos e verificar qual das circunstâncias toca imediatamente de modo mais

impactante a minha condição tanto existencial quanto ôntica. E isto é como dizia Heráclito, muda continuamente, porque varia como está a saúde, como está a condição financeira, como está a relação com as pessoas-chaves, etc. Se as questões mínimas da existência não estão trabalhadas e ordenadas é difícil esperar saltos maiores, realização de ambições maiores. Aqui entra o miricismo, primeiro resolver cada aspecto, cada detalhe de nossa vida, e depois, pouco a pouco ir mexendo nas questões maiores. Não há salto na existência, tudo se faz de modo ordenado, tijolo a tijolo, com paciência, perseverança.

Portanto, o tirocínio racional constante nada mais é do que identificar a ética da situação, colher aqui e agora o que mais afeta minha dignidade, minha expectativa de autorrealização, minha vida com satisfação. E aí, com a frieza de quem busca salvar a si mesmo, tomar as decisões assertivas necessárias, fazendo as ações que forem precisas. Porque não é importante salvar o mundo, a instituição, a sociedade, e sim prioritário é salvar a si mesmo. O restante vem anexo, se desenvolve junto, pois na medida em que o homem cresce, também o ambiente no qual ele interage cresce, afinal somos entes sociais, existimos já dentro de contextos em relações com outros.

Isto tudo nada mais é do que aplicação prática da racionalidade ontológica, saber identificar aqui e agora o que é essencial e discernir daquilo que é acidental na minha vida. O que é essencial fazer agora? E qual a decisão essencial a ser feita sobre este assunto? O que é acidental e estou dando afeto demais, interesse demais? Estou agindo sobre o núcleo essencial ou sobre demandas secundárias?

Enfim, ética da situação é mapear todas as circunstâncias que me tocam hoje e discernir o essencial, a decisão correta de como agir em cada aspecto e na ordem de importância que elas merecem. E a ordem de importância não é definida pelas minhas preferências pessoais, mas pelo impacto que elas causam em minha dignidade existencial e expectativa de autorrealização aqui e agora.



O Tirocínio Racional Constante

Prof. Dr. Josemar Soares¹

Não é fácil manter-se focado, vencedor, porque as distrações são múltiplas no cotidiano, é enorme a quantidade de informações com que nos deparamos e que facilmente podem nos deslocar do ponto-força. O sujeito está bem, realizando, mas basta uma conversa superficial com alguém, um instante em que se emociona desordenadamente, um pensamento negativo que perpassa a mente, e rapidamente aquela dinâmica de sucesso se esvai.

De certo modo nota-se que muitos líderes são voláteis, constroem vitórias, obtém sucesso, e depois vivem meses, anos, daquelas vitórias conquistadas, parasitando os louros do próprio passado. É o caso de tantos empresários que fizeram um ou algumas jogadas geniais ontem e hoje vivem da renda gerada pela própria empresa. Já não se empenham em fazê-la crescer, não ambicionam novos patamares, mas se contentam em conduzir aquele estilo de vida atual.

Estes líderes atingem um limite, tanto existencial como financeiro. A dificuldade de se manterem no ponto-frio da inteligência inviabiliza que possam disputar o mercado com outros líderes mais preparados, mais concentrados em efetivar um projeto superior.

O que se diz aqui é que para seguir elevando-se existencialmente e profissionalmente é urgente o desenvolvimento de um tirocínio racional constante, uma capacidade de saber atualizar a si mesmo a cada instante.

O tirocínio é o dom de colher, aqui e agora, o que a vida exige de mim. É saber ler o que o próprio organismo, a própria alma espera de mim neste instante. Há o momento de se empenhar na empresa e o momento de cozinhar uma refeição superior para si, há o momento de praticar esportes e o momento de leitura, o momento de viajar para lugares novos e o momento de entrar em introspecção, de verificar a si mesmo o que deve ser mudado na própria vida. A cada momento há uma ação precisa e vencedora que devemos executar.

^{1 1} Josemar Sidinei Soares, Doutor em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), é professor do curso de bacharelado em Ontopsicologia e Direito da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

Mesmo no trabalho, na condução dos negócios, as ações não são aleatórias e exigem o tirocínio. Há o momento de se fechar na própria sala para despachar documentos, mas há o momento de ir até aquele diretor para descobrir porque ele perdeu a produtividade, há o momento de telefonar para aquele potencial parceiro de negócios, e assim por diante. Entre todas as ações há sempre uma que é a ótima, uma ação em certo sentido, divina, que faz a pessoa entrar na mesma lógica da vida, porque executa na história aquilo que a vida exige dela.

O tirocínio é uma competência intuitiva, que pode ser desenvolvida a partir do aprimoramento de três dimensões:

A) Percepção organísmica: se o sujeito está atento ao próprio corpo, notará que sobretudo a dimensão viscerotônica informa instante a instante a sua realidade. Quando estamos fora de nosso projeto logo surgem os clássicos problemas de cabeça, de respiração, na garganta, etc, e aqui cada pessoa pode mapear suas dificuldades fisiológicas mais comuns. Já quando estamos realizando o que deve ser realizado de modo mais urgente a área viscerotônica se expande, as emoções vibram, o organismo como um todo reage em festa;

B) Atenção às imagens, dos sonhos àquelas que perpassam de relâmpago em nossas mentes quando acordados. Quando de repente vem aquela pessoa aos nossos pensamentos, talvez seja o momento de fazer uma ligação e restabelecer o contato, quando determinados problemas financeiros ou de gestão martelam exaustivamente é necessário resolvê-los, porque assim liberam a inteligência para novos projetos;

C) Experiência obtida por resultados vitoriosos. Quanto mais se vence, mais se evolui, mais se conhece a dinâmica da vida, das coisas em geral, mais se torna apto a reconhecer a cada novo instante o que deve ser feito. É como se a pessoa entrasse em lógica da ação da vida.

Tirocínio é um processo cognitivo, de pensamento, evidência, que colhe o real, o essencial, o útil, o funcional e o ótimo para o tema que mais importa ao sujeito naquele instante. Ao ativar este tipo de atividade perceptiva e racional a solução vitoriosa é sempre possível!

O domínio do tirocínio é início da capacidade de conhecer a realidade. Aquele que mergulha no tirocínio começa a saber, no próprio instante, o que deve ser feito. Esta pessoa, aos olhos dos outros, parece viver em outra dimensão, pois é como se começasse a saber antes das coisas acontecerem o que deve ser feito. Quando a equipe descobre aquele problema ele já tem a solução, quando alguém sugere possível negócio ele já identifica a

estratégia de vitória, quando olha aquela pessoa de sua empresa que precisa melhorar já intui o ponto que está travando o desenvolvimento dela, e assim por diante. Com o tirocínio as coisas começam a ficar claras, sem tanta névoa entre a realidade e a nossa mente.

Agora, obviamente, para desenvolver o tirocínio a pessoa precisa limpar continuamente a si mesma, retirar da mente todas aquelas informações, preocupações, pensamentos pesados e obsessivos que impedem o contato com o escorrer natural da vida. E não somente isto, precisa de ações contínuas dentro da lógica de funcionalidade e identidade de si e dos projetos vencedores.



O Miricismo Cotidiano

Prof. Dr. Josemar Soares¹

Quando se está em angústia, em depressão, em uma situação de stress existencial, é inútil procurar a causa daquele problema, o motivo que conduziu àquele estado de sofrimento exterior e interior.

Isto porque o fato de estar mal é já um efeito, um dado posterior, do erro. Para o sujeito estar mal significa que já errou antes, já cometeu uma falha existencial que o precipitou em efeito dominó de erros até alcançar o estágio de angústia existencial.

Portanto, eu não erro porque estou angustiado, melancólico, com raiva, etc, não, eu estou neste estado porque já errei antes e por isto terminei neste estado de dificuldade existencial. E quem está em dificuldade existencial tende a cometer mais e mais erros.

Erros em todos os âmbitos, na condução dos negócios, das relações, do âmbito familiar, com o dinheiro, com o próprio corpo, com as emoções. É muito improvável que alguém em dificuldade existencial cometa erros somente em uma esfera da vida, porque a própria inteligência do sujeito está sendo agredida pelos próprios erros, logo não terá espaços para fazer transparecer sua genialidade.

É certo que mesmo o sujeito em dificuldade acabará acertando em vários aspectos da vida, porque existe a memória dos acertos passados. Como a pessoa sabe como escrever aquela peça jurídica, conduzir aquela negociação, dar daquela tarefa à equipe, pode ocorrer de acertar não por estar bem, mas por ter a memória de como se faz. No entanto, mesmo quando acerta, se o indivíduo não está bem, jamais o acerto será genial, superior, será no máximo mediano igual aos acertos anteriores.

Se todos estes erros cometidos pelo indivíduo estar mal já são efeitos, dados secundários, qual erro deve ser procurado, qual erro é a causa inicial que depois permite a sequência dos erros posteriores?

¹ Josemar Sidinei Soares, Doutor em Filosofia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), é professor do curso de bacharelado em Ontopsicologia e Direito da Faculdade Antonio Meneghetti (AMF).

Este erro é sempre cometido nas situações aparentemente neutras, quando o indivíduo está mais ou menos bem existencialmente. É ali que se deve procurar o erro, o erro que faz o sujeito sair de um estado de bem para um estado de decadência existencial.

Quando o sujeito está bem a vida flui, os negócios andam, as pessoas se sentem bem ao estarem com aquele indivíduo, a vida parece ganhar novos tons de cores. Apenas parece, porque a vida é o que ela é, na verdade é o sujeito que ao evoluir começa a perceber os tantos sabores da vida, e não somente aqueles rotineiros e padronizados nos quais se acostumou a mergulhar durante todos os anos anteriores.

Momento crítico do erro costuma ser a hora de tempo livre, de relaxamento, depois de ter conduzido com qualidade as atividades que deveria realizar. O sujeito está tranquilo, feliz, e se não estiver atento neste momento poderá entrar em um estado de superficialidade, desatenção, e então permitirá a entrada de alguma imagem negativa em sua mente. Ele assiste aquele filme com conteúdo prejudicial, se emociona ao ver uma foto sobre situações catastróficas, perde o ponto ao ouvir a queixa de alguma pessoa, sai de seu foco ao visualizar algumas páginas da internet.

Por exemplo, o sujeito está bem, e começa a organizar as coisas da sua casa, começa a mexer naquelas caixas guardadas há tanto tempo. Ali se depara com álbum de fotografias e vê uma foto antiga com seu irmão, irmã, com algum amor do passado, etc. De imediato, se a pessoa não tiver consciência do perigo, sentirá certa nostalgia, saudade daquela época. Esta imagem de nostalgia ativará uma imagem de questionamento acerca de como vivem aquelas pessoas hoje, perceberá que estão com determinados problemas existenciais, então chega a imagem da obrigação familiar de ajudar os entes queridos, e assim por diante. Em questão de dias aquela pessoa visitará seus familiares e entrará em decadência, não porque aqueles familiares sejam pessoas negativas, e sim porque sairá de uma dinâmica vencedora, na qual estava, e ingressará em dinâmica velha, de fazer as mesmas coisas que fazia quando convivia com aquelas pessoas do passado.

Portanto, aquele primeiro erro de imagem, de sentir nostalgia ao ver a foto, desencadeia uma associação de imagens perdedoras que levará o indivíduo ao estágio de dificuldade existencial. Todos os erros posteriores, como a perda do ponto na empresa, uma dívida a ser contraída por ter comprado algo desnecessário, uma briga com alguém por estar estressado, serão efeitos, consequências do estado de estar mal existencialmente. A imagem que dá o start, que inicia a sequência de imagens perdedoras, é ter visualizado aquela fotografia do passado.

Com isto não se sugere que a pessoa deva se tornar neurótica, preocupada com qualquer situação que aparecer. Não, basta a seriedade em cada instante, saber que a qualquer momento, estando ou não em bom momento existencial, pode-se entrar em contato com imagens prejudiciais à sua realidade atual. E elas estão em toda parte, da internet aos outdoors, das conversas de bar às mensagens de whatsapp, de um colega com raiva por questões pessoais a um modo de relembrar o passado, etc.

A solução é saber dizer ‘Não!’ interiormente a qualquer imagem prejudicial, não permitir que aquela imagem faça realidade dentro da pessoa, não permitir se emocionar com aquela informação. O erro externo deve ficar fora, a imagem negativa externa deve ficar fora, não adentrar a realidade íntima da pessoa. Podemos ir aos ambientes mais negativos possíveis, como um campo de guerra, ou um espaço repleto de pessoas doentes, e ainda assim não sermos infeccionados dentro, se soubermos deixar fora aquelas imagens, não permitir que elas façam realidade dentro de nós. Devemos dizer ‘Não!’ para qualquer imagem que possa nos infeccionar dentro. Se aceitarmos, ela será apenas a primeira de uma longa associação de imagens que provocarão a decadência da pessoa.

Para se estar bem continuamente apenas há uma possibilidade: miricismo cotidiano, isto é, fazer com a máxima qualidade tudo aquilo que nos toca, do comer a arrumar a casa, do trato com as pessoas à condução da profissão, do cuidado com a decoração à atenção a ouvir músicas, assistir filmes, tudo precisa ser realizado com zelo, cuidado, sem neurose, simplesmente com atenção ativa, olhos despertos. Com o tempo isto começa a se tornar mais natural na pessoa e ela passa a vivenciar a existência de modo superior, pois inicia a compreender de modo mais profundo a dinâmica das coisas, dos objetos, os efeitos provocados pelos ambientes. De fato, a pessoa mais e mais deixa de ser objeto dos ambientes, um passivo de efeitos alheios, para se tornar sujeito dos ambientes, aquele que dá a dinâmica vencedora, sabe impostar pessoas e lugares a serem mais produtivas, funcionais a si e aos projetos nos quais estão inseridos.

A vida superior começa nos detalhes do cotidiano, no fazer com perfeição cada aspecto da vida. Com isto a pessoa começa a ter controle maior de cada âmbito de sua existência. Sem isto é difícil planejar com êxito a vida pessoal e profissional para daqui a um, cinco, dez anos, porque inevitavelmente o sujeito desabarará em algum pequeno aspecto do cotidiano. Para sermos líderes de grandes projetos primeiro temos que dominar cada pequeno elemento de nossas vidas.