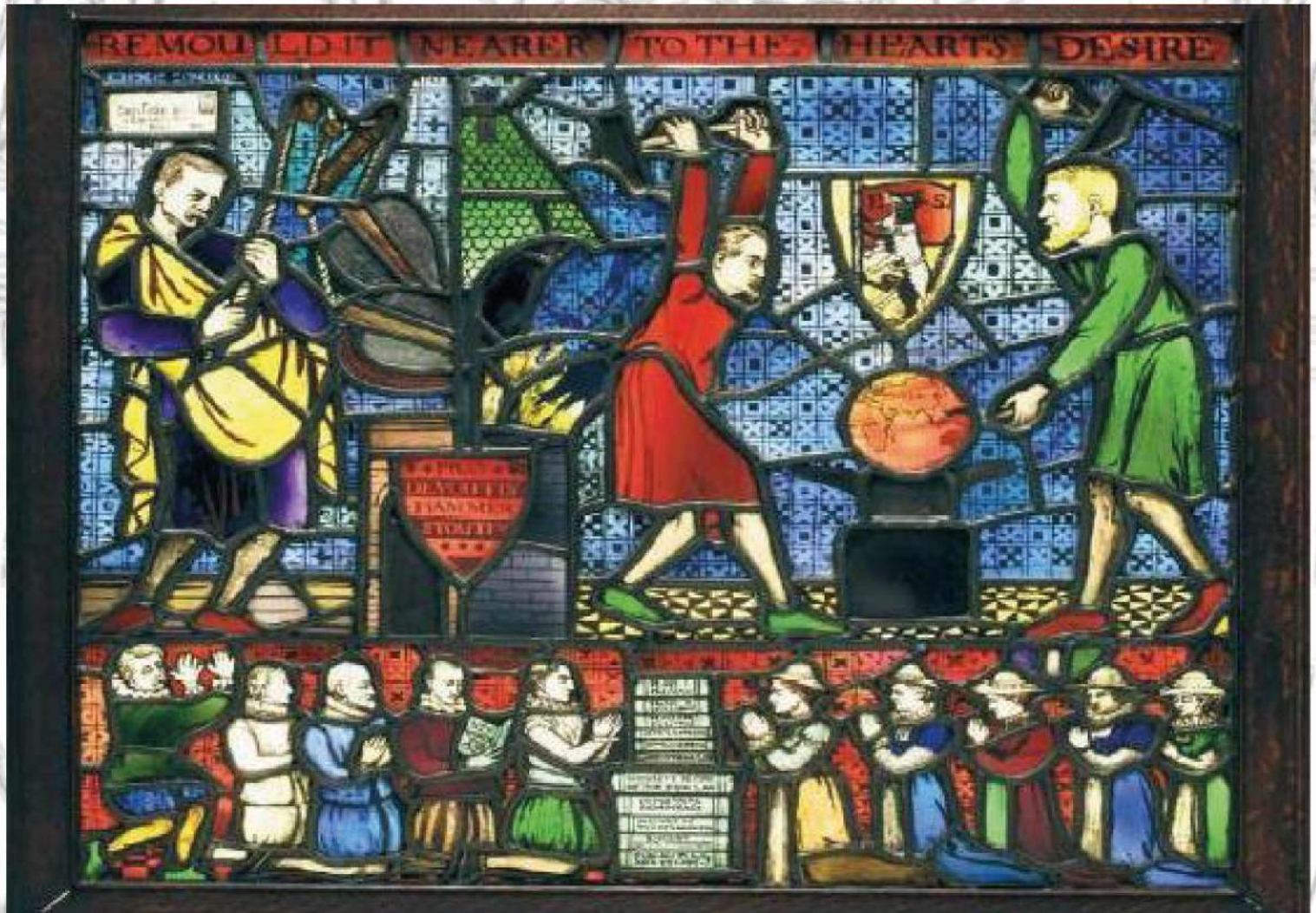


• JOURNAL •

# AKEDIA

Versões, Negligências e Outros Mundos



ANNIE BESANT;  
HUBERT BLAND;  
EDWARD R. PEASE;  
FRANK PODMORE;

G. BERNARD SHAW;  
SIDNEY WEBB;  
CHARLOTTE M. WILSON;

*Hon. Secretary,*

HUBERT BLAND, Bowater Crescent, Woolwich.

*Hon. Secretaries,*

p-ISSN 2447-7656 e-ISSN 2674-2561 DOI 10.33726

VOLUME 11 – ANO 7 – 1º Sem. 2021

*(Assistant), ALICE M. HOATSON, 1. Bellam Road*



• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

## TEXTO AKEDIANO PARA ESTE VOLUME

**N**este volume 11, evocamos, na Capa e na marca d'água em nossos textos, os precursores da *Sociedade Fabiana* (Inglaterra, 1883). De um modo geral, o dito ideário fabianista, em sua vertente Liberal, se preocupa com o desenvolvimento de uma cultura política, se debruçando, portanto, menos sobre questões ideológicas e sociais relativas à luta de classes e mais em cima da construção de um bem-estar social político e econômico, gerado por meio da criação de empregos e de uma legislação que apoie o crescimento e a independência dos trabalhadores. O fabianismo assim posto, traz para perto de si, a emancipação política das mulheres e à prática das estatizações.

**J**á, em sua vertente marxista, milita na seara progressista, democrata, no espectro político localizado mais à esquerda, posto que seus postulados se difundem, por meio de uma narrativa que cria uma câmara de eco de vitimismo nas pessoas. Isto é, fala ao seu público diretamente naquilo que as confirma em suas carências sociais, em seus deságios culturais, nas suas fraquezas emocionais, prometendo supri-las com a criação de legislação favorável, com a concessão de benemerências, paternalismos que, em última análise, acabam por constituir um enorme contingente de audiência passiva e de fácil condução. Nisso, os protagonistas do discurso fabianista se afastaram do liberalismo e deram norte à esquerda contemporânea.

**E**m suma, desta história surgiram duas opções fabianas que ainda digladiam. Uma, acena para o liberalismo social e econômico, a outra, mais dominante, insiste na pregação da salvação estatal para uma plateia de convertidos dependentes, o que, neste segundo caso, ganha muita adesão popular e pavimenta o caminho da dominação.

GRUPO de pesquisa SOCIEDADE, IMAGENS E CULTURA



Volume 11 – ano VII – 1º sem. 2021

O ACERVO DE PUBLICAÇÕES DA AKEDIA É REGIDO PELA LICENÇA CREATIVE COMMONS – ATRIBUIÇÃO 4.0 INTERNACIONAL





MPEDUCACIONAL

AKEDIA – VERSÕES,  
NEGLIGÊNCIAS E  
OUTROS MUNDOS

VOLUME 11 – ANO VII – 1º SEM.

PRODUÇÃO E DIFUSÃO DO  
CONHECIEMENTO  
ESTUDOS FILOSÓFICOS INTERSEMIÓTICOS

RIO PRETO – SP / FRUTAL – MG  
2021

### **Conselho Editorial & Consultivo / Members of the Council**

Dr. Carlos Eduardo Falavigna da Rocha (USP – Universidade do Estado de São Paulo – SP). Instituto de Biociências – Depto. de Zoologia, Cidade Universitária

Dr. Fábio Akcelrud Durão (UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas – SP. Depto. Teoria Literária, Cidade Universitária Zeferino Vaz)

Dr. Dionísio Vila Maior (UAL – Universidade Aberta – Lisboa, Portugal)

Dra. Susanna Busato (UNESP – Universidade Estadual Paulista, Rio Preto – SP)

Dr. Frederico Augusto Garcia Fernandes (UEL – Universidade Estadual de Londrina, Londrina – PR)

Dr. Rodrigo Ney Millan (UEMG, Frutal – MG)

Dr. Allynson Takehiro Fujita (UEMG, Frutal – MG)

Dra. Cintia Camargo Vianna (UFU – Universidade Federal de Uberlândia, Campus Santa Mônica – MG)

Dr. Marcelo Pessoa (UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Frutal – MG)

Dr. Jorge Pedro Sousa (Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal)

Dr. Massimo Di Felice (USP – Universidade do Estado de São Paulo; ECA – Escola de Comunicação e Artes – Cidade Universitária – SP)

Dra. Jociene Carla Bianchini Ferreira (UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso, Barra do Garças – MG)

Dr. André Vinicius Martinez Gonçalves (IFG – Instituto Federal de Goiás, Formosa – GO)

### **Pareceristas Permanentes / Permanent Reviewers**

Dr. Ricardo Cambraia Parreira (UFGO, Campus II)

Dra. Aida Franco de Lima (UNEMAT)

Dra. Olena Kovalek (AFA – Academia da Força Aérea)

Dr. Eder Ângelo Milani (UFGO, Campus Samambaia)

Dra. Daniela Soares Portela (Anglo – Sistema de Ensino)

Dr. Frederico Thales de Araújo Martos (UEMG, Frutal)

Dr. Isaar Soares de Carvalho (UEMG, Frutal)

Dr. Levi Henrique Merenciano (UEMG, Frutal)

Dr. Marcelo Pessoa (UEMG, Frutal)

Dr. Wisley Moreira Farias (UEMG, Frutal)



## **Equipe de Revisão Final de Normas e de Linguagem / Final Standards Team**

Dr. Marcelo Pessoa, Boss Editor, BRAZIL  
Ariane Moraes – Depto. de Marketing, BRAZIL  
Paulo Lara Galvão Filho – Consultor Relações Internacionais, EUA  
Yago Patranis – Assistente Editorial, INDIA  
Paulo Henrique Pedro – Informata, BRAZIL

## **Revisão de Diagramação e Arte / Review of Diagramming and Art**

Dr. Marcelo Pessoa, BRAZIL

## **Editor-Chefe / Boss Editor**

Prof. Dr. Marcelo Pessoa

## **Créditos de Capa**

- Ilustrativa: Vitral da Sociedade Fabiana Disponível em:

[https://www.espada.eti.br/Images/fc-ed4vo3-e.JPG?fbclid=IwAR1U5P4XYElpes68gKI5SgI\\_XdVwkcfiUN-odCt-r8XSZqnVNmo45neUDs](https://www.espada.eti.br/Images/fc-ed4vo3-e.JPG?fbclid=IwAR1U5P4XYElpes68gKI5SgI_XdVwkcfiUN-odCt-r8XSZqnVNmo45neUDs)  
(Acesso em 19/03/2021, às 20h32min).

- Imagem de Fundo: The Fabian Society: Disponível em:

[https://www.estudosnacionais.com/wp-content/uploads/2019/01/the-fabian-society-report-walter-crane.jpg?fbclid=IwAR3rdz4a6rNOM308WYA6EYOrl\\_43T4Vlird5fCTu1QwTFOAxSnKTPp3eAs](https://www.estudosnacionais.com/wp-content/uploads/2019/01/the-fabian-society-report-walter-crane.jpg?fbclid=IwAR3rdz4a6rNOM308WYA6EYOrl_43T4Vlird5fCTu1QwTFOAxSnKTPp3eAs)  
(Acesso em 19/03/2021, às 20h32min).

## **Impressão por demanda do volume 11 / On-demand printing vol. 11**

MPEducacional & AKEDIA Books

## **Periódico Nacional Indexado por / National Journal Indexed by**

Ulrich's – Proquest International Indexer Journal  
Google Scholar  
Diadorim/IBICT  
Latindex  
Orcid Connecting Research and Researchers  
Researcher Id  
Claryvate Analytics  
Crossref Foundation

## **Periódico Licenciado e também Indexado por / Licensed Journal**

Creative Commons – Atribuição 4.0 Internacional

## **Editor Corporativo / Corporate Editor**

Revista AKEDIA – MPEducacional & Grupo SIC – UEMG / CNPq

P475p Pessoa, Marcelo

Produção e Difusão do Conhecimento. Estudos filosóficos Intersemióticos e suas linguagens. / Marcelo Pessoa (org.) -- Frutal, julho, 2021.  
207 p. f.: il., (vol. 11, ano VII, 1º semestre, 2021).

***p* - ISSN 2447-7656    *e* – ISSN 2674-2561    DOI 10.33726**

1. Produção científica. 2. Homem. 3. Cultura. 4. Sociedade I. Pessoa, Marcelo.  
II. UEMG / CNPq. III. Título.

CDU 008

## EDITORIAL PARA O VOLUME 11 VISÃO INTERDISCIPLINAR

É com grande satisfação que, neste mês de julho de 2021, divulgamos o volume 11 da “Revista AKEDIA: Versões, Negligências e Outros Mundos”.

Concebida originalmente, na segunda metade do ano de 2015, para que fosse uma publicação impressa, esta mídia científica, alinhada às demandas técnicas de seu tempo, rapidamente passou a integrar repositórios digitais como o do *site* da UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal, sendo logo, em 2016, embarcada no seu próprio sítio, via plataforma “wix.com” e, a partir daí, com domínio próprio.

Nesta condição, fez-se eletronicamente *open access* ao leitor e, quando em modal impresso, somente sob demanda, atende a questões ecológicas evitando acúmulo de papel e desperdício de recursos.

Cumprindo quesito CAPES (Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior) de periodicidade semestral, a AKEDIA divulga chamadas de publicação em regime de fluxo contínuo.

O perfil editorial da Revista AKEDIA é gerenciado por seu Editor-Chefe, que também é líder do Grupo de Pesquisas Sociedade, Imagens e Cultura (SIC) e CEO da MPEDUCACIONAL, entidade que gerencia produtos como a Revista AKEDIA, o Canal YOUTUBE da Revista AKEDIA, e o Blog FALA SÉRIO! – FACEBOOK, e demais mídias sociais de divulgação da informação.

A composição do Conselho Editorial & Consultivo do periódico, conta com a participação de pesquisadores de instituições brasileiras e de outros países, os quais atuam, sempre que solicitados, como consultores *ad hoc*, dirimindo questões as quais, sem seu *know how* a solução não se daria a contento.

Centrada nas preocupações associadas às Ciências Humanas e Sociais, esta Revista, bem como as demais publicações científicas e ficcionais do Grupo AKEDIA & MPEDUCACIONAL, apesar de tal premissa, não se atém obrigatoriamente à espécie conceitual que se evoca para esta ou aquela área do conhecimento.

Simultaneamente, nossas publicações não se propõem interdisciplinares, visto que seria paradoxal, isto é, soaria “disciplinar”, romper com uma tradição e aderir a outra:



A Área Multidisciplinar, criada em 1999, passou a ser designada Área Interdisciplinar em 2008, compondo a Grande Área Multidisciplinar. Desde sua criação em 1999, a Área Interdisciplinar vem apresentando a maior taxa de crescimento na CAPES. [...] Esta atuação deve ser entendida como importante para o sistema de Pós-graduação nacional, na medida em que serve como elo de entrada de um número expressivo de universidades em atividades de pesquisa e ensino pós-graduado, contribuindo para o aprimoramento de seu corpo docente e oferecendo oportunidades de formação avançada em recursos humanos nas várias regiões do território nacional (CAPES, doc. de área 2016, p. 02. Disponível em [https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyYfG\\_F2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjFjNGI5Y2YwNGZmZjNjMDI](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyYfG_F2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjFjNGI5Y2YwNGZmZjNjMDI), acesso em 04/07/2019).

É fato, por isso, que as publicações ditas, assim, tipicamente akedianas, são controversas, uma vez que orienta nosso *corpus* editorial o desejo de reunir e propalar textos que tratem dos aspectos contraditórios humanos, sociais e culturais que constituam nossa civilização, acenando para um território de reflexões e de fronteiras visíveis e invisíveis, à luz do rigor científico *stricto sensu*, porém, sempre móveis e ajustáveis per se.

Nesta cesta de letras e pensamentos, portanto, cabe toda ponderação que se conceba no mundo, por meio de diálogos recíprocos entre o orgânico e o inorgânico, entre o político e o cultural, entre o microscópico e o macroscópico, entre o econômico e o social, entre o tátil e o invisível, pois, em suma:

A natureza complexa de tais problemas pede diálogos não só entre disciplinas próximas, dentro da mesma área do conhecimento, mas entre disciplinas de áreas diferentes, bem como entre saberes disciplinares e saberes não disciplinares da sociedade e das culturas, dependendo do nível de complexidade do fenômeno a ser tratado. Daí, a relevância, no mundo contemporâneo, de novas formas de produção do conhecimento que tomam como objeto fenômenos que se colocam entre fronteiras disciplinares, quando a complexidade do problema requer diálogo entre e além das disciplinas. Diante disso, desafios teóricos e metodológicos colocam-se para diferentes campos da ciência e da tecnologia (CAPES, doc. de área 2009. Disponível em <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/inter03ago10.pdf>, acesso em 06/05/2015).



Finalmente, vale dizer que, neste espaço de divulgação científica, se publicam textos de membros e não membros do grupo sic.

Desse modo, a produção docente, a publicação discente e dos servidores públicos, ou mesmo da iniciativa privada, indicadas por integrantes de nosso conselho editorial nos são objetos preferenciais, desde que frutos de pesquisa básica ou aplicada, em estágio intermediário, medial ou avançado, devidamente orientadas, e que se conectem com o eixo qualitativo expressivo de nosso conselho editorial & consultivo e também respeitem os ditames aludidos pela coordenadoria de aperfeiçoamento de pessoal de ensino superior – capes.

**Marcelo Pessoa**

**(Editor-Chefe AKEDIA Journal & AKEDIA Books)**



## PREFÁCIO PARA O VOLUME 11

Neste volume 11 da Revista AKEDIA: Versões, Negligências e Outros Mundos, seguem-se, ainda, a mesma motivação essencial do primeiro número, editado em 2015.

Naquele momento *arkhe* (do grego, principiador), o mote foi o de atender a uma demanda específica, que era o de dar vazão à produção científica de um grupo de alunos de pós-graduação da UEMG (Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal), que cursaram a pós-graduação *lato sensu*, intitulada “Especialização em Gestão Pública”, formação oferecida pela unidade uemguiana da FAPP – Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves, com sede em Belo Horizonte – MG.

Isto posto, vemos, no volume 11, neste primeiro semestre de 2021, que os autores e autoras que publicamos já não são apenas os da pós-graduação, mas, também, docentes, alunos de graduação, oriundos de outros centros de excelência do ensino.

Igualmente, nota-se que a inserção de membros consultores renomados passou a integrar fortemente a rotina avaliativa feita por pares na AKEDIA.

Isto aconteceu, devido à generosidade dos autores e autoras que, ao longo do tempo, entenderam a importância de enriquecer com suas colaborações jovens propostas como a nossa e, ao nos procurarem, manifestaram o desejo de compor frases e pensamentos nestas páginas, singelamente denominadas de “akedianas”.

Resumidamente, este espaço de escrita acadêmica vem sendo, desde então, consolidado no terreno da exposição do brocardo científico que dá voz à pesquisa básica e aplicada, em face do que se reconhece como necessidade para a construção de uma tradição de ensino, de pesquisa, de gestão e de extensão que se pretenda duradoura.

**PESSOA, Marcelo** –  <https://orcid.org/0000-0002-9193-4604>



# SUMÁRIO

## ARTIGOS

(NOTA: A ORIGINALIDADE DOS TEXTOS É DE RESPONSABILIDADE DE SEUS AUTORES E AUTORAS. Cabe à Equipe Editorial da Revista AKEDIA, apenas a REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE EDITORAÇÃO, REVISÕES de NORMAS DA ABNT / LINGUÍSTICA E POSTAGEM NO SITE)

EDITORIAL PARA O VOLUME 11.....06

PREFÁCIO PARA O VOLUME 11 .....08

1. PESSOA, Marcelo – **DILEMAS SOBRE O TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19** .....17

2. MENDES, Daniel da Silva; PEDROSO FILHO, José; FREITAS SILVA, Josney – **ADMINISTRAÇÃO DO ESTOQUE DE EMPRESAS COM USO DE ESTATÍSTICA** .....36

3. SILVA, Marcelo Júnio da; CARMO, Wesley Pereira do; FREITAS SILVA, Josney – **O IMPACTO ECONÔMICO NAS MICROEMPRESAS BRASILEIRAS DURANTE A CRISE DA COVID-19 E AS MEDIDAS ADOTADAS POR PARTE DO GOVERNO FEDERAL NO MERCADO DE TRABALHO** .....58

4. FIGUEIREDO, Mari Lucia & ÁVILA, Lazslo Antonio– **A PSICODINÂMICA DO SOFRIMENTO, DO PRAZER E DO TRABALHO**.....79

5. HAYEK, Friedrich August von – **O USO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE** .....98

6. CASTRO, Thiago Miranda; ATENCIO, Gabriel Clemente; FIGUEIREDO, Mari Lucia – **COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES** .....111

7. CAZOLLI, Vinicius Marques & TOMAZ, Rozaine Aparecida Fontes – **A GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM IMPORTANTE PROCESSO INTERLIGADO** .....129

8. CARVALHO, Isaar Soares de – **PERSPECTIVAS DA FELICIDADE** .....145

9. SANTOS, Juliano Gouveia dos; ALMEIDA, Lohan Alves; SOARES, Hélio Rubens – **IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD) NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES TECNOLÓGICAS** .....168

10. PIVETA, Marilisi C.; MENEGUESSO, Nicoli; TRENTINI, Taís F. ; CHAINÇA, Eliane; ALEXANDRE, Kethi C. do R. S. – **TECNOLOGIAS ACESSÍVEIS PARA DEFICIENTES VISUAIS NO AMBIENTE ESCOLAR** .....191



• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

**SEÇÕES ESPECIAIS**  
(As seções especiais são de responsabilidade  
de seus editores)



• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

## **ARTIGOS COMPLETOS**

**Editores Responsáveis por esta Seção**

**Dr. Carlos Eduardo Falavigna da Rocha**  
(USP – Universidade do Estado de São Paulo – SP)

**Dr. Fábio Akcelrud Durão**  
(UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas – SP)

**Dra. Susanna Busato**  
(UNESP – Universidade Estadual Paulista, IBILCE – Rio Preto – SP)

**Neste segmento, reunimos uma série de textos que se regem pela tipologia textual do gênero acadêmico “Artigo Completo”. As pesquisas apresentadas são resultados, em sua maioria, de atividades de pesquisa autoral ou de investigação orientada, trazidas a esta editoria científica como contribuição ao volume 11 de nosso periódico.**



• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

**RESUMOS E RESUMOS EXPANDIDOS**

Editor Responsável por esta Seção

Prof. Dr. Josney Freitas Silva  
(UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal)

**Neste segmento, reunimos uma série de textos que se regem pela tipologia textual do gênero acadêmico “Resumo”. As pesquisas apresentadas são resultados, em sua maioria, de uma atividade de investigação orientada. Há, ainda, outras produções que a este grupo principal se integraram, pois exprimem resultados parciais, intermediários ou finais oriundos das mais diversas fontes: trabalhos de conclusão de curso, relatórios de pesquisa, de iniciação científica ou de extensão, além de pesquisa docente.**



• JOURNAL •  
**AKEDIA**  
Versões, Negligências e Outros Mundos

**PRODUÇÃO TEXTUAL LIVRE**

Editor Responsável por esta Seção

Prof. Dr. Levi Henrique Merenciano  
(UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal)

**Neste segmento, temos os textos que se regem pela tipologia textual do gênero “Produção Textual Livre”. As escritas apresentadas são resultados de atividade intelectual sem vínculos com o fazer *stricto sensu* da Ciência, porém, com total aderência às prerrogativas do pensamento humano em seu caráter mais universal. Neste sentido, poemas, ensaios, contos, crônicas, relatos de experiência foram aceitos, visto que aqui, também damos plena liberdade de expressão como elemento integrador social, prescindindo-se, em certos casos, da rigidez da norma culta da língua ou das normas da ABNT, em prol da vazão artística e da licença poética.**

## DILEMAS SOBRE O TRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19

**English title:** *DILEMMAS ABOUT WORKING IN COVID-19 PANDEMIC TIMES*

**doi** > [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p17-35](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p17-35)

**PESSOA, Marcelo**<sup>1</sup> –  <https://orcid.org/0000-0002-9193-4604>

**RESUMO:** O presente trabalho se debruça sobre questões contemporâneas relacionadas às novas dinâmicas de relação do homem com o trabalho e destes com as empresas. O objetivo deste levantamento, foi o de reunir num único texto, o maior volume possível de informações sobre o estado da arte da legislação, sobre os ajustes corporativos e as adaptações humanas empreendidas nas relações de trabalho durante a Pandemia de COVID-19. Metodologicamente, realizamos uma pesquisa bibliográfica exploratória, combinada com uma varredura digital em repositórios jornalísticos da internet que tratassem deste tema. Como resultados, esta pesquisa apresenta o fato de que, apesar da sedução pelo *home office* e pelo teletrabalho terem sido objetos de desejo das pessoas antes da pandemia, tanto as corporações quanto os seus colaboradores pretendem, senão uma retomada do trabalho presencial, ao menos um formato híbrido nos limiares da pós-pandemia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Pandemia, COVID-19, Teletrabalho, Home Office

**ABSTRACT:** The present work deals with contemporary issues related to the new dynamics of the relationship between man and work and between them and companies. The purpose of this survey was to gather in a single text, the largest possible amount of information on the state of the art of legislation, on corporate adjustments and human adaptations undertaken in labor relations during the COVID-19 Pandemic. Methodologically, we carried out an exploratory bibliographic search, combined with a digital scan in internet journalistic repositories that dealt with this topic. As a result, this research presents the fact that, despite the seduction by the home office and teleworking, have been objects of people's desire before the pandemic, both corporations and their collaborators intend, if not a resumption of face-to-face work, at least one hybrid format in the post-pandemic thresholds.

**KEYWORDS:** Pandemic, COVID-19, Telework, Home Office

---

<sup>1</sup> Doutor em Letras pela Universidade Estadual de Londrina. Orientador e Docente na UEMG – Unidade Frutal. Departamento de Linguística, Letras, Comunicação e Artes – DLLCA.



## INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019, ninguém, no mundo inteiro, talvez pudesse imaginar o cenário de ficção que viria a se desenrolar pelo Planeta, a partir dos primeiros dias do ano de 2020. Isto é, se a nós pudesse ter sido exibido um vídeo *trailer* sobre o futuro, ou como se tem dito nos embates populares e pelas redes sociais virtuais, onde se tratam dos mais diversos temas do convívio humano, se nos fosse dado um *spoiler* sobre o como seria o ano de 2020, certamente o prenúncio de uma pandemia, sobretudo, com os graves desdobramentos sobre a existência humana, econômicos, sociais, políticos, históricos, psicológicos, que se performaram em torno da COVID-19, não comporia quaisquer vídeo clipes produzidos por quem quer que fosse.

E, por ter mencionado o *spoiler*, vejo que é pertinente aqui uma breve digressão, momento em que peço licença ao leitor para fazê-lo. Falando-se em *spoiler*, portanto, vale dizer que, ao lado da já disseminada acepção semântica sobre a palavra em voga (*spoiler*), sabe-se que seu significado tem se tornado fato corriqueiro nas mesmas redes sociais às quais recorreremos para coletar nossos dados.

Nestes ambientes virtuais, o emprego deste vocábulo tem nos remetido à ideia de que *spoiler* é uma “revelação antecipada”. Ao lado disso, isto é, de um uso de certo modo assim já consagrado, é fato, também, que nos estudos etimológicos, a figura do verbete *spoiler* se refere bem mais adequadamente ao significado de espoliador, ou seja, daquilo que avilta, depleta ou ultraja e, neste segundo sentido, talvez um eventual *spoiler* sobre o COVID-19, dado ao conhecimento público que se tinha sobre o vírus ainda no final de 2019, explicasse e antevisse com melhor exatidão o atual momento pandêmico por nós experimentado a partir do começo de 2020.

Foi nesse contexto que, em meados dos meses de janeiro, fevereiro em alguns recônditos do Planeta, ou a partir de março de 2020 noutros lugares (conforme a evolução do ciclo de contágio do Novo Corona Vírus), que as restrições de contato social impostas pelas razões assépticas da pandemia forçou a que muitas empresas precisassem alocar boa parte de seus

colaboradores para condições de trabalho remoto, nos formatos denominados como teletrabalho e ou em *home office* (termos a serem esclarecidos adiante).

Segundo a “Organização Internacional do Trabalho” (OIT), o “teletrabalho” é “a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação” (Conceito disponível em: *JUSBRASIL*, 2020). Enquanto isso, o termo “home office”, traduzido do inglês, significa literalmente “escritório em casa”.

Na prática, tais definições nada mais implicam em que o profissional passe a ter repentinamente à sua disposição uma estrutura corporativa fincada na própria residência para realizar suas tarefas de trabalho como se estivesse alocado na empresa.

Em contexto de pandemia, a demanda por mais “espaços alternativos para a continuidade da prestação de serviços” se elevou, isto é, a procura por tais adaptações sofreu robusto incremento e, assim, a estas duas expressões (ao teletrabalho e ao *home office*) passaram a se associar variações como o *telecottage* (o “telecottage” é geralmente um tipo de estabelecimento comunitário formulado para auxiliar os membros da comunidade com o aprendizado, o acesso à tecnologia, o acesso ao trabalho etc.), o *coworking* (espaços destinados ao compartilhamento de uso, geralmente voltados ao labor tradicional). Além disso, no término do período mais restritivo do isolamento social, estas dinâmicas de exercício do “trabalho remoto” incorporaram-se no uso de cafeterias, de hotéis, de áreas de lazer públicas, de praças de alimentação em *shoppings* etc. Em suma, qualquer lugar que ofereça a tecnologia e espaço necessário para o desempenho das funções pôde servir como terreno para o labor corporativo (CATHO, 2020).

Agora, sobre a diferença fundamental entre um e outro modo de trabalho executado a distância (especialmente falando do teletrabalho e do *home office* – vistos em nosso estudo como epicentros da preocupação das corporações), convém resgatarmos a seguinte formulação:



Importante notar que o teletrabalho não precisa ser realizado necessariamente em domicílio (o que o distingue da modalidade clássica de “trabalho em domicílio” ou home office), podendo ocorrer em telecentros, centros satélites, telecottages, ou mesmo sem um espaço definido (teletrabalho nômade ou móvel) (CALVETE & HORN, p. 307).

E, não diferentemente do cenário geral engendrado pela história natural da pandemia, vimos que a produtividade acadêmica relativa ao atendimento burocrático e didático à distância e à produção intelectual docente e discente também se viu migrando para estas mesmas estruturas de interação em regimes alternados e ou simultâneos de teletrabalho e de *home office* (cf. CALVETE & HORN, p. 307).

Em razão desta reconfiguração dos formatos de troca social e de desempenho no trabalho, é que, neste *paper*, o objetivo mais razoável a ser traçado foi o de perscrutar em que medida as atividades de trabalho remoto têm impactado o ser humano ou que possamos minimamente insinuar como ainda poderão afetar a sociedade no contexto da Pandemia de COVID-19.

Justifica a realização de um texto como este, no começo do ano de 2021, a ainda insuficiência de atos voltados à revisão sistemática imediata dos postulados legais e culturais sobre os aspectos legais e sobre a função social do trabalho, bem como dos tratados econômicos, antropológicos e sociológicos sobre a conduta humana e as adjacentes respostas governamentais que, a toque de caixa, estão sendo dadas ante ao problema da recuperação econômica, social e emocional num almejado e iminente momento pós-pandemia que já se aproxima de todos nós (sobretudo com a chegada das vacinas), no Brasil e na América do Sul, desde o final de 2020 e início de 2021.

Desse modo, espera-se que os resultados desta investigação e o compêndio de dados ora apresentados alimente a realização de debates e de novos trabalhos. E, que de algum modo, este pequeno esforço de renovação e de atualização de nosso *corpus* seja academicamente útil aos pesquisadores das Ciências Sociais e das Ciências Humanas que vierem a se debruçar na tentativa de compreender e descrever os novos fatos que nos rodearam neste inacreditável ano de 2020.

## **METODOLOGIA**

Metodologicamente, de um lado, pela falta de acervo próprio ao tema e, por outro lado, devido às restrições de deslocamento e, conseqüentemente, do pouco acesso a acervos bibliográficos físicos consolidados pela tradição científica e atualizados sobre o assunto, optamos por realizar uma varredura digital em vários *sites* na internet, com vistas às discussões jornalísticas que permeiam esta matéria, imprimindo-se ao presente texto, portanto, um grau elevado na temperatura das notícias selecionadas quanto ao clamor e expressões da sociedade sobre nossa temática.

Importante frisar que, ao lado do respeito que devotamos aos conteúdos de nossa tradição acadêmica, é oportuno lembrar que a produção intelectual sempre tende, por índole, a dar protagonismo àquilo que está em pauta na seara universitária, ao jargão corrente nos bastidores de maior prestígio científico, e, não necessariamente, dar enfoque apenas aos anseios e demandas efetivas ou mais imediatas de nossa sociedade.

Assim, para tentar equilibrar nosso texto entre um e outro polo, apesar das restrições de trânsito e de acesso já expostas, traremos, sempre que possível, fundamentos técnicos minimamente razoáveis igualmente extraídos de repositórios digitais de informação, desde que confiáveis e ou rastreáveis para tudo o que aqui se irá afirmar.

Vale dizer a este respeito que obviamente não ignoramos a existência de produção científica recente, oriunda, particularmente, das Ciências Sociais e das Ciências Humanas que nos pudessem amparar, visto que toda ela também jaz disposta em outros tantos compêndios digitais destinados para tal fim, tais como acervos bibliográficos de universidades, bancos de teses e dissertações. Ressaltamos que, prescindir desse tipo de acúmulo de conteúdos é uma opção intencional.

Pauta nossa decisão ao menos dois argumentos: a) o desejo de aqui se construir um texto que tenha uma feição de “banco de dados”, de coletâneas de manchetes de jornal; e, b) a constatação de que a nossa “ciência” como um todo, tem claudicado na direção de dar respostas concretas e assertivas para a



sociedade no tocante ao Novo Corona Vírus. Condição esta que, se não nos permite desconfiar de nosso arcabouço científico, nos autoriza, no mínimo, a colocar em xeque tais postulados, abrindo-se, com isso, uma fenda, por meio da qual se vislumbra a possibilidade de realização de propostas de recomposição do *corpus* teórico e para a coleta de dados mais próximos da atualidade e da emergência sociocultural com a qual lidamos.

Outro dado metodológico importante a ser ressaltado, é o de que, em tempos de produção de conteúdos intensamente veiculados por meios e repositórios digitais, é comum que a checagem das informações científicas ou mesmo de dados preliminares de pesquisa (como é o nosso caso aqui) sejam mais facilitadas. Neste sentido, lembramos que, o que, em princípio, pode parecer uma vantagem técnica (a facilidade de checagem via meios digitais), por outro lado, dá margem para o surgimento de fenômenos como o do *fake-checking* (falsas checagens de origem das informações).

Desse modo, ao lado de nossa preocupação em informar nosso leitor / pesquisador, nos impusemos a possibilidade de ampla checagem da origem dos dados que nos orientaram na construção deste *paper*. Noutros termos, isto quer dizer que, se de um lado não nos é possível empreender checagens irretocáveis de tudo aquilo que tem sido publicado na internet, por outro lado, ao oferecermos um rol de *sites* e de *links* em que a mesma informação tem aparecido, não eliminamos a possibilidade de imprecisão dos dados coletados, porém, compartilhamos com nossos leitores a rastreabilidade das informações, o que, se não confere maior validade aos nossos estudos, ameniza-se o impacto no tocante à credibilidade e origem dos fatos narrados.

Convém esclarecer também, que sabemos que não é por culpa da “ciência” propriamente dita que tais devolutivas não têm ocorrido a contento e a tempo da inesperada e elevada demanda social por respostas. Logo, sabe-se que a produção científica, do mesmo modo que outras atividades da lide humana tem, ao seu próprio tempo, um ritmo singular de se construir.

Como neste artigo tratamos de temática que realiza correlações atinentes ao contexto socioeconômico, para melhor entender o que se passa com a nossa “ciência”, lembramos que há, no mercado financeiro, uma máxima

que diz que a análise estratégica de balanços empresariais ou do mercado de ações sobre a obtenção de lucros no passado não oferece certeza de lucros no presente ou no futuro.

Transpondo esse conceito para os domínios de nossa tão atacada, combatida e carente de recursos “ciência”, vemos que as respostas por meio dela até então dadas à sociedade global, se postas à luz da analogia feita acima sobre os fatos da economia de mercado, estabelecem um grau de confiabilidade que se fundam muito mais num cenário de prognósticos da sorte astrológica, de apostas de cassino ou no imaginário catastrófico de youtubers do que na predição técnica, consistente e confiável feitas a partir de modelos tecnológicos ou do rigor metodológico cientificamente sustentáveis.

Ou seja, os parâmetros científicos disponíveis via conceitos, teorias e história referente a outras pandemias e ao comportamento da própria sociedade de pouco ou quase nada nos serviram para ajudar aos cientistas sérios a realizarem predições entregáveis quanto ao futuro humano ante ao Sars-CoV-2.

Somente para mencionar parte dos desencontros recentes entre “ciência” e realidade social imediata, destacamos o dilema fomentado especialmente pela OMS (Organização Mundial da Saúde) e o Ministério da Saúde brasileiro e seus correlatos pelo mundo afora. Divergiram ou “escorregaram” em questões sobre o uso ou não de máscaras, sobre a aplicação ou não de *lockdown*, sobre o tempo de incubação do novo vírus, sobre o contágio e a possibilidade de recontaminação, sobre a imunidade de rebanho ser ao mesmo tempo possível e ou inalcançável, sobre o tempo de recuperação do infectado, sobre a eficácia ou não de usos *off label* (segundo a ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, o medicamento chamado “off-label” é aquele cuja indicação do profissional assistente diverge do que consta na bula) de medicamentos como o “Remdesevir”, a “Hidroxicloroquina”, o “Avipiravir”, o “Kevzara”, a “Ivermectina”, o “Anitta”, sobre a definição precisa do perfil do grupo mais vulnerável ao novo corona vírus, sobre o tempo de ascensão / platô / queda da curva de infecção, sobre as estimativas de letalidade, sobre a segurança / eficácia / tempo de produção de vacinas, sobre a possibilidade e ou segurança de pessoas já infectadas tomarem a vacina.



## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em nossa varredura digital sobre o modo de implementação do trabalho remoto, em *sites* como do “INFOMONEY” (o “site” de finanças mais confiável do Brasil) e do “INVESTING” (“site” que trata dos mercados financeiros globais, com informações e dados apresentados em 44 idiomas), notamos que se deu ampla divulgação a dados de uma pesquisa realizada na INTEL (A “Intel Corporation” é uma empresa multinacional e de tecnologia sediada em Santa Clara, Califórnia, no Vale do Silício, EUA), com pelo menos 150 líderes de TI (profissionais ligados aos setores de tecnologia de informação).

Embora tais *sites* não sejam, *stricto sensu*, acadêmicos e, portanto, não preocupados ou com o dever de análise e validação dos dados divulgados, é interessante que se perceba na leitura fria dos números que divulga, o viés das alterações de produção e de consumo quanto à variação dos mercados globais em tempos de pandemia.

Em nossa apuração do que se veiculou por ali, vimos que na referenciada pesquisa mostrou-se que, para 79% dos trabalhadores em TI (Tecnologia da Informação), o afazer remoto é item que traria desafios significativos à gestão da produção e difusão da informação nas empresas. Entre os entrevistados, 77% disseram que o teletrabalho iria aumentar os riscos em segmentos de cibersegurança (proteção de computadores e demais dispositivos de dispersão de conteúdos). Entretanto, é imprescindível pontuarmos, segundo fontes da mesma pesquisa, que a Pandemia de COVID-19 simplesmente acelerou os processos de implantação de teletrabalho, os quais já estavam em franca expansão na INTEL:

In many businesses, most devices are no longer located where IT staff operate. Fleets today comprise on-premise devices, remote devices, and even devices that don't have a user, such as smart vending machines, ATMs, or hub devices in conference rooms. [Em tradução livre: “Em muitas empresas, a maioria dos dispositivos não está mais localizada onde a equipe de TI opera. As frotas hoje incluem dispositivos locais, dispositivos remotos e até mesmo dispositivos que não têm um usuário, como

máquinas de venda automática inteligentes, caixas eletrônicos ou dispositivos de hub em salas de conferência”] (INTEL, 2019).

Em relação aos inúmeros obstáculos postos diante dos humanos nestes novos e simultaneamente velhos tempos, muitos entraves ainda restam a serem vencidos no caminho da consolidação do *home office*. Neste sentido, deparamo-nos com informações que temos acompanhado em fóruns de internet, em jornalismo via *streaming* ou mesmo em noticiários televisivos ou radiofônicos, que dão conta de que este percalço sobre a reconfiguração dos espaços e das relações de trabalho se concentra focado em itens como o da disponibilidade de mobiliário adequado ao exercício funcional caseiro e na falta de ambientes adequados para a entrega produtiva do trabalho feito a partir de casa.

Outro fator social que tem chamado bastante a atenção nos relatos e fatos jornalísticos associáveis ao tema “teletrabalho”, é aquele que se volta à detração dos afetos (familiares e não familiares) em função do isolamento social, e também de conflitos que acontecem face ao convívio *full-time* com as pessoas dentro destes mesmos círculos afetivos:

Sobre isso, o psicanalista Flávio Carvalho Ferraz, professor do “Instituto Sedes Sapientiae”, [...] problemas de relacionamento e neuroses que já existem tendem a se manifestar na atual situação de quarentena. Os tipos de conflito que podem surgir também se relacionam com a classe social das pessoas. Para algumas, assumir as funções domésticas da empregada dispensada em tempos de pandemia é uma fonte de estresse e origem de brigas (SANT’ANNA, 2020).

Nos mesmos apontamentos jornalísticos a que temos recorrido com frequência, vê-se que, quanto ao quesito de acesso a bens eletrônicos e à eficiência das condições tecnológicas pré-existentes na vida das pessoas antes do Novo Corona Vírus (propriedade ou posse de equipamentos, bem como o domínio de seus sistemas operacionais) há um *gap* tecnológico e financeiro a ser superado.



E, justamente num momento em que as interações pessoais e profissionais passaram a acontecer predominantemente em regimes virtuais, a defasagem tecnológica ganha prevalência como problema socioeconômico, especialmente se vista sob os termos em destaque nos parágrafos anteriores. Destacam-se, neste critério, contudo, fatores cuja solução perpassa a questão econômica, como a da necessidade do aumento da velocidade de tráfego de dados de internet e a aquisição de melhores computadores ou de aparelhos celulares e demais itens para a satisfação plena da intensa rotina de trabalho a distância, tais como mobiliário, iluminação e revestimento acústico de ambientes.

Tal circunstância limitante ainda se defronta com o fato da obrigação de enquadramento da sociedade aos Decretos de isolamento social, lavrados pelas autoridades sanitárias, políticas e jurídicas que regem nosso convívio social:

Não obstante, e mesmo considerando a temporalidade da vigência das MPs n.º 927 e 936, assim como da Lei n.º 13.982/2020 (com exceção do artigo 1º), algumas de suas normas parecem apontar para um caminho de retorno duvidoso, notadamente as que envolvem a aplicação de inovações tecnológicas no universo laboral. [...] A MP n.º 927/2020 já tinha adotado o teletrabalho como uma das medidas para enfrentar o corona vírus (artigo 3º, I), assim como criado ou flexibilizado regras do mesmo, como se constata no seu artigo 4º. Merece ser destacado que a adoção daquela forma de labor foi estendida também para estagiários e aprendizes (artigo 5º) (BARBOSA JUNIOR, 2020).

Por sua vez, é senso comum nas discussões pela internet, que as diferentes ferramentas de comunicação virtual, como o “Zoom” e o “Microsoft Teams”, e de gestão do trabalho e da conduta diária, como o “Trello” e o “Slack”, e, g., passaram a exigir do usuário um volume de habilidades no manuseio (além do já mencionado dispêndio de recursos financeiros) que dificulta a expansão e reconfiguração dos contratos de trabalho sob os moldes da nova realidade pandêmica.

Acerca da interpretação do referido art. 75-D, CLT, há, essencialmente, duas correntes de entendimento. De um lado, há quem defenda que a Lei supra deixou em aberto a possibilidade de fixação da responsabilidade pelo custo e manutenção dos instrumentos necessários à realização do teletrabalho, podendo o contrato escrito atribuí-lo ao trabalhador.

Torna-se possível, assim, ao empregado ter que arcar com algumas despesas relativas à prestação de serviço remoto, exigindo-se, apenas, que isso conste de contrato escrito. De outro lado, há corrente, com a qual compartilhamos, no sentido de que, em se tratando o insumo de típica ferramenta para o exercício do trabalho, o custo é do empregador, incidindo, no particular, o princípio da alteridade, de acordo com o qual os riscos e custos do negócio correm por conta do empregador (art. 2º, CLT). Ou seja, corre sob a exclusiva responsabilidade do empregador os riscos do empreendimento, da atividade e do contrato de trabalho celebrado com seus empregados (GASPAR & VEIGA, 2020).

Outro fator relevante, segundo um membro do “Conselho de CEOs do Wall Street Journal”, é o de que: “Quando você trabalha em casa, às vezes parece que está dormindo no trabalho”. Na prática, isto nos remete às armadilhas emocionais criadas pelo fato de os indivíduos estarem longe do escritório por muito tempo.

Reuniões *online* em regime de teletrabalho ou de *home office* podem redundar em funcionários bem mais cansados do que normalmente ficavam e, devido à nova condição dos novos espaços de trabalho ou mesmo do ambiente residencial adaptado como extensão do espaço corporativo, dificulta-se a transição do “lugar emocional trabalho” para o “lugar emocional vida privada” (BLOOMBERG, 06/10/2020).

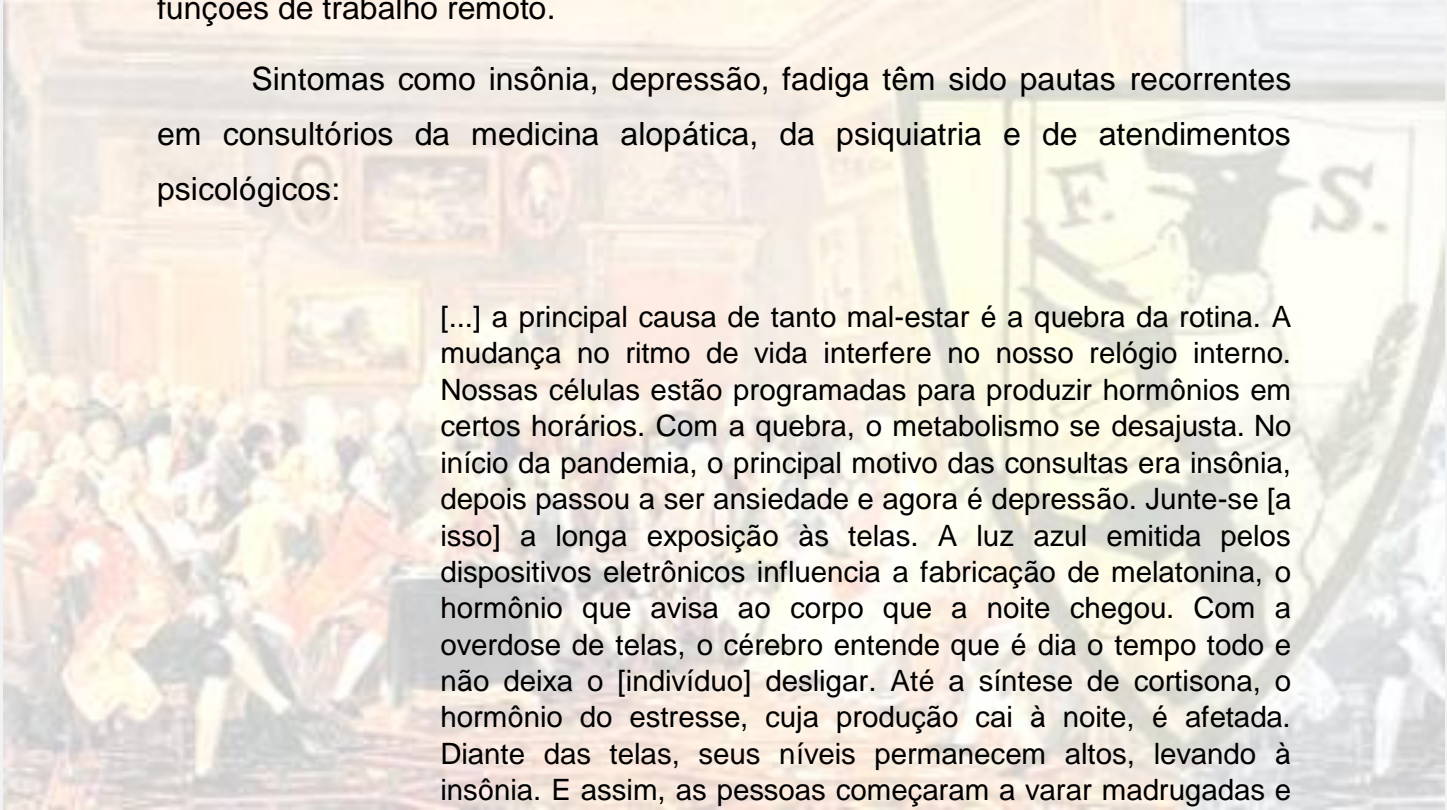
Desse modo, há quem afirme que esta nova relação do homem com seu trabalho habitual, é premissa sociocultural capaz de interferir nos coeficientes de felicidade ou de infelicidade. O aumento da felicidade de trabalhar em casa pode, por sua vez, tornar os trabalhadores mais produtivos. Porém, nas atuais circunstâncias, no entanto, é difícil ter certeza se o trabalho em casa ou no escritório é mais eficiente, já que é difícil comparar as diferentes realidades que



funcionários possuem dentro de suas próprias casas (CIDADEVERDE.COM, 2020).

Devido a narrativas como esta, é que a Microsoft criou um novo produto, que pretende dar soluções ao problema. O “Together Mode”, que se constitui numa ferramenta tecnológica que coloca os participantes de videochamadas em um espaço virtual, como se estivessem num auditório, numa sala de reuniões ou numa cafeteria. Este recurso tem o propósito de tentar recriar minimamente um “lugar emocional de se estar num escritório”, amenizando-se, assim, o desconforto recém-descoberto no desenlace das funções de trabalho remoto.

Sintomas como insônia, depressão, fadiga têm sido pautas recorrentes em consultórios da medicina alopática, da psiquiatria e de atendimentos psicológicos:



[...] a principal causa de tanto mal-estar é a quebra da rotina. A mudança no ritmo de vida interfere no nosso relógio interno. Nossas células estão programadas para produzir hormônios em certos horários. Com a quebra, o metabolismo se desajusta. No início da pandemia, o principal motivo das consultas era insônia, depois passou a ser ansiedade e agora é depressão. Junte-se [a isso] a longa exposição às telas. A luz azul emitida pelos dispositivos eletrônicos influencia a fabricação de melatonina, o hormônio que avisa ao corpo que a noite chegou. Com a overdose de telas, o cérebro entende que é dia o tempo todo e não deixa o [indivíduo] desligar. Até a síntese de cortisona, o hormônio do estresse, cuja produção cai à noite, é afetada. Diante das telas, seus níveis permanecem altos, levando à insônia. E assim, as pessoas começaram a varar madrugadas e seu relógio [biológico] foi ficando cada vez mais bagunçado. A privação de sono derruba a resistência, compromete a regeneração dos tecidos, acelera o envelhecimento, provoca fadiga, irritabilidade, queda da concentração. [...] um estudo, [realizado] com 3890 pessoas, publicado no The Lancet Psychiatry, em 2017, demonstrou que a dificuldade para dormir não é sintoma, mas causa de ansiedade e depressão (NABUCO, 2020).

Nesta parte da discussão de nossos resultados de pesquisa, salientamos que, como o espaço de trabalho e boa parte das relações dos funcionários entre si, e destes com o empregador e de todos com o serviço

foram alteradas significativamente e, ao que tudo indica, muitas das tendências atuais serão implementadas em caráter definitivo, é salutar que sob o ponto de vista da revisão dos contratos sociais a serem feitas, que novas legislações trabalhistas sejam pensadas para delimitar a abrangência dos direitos e dos deveres dos agentes envolvidos que agora, ao usarem a residência como espaço de trabalho, não só fizeram migrar parte dos custos operacionais da empresa deixando-as às expensas do empregado, como também assistem seus colabores avançarem no perigoso território dos sofrimentos psíquicos e emocionais.

A reboque dessa premissa, vale recordar que, assim como a ascensão da economia movida por *freelancers* gerou perguntas e processos judiciais, sobre o que significava ser um empregado formal com vínculo tradicional ou um trabalhador autônomo, no início dos anos 2000, a popularidade do trabalho remoto nestes anos de 2020 pressionará a sociedade por criação e mudanças em Leis que rotineiramente são construídas em torno da suposição de que as pessoas trabalhariam sempre no espaço convencional típico de um ambiente corporativo.

Emblemático disso é um antigo estudo brasileiro sobre os deslocamentos domicílio-trabalho, em que já se houera revelado que o transbordo era uma das atividades mais desagradáveis que as pessoas faziam regularmente em suas rotinas de trabalho (PEREIRA & SCHWANEN, 2013). Cabe destacar que esta investigação é considerada “antiga” (apesar de feita nos idos da década de 2010), tendo-se em vista que praticamente todo o referencial incorporado em nossa atual escrita é composto de notícias, formulações conceituais e opiniões manifestas imediatamente neste ano de 2020, em plena ocorrência da Pandemia de COVID-19 e, portanto, trata-se de fatos, que, no jargão jornalístico, são “quentes”, ou simplesmente “recentes”.

Na mesma direção daquele desalento sobre os transbordos (vistos em PEREIRA & SCHWANEN, 2013), num levantamento feito pelo “Escritório de Estatísticas Nacionais da Grã-Bretanha” (dados repercutidos pelo jornalismo via internet, em “sites” como do INFOMONEY, do CIDADEVERDE.COM, ou do TERRAVIVA.COM, 2020), as impressões, de certo modo, se mantiveram (NADER, 2020).



Noutra investigação correlata, feita pela “Universidade de Montreal”, no Canadá (2020), identifica, contudo, haver uma relação direta entre o trajeto até o trabalho e o desenvolvimento de problemas como a Síndrome de burnout (transtorno psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso) (NADER, 2020).

Nestas pesquisas (rastreáveis a partir do “site” SPEDNEWS.COM.BR, mas, também, presentes em outros muitos veículos digitais já indicados), descobriu-se, em síntese, o que já fora detectado por Pereira & Schwanen (2013), isto é, o problema de que os passageiros diários do metrô, por exemplo, têm menor satisfação com a vida, níveis mais baixos de felicidade, maior ansiedade, especialmente se comparados com aqueles sujeitos que não precisavam utilizar-se desta prática em seus deslocamentos diários.

A variável recente neste quesito, no entanto, é a de que, até então, nenhuma sociedade contemporânea havia experienciado, em larga escala, a migração do exercício do trabalho presencial nos escritórios corporativos para os espaços caseiros ou alternativos, como o *coworking* ou o *telecottage*.

Se, num primeiro momento, a interrupção das idas frequentes aos espaços dos escritórios e das corporações até soou “charmoso”, sob o ponto de vista da produtividade e da maior permanência das pessoas junto aos seus bens materiais e de seus entes queridos (pessoas e pets), neste final de quarentena (final, ao menos no estágio atual desta primeira onda de contágio do vírus), a sedução inicial face ao teletrabalho, ao *home office* e seus correlatos já esteja se convertendo em repulsas e descontentamentos.

Há, ainda, em nosso levantamento, a emergência de estudos em que se apontam o aumento da felicidade pelo fato de se trabalhar em casa. Uma empresa de recursos humanos, a “Adecco”, fez uma pesquisa que foi bem difundida por *sites* como do INFOMONEY, da ACEAMP (Associação Comercial e Empresarial de Ampère), e do CANALEXECUTIVO (Blog focado no mundo corporativo), em junho de 2020 – há pelo menos três meses após o início da pandemia no Brasil – mostrando que os profissionais entrevistados, em sua maioria, se sentiam mais produtivos trabalhando a distância.

A Adecco, líder mundial em recrutamento e seleção, realizou, então, uma pesquisa com 1.179 profissionais para entender como foi a adaptação deles e das companhias que trabalham no formato *home office*, durante o período de distanciamento social, e quais as expectativas para o que começava a ser chamado de “o novo normal”.

Segundo seu levantamento, 48% das empresas dos participantes aderiram ao *home office*, e destes, 86% tiveram facilidade na adaptação ao trabalho *home office*, enquanto que 67% se sentiram mais produtivos trabalhando a distância. Já, 60% concordam que a tecnologia se tornou mais presente no trabalho (CANALEXECUTIVO, 2020).

Portanto, como nosso principal objetivo neste artigo é o de compilar informações, dados e perguntas que possam subsidiar estudos sobre a Pandemia de COVID-19 e seus efeitos, vemos que inúmeras questões ainda serão revistas pela legislação pertinente. Como, por exemplo, a de quem deve pagar pelo custo do trabalho doméstico? Como serão realizadas as demissões? De que forma serão contabilizadas as horas trabalhadas? Como monitorar o tempo de trabalho contratual em um mundo onde ninguém fisicamente observa ninguém? E, até que ponto, as empresas podem vigiar os trabalhadores em casa? E até em que medida os suportes tecnológicos serão autorizados a na invasão da privacidade em nome do controle de tudo isso?

Igualmente, salientamos que os postulados sobre a digestão emocional face aos fatos da pandemia também precisará ser observada a partir de novas óticas.

## CONCLUSÃO

Com a iminente retomada dos trabalhos presenciais seja tida como certa ainda no primeiro semestre de 2021, mesmo que a vacinação em massa no Brasil esteja na fase do “engatinhando”, em boa parte do mundo e com as inúmeras questões levantadas nesse período de *home office* e teletrabalho forçados, ainda é um tanto incerto saber como será o escritório do futuro ou se haverá tantos escritórios como os que existiam até o início da pandemia.



Fato, é que o novo cenário impôs desafios às organizações, tanto para gestão das equipes quanto em questões ligadas à oferta de aparatos de tecnologia e alocação de infraestrutura. Como a adoção do trabalho remoto deu-se de modo repentino, as pessoas e nem todas as companhias estavam preparadas para que seus funcionários trabalhassem num regime de jornada integral à distância.

Nesse sentido, muitas corporações relataram uma queda na produtividade logo no começo da pandemia, o que, de certo modo, tem contribuído para que estudos como os que apresentamos aqui, evidenciem que o interesse na manutenção de equipes inteira em *home office*, ou a adoção permanente do teletrabalho, talvez precise de alguns ajustes ou nem mesmo aconteça em larga escala.

Há pesquisas que caminham meio que na contramão de uma propalada “tendência” de adesão cega e feliz à atividade remota. Essa alternativa foi tida inicialmente como a única possibilidade de continuidade da atividade econômica face aos decretos de *lockdown* que passaram a vigorar mundo afora e em alguns cantos do Brasil. A nós, restará esperar que o tempo ratifique ou retifique esta ou aquela posição.

Evocamos, neste término de compilação de dados, os resultados da “PNAD COVID-19” (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD COVID-19). Pesquisa considerada pioneira no Brasil, no sentido de constituir a primeira divulgação de estatísticas experimentais elaboradas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas) sobre temas socioeconômicos específicos relacionados à COVID-19. Trazemos tal estudo à baila, visto que seus dados estão alinhados com a estratégia de modernização do Instituto e permitem a ampliação das ofertas de informação ofertadas aos usuários dos sistemas de informação do governo, bem como, contribuem para que o leitor do presente texto possa retroalimentar os dados aqui coletados.

Em suma, na pesquisa “PNAD COVID-19” supra (IBGE, 2020), demonstra-se que, no Brasil, aconteceu um recuo do teletrabalho: em setembro de 2020, o “PNAD COVID-19” demonstra que 8,073 milhões de pessoas

trabalhavam de forma remota, e que esse número já é menor que o mês de agosto, com 303 mil pessoas a menos nesta condição (IBGE, 2020).

A realocação de espaços, tornada mercadologicamente e socialmente apta pela Pandemia de COVID-19, foi alvo de estudo divulgado pelo INFOMONEY, numa pesquisa oriunda da empresa de consultoria imobiliária “Cushman & Wakefield” – prestadora de serviços que atua no segmento de aluguel de espaços em edifícios de alto padrão. Nela, revelou-se que 84% das empresas que ocupam escritórios de alto padrão já retornaram gradualmente ou pretendem retornar até o fim deste ano de 2020 aos seus espaços físicos. Além disso, 59% delas não têm intenção de reduzir ou não conseguem afirmar ainda se reduzirão o tamanho de seus escritórios futuramente (SUTTO, 2020).

Com isso, supõe-se como forte a tendência de que as empresas sigam investindo mais em tecnologia e infraestrutura no pós-pandemia. A manutenção, ao menos parcial do trabalho remoto para o pós-pandemia já foi anunciada por algumas grandes empresas, o que manterá a alta demanda por videoconferências, por serviços tecnológicos e pela capacidade de produção dos colaboradores de forma remota (ACEAMP, 2020).

Ou seja, por meio das considerações de Jadson Andrade, que atua como *head* de inteligência de mercado da “Cushman & Wakefield” (detentora dos direitos da pesquisa acima indicada), tais resultados foram surpreendentes e mostram que, se o *home office* ou o teletrabalho não estão literalmente com os seus dias contados em nossa sociedade, é factível crer que ao menos se levará em consideração a possibilidade de convívio de um modelo híbrido de trabalho: “Mesmo diante dos indicadores positivos sobre a adaptação ao formato *home office*, é possível afirmar que a compreensão por parte das pessoas para um acordo mútuo entre empresas e colaboradores é sempre o melhor caminho” (CANALEXECUTIVO, 2020).

Conclui-se, enfim, segundo a pesquisa aludida da “Cushman & Wakefield” (SUTTO, 2020), que: “A retomada gradual na ocupação dos escritórios e a intenção de não reduzir o espaço ocupado no pós-pandemia a níveis inferiores aos do pré-pandemia foram dados inesperados”.



## REFERÊNCIAS

ACEAMP. *Infraestrutura do home office ainda é desafio para funcionários e empresas*, 26/09/2020. Disponível em: <http://www.aceamp.com.br/noticia/infraestrutura-do-home-office-ainda-e-desafio-para-funcionarios-e-empresas>. Acesso em 25/10/2020, às 18h36min.

BARBOSA JUNIOR, Francisco de Assim. *Sobre a pandemia do coronavírus, tecnologia e o futuro do trabalho*. CONJUR, 09/04/2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-09/opiniao-conoravirus-tecnologia-futuro-trabalho>. Acesso em 24/10/2020, às 22h35min.

BLOOMBERG. *CEO da Microsoft alerta para desvantagens de trabalho remoto*. INFOMONEY, 06/10/2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/ceo-da-microsoft-alerta-para-desvantagens-de-trabalho-remoto/>. Acesso em 25/10/2020, às 14h15min.

CALVETE, Cássio da Silva & HORN, Carlos Henrique. *A Quarta Revolução Industrial e a Reforma Trabalhista: impactos nas relações de trabalho no Brasil*. Porto Alegre: CirKula, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/fce/wp-content/uploads/2020/09/a-quarta-revolucao-industrial-e-a-reforma-trabalhista.pdf>.

CANALEXECUTIVO. *67% das pessoas se sentem mais produtivas em home office*. Adecco. Disponível em: <https://canalexecutivoblog.wordpress.com/2020/07/29/67-das-pessoas-se-sentem-mais-produtivas-em-home-office/>. Acesso em 25/10/2020, às 17h28min.

CIDADEVERDE.COM. *6 lições que o mundo aprendeu sobre o home office com a pandemia*. Contabilidade, 08/10/2020. Disponível em: <https://cidadeverde.com/contabilidade/110961/6-licoes-que-o-mundo-aprendeu-sobre-o-home-office-com-a-pandemia>. Acesso em 25/10/2020, às 15h37min.

GASPAR, Danilo Gonçalves & VEIGA, Fabiano Aragão Veiga. *A RESPONSABILIDADE PELOS CUSTOS DOS INSTRUMENTOS DE TRABALHO NO REGIME DE TELETRABALHO*. ITD – Instituto Trabalho em Debate, 23/07/2020. Disponível em: <http://trabalhoemdebate.com.br/artigo/detalhe/a-responsabilidade-pelos-custos-dos-instrumentos-de-trabalho-no-regime-de-teletrabalho>. Acesso em 24/10/2020, às 22h42min.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD COVID-19*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/2988-np-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-pnad-covid19/27947-divulgacao-mensal-pnadcovid2.html?=&t=o-que-e>, acesso em 26/10/2020, às 20h35min.

INTEL. *Remote Management Technology for Business* (2019). Disponível em: <https://www.intel.com.br/content/www/br/pt/business/enterprise-computers/remote-management.html>. Acesso em 24/10/2020, às 21h29min.

NABUCO, Cristina. *Epidemia de exaustão*. Publicação da Sociedade Brasileira de Infectologia. In: *Gama Revista*, 13/09/2020. Disponível em:

<https://gamarevista.com.br/semana/cansou/exaustao-quaes-os-sintomas-e-as-causas-durante-a-pandemia/>. Acesso em 25/10/2020, às 14h19min.

NADER, Danielle. *6 LIÇÕES QUE O MUNDO APRENDEU SOBRE O HOME OFFICE COM A PANDEMIA*, 2020. Disponível em: <http://www.spednews.com.br/6-licoas-que-o-mundo-aprendeu-sobre-o-home-office-com-a-pandemia/>. Acesso em 09/01/2021.

PEREIRA, R. H. & SCHWANEN, T. *Tempo de deslocamento casa-trabalho no Brasil (1992-2009): diferenças entre regiões metropolitanas, níveis de renda e sexo*. Brasília: Ipea, 2013.

SANT'ANNA, Emílio. *Confinados em casa, casais lutam contra dificuldades da hiperconvivência* – Aliar trabalho, casamento e cuidado com filhos são um desafio durante isolamento para reduzir risco de contrair corona vírus. Folha de S. Paulo / UOL: 23/03/2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2020/03/confinados-em-casa-casais-lutam-contradificuldades-da-hiperconvivencia.shtml>. Acesso em: 24/10/2020, às 21h59min.

SUTTO, Giovanna. *8 em cada 10 empresas que ocupam escritórios de alto padrão devem retomar o trabalho presencial até o fim de 2020*. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/8-em-cada-10-empresas-que-ocupam-escritorios-de-alto-padrao-devem-retomar-o-trabalho-presencial-ate-o-fim-de-2020/>. Acesso em 09/01/2021.

## SITES CONSULTADOS


ADECCO: <https://www.adecco.com.br/>  
ANS: <http://www.ans.gov.br/>  
CATHO: <https://www.catho.com.br/>  
INFOMONEY: <https://www.infomoney.com.br/>  
INTEL: <https://www.intel.com.br/>  
INVESTING: <https://br.investing.com/>  
JUSBRASIL: <https://www.jusbrasil.com.br/home>  
SBI: <https://infectologia.org.br/>  
SPEDNEWS: <http://www.spednews.com.br/>  
TERRAVIVA: <https://www.terraviva.com.br/>



## ADMINISTRAÇÃO DO ESTOQUE DE EMPRESAS COM USO DE ESTATÍSTICA

**English title:** *STOCK ADMINISTRATION OF COMPANIES USING STATISTICS*

**doi**▶ [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p36-57](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p36-57)

**SILVA, Marcelo Júnio da**<sup>1</sup> – [marcelo.1015700@discente.uemg.br](mailto:marcelo.1015700@discente.uemg.br)  
**CARMO, Wesley Pereira do**<sup>2</sup> – [wesley.1015580@discente.uemg.br](mailto:wesley.1015580@discente.uemg.br)  
**FREITAS SILVA, Josney**<sup>3</sup> –  <https://orcid.org/0000-0002-9349-4497>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é o de demonstrar o modo com que os aparatos estatísticos são utilizados em departamentos específicos das empresas, os quais são tidos como parte básica de seus planejamentos estratégicos, condição que tem requisitado dos gestores um fluxo de tomada de decisões mais poderosas. A metodologia de pesquisa empregada foi a do método indutivo associado à revisão bibliográfica. Como resultados parciais do estudo, ressalta-se que o uso de estatísticas como apoio de análise, geralmente visa a atingir a escolha mais sensata dentre o rol de ferramentas usadas para controlar estoques. Justifica a realização da pesquisa, o atual estágio, em que mais se tem discutido a relevância do uso de cálculos e dados, vistos como aliados às teorias do campo da estatística, as quais amparam a pesquisa operacional para a tomada de decisões bem-sucedidas pelos gerentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Previsão de Demanda, Análise de Regressão, *Software R*

**ABSTRACT:** The objective of the study is to demonstrate the way in which statistical devices are used in specific departments of companies, which are seen as a basic part of their strategic planning, a condition that has required managers to have a more powerful decision-making flow. The research methodology employed was that of the inductive method associated with the literature review. As partial results of the study, it is emphasized that the use of statistics as support for analysis, generally aims to achieve the most sensible choice among the list of tools used to control stocks. It justifies the conduct of the research, the current stage in which the relevance of the use of calculations and data has been discussed the most, seen as allies with theories in the field of statistics, which support operational research for successful decision making by managers.

**KEYWORDS:** Demand Forecasting, Regression Analysis, *Software R*

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração. Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal/MG.

<sup>2</sup> Graduando em Administração. Universidade do Estado de Minas Gerais – Unidade Frutal/MG.

<sup>3</sup> Doutor em Ensino de Ciências e Matemática. Mestre em Ensino de Ciências. Especialista em Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Especialista em Gestão Empresarial Estratégica. Licenciado em Matemática e Pedagogia. Professor efetivo na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG – Unidade Frutal/MG. E-mail: <josney.silva@uemg.br>.



## INTRODUÇÃO

Observa-se que, graças aos números, é possível que se obtenha informações que minimizem o risco na gestão das empresas, razão pela qual a Estatística é ainda mais utilizada como importante ferramenta na estruturação e no planejamento de diversos setores empresariais, principalmente na tomada de decisões. E, vais mais além, visto que, aquele que detém mais conhecimento em determinada área, se destaca, alcança melhores espaços no mercado profissional e se valoriza como ser humano.

A Estatística é uma Ciência precisa, usada para coletar, organizar, analisar e registrar dados por amostragem. Desde a Antiguidade, isso tem sido feito para registrar dados sobre a vida e a morte das pessoas, sendo, portanto, um método de investigação básico para a tomada de decisões, tendo em vista que suas conclusões são baseadas em armazenagem e análise de dados (LEVIN; FOX, 2004).

Segundo apresentam Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017), o equilíbrio entre a oferta e demanda tem origem em previsões precisas que podem ser conciliadas por toda a cadeia de suprimentos. Uma previsão pode ser considerada como um prognóstico de eventos, costumeiramente utilizada com a finalidade de auxiliar no planejamento. Por sua vez, esse planejamento consiste no processo de tomada de decisões gerenciais a partir das quais se determina como mobilizar recursos para atender às previsões de demanda da melhor forma possível.

Neste contexto, os métodos de previsão geralmente são baseados em modelos matemáticos, utilizando dados históricos e ou métodos qualitativos, que se baseiam na experiência administrativa e nas avaliações dos gerentes.

Nesta pesquisa, vale dizer, que o foco recai sobre as previsões de demanda, mais especificamente em métodos causais, com auxílio do *Software R*, que é uma ferramenta computacional, disponibilizada sob os termos ditados pela *General Public License da Free Software Foundation* (GNU), na forma de código aberto.



Ao contrário das grandes empresas, que possuem sistemas computacionais integrados que possibilitam obter informações confiáveis para a administração dos estoques, as pequenas empresas não possuem recursos financeiros suficientes para adquirir estes sistemas e, conseqüentemente, a tomada de decisões se dará de forma empírica, sem a acurácia possibilitada pelo uso de métodos estatísticos complexos.

Neste sentido, define-se como objetivo desta pesquisa, identificar uma alternativa viável e compatível para as pequenas empresas possam realizar a previsão de demanda, que se faz necessária para tomada de decisão em administração de estoques, utilizando ferramentas estatísticas e recursos computacionais eficientes.

Como parte do lastro teórico deste estudo, vemos que Moretti (2010) apresenta a Estatística como uma Ciência fornecedora de princípios e de metodologias úteis para coletar, organizar, apresentar, resumir, analisar e interpretar dados. Logo, seguindo esse raciocínio, repete-se que esse entendimento transforma-se em substrato essencial de diversos setores, principalmente no campo da pesquisa.

Assim, é graças a estudos estatísticos, que se torna possível aumentar os lucros corporativos, melhorar as propriedades dos produtos ou processos, diminuir custos, decidir sobre o valor econômico ou político e o aumento da análise crítica, o que, em última análise, contribui para justificar esta pesquisa.

No roteiro de nossa análise, vemos que, ao examinar a empresa, delimitam-se claramente, ao menos, quatro grandes áreas: Finanças, *Marketing*, Recursos Humanos e Produção. Daí é provável identificar que os procedimentos estatísticos têm um impacto direto ou indireto em cada um destes segmentos. À medida que em Finanças e Produção existem análises que mostram recursos quantitativos e os resultados os afetam diretamente, nos campos de Recursos Humanos e do *Marketing* o impacto é indireto.

Consoante Andrade *et al.* (1996), considera-se que as estatísticas utilizadas são baseadas em observação experimental e a teoria tornou-se item importante do método científico. Pode-se dizer que a Ciência contemporânea sofre uma "invasão", por meio de métodos matemáticos em campos diversos



como Economia, Engenharia, Sociologia, Biologia, Medicina, Psicologia etc. Portanto, é fundamental para profissionais e técnicos de diversas áreas de formação básica sólida em ciências, conhecer os conceitos e métodos mais comumente usados em análises estatísticas.

Quanto a natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois procura produzir conhecimentos para aplicação prática direcionado à solução de problemas específicos. Quanto ao método científico, classifica-se como método indutivo, ao entender que o argumento passa do específico para o geral, em que as generalizações têm origem em casos da realidade concreta. Quanto a abordagem, classifica-se como quantitativa, uma vez que requer o uso de recursos e técnicas de Estatística, com o intuito de traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## **CONCEITOS BÁSICOS DA ESTATÍSTICA**

Segundo Silva *et al* (2010), o termo Estatística foi utilizado inicialmente para denominar levantamentos de dados, que tinham como finalidade orientar o Estado em suas decisões.

Desde então, foi utilizado ao longo do tempo para determinar o valor dos impostos cobrados dos cidadãos, para auxiliar na estratégia de uma nova batalha em guerras e teve um acelerado desenvolvimento a partir do século XVII, por meio de estudos de Bernoulli, Fermat, Pascal, Laplace, Gauss, Galton, Pearson, Fisher, Poisson e outros que ajudaram na constituição das suas características atuais.

De acordo com Bonafini (2012), a Estatística é o campo da Matemática que conecta fatos e números. Nessa ponte teórica, há um conjunto de métodos que nos permite coletar e analisar dados para que possamos explicá-los.

A Estatística, *per se*, é dividida em duas partes: a) descritivas e b) inferenciais. A marca característica da Estatística descritiva é a organização, análise e apresentação dos dados, enquanto a característica marcante da Estatística inferencial é o estudo de amostras de uma população específica, a análise e a apresentação dos dados nesta base.



Para McClave, Benson e Sincich (2009), a Estatística é uma Ciência importante, de utilidade quase ilimitada e com escopo abrangente de aplicações em negócios, administração política, na Física e nas Ciências Sociais.

Estatísticos são treinados em Ciência Estatística, ou seja, eles são treinados para coletar informações numéricas na forma de dados, que são analisados e, por intermédio deles, abstrair conclusões. Além disso, a Estatística pode auxiliar na determinação de qual informação é relevante em um determinado problema e determinar se as conclusões extraídas podem ser confiáveis. Para interpretar o resultado após a aplicação do método estatístico, é necessário conhecer algumas concepções utilizadas nesse campo de estudos, que são primordiais para a compreensão dos resultados.

Desse modo, vale lembrar que a análise cobre os seguintes princípios, segundo Webster (2006): a população é um agrupamento de todos os elementos e itens; os parâmetros são particularidades que representam a população; a amostra é parte dessa população que será averiguada; a variável é uma característica específica da população que será verificada; os dados são valores adquiridos no estudo; estimador é o atributo numérico encontrado na amostra; e, observação é a descrição do que se aprecia. A par do desenvolvimento destas práticas próprias da Estatística, foi possível obter dados e analisá-los de forma mais eficaz, permitindo o controle e investigação adequada de fenômenos, fatos, acontecimentos nas várias áreas do conhecimento. Assim, as estatísticas objetivas fornecem métodos e técnicas para lidar racionalmente com situações de incerteza.

Deve-se recordar que em geral, na economia ou nas grandes empresas, há setores que geram muitos dados e, em tais casos, a amostragem é a melhor modalidade a ser aplicada como método de pesquisa. O implica dizer, conseqüentemente, que testar toda a população se torna muito caro e trabalhoso, permitindo que uma pesquisa preliminar seja realizada para encontrar parâmetros e, em seguida, buscar uma amostra que tenha um resultado confiável, sendo menos trabalhosa e menos onerosa (WEBSTER, 2006).



## **A RELEVÂNCIA DA ESTATÍSTICA NAS QUATRO ÁREAS DA EMPRESA**

Em nossa sociedade moderna, novos requisitos para a leitura de códigos e linguagens foram introduzidos na mídia e no dia a dia da organização. Segundo Rossetti Júnior (2007), quase todas as mídias, como jornais, revistas, rádio, televisão e internet, utilizam modelos estatísticos como gráficos, quadros, pictogramas, tabelas e pesquisas para integrar e enriquecer seus conjuntos de informações a serem divulgadas ao público. E, em todos os casos, ainda pode existir um sistema de negócios que lançará mão de estatísticas para gerenciar suas atividades comerciais.

Por isso, o emprego da Estatística deve ser estudado por todos os especialistas que desejem a inserção no mercado de trabalho para agregar às suas características profissionais a capacidade de lidar com sua realidade.

Desse modo, construindo um repertório estatístico, ele tentará basear suas práticas na seleção de indicadores mais ou menos selecionados em acordo com a conveniência do momento, alicerçando os objetivos de seus projetos de forma contextual.

E é assim que Rossetti Júnior (2007) ressalta que o mundo corporativo passou a utilizar a linguagem estatística em suas rotinas operacionais, exigindo dos profissionais conhecimentos e competências numéricas para o correto entendimento e produção de relatórios, tabelas, gráficos, diagramas e fluxogramas.

A esfera financeira é de grande utilidade em estudos estatísticos, uma vez que se dedica a lucros, custos, despesas, avaliações, análises de processos, entre outros. Um gerente deve ter uma visão genérica da empresa para agir. Os números fornecem interpretações mais precisas e fornecem maior confiabilidade operacional.

O domínio dos ciclos de produção se preocupa com os métodos usados para verificar dados relacionados a produtos, processos ou funcionários. É nesta esfera que existe a imposição de monitoração, por exemplo, administração de qualidade do produto. São gráficos que expõem o andamento e as imperfeições de cada mercadoria em cada processo, permitindo que você



pare a criação e faça manutenções, e ainda descubra novas formas de completar cada trabalho (MCCLAVE; BENSON; SINCICH, 2009).

De acordo com Faber e Larson (2009), na área de comercialização, notado pelos leigos como publicidade da empresa, mas é um campo fundamental que abrange todo o resto, da mesma forma pode-se recorrer à Estatística. A comercialização impulsiona o negócio, é a figura que as empresas pretendem transmitir aos seus clientes e, por isso, é fundamental.

Nesse ponto, cujo enfoque trata da comercialização, também é salutar indagar como as conclusões quantitativas podem ajudar o *marketing*? Como a publicidade é a exposição visual da comercialização na qual o cliente analisa o artefato e decide se gosta ou não, é primordial uma metodologia de verificação da corroboração do produto. As estatísticas podem investigar a população por amostragem para julgar a aceitação ou adesão média de um produto por anúncio e até mesmo averiguar a aprovação de amostra por anúncio.

Segundo Ulrich *et al* (2013), os recursos humanos são extremamente importantes para as empresas, sendo bem feita, porque se preocupa com as pessoas. O segmento dos Recursos Humanos é encarregado por mediar as associações entre o empregado e o empregador, buscando manter a regularidade na empresa e agregar potencial a ela para que cresça e se desenvolva, bem como seus colaboradores. Visto que os Recursos Humanos lida com assuntos humanos, os dados quantitativos raramente são usados nesta área. As tarefas utilizam avaliações qualitativas, testes e dinâmicas, omitindo valores quantitativos.

Entretanto, ao verificar os resultados dos colaboradores da empresa, é plausível verificar dilemas com os funcionários. Como exemplo, um colaborador que produz, em média, uma quantia de peças e, abruptamente, passa a produzir mais ou menos do que o normal.

Com esse resultado estatístico, se poderá intervir e verificar as razões pelas quais esse resultado poderá aperfeiçoar não só o bem-estar no trabalho, mas também de todos na empresa.



## **A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS NA EMPRESA**

Do ponto de vista do mercado, de acordo com a lógica da concorrência, as empresas devem projetar para aumentar a satisfação dos clientes e outros grupos de interesse mais eficaz do que os concorrentes (LEANDRO, 2008).

Marshall Júnior *et al.* (2006), declara que a gestão do processo era essencial desenvolvimento de técnicas estatísticas do controle de qualidade. Assim, ao criar-se uma estrutura, organizam-se as etapas envolvidas na conclusão do trabalho ou tarefa, incluindo o fluxo, os insumos, as atividades realizadas e os produtos produzidos, fornecendo informações estruturadas e o reconhecimento de pontos críticos, de oportunidades de melhoria e, principalmente, de desvios ou flutuações devido a causas normais (inerentes à natureza processo).

Corrêa e Corrêa (2006) enfatizam que ferramentas não resolvem problemas e nem mesmo tornam as coisas melhores, na verdade as ferramentas suportam e ajudam pessoas na apoderação de decisões que irão resolver problemas e melhorar a situação.

Alves (2003), precursor desse pensamento, informa que devem ser utilizadas técnicas para atingir o nível de qualidade em estatísticas convenientes, e que se baseiem no compromisso geral dos envolvidos, que é, em suma, o da melhoria total para a estabilidade do processo.

Para análise geral, quando a proporção de amostras for grande, elas serão analisadas. Porém, ainda é difícil estabelecer os dados a serem analisados. Em conformidade com McClave, Benson e Sincich (2009), um dos essenciais propósitos da estatística inferencial, é o de usar dados de demonstração para estimar o valor de um parâmetro desconhecido da população (estimativa de parâmetro).

Mesmo acompanhando essa linha de argumentação, uma apresentação é uma ferramenta básica e, se bem utilizada, permite que um administrador tome providências com segurança. As seleções só produzirão resultados efetivos se forem baseadas em dados de precisão ou de certa maneira comprovados pelo uso correto dessas amostragens.



A “Média”, que é mais um dado estatístico, garante à empresa uma situação real, o quão longe está do mercado. Por exemplo, observando-se a quantidade de peças vendidas a cada seis meses de uma peça de automóvel, há uma maneira de se ter mais controle sobre seu estoque. Assim, a mediana, a moda, a média ponderada e a média geométrica também são responsáveis pela análise das observações em busca de um número central estratégico.

“Variância” e “Desvio Padrão” têm como objetivo medir a distância de suas observações ou dados da “Média”. Em função dessas pesquisas, a companhia pode determinar em que momento seus critérios saem do caminho, ou seja, quando o produto é fabricado além do que necessita.

Como exemplo de “Variação”, temos que, uma falha de máquina pode ocorrer em uma série de criação de pneus, que forma a borracha de um pneu. Desta forma, ocorrerá uma alteração na forma do pneu, o que afetará o resultado esperado. Isso pode ser evitado com o uso do cartão de controle e até mesmo durante a manutenção do equipamento, ou seja, durante a inspeção, no acompanhamento da qualidade. Permanecendo no exemplo da variância, porém, por meio do resultado final, que só ficou perceptível após a análise daquela variância ocorrida no perímetro, por exemplo, a borracha, será considerada inofensiva para a companhia.

Na produção de estatísticas, espera-se a cooperação de sistemas implantados na empresa, incluindo na obtenção de materiais, controle de estoque, compras. Portanto, a administração deve buscar *softwares* que facilitem o emprego de equipamentos estatísticos e, assim, que se ampliem a qualificação dos indivíduos para aperfeiçoarem-se na área de análise de dados.

Em concordância com Neufeld (2003), na Administração, você pode utilizar métodos estatísticos para planejar e controlar a produção, buscando implementar técnicas administrativas eficazes que garantam maiores lucros e menores custos, estimando receitas, prevendo estoques e demanda e, principalmente, conhecendo o mercado e seus clientes.

A “Probabilidade”, ao seu turno, associa um número às chances de um determinado resultado; portanto, quanto maior o número, maior a possibilidade



de o resultado ocorrer. Esta ferramenta é uma parte da Estatística utilizada na maioria das empresas, posto que possibilite maior assertividade nas escolhas a serem tomadas pela empresa, quantificando a probabilidade de ocorrer um evento esperado. Como exemplo, cita-se que uma companhia de ensinamentos em informática desenvolverá uma proposta para lecionar para maiores de 60 anos. Visando se eles terão interesse, é necessário realizar uma consulta de campo para averiguar a rentabilidade do projeto.

## **CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DOS ESTOQUES**

Slack, Chambers e Johnston (2002), definem estoques como o acúmulo de recursos materiais em um sistema de transformação. Segundo Corrêa e Corrêa (2005), quatro tipos de estoques podem ser definidos em função de sua localização no processo operacional: (i) estoques de matérias-primas e componentes adquiridos, (ii) materiais em andamento, (iii) estoques de produtos acabados e (iv) estoques de materiais para MRO (manutenção, reparo e operação), também conhecido como estoque de peças de reposição.

Diante da incerteza da demanda, o estoque tem papel fundamental para garantir a segurança da empresa. Manter o nível de estoque correto aumenta a probabilidade de que os consumidores possam usar o produto no momento da compra. Esta definição é chamada de nível de serviço prestado aos consumidores (WANKE, 2003).

Um dos principais desafios da administração moderna é o de se obter maiores nível de serviço aos clientes e diminuir os custos de manutenção dos estoques (GAVIOLLI; BARBIERI, 2007; BALLOU, 2006). Ballou (1993) já mencionara outros benefícios de manter o estoque: (i) estimular a produção, (ii) permitir economias de escala para compras e transporte, (iii) evitar alterações de preços de fornecedores, (iv) evitar flutuações de demanda ou preços e tempo de reabastecimento, e (v) Prevenir emergências.

Por outro lado, a manutenção de altos níveis de estoque esconde a ineficiência do processo produtivo (BALLOU, 2006), o que dificulta o gerenciamento dos itens em estoque (GAVIOLLI; BARBIERI, 2007) e acarreta elevados custos para as organizações (BOWERSOX; CROSS, 2001).



Os custos associados aos estoques são divididos em três categorias, segundo Ballou (1993) e Bowersox e Cross (2001), e devem ser cuidadosamente analisados antes de definirem-se a política de estoque que a empresa pretende adotar (GARDNER, 1980).

O primeiro tipo de despesas refere-se ao custo de manutenção de estoque. Essas despesas estão relacionadas ao armazenamento de produtos em estoque por um determinado período de tempo, e envolvem o custo de ocupação de espaço físico, como aluguel, manutenção predial, água, eletricidade, manuseio de equipamentos e mão de obra, custos de seguro. O custo de capital fixo também se enquadra nesta categoria, que pode ser utilizado para outros investimentos, mas é fixo em estoque (LOVE, 1979).

Independentemente do tamanho da empresa, a importância do controle de estoque é óbvia para todas essas pessoas. Este é um setor que permite e exige a melhoria contínua da Logística e redução de custos, caso contrário, causará prejuízos e prejudicará gravemente a saúde do empreendimento. Um bom controle pode mostrar claramente os produtos mais vendidos e seu giro, de forma a entender o giro do seu estoque e evitar perdas desnecessárias.

De acordo com o que se mostra nas Figuras 1 e 2, os estoques podem ter de baixas a altíssimas quantidades de produtos, isso dependerá muito do tamanho e da demanda da empresa que o controla.

Figura 1 – Estoque de uma empresa de grande porte



Fonte: Novida (2020)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.novida.com.br/blog/gestao-de-estoque/>.



Conclui-se, então, que o estoque é como a despensa de nossa casa. Sabemos quanto precisamos manter para atender às nossas necessidades e as de outras pessoas, sabemos onde escolher fornecedores (o mercado), sabemos quando investir e quando comprar mais "itens", dependendo das dificuldades atuais ou do negócio. Normalmente, praticaremos naturalmente alguns desses conceitos em nossas vidas e, às vezes, apenas uma pequena percepção será suficiente para entender que somos bons administradores, tal como se apresenta nas Figuras 1 e 2.

Figura 2 – Estoque de uma empresa de pequeno porte



Fonte: Dally (2020)<sup>5</sup>.

O segundo tipo de custo envolvido no gerenciamento de estoque é o custo de reposição. Esta categoria inclui custos associados à geração de novos pedidos, os quais levam em consideração pedidos e emissões de transporte. De forma simplificada, podem-se determinar todos os custos como custos de reposição, que variam de acordo com a quantidade de pedidos feitos para a reposição de produtos em estoque (SILVER; PETERSON; PYKE, 1998).

O custo de escassez é o terceiro custo da gestão de estoques, o mais difícil de mensurar porque consiste no valor que a empresa não pode ganhar por não vender, ou seja, a contribuição unitária do produto. Os custos de escassez consistem também no custo incrível de não poder fornecer produtos aos clientes e, neste caso, as consequências para a empresa são diversas e difíceis de medir.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.jornalnh.com.br/noticias/regiao/2020/08/27/com-valor-mais-elevado-e-estoques-mais-baixos--leite-e-o-novo-vilao-nas-compras.html>



## PREVISÃO DE DEMANDA E REGRESSÃO LINEAR

As previsões de demanda possuem sua utilidade, tanto para a administração de processos quanto para a cadeia de suprimentos. Neste último caso, as previsões são importantes para coordenar ações com seus clientes e fornecedores. Quando se trata do processo, as previsões de produção são necessárias para projetar os diversos processos que envolvem toda a organização, inclusive identificar e resolver gargalos internos (KRAJEWSKI, MALHOTRA, RITZMAN, 2017).

Segundo Lelis (2016), o ato de prever a demanda por produto ou serviço constitui uma das questões mais difíceis de tratar no processo de tomada de decisão. Isto porque existe um intervalo de variação muito grande, o que nos leva a identificar padrões para antever o aumento ou a redução da demanda, nos diferentes períodos do ano.

Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017) ressaltam que o processo de previsão de demanda permeia a organização como um todo, cruzando as áreas funcionais. Habitualmente, a previsão de demanda global tem início na área de *marketing*, contudo, clientes internos espalhados por toda a organização também dependem de previsões para formular e executar seus planos.

O departamento financeiro precisa das previsões para projetar seus fluxos de caixa e necessidades de capital. Os Recursos Humanos precisam delas para antever as necessidades de contratação e treinamento. O *Marketing* é uma fonte fundamental de informações de previsão de vendas, uma vez que está mais próximo dos clientes externos. Os gerentes de operações e logística precisam de previsões para que possam planejar níveis de produção, compras, oferta de serviços e aquisição de materiais, programações de força de trabalho e *outputs*, estoques e capacidades de longo prazo.

De forma geral, gerentes de todos os níveis necessitam de estimativas de previsão de demandas futuras, com o intuito de planejar atividades compatíveis com as prioridades competitivas de toda a empresa.



Segundo Cunha e Coelho (2009), há muitas vezes, nas empresas, a necessidade de descrever e prever o comportamento de certas variáveis importantes para a tomada de decisões, tais como: custos, despesas, resultados.

As variáveis relevantes para os negócios podem ser previstas de diversas formas, como a utilização de um valor médio do que ocorreu no passado, uma pesquisa de mercado etc. Mas, à medida que o horizonte de planejamento se amplia, as previsões tornam-se mais difíceis de ser realizadas. E é possível resolver eficientemente tanto problemas de curto prazo como de longo prazo, por meio do estudo das relações entre as variáveis.

Entretanto, uma grande dificuldade enfrentada pelas pequenas empresas neste quesito da previsão de demanda aloca-se na escassez de recursos financeiros e tecnológicos, uma vez que a maioria dos *softwares* utilizados para gerar previsões de demanda é demasiadamente onerosa e os cálculos são também extensos e complexos.

Conforme apresentam Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017), os métodos causais podem ser utilizados, quando há dados históricos disponíveis e quando se é possível identificar a relação entre os fatores a serem previstos e outros fatores externos ou internos, a exemplo de ações governamentais, anúncios publicitários etc. Essas relações são expressas em termos matemáticos e podem ser extremamente complexas. Pontos de inflexão na demanda e preparo de previsões de longo alcance podem ser previstos pela utilização de métodos causais, em que a regressão linear constitui um dos mais conhecidos e utilizados nesta área.

De acordo com Cunha e Coelho (2009), a regressão linear consiste em se determinar uma função matemática capaz de descrever o comportamento de determinada variável, denominada “dependente”, com base nos valores de uma ou mais variáveis, denominadas “independentes”. A regressão pode ser compreendida, portanto, como sendo o estabelecimento de uma relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno.



Paralelamente, a correlação linear é outra técnica que visa medir a força ou o grau de relacionamento entre as variáveis, sendo muito útil quando associada à regressão linear.

Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017) apresentam que nos modelos de regressão linear simples, a variável dependente pode ser determinada em função de apenas uma variável independente e, desta forma, a relação teórica é explícita em uma linha reta:

$$Y = a + bX \quad (1)$$

Em que:

$Y$  = variável dependente

$X$  = variável independente

$a$  = interseção da linha no eixo  $Y$

$b$  = inclinação da linha

A análise de regressão linear tem como objetivo determinar os valores de  $a$  e  $b$  que minimizem a soma dos desvios quadráticos dos dados reais da linha representada graficamente. Para esse propósito, são utilizados programas de computador, que para qualquer conjunto de observações combinadas para  $Y$  e  $X$ , o programa calcula os valores de  $a$  e  $b$  e fornece medidas da previsão com acuracidade (KRAJEWSKI, MALHOTRA, RITZMAN, 2017).

Uma alternativa viável para pequenas empresas é utilizar o *Pacote Rcommander* (Rcmdr) do *Software R*, que é disponibilizado sob os termos da *General Public License da Free Software Foundation*, na forma de código aberto.

Para exemplificar a utilização do *Software R* na realização de uma análise de regressão linear, nos nortearmos pelos dados apresentados por Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017, p. 309), que exemplificam a experiência de um gerente de cadeia de suprimentos buscando uma maneira de melhor prever a demanda por dobradiças de porta, acreditando que a demanda está relacionada aos gastos com publicidade (Tabela 1).

Tabela 1 – Vendas de Dobradiças e Publicidade por mês

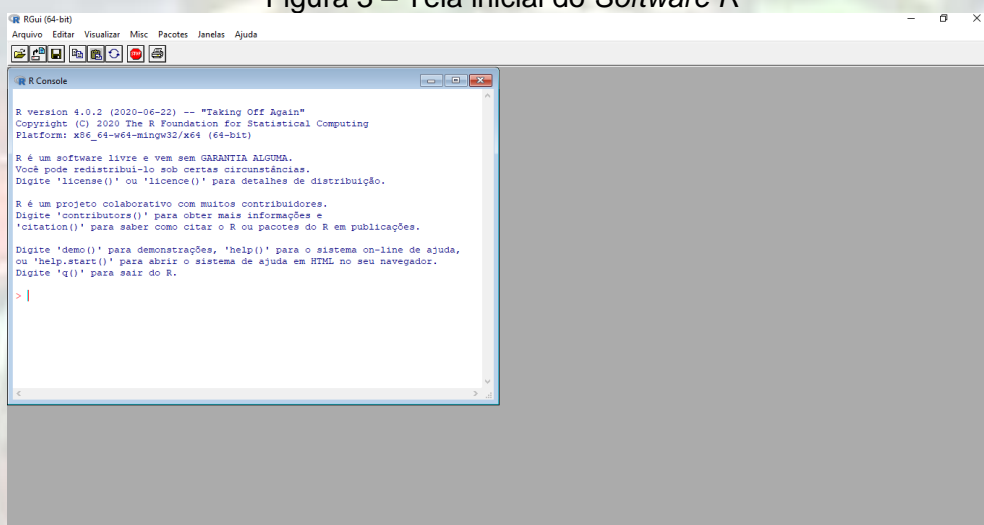
Mês	Vendas (em milhares de unidades)	Publicidade (milhares de US\$)
1	264	2,5
2	116	1,3
3	165	1,4
4	101	1,0
5	209	2,0

Fonte: Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017)

Sabe-se que a empresa gastará US\$ 1.750 em publicidade do produto. A ideia é utilizar a regressão linear para desenvolver a equação que represente a relação entre vendas e gasto com publicidade, o coeficiente de determinação e o erro padrão da estimativa, que são medidas importantes para a interpretação da análise de regressão.

Para tanto, utilizaremos o *Software R* como mencionado anteriormente. Sua instalação é simples, bastando acessar o endereço <https://www.r-project.org/> no navegador de internet e seguir as instruções para fazer o *download*. Ao abrir o *Software R*, a tela inicial apresenta um console (Figura 3) para que se utilizem os comandos por linha de código, o que torna seu uso mais complexo. Entretanto, existe a opção de se instalar o *Pacote Rcommander (Rcmdr)*, e depois, é preciso carregar este pacote todas as vezes que utilizar o programa.

Figura 3 – Tela inicial do *Software R*

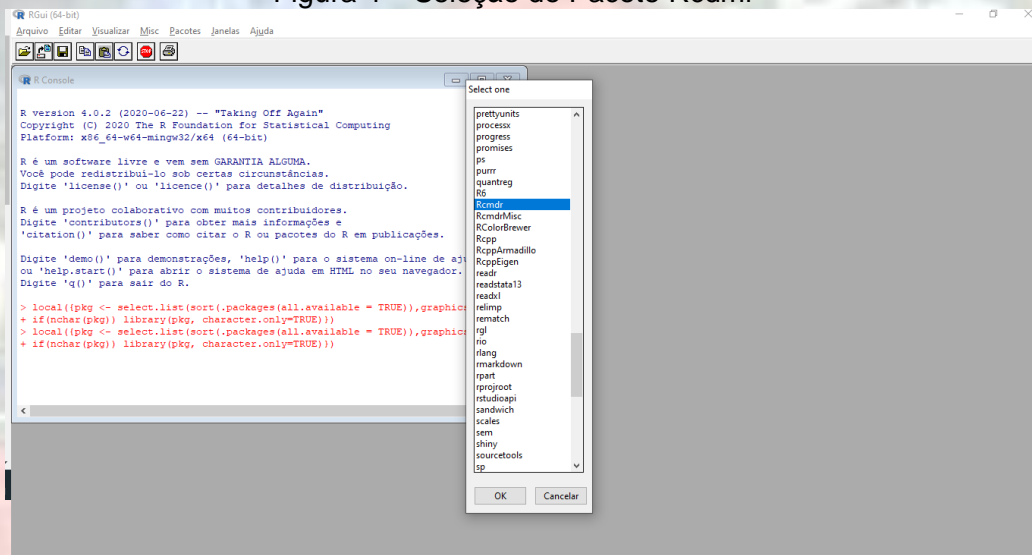


Fonte: *Software R*.



Para instalar o *Pacote Rcommander* (Rcdmr), basta selecionar “Instalar pacote(s)” no menu “Pacotes”, e depois selecionar “Rcdmr” na lista de opções e seguir as recomendações. Após instalado, é preciso selecionar o *Pacote Rcdmr* na opção “Carregar pacotes” no menu “Pacotes” (Figura 4).

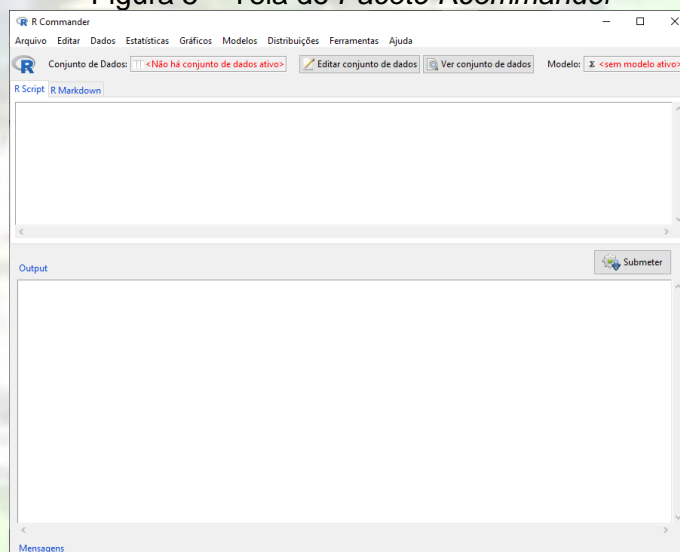
Figura 4 – Seleção do Pacote Rcdmr



Fonte: Software R

A tela do *Pacote Rcommander* é mais intuitivo e fácil de utilizar. Os comandos estão organizados em menus, que apresentam diversas ferramentas estatísticas disponíveis para utilização (Figura 5).

Figura 5 – Tela do Pacote Rcommander



Fonte: Software R

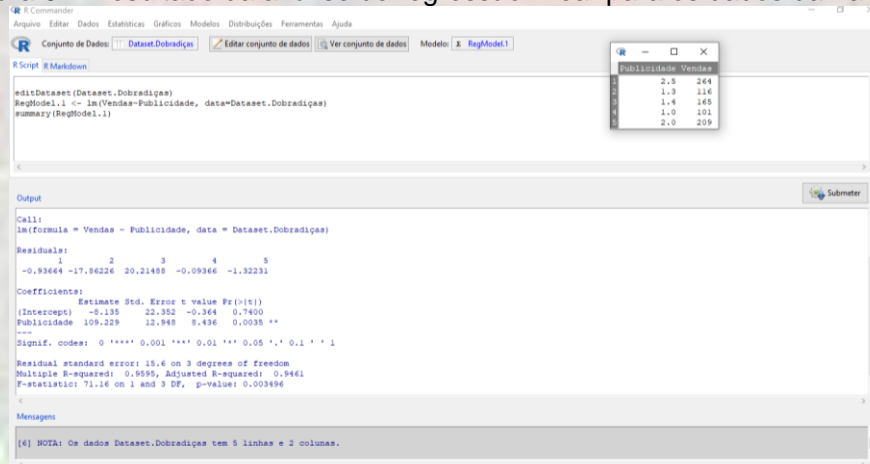
No menu *Dados*, é possível criar um novo conjunto de dados, carregar um conjunto de dados existente ou importar arquivos com conjunto de dados oriundos de outros programas. No menu *Estatísticas/Ajuste de modelos*, é possível selecionar a “Regressão Linear”, a definição do modelo de regressão, identificando qual é a variável dependente e qual é a variável independente e o *software* apresentará o resultado da análise, fornecendo os coeficientes da equação, bem como os valores do coeficiente de regressão linear.

Para os dados apresentados na Tabela 1, os resultados estão na Figura 6. Deste modo, temos que a equação resultante da análise de regressão linear é dada por:

$$Y = -8,135 + 109,229X \quad (2)$$

Como sequência dos resultados, temos também que o coeficiente de determinação da amostra ( $r^2 = 0,9595$ ) mede quanta variação na variável dependente em torno de sua média é explicada pela linha de regressão. O coeficiente de correlação ( $r = 0,9795$ ) é a raiz quadrada do coeficiente de determinação, e mede a direção e a intensidade da relação entre a variável independente e a variável dependente. Esse valor pode variar de -1,00 a +1,00, sendo que nos extremos, essa relação é muito forte e próximo de zero, essa relação não existe. Assim, como o coeficiente de correlação é muito próximo de +1,00, entende-se que existe uma relação positiva forte entre vendas e gastos com publicidade. O coeficiente de determinação implica que 95,95% da variação de vendas se devem aos gastos com publicidade.

Figura 6 – Resultado da análise de regressão linear para os dados da Tabela 1



Fonte: Software R.



Terminando o exemplo aqui explorado, vemos que o gerente da cadeia de suprimentos tem agora a equação definida pelo modelo de regressão linear para o planejamento dos níveis de produção para o próximo período, baseado na informação de que o gasto com publicidade será de US\$ 1.750.

Assim, substituindo o valor de  $X$ , temos que a previsão para o mês 06 é  $Y = -8,135 + 109,229(1,75) = 183,016$  ou 183.060 unidades.

De acordo com Krajewski, Malhotra, Ritzman (2017), é possível observar que muitas variáveis independentes possam afetar a variável dependente. Assim, a análise de regressão múltipla pode ser utilizada para determinar uma equação de previsão para a variável dependente em função de diversas variáveis independentes. E, para encontrar um modelo nestas condições, o *Software R*, por meio do *Pacote Rcommander*, também pode ser utilizado sem maiores complicações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para formar cidadãos participativos, é preciso levar em consideração a noção de conhecimento geral dos fatos sociais e não somente de alfabetização ou domínio da escrita. A formação do profissional que trabalhará nas empresas do futuro deve ser centrada numa perspectiva política, social e cultural, possibilitando uma leitura estatística do mundo, que compreende a leitura e a escrita de dados como produtos de uma prática social em processo, na qual o sujeito e a educação precedem a escolarização.

A sociedade evolui de tal forma que os fatos se sucedem diariamente, necessitando de atenção especial em todos os ramos. A atividade empresarial se depara com novas formas de relacionamentos, seja na gestão de seus Recursos Humanos, na própria situação concorrencial, nas mutações corporativas etc. Por isso, é possível afirmar que as inserções de determinados mecanismos no cotidiano das pessoas refletem diretamente na gestão empresarial, que deve estar preparada para digerir as transformações.

Uma companhia depende, certamente, de ferramentas e *softwares* para o controle e organização de seus estoques, visando à necessidade de não se



perderem, evitando a necessidade de recontagens por perdas em seus estoques. Essas ferramentas ou *softwares* utilizam-se da Estatística, a fim de obter resultados plausíveis para o que se está pedindo e, de tal modo, que se obtenha o que se espera dos serviços que estão proporcionando.

De certo modo, percebe-se que a Estatística está presente não só em empresas, mas, sobretudo, em todo o cotidiano dos indivíduos, nas circunstâncias em que os mesmos usam técnicas de cálculos para solucionar problemas ou até mesmo realizar uma conta básica de Probabilidade ou definir porcentagens para um acréscimo ou desconto.

Nos números, as chances estão diariamente fazendo parte das vidas das pessoas. Por este motivo, a ferramenta Estatística seria, de longe, uma das escolhas para o controle ou organização de estoques de empresas, fazendo com que o gerente que nela se aprofunde cresça profissionalmente.

Nesta pesquisa, discutiu-se sobre conceitos de Estatística e administração de estoques, com foco sobre as previsões de demanda e, mais especificamente em métodos causais, com o auxílio do *Software R*, uma ferramenta computacional viável para utilização em pequenas empresas.

Desta forma, atendemos ao o objetivo desta pesquisa, que foi o de identificar uma alternativa viável e compatível a pequenas empresas para realizar previsão de demanda, constituindo-se de uma ferramenta importante para tomada de decisão em administração de estoques, utilizando ferramentas estatísticas complexas e recursos computacionais eficientes.

A esperança de qualquer empresa é prever o que os clientes desejam e o quanto querem prevenir ou mesmo evitar a incerteza na demanda. Alguns deles são baseados no número de pedidos, no número de vendas em anos anteriores, no número de entregas executadas no prazo, enfim, todas as situações possíveis para atender a demanda com prazos e quantidades exatas. Porém, para uma empresa poder produzir, é sempre difícil atender à demanda sem erros, seja no processo em si ou com o fornecedor, o que causará problemas internos e a insatisfação do cliente. Quando se falar sobre ações, se estará falando sobre valor e balanceamento do estoque, o que, em síntese, requisitará aumento de custos.



## REFERÊNCIAS

ALVES, C. C. *Gráficos de Controle CUSUM: um enfoque dinâmico para a análise estatística de processos*. Florianópolis. Dissertação de Mestrado – Centro Tecnológico do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

ANDRADE, R. *et al. Estatística aplicada*. Lisboa: Edições Sílabas, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 8ª ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2012.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Logística Empresarial*. 5 ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.

BALLOU, R. H. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWERSOX, D. J.; CROSS, D. J. *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.

BONAFINI, F.C. *Estatística*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. *Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2006.

FABER, B.; LARSON, R. *Estatística aplicada*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GAVIOLLI, L. S.; BARBIERI, J. C. Política de vendas e estoques, baseada em sistemas de classificação de produtos: desenvolvimento teórico e sua aplicação em empresa do setor eletro-eletrônico. *Gestão & Regionalidade*, v. 23, n. 66, 2007.

GARDNER, E. S. *Inventory theory and gods of Olympus*. *Interfaces*, v. 10, n. 4, 1980.

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P. *Administração de produção e operações*. (tradução de Sônia Midori Yamamoto). 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2017.

LEANDRO, F. L. *A utilização da estatística como ferramenta na tomada de decisão: estudo de caso em uma indústria de base*. Monografia de Conclusão de Curso de Engenharia. Minas Gerais: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008.

LEVIN, J.; FOX, J.A. *Estatística para ciências humanas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LÉLIS, E. C. *Administração de materiais*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

LOVE, S. *Inventory Control*. New York: McGraw-Hill, 1979.

MARSHALL JÚNIOR, I; CICERRO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA E. B.; LEUSIN, S. *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.



MCCLAVE, J.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. *Estatística para administração e economia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MORETTI, L. G. *Estatística Básica: probabilidade e inferência*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

NEUFELD, J.L. *Estatística aplicada à Administração usando Excel*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

ROSSETTI JÚNIOR, H. Educação Estatística no Ensino Básico: uma exigência do mundo do trabalho. *Revista Capixaba de Ciência e Tecnologia*. Vitória, n. 2, p. 35-37, 1. Sem. 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, E. M.; SILVA, E. M.; GONÇALVES, V.; MUROLO, A. C. *Estatística 1*. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVER, E. A.; PETERSON, R.; PYKE, D. F. *Inventory Management and Production Planning and Scheduling*. 3 ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

ULRICH, D., YOUNGER, J., BROCKBANK, W., & ULRICH, M. *RH de Dentro para Fora: Seis Competências para o Futuro da Área de Recursos Humanos*. Rio Grande do Sul: Bookman Editora, 2013.

WEBSTER, A. L. *Estatística aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WANKE, P. *Gestão de estoques na cadeia de suprimentos: Decisões e modelos quantitativos*. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.



## **O IMPACTO ECONÔMICO NAS MICROEMPRESAS BRASILEIRAS DURANTE A CRISE DA COVID-19 E AS MEDIDAS ADOTADAS POR PARTE DO GOVERNO FEDERAL NO MERCADO DE TRABALHO**

**English title:** *THE ECONOMIC IMPACT ON BRAZILIAN MICRO ENTERPRISES DURING THE CRISIS OF COVID-19 AND THE MEASURES ADOPTED BY THE FEDERAL GOVERNMENT IN THE LABOR MARKET*

[doi>10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p58-78](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p58-78)

**MENDES, Daniel da Silva**<sup>1</sup> – [daniel.1028710@discente.uemg.br](mailto:daniel.1028710@discente.uemg.br)

**PEDROSO FILHO, José**<sup>2</sup> – [jose.1001720@discente.uemg.br](mailto:jose.1001720@discente.uemg.br)

**FREITAS SILVA, Josney**<sup>3</sup> – <https://orcid.org/0000-0002-9349-4497>

**RESUMO:** Este *paper* tem por objetivo abordar o impacto econômico durante a crise sanitária e econômica do COVID-19, nas microempresas brasileiras levantadas pelo SEBRAE, bem como, entender quais medidas foram adotadas pelo Governo Federal e o Ministério da Economia para a diminuição desse choque, no contexto do mercado de trabalho. Metodologicamente, usamos o método indutivo, lançando mão do procedimento de apresentar alguns dados capazes de amostrar a dimensão da conjuntura atual, combinados com uma pesquisa quantitativa aplicada pelo SEBRAE / FGV, estudo no qual se percebem as consequências da COVID-19 para a operação das microempresas. Como parte dos resultados de nossa investigação, vê-se que o agravamento da situação atual seria mais facilmente contornável, caso a maioria da população estivesse ocupada em empregos formais e tivesse uma estabilidade financeira diferente da realidade que o país vive.

**PALAVRAS-CHAVE:** Microempresas, COVID-19, Governo Federal, Impactos econômicos

**ABSTRACT:** This paper aims to address the economic impact during the health and economic crisis of COVID-19, in the Brazilian micro-enterprises raised by SEBRAE, as well as to understand what measures were adopted by the Federal Government and the Ministry of Economy to reduce this shock, in the context of the labor market. Methodologically, we use the inductive method, using the procedure of presenting some data capable of sampling the dimension of the current situation, combined with a quantitative research applied by SEBRAE / FGV, a study in which the consequences of COVID-19 for the operation of micro-enterprises. As part of the results of our investigation, we see that the aggravation of the current situation would be more easily overcome, if the majority of the population were engaged in formal jobs and had a financial stability different from the reality that the country is experiencing.

**KEYWORDS:** Microenterprises, COVID-19, Federal Government, Economic impacts

---

<sup>1</sup> Estudante de graduação do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG – Unidade de Frutal).

<sup>2</sup> Estudante de graduação do Curso de Bacharelado em Administração, da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG – Unidade de Frutal).

<sup>3</sup> Doutor em Ensino de Ciências e Matemática. Mestre em Ensino de Ciências. Especialista em Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Especialista em Gestão Empresarial Estratégica. Licenciado em Matemática e Pedagogia. Professor efetivo na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG – Unidade Frutal/MG. E-mail: [josney.silva@uemg.br](mailto:josney.silva@uemg.br).



## INTRODUÇÃO

A Pandemia da COVID-19 gerou uma crise sanitária que desestabilizou a sociedade em escala mundial. Além de uma crise sanitária causada pela disseminação do vírus SARS-CoV-2, também conhecido por Coronavírus, a disseminação da doença afetou a economia de forma significativa e trouxe severas consequências, principalmente para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, nas quais os proprietários e funcionários dependem do seu funcionamento para sua subsistência.

Alguns fatores como o desemprego, a instabilidade laboral e empresarial estão presentes na conjuntura da Pandemia, tendo em conta que a grande maioria dos empregos se encontra no setor privado. De acordo com Mota (2020), a Pandemia da COVID-19 está desencadeando a maior crise já vista no mercado de trabalho, desde a Segunda Guerra Mundial, o que, *per se*, justifica uma pesquisa sobre este tema:

Quase 38% da força de trabalho no planeta, o equivalente a 1,25 bilhão de pessoas, está empregada em setores duramente afetados pela paralisação das atividades em diversos setores, segundo a estimativa mais recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e correm o risco de ficar sem trabalho nos próximos meses (MOTA, 2020, s/p.).

Neste cenário, é natural que surja o interesse em investigar quais os impactos econômicos, sociais, políticos que na Pandemia de COVID-19 podem ser identificados no âmbito das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no Brasil.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em conhecer os impactos econômicos da Pandemia da COVID-19 no ambiente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no país e identificar como as empresas na área de Serviços de Alimentação, no município de Frutal, Minas Gerais, se adaptaram à nova realidade imposta pelos protocolos exigidos para o enfrentamento da Pandemia.

Para tanto, apresentam-se como objetivos específicos: descrever os resultados de uma pesquisa realizada por uma parceria entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que tratou do impacto da Pandemia de Coronavírus nos



Pequenos Negócios; compreender a relação entre os reveses econômicos e as medidas governamentais adotadas por parte do Governo Federal para a diminuição da crise econômica. Atrelados a estes objetivos, temos ainda interesse quanto aos aportes de estatísticas sobre o mercado de trabalho, que deem conta da compreensão da importância das microempresas para a economia em nível nacional; identificar, por meio de um levantamento, quais empresas da área de Serviços de Alimentação, utilizam estratégias para driblar a crise econômica advinda da Pandemia.

Quanto aos aspectos metodológicos, esta pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada, por procurar produzir conhecimentos que permitirão a aplicação prática para solução de problemas específicos. Quanto ao método científico, utilizou-se o indutivo, em que o argumento passa do particular para o geral, a partir de generalizações que derivam de observações de casos da realidade concreta. Quanto ao objetivo do estudo, esta pesquisa classifica-se como descritiva, ao expor características de uma determinada população, por meio de dados coletados junto a uma amostra, demandando técnicas padronizadas. Como procedimentos técnicos utilizados, destacam-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental em documentos secundários (PRODANOV; FREITAS, 2013).

## **MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

A *Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte* (Lei Complementar nº. 123/2006) foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Federal Brasileira, que previa um tratamento diferenciado e favorável a esta classe de empresas, face à importância do segmento para o cenário econômico nacional.

Esta Lei já passou por quatro alterações, desde que foi criada, mas manteve o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras, com o desenvolvimento de estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.



Por meio desta Lei, também foi instituído um regime tributário específico para os pequenos negócios, que garante redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, denominado *Simplex Nacional* (SEBRAE, 2021).

A Lei Geral estabelece três tipos de pequenos negócios, classificados pelo critério da receita bruta anual, sendo elas a Microempresa, a Empresa de Pequeno Porte e o Microempreendedor Individual. As diferenças entre cada uma delas e o critério da receita bruta anual encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual

<b>Classificação</b>	<b>Definição</b>	<b>Receita Bruta Anual</b>
<b>Microempresa</b>	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
<b>Empresa de Pequeno Porte</b>	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação até o limite de R\$ 4.800.000,00.	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
<b>Microempreendedor Individual</b>	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simplex Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00

Fonte: SEBRAE, 2021

O Ministério da Economia, por meio da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC/ME) destaca que as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, juntas, representam 99% dos negócios brasileiros, respondendo por 30% de tudo que é produzido no Brasil, sendo ainda responsáveis por 55% dos empregos gerados no país (BRASIL, 2020b).

De acordo com o SEBRAE (2020b), as Micro e Pequenas Empresas (MPE), nas últimas três décadas, vêm desempenhando um papel cada vez mais estratégico na economia brasileira, alcançando 30% do valor adicionado ao PIB (Produto Interno Bruto) do país.

Segundo aponta o estudo “Participação das MPE na economia nacional e regional”, elaborado pelo SEBRAE e a Fundação Getúlio Vargas (FGV),



existe um movimento consistente e crescente sobre a importância dos pequenos negócios na geração de empregos e arrecadação de impostos, que se estende desde 1985, quando a participação das MPE alcançou 21% do PIB.

Particularmente, sobre a geração de empregos, de 2006 a 2019, as MPEs apresentaram um saldo positivo, respondendo pela criação de cerca de 13,5 milhões de empregos, enquanto as grandes empresas fecharam cerca de 1,1 milhão de postos de trabalho, no mesmo período.

As MPEs são responsáveis por mais da metade dos empregos formais do país, representando um importante efeito amortecedor em momentos de crise, tal como o atual, uma vez que são menos propensas a demitir seus colaboradores. Considera-se também que esses empregos se concentram nas atividades de Comércio e de Serviços. Em 2017, as MPEs representavam 66% dos empregos no Comércio, 48% nos Serviços e 43% na Indústria (SEBRAE; FGV, 2020). É inegável a importância deste segmento empresarial ao equilíbrio socioeconômico nacional. Portanto, é imprescindível entender como a crise sanitária influencia as MPEs e como elas atuam na busca de soluções e alternativas para o enfrentamento desta Pandemia.

## **O IMPACTO DA PANDEMIA SOBRE AS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Segundo Silber (2020), a Pandemia da COVID-19 teve início, a partir de dezembro de 2019, na China. Em todas as regiões do mundo, a primeira alternativa de proteção foi o uso do isolamento social, com o intuito de achatar a curva de contágio e diminuir o colapso simultâneo dos mercados pela paralização da produção de bens e serviços, queda da demanda agregada e crise do crédito. Contudo, esse remédio gerou uma parada súbita na economia mundial, que só pode ser comparada com a Grande Depressão dos anos 1930.

Silber (2020) complementa ainda, dizendo que a literatura empírica sobre grandes pandemias indica que os países que adotaram estratégias de distanciamento mais radicais tiveram uma recuperação econômica mais rápida, a exemplo da crise espanhola de 1918-1920.

Foi assim, então, que pesquisadores da área de saúde e da economia firmaram como estratégia mais adequada, o isolamento social, acompanhado



da testagem do máximo de casos suspeitos para diminuir o ritmo do contágio exponencial e possibilitar a retomada da atividade econômica quando o número de contaminados e de mortes cedesse.

Na Pandemia atual, os casos mais bem-sucedidos foram os do Uruguai, da República Dominicana, de Barbados, do Camboja, da Tailândia, da Austrália, da Nova-Zelândia, da Islândia, da Croácia e de Montenegro, os quais tiveram pequenos impactos na economia e um pequeno número de contaminados e mortes ao seguirem estes protocolos.

De acordo com Mattei e Heinen (2020), a crise econômica que já deixava sinais de alerta ao sistema econômico global, apenas se amplificou com o processo de conversão da epidemia de COVID-19 numa Pandemia.

A chegada desta nova crise, no Brasil, foi ainda mais grave, em virtude de que a economia do país, além de não ter se recuperado da grande recessão ocorrida entre os anos de 2015 e 2017, apresentou modestos sinais de retomada em 2018 e 2019. Assim, os impactos da crise provocada pela COVID-19 na economia nacional, em 2020, vieram a se somar a um quadro socioeconômico que já caminhava rumo a uma incontestável degradação.

Conforme apresenta Silber (2020), os solavancos da Pandemia para a economia brasileira estão sendo radicais, justamente em função do seu baixo dinamismo, que vem se arrastando desde o início dos anos 1980, com um catastrófico agravante adicional: em 2015-2016, o país passou por uma recessão profunda e, em 2015-2016, quando o PIB teve uma queda cumulativa de 6,7% e, em termos *per capita*, o recuo registrado foi de 8,3%.

Como era de se esperar, essas crises aumentaram significativamente a informalidade no mercado de trabalho, atingindo 48% da população já em meados de 2020. Mattei e Heinen (2020) corroboram ao apresentar que o reduzido grau de formalização agrava os efeitos da COVID-19 sobre o mercado de trabalho. O nível de formalidade das ocupações no Brasil era de 55,2%, em 2014 e, em 2016, manteve-se próximo a esse patamar. O emprego formal passou a cair aceleradamente, desde então, atingindo seu menor patamar em 2020, quando apenas 52,1% dos brasileiros encontravam-se em ocupações formais.



Neste sentido, de 2014 em diante, o mercado de trabalho no país perdeu 2,5 milhões de empregos com carteira de trabalho assinada. Como resultado desse processo, temos a queda da participação dessa categoria no agregado geral, para 37,2% no trimestre, com fim em fevereiro de 2020. Com isso, parte dessa população desempregada se viu obrigada a assumir ocupações informais. Assim, os trabalhadores, por conta própria, passaram de 23,2% em 2014, para 26,1% do total de ocupados, em 2020, o que significou um crescimento absoluto de 2,5% ao ano.

Há que se considerar, mesmo que de forma menos intensa, que os empregados sem carteira de trabalho assinada cresceram 1,6% ao ano em termos absolutos, e 0,8%, em termos relativos, atingindo 13,7% das ocupações totais em 2020.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para conhecer os impactos da Pandemia de COVID-19 no ambiente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no país, optou-se pela realização de uma pesquisa documental, que, segundo Severino (2007), é aquela que se utiliza de fontes documentais, no sentido amplo, isto é, não só documentos impressos, mas, também, outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais.

Para tanto, fez-se o uso de uma pesquisa realizada pela parceria entre a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sobre o impacto da Pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios, em sua 9ª edição, e de um levantamento das empresas que estão presentes nos aplicativos *iFood* e *UaiRango*. E, a partir delas, verificar quais mantêm perfis no *Instagram*, com o intuito de identificar como as empresas na área de Serviços de Alimentação, no município de Frutal, Minas Gerais, se adaptaram à nova realidade imposta pelos protocolos exigidos para o enfrentamento da Pandemia. Neste levantamento foram identificadas 111 empresas que possuem perfis no *iFood* e no *UaiRango*, na cidade de Frutal – MG.

O documento intitulado “O impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 9ª edição” é uma pesquisa qualitativa, realizada por



meio de um formulário *online* (*web survey*), entre os dias 20/11/2020 a 24/11/2020, mas que também apresenta resultados desde a 1ª edição, realizada entre 19/03/2020 e 23/02/2020.

Parte de um universo de 17,2 milhões de pequenos negócios, constituindo uma amostra com 6.138 respondentes de todos os 26 Estados e Distrito Federal, composta por 57% de Microempreendedores Individuais (MEI), 38% de Microempresas (ME) e 5% de Empresas de Pequeno Porte (EPP).

O erro amostral é de +/- 1%, com intervalo de confiança de 95%. Os resultados são ponderados por Unidade Federativa e por porte, levando em conta o universo das Micro e Pequenas Empresas.

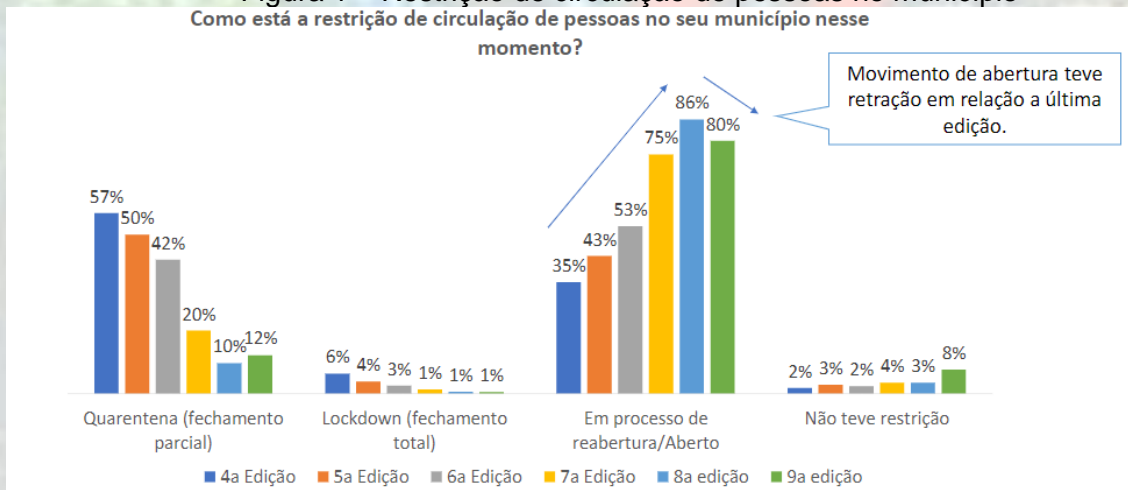
## **MUDANÇAS DE FUNCIONAMENTO**

O primeiro impacto percebido pelas empresas, motivado pela Pandemia de COVID-19 foi a restrição de circulação de pessoas, o isolamento social. Ao longo do período que se estende desde maio de 2020, quando da 4ª edição da pesquisa realizada pela parceria entre SEBRAE e FVG, houve o questionamento sobre como estaria a restrição de pessoas no município naquele momento (Figura 1). As respostas possíveis eram quatro: quarentena (fechamento parcial); *Lockdown* (fechamento total); em processo de reabertura/aberto; e, não teve restrição.

Percebe-se que a Quarentena iniciou com 57% das empresas pesquisadas na 4ª edição, diminuindo para 10% na 8ª edição e voltando a subir para 12% na 9ª edição. O *Lockdown* atingiu 6% na 4ª edição e foi diminuindo até 1% na 9ª edição. As empresas que declararam estar em processo de reabertura/aberto, partiram de 35% na 4ª edição, atingindo 86% na 8ª edição, diminuindo para 80% na 9ª edição. Já, nas empresas que declararam não ter restrições, o movimento partiu de 2% na 4ª edição, e atingiu 8% na 9ª edição. As maiores variações ocorreram entre as empresas que se declararam estar em municípios que aderiram à Quarentena, apresentando redução de expressivos 45%, enquanto, num movimento contrário, as empresas que declararam estar em municípios que aderiram ao *Lockdown*, apresentaram um aumento de 45%.



**Figura 1 – Restrição de circulação de pessoas no município**  
Como está a restrição de circulação de pessoas no seu município nesse momento?



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

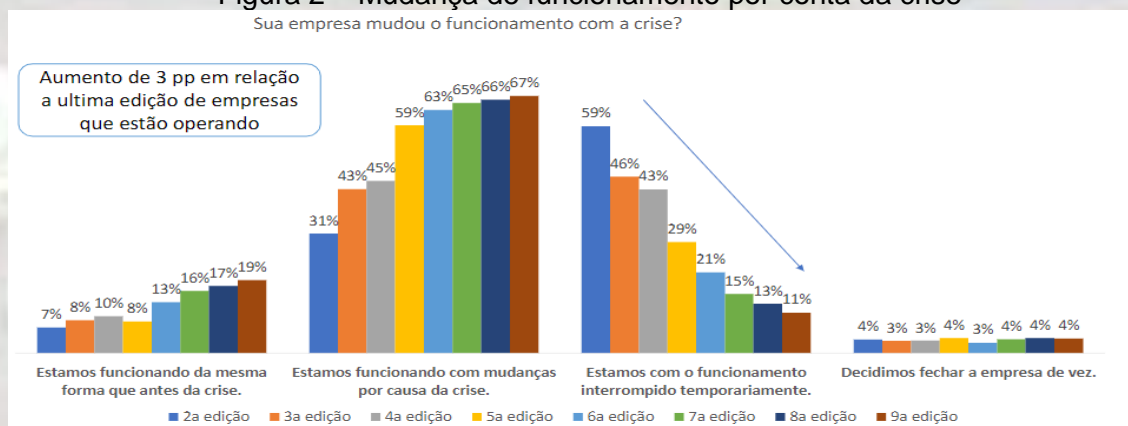
Outra questão que a pesquisa apresentou, foi sobre o quanto a mudança no horário de funcionamento por conta da crise (Figura 2). A pesquisa revelou em sua 2ª edição, que 38% das empresas respondentes estavam operando, sendo que 7% funcionavam da mesma forma que antes da crise, enquanto que 31% funcionavam com mudanças por causa da crise.

Já, na 9ª edição, 86% das empresas revelaram que estão operando, sendo que 19% funcionam da mesma forma que antes da crise e 67% estão funcionando com mudanças por conta da crise.

Dentre as empresas que estão com o funcionamento temporariamente interrompido, de 59% na 2ª edição, diminuiu para 11% na 9ª edição, o que demonstra que as empresas estão retomando seu funcionamento, mesmo que com mudanças por conta da crise.

**Figura 2 – Mudança de funcionamento por conta da crise**

Sua empresa mudou o funcionamento com a crise?

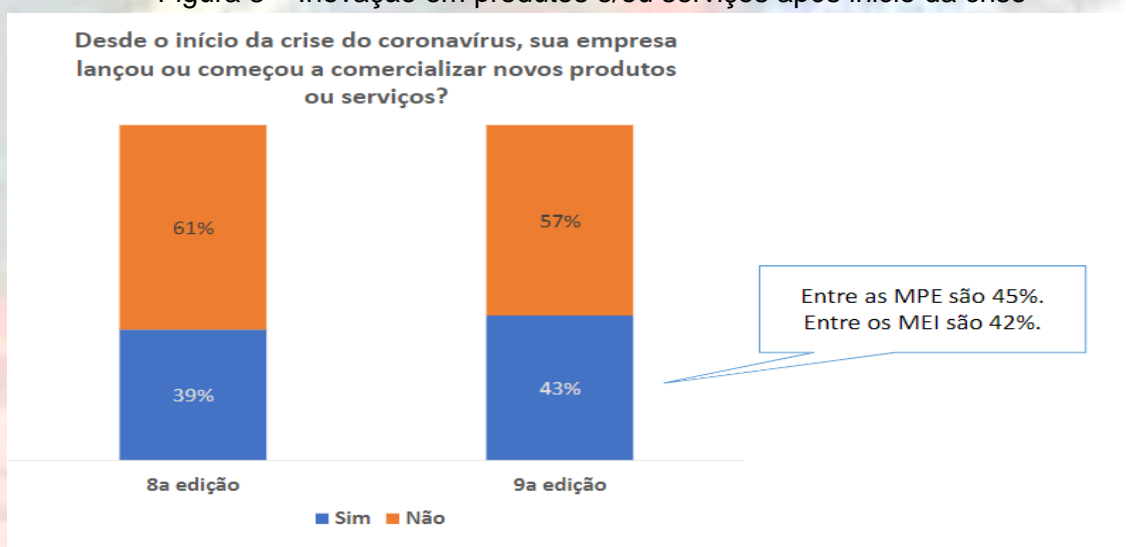


Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

A crise sanitária e econômica vem provocando transformações no ambiente empresarial. Podemos observar que 04 em cada 10 empresas inovaram durante a crise (Figura 3). Isto mostra que, desde o início da crise, as empresas lançaram ou começaram a comercializar novos produtos ou serviços, sendo 39% registrados na 8ª edição e 43% na 9ª edição da pesquisa.

Ou seja, a mudança provocada pela crise afetou não apenas o funcionamento das empresas, mas também alterou o mix de produtos e serviços existentes antes do início da Pandemia.

Figura 3 – Inovação em produtos e/ou serviços após início da crise



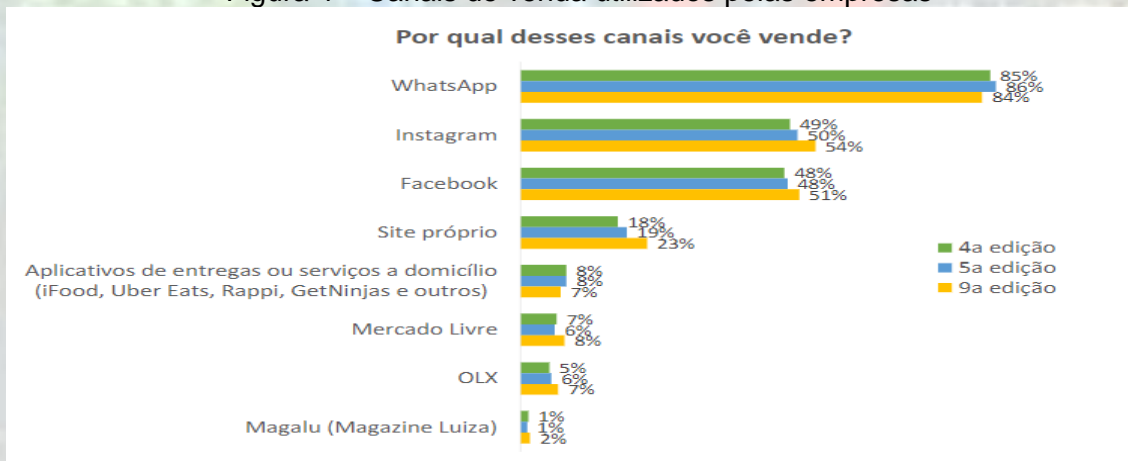
Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

Quando questionados sobre quais canais de vendas as empresas têm utilizado, WhatsApp e Instagram atingiram índices superiores a 84% e 49% respectivamente (Figura 4).

Facebook, *site* próprio e aplicativos de entregas ou serviços a domicílio (*iFood*, *Uber Eats*, *Rappi*, *GetNinjas* e outros), Mercado Livre e OLX também são soluções utilizadas que ajudam as empresas a realizar vendas neste período da Pandemia, especialmente num momento em que o isolamento social minimiza a circulação e impede a aglomeração de pessoas, alterando o funcionamento empresarial.



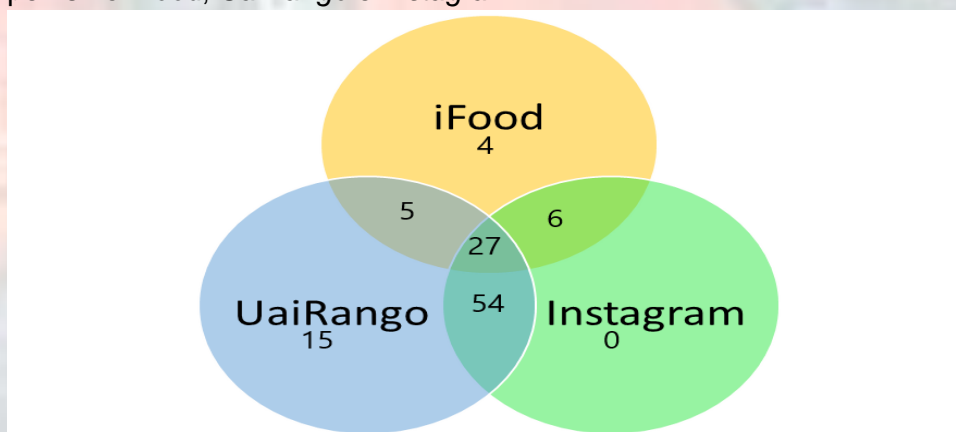
Figura 4 – Canais de venda utilizados pelas empresas



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

No levantamento de dados sobre as empresas que estão presentes nos aplicativos *iFood* e *UaiRango*, 111 empresas foram identificadas, das quais 87 também mantém perfis no *Instagram* (Figura 5).

Figura 5 – Número de empresas do setor de serviços de alimentação com perfis no *iFood*, *UaiRango* e *Instagram*



Fonte: Elaborado pelos autores

Em números absolutos, 101 empresas utilizam o *UaiRango* (90,99%), seguido de 87 empresas que utilizam o *Instagram* (78,38%) e 42 empresas que utilizam o *iFood* (37,84%). Vale destacar, que uma empresa pode utilizar mais de um destes canais ao mesmo tempo. Assim, detectou-se que 27 empresas analisadas utilizam ao mesmo tempo o *iFood*, *UaiRango* e *Instagram*, correspondendo a 24,32%.

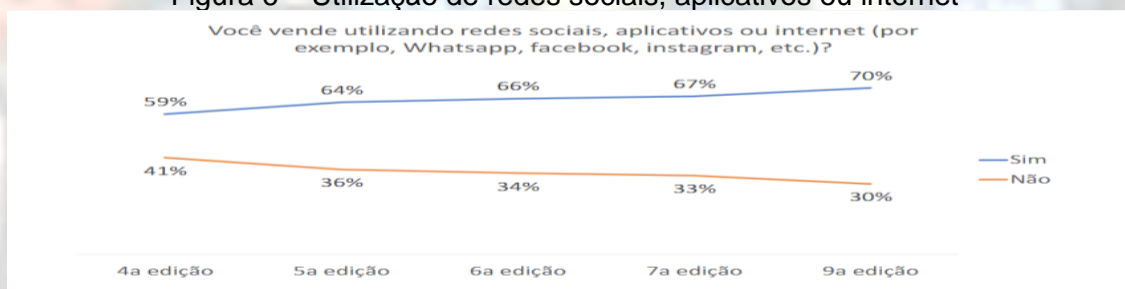
Juntam-se a estas empresas, aquelas que utilizam apenas o *UaiRango* e o *Instagram*, que totalizam 54 empresas, correspondendo a 48,64%; 6

empresas utilizam apenas o *iFood* e o *Instagram*, o que perfaz a 5,40% do total. Além disso, há 05 empresas utilizam apenas o *iFood* e o *UaiRango*, o que equivale a 4,50% do montante. Restaram 15 empresas que utilizam somente o *UaiRango* (13,51%) e 04 empresas que utilizam somente o *iFood* (3,60%).

Como o levantamento partiu das empresas que utilizam o *iFood* ou o *UaiRango*, não foi possível identificar as empresas do setor de serviços de alimentação, do município de Frutal – MG, que possuem perfil apenas no *Instagram*, devido à dificuldade técnica de se identificarem elementos que poderiam fazer parte deste levantamento, sem deixar de considerar um número significativo de empresas que se encaixariam no perfil investigado. Os aplicativos *iFood* e *UaiRango* permitem visualizar todas as empresas do setor e do município em questão, facilitando a busca.

Este resultado vem de encontro com o cenário apresentado pela pesquisa realizada pela parceria entre SEBRAE e FGV, a qual demonstra que 7 em cada 10 empresas estão realizando vendas com a utilização da internet (Figura 6). Percebe-se um aumento significativo, desde a 4ª edição da pesquisa até a edição atual, passando de 59% para 70% o percentual de empresas que utilizam *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*, entre outros.

Figura 6 – Utilização de redes sociais, aplicativos ou internet



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

## FATURAMENTO E CUSTOS

Ao acompanhar como o negócio está sendo afetado, até o momento, pela Pandemia da COVID-19, em termos de faturamento mensal, percebe-se que a proporção de empresas com queda no faturamento vem diminuindo (Figura 7).



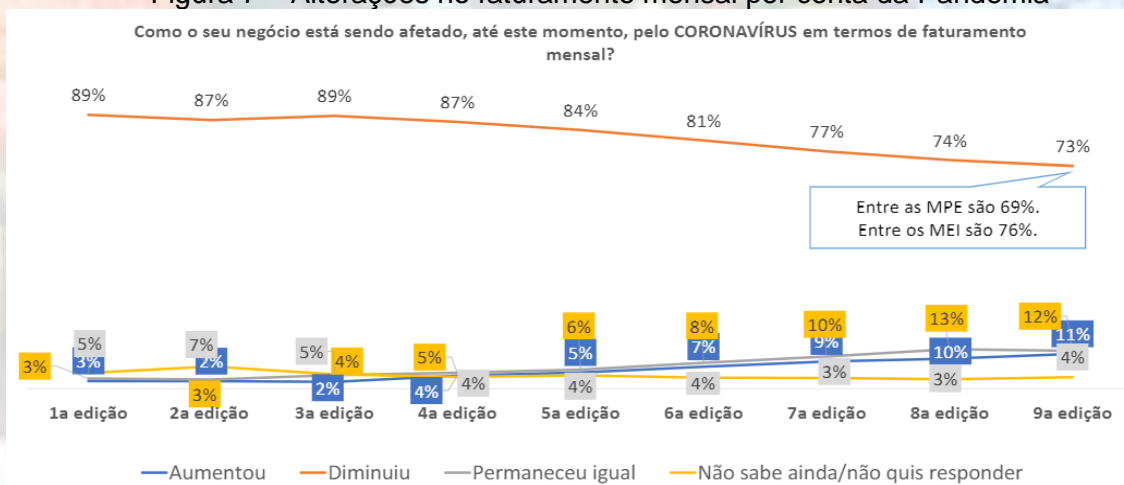
A referida questão apresentou como alternativas de respostas, que o faturamento “aumentou”, “diminuiu”, “permaneceu igual” ou “não sabe ainda”/ “não quis responder”.

Na 1ª edição, 89% das empresas respondentes declararam que o seu faturamento diminuiu com a Pandemia, caindo para 73% na 9ª edição. Ainda, nesta 9ª edição, entre as MPE (Médias e Pequenas Empresa), 69% declararam que seu faturamento diminuiu e, entre os MEI (Microempreendedores Individuais), temos 76% nesta mesma condição.

Observa-se também que houve um aumento das empresas que declararam que seu faturamento aumentou, passando de 3% na 1ª edição para 11% na 9ª edição, na mesma proporção dos que responderam que “não sabem ainda” ou “não quiseram responder”, cujos resultados apresentados partem de 3% na 1ª edição para 12% na 9ª edição.

Entre as empresas que declararam que seu faturamento permaneceu igual, os resultados, ao longo das edições, não apresentaram alterações significativas, tendo atingido 5% na 1ª edição e 4% na 9ª edição.

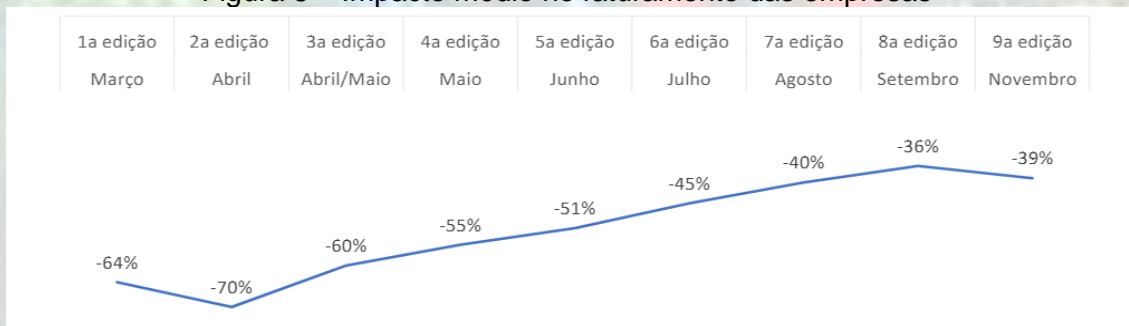
Figura 7 – Alterações no faturamento mensal por conta da Pandemia



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

Quanto ao impacto médio no faturamento das empresas (Figura 8), a 1ª edição registrou uma queda de 64%, aumentando para 70% de queda na 2ª edição. A 8ª edição registrou o menor índice de queda, atingindo 36%, enquanto a 9ª edição apresentou uma leve retraída, chegando a 39% de queda no faturamento.

**Figura 8 – Impacto médio no faturamento das empresas**



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

Quando questionados sobre a pretensão de realizar algum investimento em 2021 (Figura 9), 63% das empresas responderam que farão algum investimento, o que mostra uma visão otimista em relação ao cenário econômico. Observa-se que 10% das empresas indicam que farão reservas de emergência e, por fim, 27% das empresas afirmam não terem condições de realizarem nenhum investimento em 2021.

**Figura 9 – Pretensão de Investimentos em 2021**



Fonte: SEBRAE; FGV, 2020

Embora cerca de uma entre cada quatro empresas afirmassem que não possuem condições de realizar investimentos em 2021, as outras empresas, com uma visão mais otimista, revelam que pretendem investir na divulgação do negócio, modernizar a carteira de produtos ou ciclo de processos operacionais, ampliar a capacidade produtiva ou de atendimento, ampliar o mix de ofertas ou serviços prestados, investir na capacitação do empresário e dos funcionários e reformar o estabelecimento, além de outros tipos de investimentos. Este movimento de investir no próprio negócio, aquece a economia e amplia as possibilidades de retorno sobre o investimento.



## **MEDIDAS DO GOVERNO RELACIONADAS À RENDA E AO IMPACTO SOBRE OS TRABALHADORES BRASILEIROS**

Quando há uma disfuncionalidade nos mercados, o papel do Estado é fundamental para evitar a desorganização total da economia. Políticas monetária e fiscal agressivas e não convencionais foram utilizadas em escala muito maior em 2020 do que durante a crise de 2008. Naquela ocasião, a crise era financeira e concentrada nos países desenvolvidos, com baixa percepção do fenômeno pelos países em desenvolvimento. No caso da Pandemia atual, a crise global e recursos estão sendo canalizados para a saúde, para a sobrevivência de empresas e manutenção do emprego, a fim de garantir uma base para a retomada posterior da economia (SILBER, 2020).

Conforme analisado e criticado por especialistas, o Governo Federal não possui um plano de ações devidamente organizado e articulado para amenizar os efeitos da Pandemia sobre as atividades econômicas. Outras demais pautas, referentes ao mercado de trabalho brasileiro, as medidas adotadas também podem ser consideradas prejudiciais, pois, ao invés de buscar preservar os empregos e os salários dos trabalhadores, elas operam exatamente no sentido oposto, ou seja, para estimular o desemprego e rebaixar os salários (MATTEI; HEINEN, 2020):

As intenções do governo nesse sentido já ficaram claras, pelo menos desde 22 de março deste ano, quando o governo editou a Medida Provisória (MP) nº 927, que além de desconfigurar o que restou da CLT, passava a permitir a suspensão dos contratos de trabalho por quatro meses sem pagamento dos salários. Tal MP foi cancelada, em parte, no dia seguinte, em ato no qual o Ministro da Economia confessou que “assinou a MP sem ler”, enquanto o Presidente da República tentou se explicar afirmando que “houve um erro na redação” (MATTEI; HEINEN, 2020, p. 657).

Seguindo as mesmas pretensões, tal medida foi reeditada na data do dia 1º de abril de 2020, como MP nº 936, mas, agora, com a reconhecida nomeação de um *Programa Emergencial de Manutenção de Emprego e Renda*.

A principal alteração promovida pela nova MP (Medida Provisória) em relação à medida anterior foi a permissão da redução da jornada de trabalho com percentuais que podem ser, a princípio, de 25%, 50% ou 70%, com



correspondente desconto nos salários, além da autorização para a suspensão do contrato de trabalho – uma redução de 100% da jornada e do salário (MATTEI; HEINEN, 2020).

Conforme apresentam Mattei e Heinen (2020), em relação ao caso da redução das jornadas, a medida implementada tem duração de até 90 dias, sendo que o consequente corte nos salários é proporcionalmente compensado, de acordo com o valor do seguro-desemprego, ao qual o trabalhador teria direito caso fosse demitido. Particularmente, no caso em que esse acordo for firmado em negociação coletiva, o percentual poderá ser diferente dos mencionados acima, todavia, o benefício ainda será limitado a essas frações estabelecidas.

Caso a opção seja pela suspensão do contrato, Mattei e Heinen (2020) afirmam que a medida é válida por até 60 dias, sendo que o trabalhador deverá receber o valor integral previsto pelo seguro-desemprego. Em ambos os casos, a MP prevê estabilidade no emprego até o dobro do período de redução, ou seja, se a redução/suspensão perdurar por dois meses, o empregado não poderá ser demitido sem justa causa nos dois meses seguintes. O texto também prevê um valor fixo de R\$ 600,00 aos trabalhadores intermitentes formalizados, de forma semelhante ao auxílio emergencial aos informais.

As regras de funcionamento do programa são distintas, em função do faturamento das empresas, conforme apresentam Mattei e Heinen (2020). Assim, as empresas que adotarem a suspensão de contratos ou a redução de jornadas e tiverem faturamento de até R\$ 4,8 milhões não precisarão fornecer nenhuma compensação ao salário, que será coberto com 100% do valor do seguro-desemprego, de acordo com o salário-hora contratual. Já, para empresas com faturamento acima de R\$ 4,8 milhões, o seguro cobrirá 70% do valor previsto.

De acordo com Mattei e Heinen (2020), os acordos entre empregadores e empregados poderão ser firmados, obedecendo aos seguintes critérios: quando a redução de jornada e de salário for de até 25%, o acordo pode ser individual entre as partes, independentemente do nível salarial.

Nos demais casos (redução de 50%, 70% ou suspensão de contrato), acordos individuais somente poderão ser celebrados com trabalhadores que



recebem menos de R\$ 3.135,00 ou mais de R\$ 12.202,12. Trabalhadores com salários entre esses dois valores somente poderão fazer acordos de redução de jornada e de salário mediante convenção coletiva com participação do sindicato da categoria.

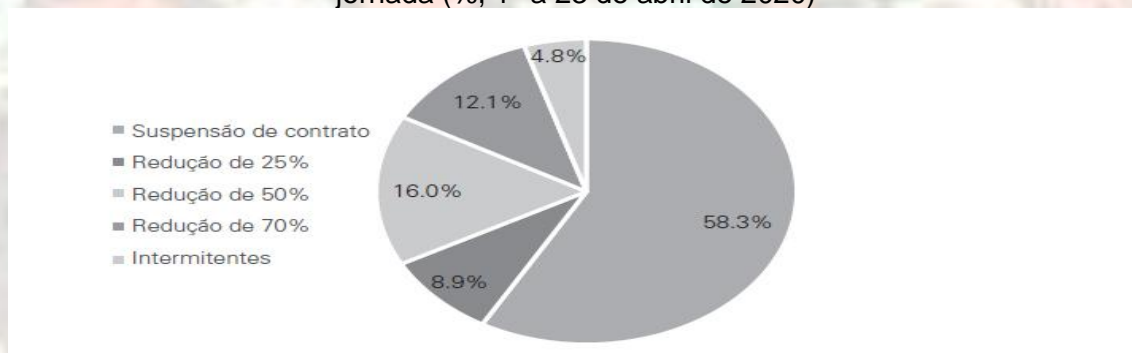
A MP 936, segundo Mattei e Heinen (2020), também alterou diversas regras da legislação trabalhista que estavam em vigor até o momento, sempre com o objetivo oficial de “preservar empregos”.

Assumindo que acordos individuais celebrados neste período de calamidade pública prevalecerão sobre os instrumentos legais em vigor (acordado se sobrepondo ao legislado), permitiu-se: o trabalho remoto (teletrabalho, *home-office*); a concessão de férias coletivas com aviso antecedente de apenas 48 horas; a antecipação de férias individuais e de feriados; o regime especial de compensação (banco de horas); e a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde do trabalhador.

Mattei e Heinen (2020) apresentam que a equipe econômica do governo previa que 24,5 milhões trabalhadores com carteira de trabalho assinada firmarão acordos de redução de salário ou suspensão de contratos de trabalho, com base na MP 936, até o fim do período de calamidade pública, em 31 de dezembro.

Segundo a Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, até o dia 23 de abril de 2020, já haviam sido registrados 3,5 milhões de acordos (SEPRT *apud o GLOBO*, 2020). A maior parte desse montante (58,3% ou cerca de 2 milhões de registros) é de trabalhadores que tiveram seus contratos suspensos, conforme indicado na Figura 9.

Figura 9 – Distribuição dos acordos firmados pela MP 936 por grau de redução da jornada (% , 1º a 23 de abril de 2020)



Fonte: Mattei e Hansej, 2020



O Auxílio Emergencial foi aprovado pelo Congresso Nacional e consolidado na Lei nº 13.982, de 28 de março de 2020, que foi regulamentada pelo Decreto nº 10.316, de 07 de abril de 2020, dia em que começaram os primeiros pagamentos. Desde então, acumulam-se inúmeras reclamações de famílias que não conseguiram acessar ao benefício. Para se ter uma ligeira noção da dimensão desse problema, basta registrar que técnicos da área social estimam entre 15 e 30 milhões o número de trabalhadores informais fora do “CadÚnico” do Governo Federal.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É contraditória a imagem representada pelo Governo Federal, se comparada com a paisagem retratada por algumas instituições internacionais: enquanto, aqui, se pensa que a Pandemia logo passará, de lá, chegam notícias de que os efeitos econômicos da COVID-19 não terão curta duração.

A Pandemia deflagrou e desenvolveu uma crise em escala, que deve reverberar por muitos anos. No Brasil, essa crise será o bode expiatório adotado pelo governo, que cinicamente se defenderá, dizendo que a economia e o mercado de trabalho vinham bem até o início de 2020.

Conforme enfatizado nas análises, a situação já era ruim, mesmo antes desta nova crise, porém, piorou significativamente para a vertente das microempresas, considerando o baixo faturamento e entradas, além do número de desempregados.

Os impactos no país tendem a ser ainda mais dramáticos. O Brasil iniciou 2020 com uma taxa de desemprego acima de 11%. Diante dos desenlaces da Pandemia sobre a estrutura produtiva e também sobre o nível de consumo, não será nada surpreendente se essa taxa atingir os 20% ao final do ano, o que conflagraria um cenário em que um em cada cinco brasileiros que necessitam trabalhar não encontraria emprego.

No entanto, o grau de formalização das ocupações no Brasil vem caindo continuamente, desde 2015, com destaque para a perda dos empregos no ramo industrial. Sem o dinamismo desse setor, uma massa de trabalhadores foi se deslocando para setores de menor produtividade e menores salários,



especialmente no comércio e serviços em geral, os quais serviram como válvula de escape à deterioração e queda do emprego formal.

Com isso, cerca da metade dos postos de trabalho do início de 2020 eram ocupações informais. Essa é a parcela dos trabalhadores brasileiros que vive sob o risco de ter ficado imediatamente sem renda na nova conjuntura. Nesse sentido, a paralisação das atividades, a desassistência do Estado e a crise econômica que já está em curso, em âmbito global, tenderão a acirrar ainda mais os problemas do mercado de trabalho nacional, não só pelas condições em que os trabalhadores informais se encontram, mas, também, porque essas ocupações deixarão de ser uma alternativa àqueles que forem sendo demitidos de empregos formais. Esses são, na essência, os problemas de um mercado de trabalho “flexível”, condição tanto apregoada pelo ideário econômico neoliberal.

Neste cenário de profundas dificuldades, é imperioso afirmar que as medidas anunciadas pelo Governo Federal – como no caso da MP 936, que autorizou acordos individuais (particularmente entre os trabalhadores com menores remunerações e que recebem até R\$ 3.135); a suspensão de contratos (com baixos custos ao empregador); e, a redução parcial de salários, levando a uma queda de até 10,7 bilhões na massa salarial – na verdade acabam estimulando e/ou facilitando o desemprego, ao mesmo tempo em que não oferecem nenhum mecanismo efetivo que seja capaz de garantir a estabilidade no emprego por um período mais longo do que alguns meses.

Ao lado disso, a própria Lei do Auxílio Emergencial, além de ser insuficiente – visto que mal cobre um terço dos rendimentos médios dos trabalhadores informais – não é um mecanismo de renda básica, tal como vindo sendo implementado em outros países.

Em síntese, é possível afirmar que as medidas adotadas até o presente momento não serão capazes de conter a abrupta queda da renda da classe trabalhadora e conseguir restabelecer a economia brasileira. Ao contrário, as medidas adotadas parecem ir mais ao sentido de tornar o mercado de trabalho nacional instável, por tempo indeterminado, comparado às medidas em que se garantam um nível de emprego adequado e um patamar de renda suficiente para atender às necessidades básicas da população.



Com isso, há uma possibilidade de quedas sequenciais na demanda, o que contribuirá para que, ao longo do próximo período, seja retroalimentado o desemprego e elevada a degradação das condições sociais de reprodução da classe trabalhadora. No sentido inverso das medidas que vêm sendo adotadas, os próximos períodos irão mostrar uma vez mais que o problema crucial não é o custo do trabalho, mas a incapacidade da própria dinâmica econômica em gerar novos empregos com qualidade e em quantidades suficientes para atender todos os trabalhadores do país, que atualmente se encontram efetivamente fora do mercado de trabalho organizado.

A respeito das microempresas, é possível ressaltar que, apesar da crise, muitos empresários conseguiram implementar estratégias para que os empreendimentos continuassem funcionando. Pelo estudo, é possível observar como as formas de atuar dos pequenos empreendedores estão evoluindo neste momento. Entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% realizam agora apenas entregas via atendimento *online*. Outros 41,2% estão trabalhando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto.

Outra maneira destacada nas análises, também encontrada pelos pequenos empresários, para não interromperem o funcionamento, foi a implementação de um rodízio de funcionários. Essa opção foi adotada por 15,3% das empresas. Já, a implementação de um sistema de *drive thru* foi a alternativa para 5,9% delas.

Em suma, o mercado tem buscado se sustentar de forma autônoma, sem intervenções por parte do Governo Federal ou outras medidas de apoio governamentais para evitar desfechos da Pandemia e da crise econômica mais complicados ou irreversíveis.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Banco Central do Brasil. *Focus – Relatório de Mercado*. 24 ago. 2020a. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. [ Links ]

BRASIL. Ministério da Economia. *Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país*. 05 out 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 05 fev. 2021.

MOTA, C. V. Os setores que ainda estão contratando em meio à pandemia. *REVISTA ÉPOCA*, 13 abr. 2020. Disponível em: <https://epoca.globo.com/economia/os-setores-que-ainda-estao-contratando-em-meio-pandemia-1-24367725>. Acesso em: 12 dez. 2020.

O GLOBO. *MP 936: acordos de redução de salário e suspensão de contrato de trabalho já chegam a 3,5 milhões*. 23 abr. 2020. Disponível em: [www.oglobo.globo.com/economia/mp-936-acordos-de-reducao-de-salario-suspensao-de-contrato-de-trabalho-ja-chegam-35-milhoes-1-24389615](http://www.oglobo.globo.com/economia/mp-936-acordos-de-reducao-de-salario-suspensao-de-contrato-de-trabalho-ja-chegam-35-milhoes-1-24389615).

PINHEIRO, Roberto Meireles *et. al. Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios. Nov. de 2020. Disponível em: [www.fgvprojetos/impacto\\_coronavirus\\_nas\\_mpe\\_9aedicao\\_diretoria\\_v3](http://www.fgvprojetos/impacto_coronavirus_nas_mpe_9aedicao_diretoria_v3). Acesso em: 05 de fevereiro de 2020.

SEBRAE. *Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto*. 08 abr. 2020b. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 fev. 2021.

SEBRAE. *Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI*. 04 fev. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 05 fev. 2021.

SEBRAE; FGV. *Atualização de estudo sobre participação de Micro e Pequenas Empresas na economia nacional*. Mar. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2021.

SILBER, S. *A fragilidade econômica e financeira na pandemia do SARS-COVID-19*. Estudos Avançados. São Paulo, vol. 34, n. 100, p. 107-115, dez. 2020. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142020000300107&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142020000300107&lng=en&nrm=iso). Acesso em 02 fev. 2021.



## A PSICODINÂMICA DO SOFRIMENTO, DO PRAZER E DO TRABALHO<sup>1</sup>

**English title:** *THE PSYCHODYNAMICS OF RECOGNITION: TRANSFORMING SUFFERING INTO PLEASURE AT WORK*

**doi:** [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p79-97](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p79-97)

FIGUEIREDO, Mari Lucia<sup>2</sup>

ÁVILA, Lazslo Antonio<sup>3</sup> –  <https://orcid.org/0000-0001-6392-1016>

**RESUMO:** A presente investigação se debruça sobre a ideia de que o trabalho pode ser lugar tanto da saúde quanto da patologia, tanto do sofrimento quanto do prazer, sendo apresentado sempre com duplo papel: o trabalho pode ser estruturante como também pode adoecer, pode promover dignidade como também pode deteriorar e ser alienante. O presente estudo propõe-se a apresentar a integração corpo e mente e a busca de conhecimento sobre as causas do adoecer e os caminhos da cura. Como metodologia de pesquisa, combinamos a técnica da revisão bibliográfica com a psicodinâmica do trabalho, a qual se caracteriza pela análise dos processos psíquicos mobilizados pelo encontro entre o sujeito e as imposições geradas pela organização do trabalho. Temos como um referencial potente para essa referência a psicanálise. Como resultados deste estudo, redonda uma contribuição para a escuta analítica do sofrimento e para a construção e fortalecimento do conhecimento, das causas dos sintomas e os caminhos da cura.

**PALAVRAS-CHAVE:** Práticas organizacionais, saúde mental, subjetividade, sofrimento e prazer

**ABSTRACT:** The present investigation focuses on the idea that work can be both in the area of health and pathology, both in suffering and pleasure, being always displayed with a double role: work can be structured as it can also happen, it can cause dignity but it can also deteriorate and be alienating. This study aims to present the integration of body and mind and the search for knowledge about the causes of illness and the ways of healing. As a research methodology, we combine the technique of bibliographic review with the psychodynamics of work, which is characterized by the analysis of the psychic processes mobilized by the encounter between the subject and the impositions generated by the organization of work. We have a powerful reference for this reference to psychoanalysis. As a result of this study, it contributes to the analytical listening of suffering and to the construction and strengthening of knowledge, the causes of symptoms and the ways of healing.

**KEYWORDS:** Organizational practices, mental health, subjectivity, suffering and pleasure

---

1 Este texto foi originalmente publicado com título “A PSICODINÂMICA DO RECONHECIMENTO: TRANSFORMANDO SOFRIMENTO EM PRAZER NO TRABALHO”, no formato Capítulo de Livro, incluso na obra “FRONTEIRAS EM MOVIMENTO – OS DESAFIOS DA CIÊNCIA NA ERA DIGITAL”, ISBN 9781656124340 / Rio Preto – SP / Frutal – MG – 2020. Como o tema guarda extrema aderência ao contexto de Pandemia de COVID-19, revisamos o texto para o formato Artigo Completo, garantindo, assim, a plena dispersão de conteúdos científicos relevantes para a sociedade. Daí, então, que a alteração no título mantém o escopo da pesquisa, servindo cada um deles apenas como indicadores do local da primeira versão como Capítulo de Livro e da segunda versão como *Paper*.

<sup>2</sup> Graduada em Psicologia. Doutora em Psicologia como Profissão e Ciência. PUC – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Docente vinculada à Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG – Av. Professor Mário Palmério, 1001, Bairro Universitário, Frutal, MG, Brasil. CEP 38200-000. Fone: (34) 3423-2700. E-mail: [maripsydra@yahoo.com.br](mailto:maripsydra@yahoo.com.br) [mari.figueiredo@uemg.br](mailto:mari.figueiredo@uemg.br)

<sup>3</sup> Livre Docente e Professor Adjunto na Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto – FAMERP – Departamento de Psiquiatria e Psicologia. Av. Brigadeiro Faria Lima, 5416, Vila São Pedro, Rio Preto, SP. CEP: 15.090-000. Link para o LATTES: <http://lattes.tcnpq.br/1044104621580017>



## INTRODUÇÃO

A doença não é algo que vem de fora e se superpõe ao homem, e sim um modo peculiar da pessoa se expressar em circunstâncias adversas. “É, pois, como suas outras manifestações, um modo de existir, ou de coexistir, já que o homem não existe, coexiste” (PERESTRELO, 1989, p. 74). E, como o ser humano não é um sistema fechado, todo o seu ser se comunica com o ambiente, com o mundo e, mesmo quando aparentemente não existe comunicação, isto já é uma forma de comunicação, como o silêncio, às vezes, é mais eloquente do que a palavra.

Assim, a psicossomática não se limita a oferecer ao profissional da saúde armas suplementares para tratar o corpo ou preservar a sua integridade. A psicossomática valoriza o papel das forças mentais na conservação ou perda do bem-estar de um indivíduo, aumentando, assim, o domínio que o homem pode subtrair, por sua própria vontade e livre arbítrio, ao determinismo das leis da matéria: ela desmantela a tendência à repetição, impede a submissão ao incurável, enfraquece o poder da morte.

Ballone, Ortoloni e Pereira Neto (2007) pontuam que, o adoecer das pessoas atua como uma forma desarmônica de se relacionar com o mundo. Para esses autores, devemos buscar no universo subjetivo, na intimidade de cada um, as respostas, não no mundo concreto e objetivo dos fatos e acontecimentos. Portanto, vê-se que a psicossomática contribui para a cura e a prevenção do adoecimento, na medida em que promove a reflexão acerca da vida do indivíduo como um todo, buscando valorizar a subjetividade humana, a história de vida do indivíduo e as suas relações com a emoção e os afetos.

Ávila (2012) contribui com essa temática, num estudo sobre o corpo, mencionando a subjetividade e a psicossomática, ressaltando que, ao longo de quase 100 anos, a psicossomática psicanalítica vem desenvolvendo um amplo conjunto de evidências, demonstrando como os processos inconscientes incidem sobre as funções corporais, produzindo manifestações no organismo, agravando doenças e traduzindo os conflitos psíquicos em sintomas somatizados.



“O ser humano está sujeito ao sintoma. É um sujeito sintomático”. Argumenta-se, ainda, neste sentido, que os “sintomas revelados pelos sujeitos são na maioria das vezes, de caráter fisiológico, tais como a fadiga, os distúrbios de sono, a exaustão, o ganho ou a perda de peso, a queda de cabelo, os problemas respiratórios ou digestivos” (PÉRILLEUX & MENDES, 2015, p. 62).

Informa-se, também, que são apresentados sintomas organizacionais, como, por exemplo, o absenteísmo, o assédio moral, a violência contra os outros ou contra os instrumentos de trabalho. Podemos considerar ditos sintomas, as expressões de patologias sociais. Assim, ressaltam os autores A. Honneth (2007), S. Haber (2010) ou H. Rosa (2012), que tais processos minam “o tipo de relação consigo mesmo e com o mundo, sem a qual a vida perde o valor e qualidade” (RENAULT, 2008, p. 86).

Falar de sintomas como patologias sociais, portanto, conduz-nos a uma posição contrária à medicalização das causas sociais da opressão, uma vez que, a partir desse posicionamento, é que se abre caminho para uma eventual politização do sofrimento (PÉRILLEUX & MENDES, 2015).

O desafio para os clínicos, sob este prisma, consiste em não tratar o sintoma como um problema à espera de solução, mas como um enigma que clama por uma decisão.

## **DELIMITAÇÕES TEÓRICAS SOBRE O “SINTOMA”**

A primeira questão sobre a qual devemos nos deter é a de delimitarmos o que seja um “sintoma”. Ao encontro desta demanda, vemos que a etimologia nos remete à ideia de que sintoma pode ser um “colapso”, um “evento infeliz”, um “acidente”, uma “coincidência” e, especialmente, uma “coincidência de sinais”.

Na linguagem comum, “sintoma” é uma desordem, que faz sofrer e que requer por resolução. Na linguagem médica, “sintoma” é a manifestação objetiva ou subjetiva de uma doença ou de uma disfunção. O “sintoma”, enfim, permite detectar um problema do corpo ou do pensamento, associado a um



estado mórbido e, quando ocorre o seu desaparecimento, assinala-se a cura médica (PÉRILLEUX & MENDES, 2015, p. 62).

Freud também dizia que o “sintoma” era um dizer, um *bilderschrift*, isto é, uma escrita da imagem. Fórmula estonteante esta! O “sintoma” escreve de forma imagética a verdade do desejo inconsciente do sujeito. É uma questão de “ler” essa verdade, bem mais do que de erradicar o “sintoma”. Porém, Guattari e Rolnik (2007, p. 323), reconhecem que:

[...] os sintomas são como pássaros que vêm bater o bico no vidro da janela. Não há que se interpretar. Antes de tudo, é preciso situar sua trajetória para ver se eles estão em condição de serem indicadores de novos universos de referência, que podem vir a adquirir uma consistência suficiente para provocar uma virada na situação.

Freud afirmava que “a fronteira não era entre doença e a saúde” (1984, p. 122), visto que podemos dizer, “sem medo de contradição, que nós somos todos doentes, isso quer dizer, neuróticos, uma vez que as condições para a formação do sintoma existem igualmente em seres humanos normais” (FREUD, 2001).

## **DELIMITAÇÕES TEÓRICAS SOBRE O “TRABALHO”**

O “trabalho” exerce papel importante para a estruturação psíquica e para os processos de formação da identidade dos indivíduos. Além disso, o “trabalho” é visto como um aspecto central para a sociabilização contemporânea (ANTUNES, 2004; DEJOURS, 2006; MENDES, 2008).

A ideologia do neoliberalismo acaba encobrindo e deslocando o “trabalho” da centralidade que ele ocupa na vida dos indivíduos. O desfoque se volta para pontos mais periféricos, encobrindo processos de dominação e de exploração, advindas, principalmente, por meio do sistema capitalista.

Tendo por base a ideia de separação do trabalhador e dos seus meios de produção, há, segundo uma concepção marxista, o favorecimento da alienação deste trabalhador. No entanto, vale ressaltar, que "o trabalho ocupa



dimensão central nas formas de (des) sociabilidade contemporânea" (ANTUNES, 2004, p. 09). E, neste sentido, se deve pensar nele como uma possibilidade para que o sujeito desenvolva a subjetividade, por meio da relação entre sofrimento e realidade, de acordo com a teoria psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2004).

## **DELIMITAÇÕES TEÓRICAS SOBRE A “SUBJETIVIDADE”**

A “subjetividade” permeia o dia-a-dia das pessoas e estas, em sua maioria, não conseguem perceber a influência exercida por ela em suas vidas, no seu comportamento e no relacionamento com seus parceiros. Apesar de pouco percebido: [...] “sabemos que o processo deflagrado pela negação da subjetividade, ou seja, da supressão do Eu, tem como resultado, impactos negativos e, em muitos casos, o adoecimento físico e psíquico” (VALENTE & LEITE, 2009, p. 06).

A “subjetividade”, segundo Davel e Vergara (2001), consiste na formulação de pensamentos, condutas, emoções e ações do indivíduo, sujeito único que, ao relacionar-se com o meio, formula conhecimento e gera concepções. Entretanto, é preciso que se desenvolva o equilíbrio nestas relações, para que a pluralidade e a heterogeneidade das linguagens, espaços e práticas que nos governam diariamente, sejam evidenciadas e desperte, assim, a criticidade e o posicionamento diante da vivência, segundo princípios e valores norteadores próprios, e não a mera repetição acrítica.

Um dos grandes espaços de despertar dessa consciência subjetiva, é o ambiente de trabalho. A entrada no mercado de trabalho configura, além de um acesso ao salário, a aquisição de uma identidade social, pela qual o reconhecimento surge, possibilitando ao indivíduo o sentimento de pertença a um mundo cultural, que o permite, inclusive, apoderar-se do um tão propalado “lugar ao sol”. Como nem sempre é fácil conquistar o objeto dos desejos, Valente e Leite (2009, p. 09), ressaltam que nessa condição:

[...] “primeiro o indivíduo precisa ser reconhecido pela sua produção, pelo valor que agrega à organização na qual



trabalha. Segundo, manter-se empregado e produtivo demanda um elevado gasto de energia psíquica, principalmente em tempos de desemprego e alta competitividade”.

No entanto, quando o indivíduo não tem essas possibilidades de produção, ele não se identifica dessa forma, vendo-se obrigado a conseguir qualquer emprego que lhe couber, caracterizando-se, assim, o fenômeno do subemprego (WICKERT, 1999).

Nardi, Tittoni e Bernardes (2002, p. 302), salientam que na “subjetividade” dos trabalhadores, a “grande dificuldade é a compreensão do que seja, de fato, a categoria “subjetividade”, bem como da aceitação de uma “subjetividade” que se constitui na relação do ser humano com o trabalho em um processo de contínuas transformações”. Os autores corroboram ainda, dizendo que estas dificuldades nos colocam frente à especificidade histórica assumida pela relação entre os sujeitos e o trabalho em cada contexto espaço-temporal. Dentro deste enfoque, os autores chamam a atenção para a evolução da concepção da “subjetividade” no trabalho, remontando-se a um período em que os jovens operários fordistas pareciam desprovidos de qualquer possibilidade subjetiva.

É fato que o processo de construção da “subjetividade” traz em seu corpus as peculiaridades do ser humano. Porém, o conceito de “subjetividade” já acompanha o estudo do desenvolvimento humano há um longo tempo, mas, dentro da concepção do trabalho, é questão mais recente. E isto é assim, segundo as afirmações científicas atestam, porque foram deixados em segundo plano e substituídos por aspectos mais quantitativos, incorporados que foram pelo escopo do pensamento administrativo, desenvolvido ao longo das várias análises do fenômeno organizacional (ARAÚJO, 2001).

Sendo assim, destacamos que a vida cotidiana:

[...] é a vida do homem inteiro, ou seja, o homem vivencia na vida cotidiana todos os aspectos de sua individualidade, de sua personalidade. Nela, estão em funcionamento todos os seus sentidos, as suas capacidades intelectuais, suas habilidades manipulativas, seus sentimentos, paixões, ideias e ideologias (HELLER, 2004, p. 17).



Nesse mesmo sentido, entende-se estar envolvida a “subjetividade” do trabalhador, ou seja, de forma integral, no seu todo, de corpo e alma, no cotidiano de sua jornada de trabalho:

Compreendendo a subjetividade como um movimento dialético, no qual existe uma inter-relação do ser humano consigo mesmo e o seu ambiente, parte-se do pressuposto de que o ambiente da empresa se apropria da subjetividade do indivíduo, por meio das condições de trabalho, consideradas adversas no sistema administrativo (CIMBALISTA, 2006, p. 16-17).

Nas condições de trabalho entendidas como ‘situações adversas’, argumenta o autor, há sofrimento por parte do trabalhador. Este sofrimento pode estar posto nas mais diversas formas do processo de trabalho, tal como sugeriu Dejours (2006, p. 28):

[...] há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho [...] e de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes (internos ou externos).

Outro aspecto que não pode ser negligenciado no âmbito da “subjetividade” do trabalhador, refere-se à relação entre ambos, isto é, entre sujeito e trabalho, posto que tal afinidade nos remete à análise de como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho (NARDI, TITTONI & BERNARDES, 2002).

Tradicionalmente o profissional de Recursos Humanos olhava o trabalhador por um viés individual, assinala Silveira (2006). Naquele contexto, era preciso identificar eficientemente pessoas que se adaptassem aos cargos a que se propunham. Não se considerava, na maioria das vezes, que esse trabalhador sofresse influência do meio, das formas como os processos de trabalho eram organizados e muito menos das relações que estabeleciam.

Podemos inferir que o movimento de abertura das organizações dentro de um contexto externo, de rápidas transformações, trouxe também à tona que



o ser humano, no exercício do seu trabalho, passou a ser percebido como receptor de influências diretas dos processos produtivos, das novas tecnologias.

Porém:

[...] ainda assim, não se pode falar deste trabalhador como sujeito ativo e, sim, como alguém preso às normas sociais e empresariais, às quais deve seguir e das quais não participou dos processos criativos e decisórios, opondo-se, desta forma, a uma concepção de sujeito autônomo e livre (SILVEIRA, 2006, p. 322).

Os estudos que relacionam “subjetividade” e trabalho vieram, então, contribuir significativamente para uma visão da relação capital e trabalho como uma via de mão dupla.

## **DELIMITAÇÕES TEÓRICAS SOBRE O “SOFRIMENTO”**

Diante de tal cenário, surge um tipo de “sofrimento”, configurado pela negação da relação sujeito x trabalho, que Dejours (1997) denominou como sentimento de robotização, ou seja, o indivíduo se sente como um apêndice da máquina ou dos processos a que se submete.

Daí emerge o sentimento de indignidade e insignificância, que se baseia na negação das qualidades profissionais e técnicas do trabalhador para desempenhar as tarefas, em virtude de não vislumbrar o impacto do seu trabalho no resultado final.

O que, segundo Dejours (1997, p. 49) é “um adormecimento intelectual, uma anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo”.

Para o autor, a grande responsável pelas consequências desfavoráveis ao funcionamento psíquico, era a forma de organização do trabalho. Mendes (1995 p. 34) cita o seguinte pensamento de Christophe Dejours:

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas



condições, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

Dejours (1994) amplia seu campo de investigação, passando, da psicopatologia do trabalho à psicodinâmica deste, permitindo que se olhe diferentemente para o “sofrimento”, afirmando que, no trabalho, também existe prazer.

E confirma, dizendo que o trabalho pode ser lugar tanto da saúde quanto da patologia, tanto do “sofrimento” quanto do prazer, sendo apresentado sempre com duplo papel: o trabalho pode ser estruturante como também pode adoecer, pode promover dignidade como também pode deteriorar e ser alienante (DEJOURS, 2011).

Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet, (1994) o “sofrimento” é vivenciado nos mais diversos contextos, porém, no trabalho, o sujeito tem a oportunidade de transformar esse sofrimento em criatividade, pondo-a a serviço da sua saúde. Também é no trabalho que esse sofrimento pode vir a ser um sofrimento patogênico, fragilizando a saúde do trabalhador.

Desta forma, Dejours (1996) faz uma diferenciação entre “sofrimento” criativo e “sofrimento” patogênico, em que o primeiro constitui-se da elaboração de estratégias criativas que, em geral, favorecem a saúde do sujeito e a produção.

Com isso, o autor argumenta que não se deve negar o “sofrimento” do sujeito, pois é inevitável, mas o “sofrimento” criativo possibilita a transformação desse estado em criatividade, contribuindo para a resistência do sujeito à desestabilização.

Já, aquele considerado patogênico, caracteriza o “sofrimento” que gera alguma solução desfavorável à saúde, no sentido de que o sujeito pode estar em vias de adoecimento ou já estar adoecido.

Pode-se afirmar que esse “sofrimento” ocorre quando o trabalhador esgota seus recursos defensivos, levando-o à descompensação e à doença. O “sofrimento”, portanto, pode tanto assumir um papel de mobilizador da saúde



do sujeito, uma vez que o auxilia a pensar de forma crítica o seu trabalho, quanto pode ser um instrumento que é utilizado para o aumento da produtividade e aliena o sujeito (MENDES, 2007).

## **DELIMITANDO OS HORIZONTES DO MÉTODO**

Sem pretender esgotar os aspectos conceituais relativos à psicodinâmica do trabalho, é necessário apresentar algumas considerações que justifiquem a identificação com a proposta do nosso estudo.

A abordagem da Psicodinâmica do Trabalho foi desenvolvida por Christophe Dejours, na França, a partir dos anos 80. A publicação de seu livro *A loucura do trabalho*, em 1987, foi um marco para que a Psicodinâmica do Trabalho ganhasse espaço no Brasil.

A Universidade de Brasília – UnB desponta com as primeiras pesquisas ancoradas nesse aporte teórico-metodológico nos anos 90, tendo a primeira dissertação de mestrado defendida por lá, em 1994, seguida da primeira tese de doutorado, em 1999 (GHIZONI *et al.*, 2014 p. 75).

O objetivo da Clínica Psicodinâmica do Trabalho é o identificar as estratégias de mobilização subjetiva, que se caracterizam pelos modos de pensar, sentir e agir individual e coletivo dos trabalhadores. É exercício que se fundamenta na inteligência prática, na cooperação e no espaço público de discussão (DEJOURS, 2012).

A ênfase da proposta dejouriana recai no privilégio concedido ao estudo da normalidade sobre a patologia, o que, inclusive, ensejou a substituição da expressão “psicopatologia do trabalho” pela “psicodinâmica do trabalho” (JACQUES, 2003).

Dejours, por sua vez, buscou na psicanálise os aportes teóricos que permanecem subjacentes à pesquisa e ao método de interpretação. Nesse método, utiliza-se a escuta, a interpretação e a devolução. Prioriza-se a escuta do trabalhador. Nessa modalidade privilegia-se a entrevista coletiva, porque na abordagem individual ressalta-se “aquilo que na ordem singular está ligado, de certa forma, ao passado do sujeito e à sua história familiar” (DEJOURS &



ABDOUCHELY, 1994, p. 124). Tem como função emancipar o sujeito, ressignificar o sofrimento e transformar a organização do trabalho em fonte de prazer e de saúde (DEJOURS & MOLINIER, 2011; MENDES & ARAÚJO, 2012).

### **TRATANDO OS DADOS: “SUBJETIVIDADE”, “TRABALHO”, “SINTOMA” e “SOFRIMENTO”**

Conforme Ferreira e Mendes (2003), o prazer no trabalho pode ser entendido como sendo o resultado dos sentimentos de utilidade e de produtividade. Nesta esteira, podemos inferir que é indissociável dos sentimentos de valorização e de reconhecimento. Segundo os autores, tal estado é vivenciado quando o sujeito se dá conta de que o trabalho que desenvolve é expressivo e importante, tanto em seu ambiente profissional quanto em sua vida social, ou seja, quando, em seu círculo social, seu status é tão elevado quanto o trabalho que exerce e, ainda, quando este sujeito apresenta um diferencial na consecução do seu trabalho.

Augusto, Freitas e Mendes (2014) distinguem o contexto de trabalho em três dimensões (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais), o que, segundo os autores, influencia o prazer e o sofrimento, que são constitutivos da subjetividade no trabalho. Estas são vivências que retratam o sentido dado ao trabalho como resultante da interação entre condições subjetivas (dos sujeitos) e objetivas (da realidade de trabalho).

Nesse contexto, o trabalhador despende energia, individual e coletivamente, na busca de dar conta da realização da atividade. Assim, ele poderá vivenciar prazer e, ou, sofrimento. Caso predomine o sofrimento, poderá utilizar-se de estratégias de mobilização ou defensivas ou operatórias (AUGUSTO, FREITAS & MENDES, 2014, p. 38).

Para Dejours (2008), as vivências do prazer surgem do amálgama que o trabalho traz para o corpo, a psique e as relações interpessoais. As suas causas originam-se das dimensões que estruturam o contexto de trabalho. As vivências de prazer se manifestam por meio da gratificação, da realização, do



reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho. Constituem-se num dos indicadores de saúde no trabalho, por possibilitarem a estruturação psíquica, a identidade e a expressão da subjetividade no trabalho, de modo a viabilizar as negociações, a formação de compromisso e a ressonância entre o subjetivo e a realidade concreta de trabalho (AUGUSTO, FREITAS & MENDES, 2014).

A saúde, neste contexto, é um processo de busca permanente dos trabalhadores pela integridade física, psíquica e social no contexto de trabalho (FERREIRA & MENDES, 2003). Porém, a saúde se viabiliza, na medida em que os trabalhadores conseguem utilizar as estratégias de mediação individual e coletiva para ter controle sobre as diversidades do contexto de trabalho, argumentam os autores. Conclui Freitas (2006, p. 106) que, “ao tornar possível a superação, a ressignificação e, ou, transformação do sofrimento no trabalho, isso proporcionara a predominância de vivências de prazer e saúde no trabalho”.

Para enfrentar os constrangimentos oriundos da organização do trabalho, Ferreira & Mendes (2003) comentam que o indivíduo utiliza do recurso da mobilização subjetiva, que o impele a extravasar os recursos de sua inteligência e de sua personalidade. Esse recurso viabiliza a administração coletiva da organização do trabalho, posto que afasta a possibilidade de adoecimento psíquico e minimiza a necessidade do uso de estratégias defensivas:

Além disso, a cooperação e a colaboração dos trabalhadores à organização do trabalho asseguram a vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza ou da essência da organização prescrita do trabalho, atuando decisivamente, tanto em relação à eficiência do trabalho quanto em relação à economia do sofrimento (AUGUSTO, FREITAS & MENDES, 2014, p. 40).

A cooperação foi definida por Dejours (2008), como uma forma de ser viabilizada pelo espaço público de discussão, o qual é construído pelos trabalhadores. Nesse espaço, as experiências são compartilhadas e, efetivamente,



a coordenação das atividades se constitui, propiciando o enfrentamento do sofrimento advindo da organização do trabalho.

E finaliza, dizendo que o reconhecimento, baseado em um julgamento de utilidade e o baseado no julgamento da beleza. Enquanto o primeiro é atestado pelos superiores hierárquicos, o segundo emerge dos pares.

Concluimos, afirmando que o reconhecimento no trabalho está intimamente ligado ao reconhecimento. Quando o trabalhador se sente útil e quando o seu trabalho é percebido, enaltecido, todo sofrimento, oriundo do seu ofício, pode ser transformado em prazer.

A articulação entre o subjetivo e o objetivo está presente em toda a história do sujeito, enquanto objeto de pesquisa no ambiente de trabalho. A maioria dos pressupostos articulados pelos autores presentes neste estudo relata a história de vida atrelada ao trabalho dos atores, nas condições mais gerais presentes na sociedade do trabalho partindo do contexto social mais amplo.

Considerando que as demandas encontradas nesses estudos estão permeadas pelo sofrimento, prazer, subjetividade e saúde mental, torna-se relevante enfatizar um estudo sobre a integração do corpo e da mente na tentativa de compreender sua essência e a sua não subtração.

Este estudo, pode ser retomado de Ávila (1997, p. 38): “Não se sofre apenas no corpo, nem apenas psiquicamente”. Em seu trabalho sobre “A Alma, o Corpo e a Psicanálise”, o autor apresenta uma discussão sucinta sobre as relações entre Psicanálise e Psicossomática.

Faz, ali, uma retrospectiva da evolução da concepção das práticas curativas, desde a paleo-medicina, passando por uma distinção entre medicina psicossomática e psicossomática psicanalítica, até uma proposta de superação do dualismo mente-corpo.

Para a Psicossomática, segundo Ávila (1996), a banda de Moebius é a representação ideal para configurar-se um modelo para a relação entre o corpo e a mente:



O corpo não é o exterior, sendo a mente o seu interior. Os processos psíquicos não são 'dentro' do homem. O 'corpo' não lhe é um mero veículo, ou uma veste, ou um calçado. O corpo e a mente interpenetram-se, como desde sempre se sabe. Não há processos puramente orgânicos, e nem unicamente mentais. Embora se devam respeitar as especificidades dos registros, havendo, assim, uma esfera biológica, uma esfera físico-química, dimensões simbólicas organizadas por esferas sociais e culturais, e uma esfera própria ao psiquismo, além de outras, há, contudo, uma evidente continuidade no fenômeno humano. Essa continuidade é o que a Banda de Moebius pode dar conta de representar (ÁVILA, 1996).

E finaliza o autor citado acima, dizendo que:

O sofrimento humano é uma extraordinária manifestação da unidade da vida humana. Talvez não haja dicotomias, mas apenas modelos distintos de apreensão. O que parece especificamente orgânico no corpo, talvez seja apenas um dos "momentos" da faixa, e se tivéssemos paciência suficiente, sabedoria suficiente, e critérios adequados, possivelmente poderíamos perceber quando esse processo passa a se manifestar em seu "momento" psíquico (ÁVILA, 1997, p. 39).

A banda, ou faixa de Moebius<sup>4</sup>, foi descrita pelo matemático alemão August Ferdinand Moebius, em 1861. Trata-se de uma superfície sem borda, ou seja, um objeto que se caracteriza por ser não orientável e unilateral. Assim, diferentemente de uma folha de papel, esse objeto topológico não apresenta frente e verso, dentro ou fora, em cima ou embaixo, mas uma única superfície contínua, que pode ser percorrida sem jamais atravessar qualquer borda (ÁVILA, 1996).

---

<sup>4</sup> MOEBIUS, A.F. Mémoire sur les polyèdres, 1861. Cf. DOR, J. *Introdução à leitura de Jacques Lacan*. Vol. 2. A estrutura do sujeito, 1995, p. 110.



## CONCLUSÕES

A clínica psicodinâmica tem como objetivo a escuta dos trabalhadores, para compreendê-los. Assim, portanto, é que esta técnica poderá contribuir para transformar o mundo do trabalho, posto que: “Não visa à criação de nichos clínicos no organograma da empresa moderna” (BUENO & MACÊDO, 2012, p. 315).

Para Dejours (2010), a transformação da organização do trabalho está sendo construída e avançando cientificamente, migrando de uma fase teórica para a fase de sua aplicação. No entanto, o sofrimento psíquico dos trabalhadores brasileiros é evidente nos estudos apresentados pelos pesquisadores do Brasil.

Mendes e Araujo (2012), em tal cenário, nos leva a uma reflexão sobre a universalidade da expressão das demandas relacionadas ao trabalho.

Na clínica de trabalho proposta por Dejours, vemos que existe uma consciência de uma demanda por parte dos trabalhadores. O que se torna evidente para Mendes (2014), visto que põe em destaque a diferença entre necessidade, queixa, sintoma e desejo: “Em contraste com a realidade francesa, onde revoluções e lutas do povo são reconhecidas e aclamadas, no Brasil o silêncio se posta no lugar do sofrimento, assim como a deslegitimação da luta dos trabalhadores por suas causas” (DUARTE & MENDES, 2015, p. 106).

Essas dificuldades também podem ser evidenciadas nos artigos e trabalhos publicados, particularmente quando a questão trata sobre a saúde mental dos trabalhadores brasileiros. Com tantas implicações envolvidas nesse contexto, é necessário repensar a psicodinâmica do trabalho, não só como a construção do saber, mas, também, com a necessidade da demanda do trabalhador (DUARTE, 2014).

Essas atitudes trariam implicações positivas e relevantes por parte do clínico e pesquisador, quando a escuta sensível for transformada em ações em prol dos processos dinâmicos no trabalho, caminhando na busca da construção de um espaço de trabalho com mais saúde e dignidade, com maior reconhecimento, autonomia e liberdade.



## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. *O avesso do trabalho*. São Paulo: SP, Expressão Popular, 2004.
- ARAÚJO, L. C. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AUGUSTO, M. M.; FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista*, 20(1), p. 34-55, 2014.
- ÁVILA, L. A. *Doenças do corpo e doenças da alma – Investigação psicossomática psicanalítica*. São Paulo: Escuta, 1996.
- ÁVILA, L. A. A alma, o corpo e a psicanálise. *Psicologia Ciência e Profissão*, 17(3), p. 35-39, 1997.
- ÁVILA, L. A. O corpo, a subjetividade e a psicossomática. *Tempo Psicanalítico*, 44(1), p. 1-9, 2012.
- BALLONE, G. J.; ORTOLANI, I. V.; PEREIRA NETO E. Da emoção à lesão: um guia de medicina psicossomática. São Paulo: Manole, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto, 1994.
- BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. *ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade*. 2 (2), p. 315-318, 2012.
- CIMBALISTA, S. Reflexões sobre o trabalho e a subjetividade dos trabalhadores resilientes sob o sistema de produção flexível. *Revista da FAE*. 9 (3), p. 13-28, 2006.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS C.; ABDOUCHELI E.; JAYET C. (Orgs). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Orgs). *Psicodinâmica do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994, p. 120-145.
- DEJOURS, C. ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.



- DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J (Org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo, SP: Atlas, 1996, p. 149-173.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1997.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*. 14, (3), p. 027-034. set/dez, 2004.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- DEJOURS, C. Novas formas de servidão e de suicídio. In: MENDES, A.M. (Org.). *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba: Juruá, p. 26-39, 2009.
- DEJOURS, C. e MOLINIER, P. O trabalho como enigma. In: LANCMANE, S.; SZNELWAR L. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho*. (3 ed. rev, F. Soudant; S. Lancmane L. I. Szelwartrads). Rio de Janeiro: Fiocruz Brasília: Paralelo 15, pp.151-166, 2011.
- DEJOURS, C. *Trabalho vivo: trabalho e emancipação*. Brasília: Paralelo, 2012.
- DEJOURS, C. O sofrimento no trabalho. In: *Christophe Dejours: A banalização da injustiça social*. Jornal Argentino, p. 12, 02/05/2013.
- DELEUZE, G. *Le pli: Leibniz et le baroque*. Paris: Minirit, 1986.
- DUARTE, F. S. Dispositivos para a escuta clínica do sofrimento no trabalho. 2014. 142 f. *Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações*. Instituto de Psicologia: Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, n. 3, p. 68-128, abr. 2015.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília DF: Edições Ler, Pensar, Agir LPA, 2003.
- FREITAS, L. G. *Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual*. Brasília: Instituto de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília. (Mimeografado), 2006.
- FREUD, S. Mes vues sur le rôle de la sexualité dans l'étiologie des nevroses [1905-06]. *Résultats, idées, problèmes*, Tome I. Paris: PUF, 1984.
- FREUD, S. *Introduction à la psychanalyse [1916-17]*. Paris: Payot & Rivages, 2001.
- GHIZONI, L. D. et al. Clínica psicodinâmica do trabalho: a prática em diversos contextos do trabalho. *Desafios: Revista Interdisciplinar da UFT*. 1 (1), p. 74-94, 2014.
- GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Microfísica do poder: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 1986.



GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Micropolitiques*. Paris: Les empêcheurs de penser en rond, 2007.

GOMES, A. B. *O sofrimento na relação psíquica com o trabalho e a atuação dos mecanismos de defesa para a manutenção da saúde mental*. Disponível em: [www.recantodasletras.com.br/artigos/2603817](http://www.recantodasletras.com.br/artigos/2603817), 2010.

HABER, S. *Des pathologies sociales aux pathologies mentales*. Paris: Presses universitaires de Franche-Comté, 2010.

HELLER, A. *O cotidiano e a história*. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

HONNETH, A. *La société du mépris*. Paris: La Découverte, 2007.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 15 (1), p. 97-116, 2003.

MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão*, p. 34-38, 1995.

MENDES, A. M. B. *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

MENDES, A. M. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: MENDES A. M. (Org.). *Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. Curitiba, PR: Juruá, 2008.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M. Escuta analítica do sofrimento e o saber-fazer do clínico do trabalho. In: MENDES, A. M.; MORAES, R. D.; MERCO, A. R. C. (Org.). *Trabalho & sofrimento: práticas clínicas e políticas*. Curitiba: Juruá, 2014, p. 55-70.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOEBIUS, A.F. *Mémoire sur les polyèdres*, 1861. Cf. DOR, J. Introdução à leitura de Jacques Lacan. Vol. 2. A estrutura do sujeito, p. 110, 1995.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI A. D. (Org.). *Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia*. 4.ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002.

PERESTRELLO, D. A. *A medicina da pessoa*. Rio de Janeiro/São Paulo: Atheneu, 1989.

PÉRILLEUX, T.; MENDES, A. M. O enigma dos sintomas: proposição para uma escuta psicanalítica e política do sofrimento no trabalho. *Revista Trivium*. Estudos Interdisciplinares, VII (1), p. 61-73, 2015.

RENAULT, E. *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*. Paris: La Découverte, 2008.

ROMÃO, C. *Abordagens qualitativas de pesquisa*. Disponível em: <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item24132.html>>. Acesso em: 21 agosto de 2016.

ROSA, H. *Aliénation et accélération*. Paris: La Découverte, 2012.

SILVEIRA, M. A. M. (2006). Subjetividade e trabalho. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. 4 (4), p. 322-323, 2006. [Resenha].

VALENTE, J. B.; LEITE, A. P. Negação da subjetividade no trabalho: dilemas sobre a saúde mental dos trabalhadores nas organizações produtivas. *Trabalho apresentado no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende: RJ, 2009.

WICKERT, L. F. O adoecer psíquico do desempregado. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 19(1), pp. 66-75, 1999.



## O USO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE

**English title:** *THE USE OF KNOWLEDGE IN SOCIETY*

**doi** [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p98-110](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p98-110)

**HAYEK, Friedrich August von**<sup>1</sup>

**RESUMO:** Hayek discute neste artigo que tipo de conhecimento deve ser utilizado nas Ciências Sociais, especialmente na Economia. Mostra que, no mundo real, o dito “conhecimento científico” falha na coordenação da atividade econômica e que o conhecimento “prático”, ou das circunstâncias de tempo e espaço, é que é relevante nas decisões dos agentes econômicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Imperfeição do Conhecimento, Sociedade, Ciências Sociais, Sistema de Preços, Planejamento, Circunstâncias de Tempo e Espaço

**ABSTRACT:** Hayek discusses in this article what kind of knowledge should be used in Social Sciences, especially in Economics. It shows that, in the real world, the so-called "scientific knowledge" fails to coordinate economic activity and that "practical" knowledge, or the circumstances of time and space, is relevant in the decisions of economic agents.

**KEYWORDS:** Imperfection of Knowledge, Society, Social Sciences, Price System, Planning, Circumstances of Time and Space

### **NOTA POST SCRIPTUM PARA ESTA EDIÇÃO**

O presente Artigo foi publicado originalmente com o título “The Use of Knowledge in Society”, em setembro de 1945, na *American Economic Review*, v. 35, n. 4, p. 519-530. Foi, também, reeditado como Capítulo de Livro, disponível em: F. A. von HAYEK. *Individualism and Economic Order*. Chicago: University Chicago Press, 1948. Neste caso, foi traduzido do inglês para o português, por Phillippe A. Gebara Tavares.

Na presente edição do *Paper*, a Equipe Editorial da Revista AKEDIA recuperou o texto, já em português, de uma publicação feita pelo Instituto Mises Brasil, intitulada *Revista Interdisciplinar de Filosofia, Direito e Economia*, v. 1, n. 1, jan-jul. de 2013, p. 153-162. Nesta condição, fez-se nova revisão ortográfica (ajustando a escrita ao novo acordo ortográfico brasileiro). Realizou-se, também, um copidesque geral do Artigo, para aprimoramentos de formatação, de linguagem científica, gramatical e de normas da ABNT, com inclusão de notas editoriais de esclarecimento ao leitor. Fez-se a imposição de número DOI, conferindo ao texto uma URL persistente, garantindo aos pesquisadores o acesso digital permanente à obra, por meio das bases indexadoras nacionais e internacionais. Na medida do possível, a editoração manteve a tradução original de Gebara Tavares.

---

<sup>1</sup>Doutor em Direito e Ciência Política, estudou Filosofia, Psicologia e Economia. Friedrich August von Hayek (1899-1992) nasceu austríaco, posteriormente foi naturalizado britânico. Contudo, é considerado um dos maiores representantes da “Escola Austríaca” de pensamento econômico. Nos idos de 1920, juntamente com Ludwig von Mises (1881-1973), fundou e dirigiu o “Austrian Institute for Business Cycle Research”. Sua grande obra é a intitulada “O Caminho da Servidão” (Instituto Mises Brasil, 2010). Foi Nobel de Economia, em função de sua Teoria da Moeda e Flutuações Econômicas.



## PARTE I

Qual é o problema que buscamos resolver quando tentamos construir uma ordem econômica racional? Partindo de alguns pressupostos amplamente aceitos, a resposta é bastante simples.

Se detivéssemos todas as informações relevantes, se pudéssemos tomar como ponto de partida um sistema de preferências estabelecido, e se tivéssemos completo conhecimento dos meios disponíveis, o resto do problema seria simplesmente uma questão de lógica. Ou seja, a resposta para a pergunta por qual é o melhor uso dos meios disponíveis está implícita em nossos pressupostos.

As condições que devem ser satisfeitas para a solução desse problema ideal foram completamente analisadas e podem ser mais bem expostas em um modelo matemático: sucintamente, diríamos que as taxas marginais de substituição entre quaisquer dois bens ou fatores devem ser as mesmas, independentemente dos seus diferentes usos.

Este, no entanto, decididamente não é o problema econômico que a sociedade enfrenta. E o cálculo econômico que desenvolvemos para resolver esse problema lógico, embora seja um importante passo na direção da solução do problema econômico da sociedade, não oferece ainda uma resposta para ele. O motivo disto é que os "dados" totais da sociedade a partir dos quais são feitos os cálculos econômicos nunca são dispostos a uma única mente para que pudesse analisar as suas implicações — e nunca serão.

O caráter peculiar do problema de uma ordem econômica racional se caracteriza justamente pelo fato de que o conhecimento das circunstâncias sob as quais temos de agir nunca existe de forma concentrada e integrada, mas apenas como pedaços dispersos de conhecimento incompleto e frequentemente contraditório, distribuídos por diversos indivíduos independentes.

O contexto econômico da sociedade, portanto, não é meramente um problema de como alocar "determinados" recursos — se por "determinados" entendermos algo que esteja disponível a uma única mente que possa deliberadamente resolver a questão com base nessas informações.

Em vez disso, o assunto se concentra em como garantir que qualquer membro da sociedade faça o melhor uso dos recursos conhecidos, para fins cuja importância relativa apenas estes indivíduos conhecem. Ou, colocando sucintamente, o problema incide sobre a utilização de um conhecimento que não está disponível a ninguém em sua totalidade.

O caráter fundamental desse pressuposto tem sido, infelizmente, obscurecido, e não iluminado, por muitos dos recentes refinamentos na Teoria econômica e, em particular, pelos usos variados da Matemática. E, embora o problema de que eu queira tratar primordialmente nesse artigo seja o da organização de uma economia racional, para seguir esse caminho precisarei de repetidamente chamar atenção para as ligações íntimas que esse tema possui com certas questões metodológicas.

Muitos dos argumentos que pretendo apresentar são, de fato, conclusões alcançadas por meio de diferentes caminhos de raciocínio que inesperadamente convergiram. Mas, do modo como eu hoje entendo essas questões, essa convergência não é uma coincidência. Parece-me que muitas



das divergências que surgem, tanto no campo da teoria econômica quanto no da política econômica, possuem uma origem comum em uma má compreensão da natureza do diagnóstico econômico da sociedade. Essa má compreensão, por sua vez, se deve a uma aplicação indevida de hábitos mentais desenvolvidos para lidar com problemas da natureza aos fenômenos sociais.

## PARTE II

Na linguagem comum, definimos a palavra "planejar" como sendo o conjunto das decisões inter-relacionadas e relativas à alocação dos nossos recursos disponíveis. Toda atividade econômica, nesse sentido, é um planejamento e, em qualquer sociedade em que várias pessoas colaborem e, independentemente de quem o faça planejamento, terá de basear-se em certos conhecimentos.

Esses conhecimentos não estarão disponíveis em primeira instância para o planejador, mas, antes, para alguém que deverá retransmiti-los a tal mentor. Os vários modos pelos quais o conhecimento chega às pessoas que o utilizam para elaborar seus planos é um problema crucial para qualquer teoria que almeje explicar o processo de mercado. Por sua vez, o problema de qual é o melhor modo de utilizar o conhecimento que está inicialmente disperso entre várias pessoas independentes é pelo menos um dos principais problemas para a política econômica — ou para qualquer tentativa de conceber um sistema econômico eficiente.

A resposta para essa pergunta está intimamente relacionada com outra questão que emerge aqui, que é a de se conhecer “quem está planejando?”.

Toda a divergência sobre "planejamento econômico", portanto, parte dessa questão. Não está em discussão se se deve planejar ou não, mas, sim, se o planejamento deve ser feito de forma centralizada, por uma autoridade única para todo o sistema econômico, ou se ele deve ser dividido entre vários indivíduos.

No sentido específico, em que o termo é utilizado nas controvérsias contemporâneas, “planejamento” implica, necessariamente, um conceito de “planejamento central” — isto é, direcionar todo o sistema econômico de acordo com um projeto unificado.

A competição, por outro lado, significa uma descentralização do planejamento, que será realizado por muitas pessoas independentes. O caminho do meio entre essas duas posições — muito falado, mas pouco apreciado quando visto em prática — é a delegação do planejamento para certas indústrias organizadas, isto é, a instituição de monopólios.

A questão de qual desses sistemas será mais eficiente depende principalmente da questão de qual deles podemos esperar um uso mais completo do conhecimento existente. E isto, por sua vez, depende de se nós temos uma probabilidade maior de conseguir colocar todo o conhecimento que está disperso entre vários indivíduos à disposição de uma autoridade central, ou de dar aos indivíduos um conhecimento adicional suficiente para que eles se tornem capazes de integrar os seus planos aos dos outros.



### PARTE III

Ficará imediatamente evidente que, neste ponto, a resposta será tanto diferente quanto forem os diversos tipos de conhecimento, e a resposta para a nossa pergunta irá, conseqüentemente, voltar-se para a importância relativa destes distintos níveis de conhecimento. Isto inclui a ideia de se conhecerem aqueles conteúdos que mais provavelmente estarão à disposição de indivíduos particulares, e aqueles com os quais teríamos mais certeza de encontrar na posse de um órgão constituído por especialistas bem escolhidos.

Se hoje em dia é tão amplamente aceito que a segunda opção é preferível, isto ocorre porque um tipo de conhecimento — o conhecimento científico — ocupa, nos dias de hoje, um lugar tão proeminente na imaginação pública que chegamos mesmo a esquecer de que esse não é o único tipo de conhecimento relevante.

Pode-se admitir que, em relação ao conhecimento científico, um órgão com um punhado de especialistas bem escolhidos seja a melhor opção para melhor dominar o conhecimento disponível — embora saibamos que isso, obviamente, se constitua meramente no ato de trocar um problema por outro: o problema de como escolher esses especialistas.

O que desejo frisar é que, mesmo presumindo que esse problema pudesse ser imediatamente resolvido, ele seria apenas parte de um problema maior. Assim é que hoje, é quase uma heresia sugerir que o conhecimento científico não corresponde à totalidade do conhecimento.

Mas, apenas com um pouco de reflexão se irá mostrar que, sem sombra de dúvida, existe um corpo importantíssimo de conhecimento desorganizado que não pode ser chamado de científico, entendendo por "científico" como o domínio de certas regras gerais, tais como o conhecimento de certas circunstâncias particulares de tempo e lugar.

É em relação a isso que praticamente todo indivíduo tem alguma vantagem comparativa em relação a todos os outros, pois ele possui informações únicas sobre que tipos de usos benéficos podem ser feitos com certos recursos, usos estes que só acontecerão se a decisão de como utilizá-los for deixada nas mãos desse indivíduo ou for tomada com sua cooperação ativa.

Basta apenas nos lembrarmos do quanto precisamos aprender em qualquer profissão depois de termos completado nossa formação teórica, e o quão grande é a parte da nossa vida profissional em que passamos aprendendo habilidades específicas, e o quão valioso, em todas as circunstâncias da vida, é o conhecimento das pessoas, das condições locais e de certas circunstâncias especiais.

Conhecer e saber operar uma máquina que não estava sendo adequadamente explorada, ou explorar a habilidade de alguém que poderia ser mais bem aproveitado, ou estar consciente de um excedente de reservas que pode ser usado durante uma interrupção temporária do fornecimento é tão útil socialmente quanto o conhecimento das melhores técnicas alternativas.

O transportador que ganha sua vida descobrindo como melhor aproveitar seu espaço de carga que ficaria vazio, o agente imobiliário cujo conhecimento consiste quase que exclusivamente em encontrar oportunidades temporárias, ou o indivíduo que faz arbitragem, que lucra a partir das



diferenças locais entre os preços de certos bens — todos eles realizam trabalhos eminentemente úteis que são baseados em um conhecimento especial das circunstâncias de um momento fugidio, desconhecido por outros.

É curioso que nos dias de hoje esse tipo de conhecimento seja amplamente menosprezado, e que as pessoas que fazem uso dele para alcançarem privilégios sobre pessoas com melhor preparo teórico ou técnico sejam vistas quase como se estivessem fazendo algo desonrado. Mas, embora conquistar privilégios usando um conhecimento superior quanto às condições de comunicação e transporte seja visto como algo quase desonesto, a verdade é que, para a sociedade, é quase tão importante fazer o melhor uso possível dessas oportunidades quanto das últimas descobertas científicas.

Esse preconceito tem uma influência considerável sobre o fato de as pessoas costumarem adotar uma atitude mais desfavorável em relação ao comércio do que em relação às atividades produtivas. Mesmos os economistas que se creem totalmente imunes às rasas falácias materialistas do passado, constantemente cometem os mesmos erros em relação às atividades relacionadas à aquisição de conhecimento prático — e o motivo disso parece ser que, segundo o modo como eles veem o mundo, esse tipo de conhecimento já deveria estar "dado" em vez de ser algo que precise ser buscado.

A ideia mais comum na atualidade parece ser a de que todo conhecimento desse tipo deveria estar constantemente disponível para todo mundo e, como isso não ocorre, critica-se a ordem econômica atual por ser supostamente irracional. Essa concepção ignora o fato de que o método de tornar esse conhecimento amplamente disponível é precisamente o problema que precisamos resolver.

## PARTE IV

Se, hoje em dia, está na moda minimizar a importância do conhecimento das circunstâncias particulares de tempo e espaço, isso se deve em grande medida a pouca importância dada à questão da incerteza em si mesma. De fato, parte dos pressupostos (que geralmente estão apenas implícitos) adotados pelos "planejadores" difere dos seus oponentes tanto em relação à capacidade de mudanças imprevistas causarem alterações substanciais nos planos de produção quanto em relação à frequência com que isso ocorre.

Evidentemente, se fosse possível fazer previamente planos econômicos detalhados para períodos significativamente longos, e depois segui-los à risca, de modo que nenhuma outra decisão econômica importante fosse necessária, a tarefa de elaborar um planejamento completo para toda a atividade econômica não seria algo tão inatingível.

Talvez valha a pena frisar que os problemas econômicos surgem sempre e exclusivamente em decorrência de variáveis não previsíveis. Enquanto as coisas continuam exatamente como estavam antes — ou ao menos quando elas prosseguem de acordo com o que se esperava delas — então não surgirão novos problemas que exijam soluções, não havendo, portanto, necessidade de que se elabore um novo planejamento.

A crença de que a mudança — ou ao menos os pequenos ajustes cotidianos — se tornou menos importante nos tempos modernos parte do princípio de que a contenção dos problemas econômicos também se tornou



menos importante. Por esse motivo, as pessoas que costumam menosprezar a importância da incerteza são as mesmas que argumentam que as questões econômicas já não são tão importantes quanto o conhecimento tecnológico.

Será verdade que, graças ao sofisticado aparato da indústria moderna, só é preciso tomar decisões econômicas em intervalos longos; como na hora de decidir se uma nova fábrica deve ser construída, ou um novo procedimento deve ser introduzido? É verdade que, uma vez que uma fábrica tenha sido construída, o resto é mais ou menos mecânico, determinado por suas características, deixando pouco a ser mudado para adaptar-se às eternas flutuações de cada momento?

A experiência prática dos empreendedores, até onde eu a conheço, não sustenta essa crença amplamente aceita. Pelo menos nas áreas que são competitivas — e apenas essas áreas servem de modelo para essa questão — a tarefa de impedir os custos de subir exige um luta constante, que absorve grande parte da energia do administrador.

É fácil para um administrador ineficiente gastar as pequenas sobras de onde saem os lucros. É um lugar-comum da experiência empresarial que, com as mesmas condições técnicas, a mesma produção pode ser feita dentro de uma variedade enorme de custos — mas isso não é igualmente conhecido pelos que estudam apenas a Economia.

O próprio desejo — frequentemente declarado pelos produtores e engenheiros — de ser autorizado a fazer seus projetos sem considerações financeiras — é um testemunho eloquente do poder que esses fatores exercem sobre seu trabalho diário.

Um dos motivos para a crescente incapacidade dos economistas de atentarem para as constantes pequenas mudanças que compõem o todo da atividade econômica é provavelmente o fato de que eles estão cada vez mais preocupados com dados estatísticos, que passam uma imagem muito mais estável da Economia do que os pequenos movimentos diários.

No entanto, a relativa estabilidade dos grandes dados estatísticos não pode ser explicada — como os estatísticos frequentemente querem fazer crer — pelas "leis dos grandes números" ou pela mútua compensação de pequenas mudanças aleatórias. O número dos elementos com que eles lidam não é grande o suficiente para que essas forças acidentais produzam estabilidade.

O contínuo fluxo de bens e serviços é mantido por ajustes deliberados e constantes, por novas decisões tomadas diariamente à luz de circunstâncias que eram desconhecidas até o dia anterior, pela decisão de "B" de entrar em cena quando "A" deixa de executar o seu papel.

Mesmo a maior e mais mecânica das fábricas segue adiante em grande parte por causa de um ambiente que pode lhe prover todas as suas demandas inesperadas: novas telhas para seu telhado, papéis para seus documentos, e todos os mil e um tipos de equipamentos que não podem ser produzidos pela própria fábrica, mas que, para que ela continue a funcionar, precisam estar facilmente disponíveis no mercado.

Nesse instante, devo brevemente observar que o tipo de conhecimento de que tenho tratado é de um tipo que, por sua própria natureza, não pode ser transposto para dados estatísticos e que, por isso, não pode ser colocado à disposição de uma autoridade central que delibere a partir de levantamentos matemáticos.



As estatísticas que essa autoridade teria de utilizar surgiriam exatamente por meio das abstrações das pequenas diferenças entre as coisas, juntando como se fossem elementos de um só tipo itens com diferentes características de lugar, qualidade e outras características particulares, que seriam muito importantes para tomar uma decisão específica.

Conseqüentemente, um planejamento central baseado em informações estatísticas, por sua própria natureza, não pode levar em consideração diretamente as circunstâncias de tempo e lugar, precisando encontrar algum jeito de essas decisões serem deixadas para alguém que esteja no local.

## PARTE V

Se pudermos convir que o problema econômico da sociedade é basicamente uma questão de se adaptar rapidamente às mudanças das circunstâncias particulares de tempo e lugar, parece ser evidente que, por consequência, as decisões fundamentais devem ser deixadas a cargo de pessoas que estejam familiarizadas com essas circunstâncias, que possam conhecer diretamente as mudanças relevantes e os recursos imediatamente disponíveis para lidar com elas. Não podemos esperar que esse problema seja resolvido por meio da transmissão de todo esse conhecimento para um diretório central que, depois de ter integrado todo esse saber, emita uma ordem.

Precisamos da descentralização porque apenas assim podemos garantir que o conhecimento das circunstâncias particulares de tempo e lugar seja prontamente utilizado. Mas, o homem, que está dentro de uma situação particular, não pode tomar decisões com base apenas em seu conhecimento dos fatos relativos aos seus arredores imediatos, pois, apesar de este ser um conhecimento íntimo, é também limitado.

No entanto, persiste o problema de como transmitir a esse homem informações suficientes para que ele seja capaz de encaixar suas decisões no padrão geral das mudanças do sistema econômico como um todo. Ou seja, se trata, então, de revelar o quanto de conhecimento ele precisa para ser bem sucedido nisso? Quais dos eventos que acontecerão além do seu horizonte imediato de conhecimento são relevantes para sua decisão imediata, e quão bem ele precisa conhecer esses eventos?

Praticamente não há nada que ocorra no mundo que não possa influenciar a decisão que ele precisa tomar. Mas ele não precisa conhecer esses eventos em si mesmos, nem precisa conhecer todos os seus efeitos. Para ele, não é importante saber o porquê de certo tipo de parafuso estar sendo mais procurado em uma época específica, ou por que os sacos de papéis estão mais facilmente disponíveis que os sacos de lona, ou por que trabalhadores especializados ou máquinas específicas momentaneamente se tornaram difíceis de encontrar.

Tudo que ele precisa saber é quão mais ou menos difícil está a aquisição de certas coisas em relação a outras coisas que também lhe interessam, ou se a demanda por outras coisas que ele produz ou usa é mais ou menos urgente. Ele sempre está preocupado com a importância relativa de coisas particulares, enquanto os fatores que alteram essa importância relativa



não lhe interessam de forma alguma, exceto na medida dos próprios efeitos causados sobre as coisas concretas do seu ambiente.

É em relação a isso que aquilo que chamei de "cálculo econômico" nos ajuda, ao menos por analogia, a entender como esse problema pode ser resolvido — na verdade, como ele já está sendo resolvido — pelo sistema de preços. Mesmo se existisse uma única mente controladora que possuísse todos os dados sobre um sistema econômico pequeno e restrito, ela não iria dar-se ao trabalho de repassar por todas as relações entre fins e meios que talvez possam ser afetadas a cada vez que algum pequeno ajuste na alocação de recursos fosse feito.

De fato, uma das grandes contribuições da lógica pura da escolha é ter demonstrado conclusivamente que mesmo uma única mente onisciente só poderia resolver esse tipo de problema por meio da construção e da constante utilização de taxas de equivalência (ou "valores" ou "taxas marginais de substituição"), ou seja, por meio da atribuição de um índice numérico a cada tipo de recurso que, sem ser derivado de nenhuma propriedade dessa coisa em particular, ainda refletisse ou condensasse sua relevância na estrutura total dos meios e fins.

Para cada pequena mudança, ela teria que considerar apenas esses índices quantitativos (ou "valores"), no qual a informação relevante estaria concentrada e, ao ajustar as quantidades uma a uma, ela poderia reorganizar todos os elementos sem precisar retomar todo o quebra-cabeça desde o início nem precisar parar a cada etapa para analisar novamente todos os elementos e suas ramificações.

Basicamente, em um sistema no qual o conhecimento dos fatos relevantes está disperso entre várias pessoas, os preços podem servir para coordenar as diferentes ações de várias pessoas, do mesmo modo como os valores subjetivos ajudariam aquela mente onisciente a coordenar as diferentes partes do seu plano.

Vale a pena contemplar, por um instante, um exemplo muito simples e comum do sistema de preços em ação, para ver exatamente o que ele pode fazer. Suponha por um instante que, em algum lugar do mundo, uma nova oportunidade de usar alguma matéria prima surgiu — tomemos o estanho como exemplo — ou, então, que alguma das fontes de estanho tenha sido eliminada.

Para o nosso exemplo, não importa — e é muito significativo que isso não importe — qual dessas duas causas tenham aumentado a escassez de estanho. Tudo que os usuários de estanho precisam saber é que parte do estanho que eles costumavam consumir agora está sendo usado com mais proveito em outro lugar e, em decorrência disto, eles precisam ser mais econômicos em seu uso.

Não é preciso nem que boa parte deles saiba de onde essa demanda mais urgentemente surgiu, nem mesmo em prol de quê eles irão poupar esses recursos. Basta que alguns deles saibam diretamente da existência da nova demanda e transfiram recursos para ela, que algumas outras pessoas percebam o vazio que foi então criado e ajam para preenchê-lo com recursos de outras fontes e, então, o efeito irá rapidamente se espalhar por todo o sistema econômico, influenciando não apenas todos os usos do estanho, mas também os usos dos seus substitutos, e dos substitutos desses substitutos, assim como a oferta de todas as coisas feitas de estanho, e a dos seus



substitutos dessas coisas, e assim por diante; e tudo isso ocorre sem que a grande maioria daqueles que realizam essas substituições saiba nada sobre a causa original dessas mudanças.

O todo age como se fosse um único mercado, mas isso não ocorre porque cada um dos seus membros pôde analisá-lo como um todo, mas sim porque os campos limitados da visão de cada um tinham alcance suficiente para que, através de inúmeros intermediários, a informação relevante fosse comunicada para todos.

O mero fato de que há um preço para cada bem — ou, melhor dizendo, que cada preço local está ligado, de certa forma, com o custo de transportá-lo para esse local, e assim por diante — traz a mesma solução que uma única mente dotada de todas as informações (embora ela seja apenas uma possibilidade imaginária) teria alcançado, ainda que essas informações, na verdade, estejam dispersas entre todas as pessoas envolvidas no processo.

## PARTE VI

Precisamos entender o sistema de preços como um mecanismo de transmissão de informações para podermos entender sua verdadeira função — uma função que ele cumpre evidentemente com menos perfeição, na medida em que os preços se tornam mais rígidos. Mas, mesmo quando preços tabelados se tornam extremamente rígidos, as forças que normalmente atuariam causando mudanças no preço permanecem agindo, exercendo uma influência considerável sobre as mudanças em outros aspectos dos contratos.

O principal aspecto desse sistema é a economia de conhecimento com que ele opera. Ou, em outros termos, o quão pouco os participantes individuais precisam saber para serem capazes de tomar as decisões corretas. De forma abreviada, por meio de certo tipo de símbolo, apenas a informação mais essencial é transmitida adiante, e apenas para aqueles que estão interessados nela.

Não seria apenas uma metáfora se disséssemos que o sistema de preços é tipo um caixa registrador, ou um sistema de telecomunicações que permite aos produtores individuais observar apenas o movimento de alguns fatores — do mesmo modo como um engenheiro pode se concentrar apenas nos consoles de alguns mostradores — para adaptar as suas atividades às mudanças que eles conhecem, apenas a partir do que é mostrado pelo movimento dos preços.

Evidentemente, esses ajustes provavelmente nunca são perfeitos, no sentido do modelo de perfeição que os economistas utilizam em suas análises sobre o equilíbrio econômico.

No entanto, temo que nosso hábito teórico de abordar cada problema com a presunção de um conhecimento mais ou menos perfeito, da parte de quase todos os envolvidos, quase nos tenha cegado para a verdadeira função do mecanismo de preço, levando-nos a aplicar de forma enganosa padrões inadequados para julgar sua eficiência.

É maravilhoso que em uma situação na qual haja escassez de um tipo de matéria prima, sem que nenhuma ordem seja dada, sem que talvez não mais que um punhado de pessoas saibam a causa dessa escassez, dezenas de milhares de pessoas, cujas identidades jamais serão conhecidas, mesmo depois de meses de investigação, comecem, então, a utilizar essa matéria ou



seus subprodutos de maneira mais econômica. Ou seja, todas elas agem na direção correta.

Isto, em si mesmo, é suficientemente maravilhoso, mesmo que, em um mundo de incertezas constantes, nem tudo consiga se organizar tão perfeitamente para que suas porcentagens de lucros se mantenham constantemente no mesmo nível considerado como "normal".

Usei deliberadamente a palavra "maravilha" para chocar o leitor e retirá-lo da complacência com que costumamos dar como certo o funcionamento desse mecanismo. Estou convencido de que se isso fosse o resultado de um projeto humano consciente, e que as pessoas guiadas pelas mudanças dos preços soubessem que suas decisões possuem uma importância muito maior do que a realização dos seus fins imediatos, então esse mecanismo seria louvado como um dos maiores triunfos da mente humana.

O seu azar é duplo: nem ele é o fruto de um projeto humano, nem as pessoas guiadas por ele costumam entender por que elas fazem as coisas que são levadas a fazer. Mas, aqueles que clamam por uma "direção consciente" — e que não podem acreditar que algo que tenha sido criado sem um planejamento (e, de fato, sem que nem mesmo alguém o compreendesse como um todo) possa resolver problemas que nós mesmos não podemos resolver conscientemente — devem lembrar-se do seguinte: o problema é precisamente o de como expandir a extensão da utilização dos recursos além da extensão do entendimento de um único indivíduo. E, portanto, trata-se agora de um problema de como administrar a necessidade de controle consciente, e de como dar incentivos para os indivíduos tomarem as decisões desejáveis, sem que alguém lhes diga o que fazer.

O problema de que estamos tratando aqui, de forma alguma diz respeito exclusivamente à Economia, pois ele surge junto com quase todos os outros verdadeiros fenômenos sociais, com a linguagem e boa parte da nossa herança cultural, constituindo, de fato, o problema central de toda a Ciência Social. Como Alfred Whitehead<sup>2</sup> disse, em relação à outra coisa:

Um truísmo profundamente falso, repetido por todos os manuais e nos discursos das pessoas eminentes, diz que devemos cultivar o hábito de pensar sobre o que estamos fazendo. O oposto é que é verdadeiro. A civilização progride quando aumentamos o número de trabalhos importantes que podemos realizar sem pensar neles<sup>3</sup>.

Isso possui uma profunda importância no campo social. Usamos constantemente fórmulas, símbolos e regras cujo significado não entendemos, mas, por meio dos quais, podemos ter acesso a conhecimentos que, individualmente, não possuímos. Criamos essas práticas e instituições tomando como base os hábitos e instituições que se mostraram bem sucedidos em suas próprias esferas e que se tornaram a fundação em cima da qual construímos a civilização.

---

<sup>2</sup> Alfred North Whitehead (1861-1947) foi um filósofo, lógico e matemático britânico. É o fundador da Escola filosófica conhecida como a Filosofia do Processo, atualmente aplicada em vários campos da ciência, como dentre outros na Ecologia, Teologia, Pedagogia, Física, Biologia, Economia e Psicologia (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>3</sup> Não foi possível na editoração saber exatamente em qual obra da ampla produção literária de Whitehead, Hayek encontrou esta citação.



O sistema de preços é apenas uma dessas criações que o homem aprendeu a usar (embora ele ainda esteja longe de ter aprendido a usá-lo perfeitamente), depois que se deparou com ele, mesmo antes de entendê-lo. Por meio dele, então, não apenas a divisão de trabalho, mas também o uso coordenado de recursos baseado em conhecimentos amplamente divulgados se tornam possíveis.

As pessoas que gostam de ridicularizar qualquer sugestão de que é assim que as coisas funcionam, distorcem nosso argumento, ao insinuar que estamos dizendo que é por algum milagre que um sistema como esse se desenvolveu espontaneamente, tornando-se o mais adequado para a civilização moderna. Trata-se exatamente do contrário: o homem pode criar essa divisão do trabalho sobre a qual a nossa civilização se sustenta, justamente porque ele se deparou com um método que a tornou possível.

Caso isso não tivesse ocorrido, ele talvez tivesse desenvolvido um tipo inteiramente diferente de civilização, talvez o "Estado" dos cupins, ou outra coisa totalmente inimaginável. Tudo que podemos dizer é que até agora ninguém conseguiu produzir um sistema alternativo em que certas características do sistema existente — que são respeitadas mesmo por aqueles que o atacam violentamente — possam ser preservadas, especialmente em relação à capacidade do indivíduo de escolher seus objetivos e, conseqüentemente, de dispor livremente de suas habilidades e conhecimento.

## PARTE VII

Por vários motivos, é ótimo que a necessidade do sistema de preços, para qualquer cálculo racional em uma sociedade complexa, já não seja mais objeto de discussão apenas entre grupos com opiniões políticas distintas. A tese, segundo a qual sem o sistema de preços nós não poderíamos preservar uma sociedade baseada numa divisão de trabalho tão extensiva quanto a nossa, foi recebida com gritos de chacota, quando Mises<sup>4</sup> a apresentou, há vinte e cinco anos.

Hoje, os argumentos que alguns ainda apresentam para rejeitar essa tese, não são mais exclusivamente políticos, e isso cria uma atmosfera muito mais receptível a discussões ponderadas. Quando vemos Leon Trostky<sup>5</sup> argumentando que o "cálculo econômico é inimaginável sem as relações de mercado"<sup>6</sup>, ou quando o professor Oskar Lange<sup>7</sup> promete ao professor von Mises uma estátua de mármore no futuro Diretório de Planejamento Central, e

---

<sup>4</sup> Ludwig Heinrich Edler von Mises (1881-1973) foi um economista teórico, de nacionalidade austríaca e, posteriormente, americana, que foi membro da Escola Austríaca de pensamento econômico. É conhecido principalmente por seu trabalho no campo da Praxeologia, o estudo dedutivo das ações e escolhas humanas (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>5</sup> Leon Trótski (1879-1940) foi um intelectual marxista e revolucionário bolchevique, organizador do Exército Vermelho e, após a morte de Lenin, rival de Stalin na disputa pela hegemonia do Partido Comunista da União Soviética, tornou-se figura central da vitória bolchevique na Guerra Civil Russa (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>6</sup> Não foi possível na editoração saber exatamente em qual obra da ampla produção literária de Leon Trostky, Hayek encontrou esta citação.

<sup>7</sup> Oskar Ryszard Lange (1904-1965) foi um economista e diplomata polonês. Suas ideias, opostas às de Ludwig von Mises, fizeram com que analisasse os preceitos econômicos da Escola Austríaca (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).



quando o professor Abba P. Lerner<sup>8</sup> redescobre Adam Smith<sup>9</sup>, enfatizando que a utilidade essencial do sistema de preços consiste em induzir o indivíduo a fazer aquilo que é do interesse geral, no instante em que busca realizar seus próprios interesses. Daí, então, as divergências já não podem ser atribuídas somente a preconceitos políticos.

Os dissidentes restantes parecem claramente divergir dessa posição, movidos por motivos puramente intelectuais e, mais particularmente, por causa de diferenças metodológicas.

Uma declaração recente do professor Joseph Schumpeter<sup>10</sup>, em seu "Capitalismo, socialismo e democracia", fornece um exemplo perfeito dessas diferenças metodológicas que tenho em mente. O autor é um dos economistas mais proeminentes entre aqueles que analisam o fenômeno econômico a partir de algum ramo do Positivismo.

Para ele, esses fenômenos surgem por consequência do mútuo efeito exercido por certas quantidades objetivas de bens, quase como se não houvesse intervenção alguma de mentes humanas. Apenas por causa desses pressupostos, posso compreender a declaração seguinte — e, para mim, espantosa.

O professor Schumpeter argumenta que a possibilidade do cálculo racional na ausência de um mercado para os fatores de produção é uma decorrência da proposição teórica, segundo a qual "os consumidores que estão avaliando (demandando) os bens de consumo *ipso facto* também estão avaliando os meios de produção que entram na produção daqueles bens".

Assim, me parece que Schumpeter é o responsável pela criação do mito, segundo o qual Pareto e Barone<sup>11</sup> teriam "resolvido" o problema do cálculo econômico no Socialismo. O que eles e muitos outros fizeram, no entanto, foi apenas elencar as condições que deveriam ser satisfeitas para uma alocação racional de recursos, e observar que essas condições eram essencialmente as mesmas do estado de equilíbrio de um mercado competitivo.

Isso é inteiramente diferente de saber como a alocação de recursos, segundo essas condições, pode ser observada na prática. O próprio Pareto (de quem Barone praticamente tomou quase tudo o que tinha a dizer), longe de declarar ter "resolvido" esse problema prático, de fato, negou explicitamente que ele poderia ser solucionado sem o auxílio do mercado. Vejam, sobre isso, o seu *Manual de Economia Pura* (1927, p. 233-234). Por sinal, as passagens relevantes do texto estão citadas em uma tradução inglesa, no início do meu artigo "O cálculo socialista: a 'solução' competitiva" (In: *Economica*. New Series, vol. VIII, n. 26, may, 1940, p. 125).

---

<sup>8</sup> Abraham "Abba" Ptachya Lerner (1903-1982) foi um economista britânico nascido na Rússia, na Bessarábia. Cresceu em uma família judia e emigrou para a Grã-Bretanha, quando Lerner tinha três anos (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>9</sup> Adam Smith (1723-1790) filósofo e economista britânico, nascido na Escócia. Teve como cenário de vida o atribulado "Século das Luzes" – XVIII. É tido como o pai da economia moderna, e é considerado o mais importante teórico do liberalismo econômico (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>10</sup> Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) foi um economista e cientista político austríaco. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como sendo o motor do desenvolvimento capitalista (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).

<sup>11</sup> Enrico Barone (1859-1924) foi um soldado romano, historiador militar e economista. A partir de 1894, ele colaborou com no *Giornale degli Economisti*, com Maffeo Pantaleoni e, Vilfredo Pareto (1848-1923), cientista político, sociólogo e economista italiano (Nota editorial da Revista AKEDIA, 2021).



Tomada literalmente, essa declaração de Schumpeter é simplesmente falsa. Os consumidores não fazem nada disso. O que o "ipso facto" do professor Schumpeter provavelmente significa é que a avaliação dos fatores de produção está implícita, ou que se segue necessariamente, da avaliação dos bens de consumo. Mas isso também não é verdadeiro.

A implicação é uma relação lógica que só pode ser afirmada com segurança, a partir de pressupostos que estejam para o mesmo indivíduo. É evidente, no entanto, que os valores dos fatores de produção não dependem exclusivamente da avaliação dos bens de consumo, mas, também, das condições de fornecimento dos vários fatores de produção.

Apenas um único indivíduo que conhecesse todos esses fatores simultaneamente poderia encontrar uma resposta derivada diretamente desses dados. O problema prático surge, no entanto, precisamente porque esses dados nunca estão inteiramente disponíveis para um único indivíduo, e porque, por consequência, é necessária para resolver esse problema a utilização de conhecimentos que estão dispersos por vários indivíduos.

O problema, portanto, não estaria de forma alguma resolvido, se demonstrássemos que todos os dados, se estivessem disponíveis para uma única mente (como hipoteticamente estariam para o economista que observasse o problema), iriam por si mesmos determinar a solução. Ao invés disso, precisaríamos demonstrar como uma solução poderia ser produzida pela interação entre as pessoas que, individualmente, possuem apenas um conhecimento parcial. Presumir que todo o conhecimento possa ser colocado à disposição de uma única mente, do modo como presumimos que ele pode estar disponível para nós, como economistas dedicados a analisar uma questão, equivale a fugir do problema e menosprezar tudo que é importante e relevante no mundo real.

Que um economista, da estatura do professor Schumpeter, tenha caído em tal armadilha, por causa da ambiguidade que o termo "dado" tem para os incautos, dificilmente poderia ser considerado um simples erro. Isto sugere, de fato, que há algo de fundamentalmente errado com uma abordagem que frequentemente despreza uma parte essencial dos fenômenos com os quais temos que lidar: a inevitável imperfeição do conhecimento humano e a necessidade decorrente de um processo, por meio do qual o conhecimento seja constantemente adquirido e transmitido.

Qualquer abordagem — como grande parte da economia matemática, com suas várias equações simultâneas — que parta do pressuposto de que o conhecimento das pessoas corresponde aos fatos objetivos, irá sistematicamente deixar de lado aquilo que é a nossa principal tarefa explicar.

Estou longe de negar que, em nosso sistema, a análise do equilíbrio econômico tem uma atividade útil a desempenhar, mas quando chega o ponto em que ela ofusca nossos principais intelectuais, fazendo-os acreditar que a situação que estão descrevendo tem uma relevância direta para a solução de problemas práticos, está mais que na hora de nos lembrarmos de que esse tipo de análise não lida com o processo social de forma alguma, e de que isso não é mais do que uma etapa preliminar para a investigação do problema principal.



## **COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL: SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES**

**English title:** *ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS: SATISFACTION AND PERFORMANCE OF WORKERS*

**doi>** [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p111-128](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p111-128)

CASTRO, Thiago Miranda<sup>1</sup>  
ATENCIO, Gabriel Clemente<sup>2</sup>  
FIGUEIREDO, Mari Lucia<sup>3</sup>

**RESUMO:** Um dos objetivos desse artigo foi o de apresentar uma breve revisão sobre os postulados da satisfação e do desempenho no ambiente de trabalho, analisando suas diferentes concepções. Associadas a essas premissas, também são apresentadas quais características do trabalho interferem e determinam níveis de satisfação e de desempenho, bem como as consequências da satisfação e da insatisfação no espaço laboral. A pesquisa foi metodologicamente estruturada a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema “satisfação” e “desempenho” no trabalho. O período de coleta de materiais deu-se entre 2011 e 2020, não sendo estabelecida limitação dos anos revisados. Como procedimento essencial, realizou-se uma triagem, excluindo-se os dados referentes à gestão e à administração, selecionando-se apenas os relacionados à área de “competitividade” organizacional e que atendessem ao objetivo estabelecido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho, Satisfação, Empresa, Trabalhadores

**ABSTRACT:** One of the objectives of this article was to present a brief review of the postulates of satisfaction and performance in the work environment, analyzing their different conceptions. Associated with these premises, it is also presented which characteristics of the work interfere and determine levels of satisfaction and performance, as well as the consequences of satisfaction and dissatisfaction in the workplace. The research was methodologically structured based on a bibliographic review on the theme "satisfaction" and "performance" at work. The material collection period took place between 2011 and 2020, with no limitation on the years reviewed. As an essential procedure, a screening was carried out, excluding data related to management and administration, selecting only those related to the area of organizational "competitiveness" and that met the established objective.

**KEYWORDS:** Performance, Satisfaction, Company, Workers

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Bacharelado em Administração. UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal. E-mail [thiago.miranda@hotmail.com](mailto:thiago.miranda@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduando do Curso de Bacharelado em Administração. UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Frutal. E-mail [gabriel-frutal@hotmail.com](mailto:gabriel-frutal@hotmail.com)

<sup>3</sup> Graduada em Psicologia. Doutora em Psicologia como Profissão e Ciência. PUC – Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Docente vinculada à Universidade Estadual de Minas Gerais – UEMG – Av. Professor Mário Palmério, 1001, Bairro Universitário, Frutal, MG, Brasil. CEP 38200-000. Fone: (34) 3423-2700. E-mail: [maripsydra@yahoo.com.br](mailto:maripsydra@yahoo.com.br) [mari.figueiredo@uemg.br](mailto:mari.figueiredo@uemg.br)



## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações recebem influência decisiva do fenômeno da globalização, resultando em redirecionamento de suas práticas, políticas e rotinas. As empresas vêm enfrentando, cotidianamente, a necessidade de se adaptarem às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e desafiador (COELHO JUNIOR, 2009).

Diante de tais exigências, cada vez mais as empresas buscam superação, inovação de ideias e emergência nas práticas de gestão de pessoas. Segundo Coelho Junior (2009), tais práticas fundamentam-se na busca pela sobrevivência e competitividade organizacional, a qual ocorre por meio de ações cada vez mais inovadoras, de um gerenciamento baseado no conhecimento e no incentivo à proatividade do trabalhador.

No atual contexto de trabalho, as ações de aprendizagem informal, estão sendo incorporadas às empresas como parte integrante do processo corporativo facilitando a qualificação confirmada das pessoas no exercício de suas atribuições. O que, portanto, corrobora, cada vez mais, para o aperfeiçoamento do desempenho do trabalhador.

Para Sonnentag e Frese (2002) a aprendizagem é uma ação capaz de ajudar na melhoria do desempenho dos indivíduos, porém, dizem, a escassez de estudos sobre esse tema na literatura é evidente. Por isso, se justifica o nosso interesse em investigar o suporte psicossocial que é provido à aprendizagem, e não apenas o suporte organizacional dado ao desempenho.

O “desempenho” no trabalho é, sem dúvida, um dos temas mais importantes na Psicologia Organizacional e do Trabalho. O que vem reforçar, mais uma vez, a importância desta categoria de pensamento no âmbito das organizações. E, em função disso, faz-se relevante uma busca sobre o termo nas linhas de nossa bibliografia, no que encontramos alguns significados para a palavra desempenho, dentre os quais valem a pena notar a seguir.



Desempenho, em estudos na área da Psicologia Organizacional, significa empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO JUNIOR, 2009).

Abbad (1999), Bachar (1999) e Grote (2003) são autores que argumentam que é fundamental às organizações definirem indicadores ou dimensões esperadas de desempenho principalmente no que diz respeito aos aspectos comportamentais relacionados às responsabilidades do indivíduo em seu trabalho. Com isto, criam-se possibilidades de se estabelecerem ações de aprendizagem e de suporte necessárias e voltadas ao desempenho, afirmam os autores, objetivando e mensurando, assim, tais ações.

O interesse dos autores pelo tema, neste sentido, se prende à necessidade de se adotarem novas perspectivas de atuação no gerenciamento de pessoas, distintas de uma visão tradicional de desempenho. Porém, verificamos que no estado da arte sobre o comportamento organizacional, existe uma variável de suma importância que remete à questão da individualidade do trabalhador. Trata-se da variável “satisfação no trabalho”.

No tocante a isso, percebemos que a “satisfação” é investigada como uma reação afetiva do indivíduo, e não como uma representação coletiva compartilhada. Também verificamos que na maioria dos estudos encontrados não se relaciona satisfação como suporte à aprendizagem e desempenho, nem no âmbito individual, tão pouco nas percepções coletivas no trabalho.

Outra justificativa à realização desse estudo, portanto, refere-se à importância da coleta de dados fundamentados sobre as variáveis “percepção” e “satisfação” e sua relação preditiva com o desempenho no trabalho. Mais uma implicação diz respeito aos gestores de recursos humanos no incentivo às práticas realizadas.

Assim, por fim, vale lembrar que os conceitos de satisfação e de desempenho, serão discutidos objetivando-se problematizar a utilização de cada um deles em estudos futuros nas áreas de comportamento organizacional e processos psicológicos no trabalho.



## DESEMPENHO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Atualmente, muito se tem falado em desempenho. O profissional para atender as exigências do mercado de trabalho, argumenta Montovanini (2011), precisa ser alguém que seja empreendedor, criativo, líder, negociador, que goste de trabalhar em equipe e que seja proativo. Porém, todos estes predicados precisam ser convertidos em resultados para que o profissional seja efetivamente bem sucedido, ou seja, precisa apresentar um alto desempenho.

A avaliação de desempenho consiste, desse modo, numa apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização, segundo Chiavenato (2008).

O conceito de desempenho é, assim, de natureza plural, já que este é multicausal e é constituído por múltiplas dimensões ou fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Desempenho, em estudos sobre comportamento organizacional, remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO JUNIOR [2009]; BORGES-ANDRADE; SEIDL & PEREIRA, 2010). Logo, não se trata de todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se possa traduzir em desempenho, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução do seu cargo, afirmam os autores.

Pode-se dizer que o desempenho é o conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho, os quais levam a empresa a obter resultados. Além disso, pode-se dividir o desempenho no trabalho em voltado para o contexto, referente à proatividade do funcionário, o que inclui espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos não vinculados diretamente à atividade laboral; e aqueles que são voltados para a tarefa, que



incluem os comportamentos necessários à execução direta do trabalho (SONNENTAG & FRESE, 2002).

Noutra vertente, há a compreensão de que o desempenho de tarefas refere-se às contribuições técnicas do indivíduo dadas ao núcleo do cargo ou ocupação exercida. Está relacionado aos comportamentos esperados e prescritos para a função, ou seja, intrapapel funcional. Neste escopo, depende principalmente de habilidades cognitivas (PAULA & QUEIROGA, 2015).

O desempenho contextual, por sua vez, implica em comportamentos espontâneos e emergentes, extrapapel funcional. Não se relaciona diretamente com as tarefas prescritas e técnicas de um cargo, e sim com comportamentos referentes ao ambiente psicossocial como um todo, como altruísmo, consciência, civismo e cortesia. Dessa forma, depende especialmente de habilidades emocionais e volitivas (BENDASSOLLI & MALVEZZI, 2013).

Em entendimento adjacente, o desempenho também pode ser definido como um constructo comportamental, ou seja, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo trabalhador e que contribuem para atingir os objetivos organizacionais relevantes (CAMPBELL *et al.*, 1993; SONNENTAG & FRESE, 2002). Robbins (2002), inclusive, afirma que "o desempenho surge da interação entre capacidade e motivação", produto da habilidade e do esforço dentro de um contexto de probabilidade.

O termo "desempenho", em suma, está aqui relacionado ao sujeito e um objeto e à sua qualidade. Qualidade esta que pode ser caracterizada de diversas maneiras e/ou critérios: sentido/sem sentido; satisfação/insatisfação; atividade/passividade; submissão/rebelião etc.

Lessard, Kamanzi & Larochelle (2010) relatam que a noção de desempenho no trabalho, quando transposta ao mundo profissional, remete à experiência subjetiva da profissão, com desejos e sonhos que orientam o trabalhador, juntamente com as expectativas e aspirações profissionais, e também com a avaliação de sua realização, com as emoções engrenadas pelo trabalho (prazer, frustrações etc.).

Coelho Junior & Moura (2008) argumentam que as exigências, no âmbito das organizações, profissionais que não fossem apenas detentores de



grande quantidade de conhecimento, mas que também soubessem utilizar este leque de conhecimentos de maneira estratégica e integrada. A utilização estratégica do conhecimento na sociedade da informação, neste sentido, passou a desempenhar um papel fundamental às organizações, mais do que simplesmente a necessidade de reter os melhores profissionais com a maior carga.

Handel (2005), por sua vez, afirma que indivíduos considerados mais satisfeitos com o seu trabalho, e que percebem maior autonomia e liberdade decisória na consecução de rotinas organizacionais, tendem a se envolver mais com seu trabalho e a percebê-lo mais em função das chamadas recompensas intrínsecas, relacionadas aos seus interesses, demandas e necessidades, o que impacta em seu desempenho.

Diante disso, temos que o desempenho no trabalho é produto da satisfação obtida por aqueles que o exercem, a partir de três elementos: a experiência cotidiana de sua carga de trabalho, as condições de trabalho e a qualidade das relações com os diferentes agentes da organização – colegas, direção etc. (LESSAND, KAMANZI & LARACHELLE, 2010). Portanto, diante da crescente concorrência no mundo dos negócios e a conseqüente busca pela excelência de processos, as organizações têm se preocupado em valorizar seus colaboradores e criar condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

“Os principais determinantes e também chamados de antecedentes de satisfação no trabalho são características individuais e condições de trabalho, enquanto seus correlatos são o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional”, enfatizam Santos & Mourão (2011, p. 309). Já, os conseqüentes a tal satisfação, são os efeitos e as implicações para a organização, entre elas, uma menor rotatividade, menos faltas, maior desempenho, maior produtividade. Essas três dimensões se inter-relacionam, mantendo um fluxo para o alcance da satisfação no trabalho.

Para Brandão & Reyes Jr. (2011, p. 36), a satisfação no trabalho é considerada um “fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, tendo em vista que um funcionário insatisfeito é um



trabalhador improdutivo, desta forma, é relevante saber o que influência na satisfação no trabalho dos empregados em uma organização”.

Satisfação no trabalho, segundo Hunt & Osborn (2002), pode ser formalmente definida como o "grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo em relação ao seu trabalho, é uma atitude, ou resposta emocional às tarefas de trabalho e às suas várias facetas", estando comumente relacionados ao pagamento, desempenhos, colegas, qualidade de supervisão, condições físicas e sociais do local de trabalho. Para Weiss (2002), a condicionante de satisfação pode ser definida como sendo o produto de um julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho exercido ou determinada situação.

Para Robbins (2005), a satisfação com o trabalho se refere à atitude de uma pessoa com relação ao trabalho realizado, sendo aquele satisfatório quando este apresenta atitudes positivas e insatisfatórias quando apresenta atitudes negativas. O autor acrescenta que entre os fatores que podem influenciar na satisfação no trabalho estão aspectos relacionados a tarefas mentalmente desafiadoras, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e as relações com os colaboradores.

Quando os colaboradores estão satisfeitos, argumentam Bruxel & Junqueira (2011), parecem mais dispostos a falar bem da organização, a ajudar os companheiros e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho, pois querem retribuir suas experiências positivas:

Algumas organizações costumam investir na satisfação do colaborador para que ele se torne fiel a ela, pois dessa forma consegue reduzir o índice de rotatividade e absenteísmo, diminuindo o número de treinamentos para novos colaboradores, melhorando o rendimento do trabalho e o atendimento aos clientes (BRUXEL & JUNQUEIRA, 2011, p. 129).

O conceito de satisfação é amplo e complexo, sendo geralmente atribuído ao prazer e ao contentamento. Porém, referindo-se à satisfação no trabalho, traz-se o conceito explicado por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25), que explicam que esta se dá pelo “conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho”.



Significa isto, que o sujeito precisa estar contente com o trabalho que está realizando, com os amigos que tem, com sua remuneração, entre outros fatores. E tal fato também significa a formulação de:

[...] um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos [...] para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem estar deles [...] e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008, p. 266-267).

A mensuração da satisfação do trabalho é uma tarefa difícil, devido sua diversidade de aspectos e por ainda ser considerada uma variável de atitudes que reflete o modo como o indivíduo se sente em relação a seu trabalho, de forma geral, e em seus diversos aspectos (SIQUEIRA & KURCGANT, 2012).

Para isso, uma opção seria realizar uma pesquisa junto aos colaboradores, que visasse avaliar estas dimensões e que possibilitasse gerar informações para a tomada de decisão por parte da gerência da organização. A este tipo de ação, dá-se o nome de “diagnóstico comportamental” (SANTOS *et al.*, 2017).

Por fim, destaca-se que a satisfação no ambiente de trabalho fomenta inúmeras consequências (positivas ou negativas) tanto para o indivíduo quanto para a organização que, segundo Locke (1976), pode afetar aspectos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.

A busca contínua da sociedade, ainda que com pouco sucesso, em crescer permanentemente, associada às diversas transições experienciadas por nosso país nos últimos anos, como a abertura comercial, a reforma do papel do Estado, a estabilidade de preços, o avanço tecnológico, a integração dos blocos econômicos, o surgimento de novos contratos de trabalho, o avanço da negociação coletiva, e diversos outros fatores, têm afetado significativamente o mercado de trabalho (CHAHAD, 2003).

É inegável que o mercado passa hoje por um significativo processo de mudanças, fazendo com que as organizações corram contra o tempo para



captar e reter novos talentos, lutando contra o imediatismo da nova realidade corporativa.

Diante disso, Coelho Junior (2009) e Borges-Andrade, Seidl & Pereira (2010) construíram uma escala denominada: “Medida de autoavaliação de Desempenho no Trabalho”. A referida escala avalia a postura profissional do indivíduo, a busca por novas formas quanto à execução de seu trabalho e o grau de esforço despendido a cada uma de suas tarefas avaliando, com isso, o grau de percepção do trabalhador sobre a eficiência (meios) e a eficácia (produto) de seu trabalho.

## **PESQUISAS NACIONAIS SOBRE SATISFAÇÃO E DESEMPENHO NO TRABALHO**

Polydoro *et al* (2019) elaboraram um estudo, cuja finalidade foi a de analisar os conceitos de “orçamento” demonstrando a evolução dos processos orçamentários no decorrer dos anos. Também se mostra ali o conceito de “clima organizacional”, seus diferentes tipos, os principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima nas empresas e qual a sua relação com a satisfação no trabalho, incluindo os benefícios que este clima pode trazer tanto para a empresa como para seus colaboradores.

Durante o estudo foram entrevistados um total de 15 colaboradores e observou-se uma relação positiva entre a presença de um orçamento e o cumprimento de metas e como principais motivadores desse resultado emergiram-se das comissões de vendas, bônus em dinheiro e campanhas trimestrais com entrega de prêmios para os colaboradores.

Mannetti, Mesquita & Teixeira (2015), avaliaram qual o impacto da satisfação dos funcionários diretamente sobre a satisfação dos clientes, com base em um modelo teórico que integrasse práticas de Recursos Humanos e antecedentes da satisfação dos clientes.

Por meio de pesquisa quantitativa, foram entrevistados clientes e funcionários de 50 empresas da indústria de *software* de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil), totalizando uma amostra válida de 147 respondentes para cada grupo.



Com base nos resultados obtidos, infere-se que as melhores práticas de Recursos Humanos realmente influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes. Contudo, não se constatou relação significativa entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes.

A pesquisa realizada por Bruxel & Junqueira (2011), cujo objetivo principal foi identificar o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para tanto, os conceitos de satisfação com o trabalho foram estudados, em uma perspectiva que considera a teoria administrativa com base em autores das áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas.

O método utilizado foi de caráter descritivo, sendo a técnica utilizada na coleta dos dados, o questionário e a análise predominantemente quantitativa. Os sujeitos do estudo foram todos colaboradores da organização estudada, exceto os Diretores.

Considerou-se que os respondentes, de um modo geral, estão satisfeitos com a organização. Entretanto, será necessário um acompanhamento contínuo dos níveis de satisfação dos colaboradores para o desenvolvimento de ações que mantenham o ambiente de trabalho sempre agradável e produtivo.

Em outro estudo, Santos *et al* (2017), mediram a satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo PET<sup>4</sup>, do noroeste gaúcho, quanto à satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e, com as promoções.

Estes foram coletados através da aplicação de um questionário estruturado e já validado, denominado “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), junto aos colaboradores da empresa. Como principais resultados, destacam-se: a ferramenta EST é ideal para pequenas e médias empresas que busquem agilidade e facilidade na sua implantação, de maneira cientificamente correta; a partir dos dados apresentados pela pesquisa, foi possível identificar

---

<sup>4</sup> Esta palavra tem origem no latim vulgar – *pittinus*, que dá origem ao vocábulo francês – *petit*, que, por sua vez, contamina o anglicismo – *petty*. Daí que, já em 1393, a partir da aceção inglesa dada ao termo, à ideia da significação de algo “pequeno”, que tais palavras já traziam consigo, passou-se a associar a essa etimologia valores semânticos como “animal de estimação”, “amigo”, “favorito”, ao mesmo tempo em que se promoveu uma redução da palavra para um tipo informal de sigla – PET (FALA SÉRIO! – Anota aí – I. Disponível em: <https://www.facebook.com/marcelo.pessoa.9480/posts/10208882526496398>).



colaboradores com sentimentos que destoam do grupo; a partir da tabulação dos dados, sugeriram-se seis estratégias para buscar um ganho de satisfação em pesquisas futuras junto à equipe.

Neves (2013) analisou o nível de satisfação no trabalho dos funcionários da empresa de materiais de construção localizada no DF. O método de pesquisa utilizado foi a mesma “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), proposto por Siqueira (2008), contendo vinte e cinco itens, com relação a cinco dimensões (satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções), aplicado na empresa, visando resolver o problema de pesquisa apresentado.

Os resultados de pesquisas mostraram que, em âmbitos gerais, os funcionários da empresa manifestam-se indiferentes em relação à satisfação no trabalho, sentindo-se nem satisfeitos e nem insatisfeitos com seu trabalho. Portanto, as dimensões que mais impactam no nível de satisfação dos funcionários, são ainda a dimensão salário e a promoção. Verificando a dimensão “colegas”, vê-se que esta vem seguida da dimensão “satisfação com a chefia”, e que ambas são relacionadas com a dimensão “satisfação no trabalho”.

O principal objetivo desse estudo elaborado por Silva, Fernandes & Dandaró (2013) foi à motivação como aumento da satisfação dos colaboradores da empresa de materiais rodantes. Como metodologia para este trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem quanti-qualitativa, no qual foi elaborado um questionário com o intuito de medir a satisfação dos funcionários da empresa. Como resultado verificou-se que a motivação, a satisfação, os treinamentos e os incentivos são os fatores marcantes que contribuem para o diferencial da competitividade nas empresas.

Com isso, as empresas necessitam buscar novas ideias que aumentem o nível de satisfação de seus colaboradores para continuarem fortes no mercado de trabalho, que está cada vez mais competitivo e necessita de pessoas competentes que desempenhem um bom trabalho para aumentar a produtividade e a eficiência.



Koheler & Abreu (2017) afirmam que, o interesse em levantar dados referentes à satisfação e motivação do jovem colaborador dentro da indústria foi o motivo principal desse estudo, pois no atual contexto a empresa contava com um número elevado de pessoas consideradas jovens, na faixa etária de 16 a 25 anos, abordando a motivação e a satisfação no trabalho, voltadas aos jovens colaboradores, especificamente na área de produção da indústria eletroeletrônica. A pesquisa de satisfação e motivação foi aplicada na área de produção, sendo que esses se somam vinte colaboradores.

O instrumento que foi utilizado para a coleta de dados tratou-se de um questionário sobre as condições da organização. Para tanto, no âmbito de satisfação no trabalho, utilizou-se o questionário de Escala de Satisfação do Trabalho – EST, de Siqueira (2008) e para a identificação dos níveis de motivação foi utilizado o Inventário de motivação e do significado do trabalho – IMST, da mesma autora. De acordo com a análise da pesquisa foram identificados os pontos que mais geraram descontentamento no quesito satisfação no trabalho e na motivação do trabalho.

A única dimensão que apresentou resultado satisfatório foi a que está relacionada à satisfação com os colegas de trabalho. Já os índices de insatisfação giram em torno do salário, promoções e natureza do trabalho, ou seja, estão ligados à percepção que os colaboradores têm a respeito das políticas e práticas gerenciais que a organização possui. Ficou evidenciado na pesquisa que, para a “Geração Z”, amostra predominante do estudo, o que satisfaz no ambiente de trabalho não necessariamente os motiva, por que:

Atribui-se aos “Zês”, isto é, aos jovens nascidos nos primeiros anos, a partir de 2000, predicados simultaneamente muito controversos e paradoxais. Se, de um lado, diz-se que eles têm um grande apego a hábitos mais saudáveis e de respeito ao próximo e ao meio ambiente, por exemplo, por outro lado, diz-se que eles, devido a um eventual exagero quanto à conectividade tecnológica, vivem mais no mundo da lua do que antenados aos problemas reais (ROCHA & PESSOA, 2016, p. 166).



Grohmann, Cunha & Silinske (2013) corroboram, com base no modelo adaptado de Vadenabeele (2009), buscaram compreender como a motivação no trabalho interfere em alguns dos principais comportamentos organizacionais (comprometimento, satisfação e desempenho). Foi realizada uma pesquisa descritiva e causal com 313 funcionários de um hospital público e os dados foram analisados com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho. Também foi identificado que a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho.

Manto (2017) é uma pesquisadora que se interessou pelos fatores que alteram e/ou influenciam o grau de satisfação no trabalho, tanto assertivamente quanto negativamente, dos colaboradores de uma Cooperativa de Crédito Catarinense. A coleta de dados foi realizada com aplicação de uma entrevista com o Diretor operacional, e um questionário disponibilizado via *Google Docs*, enviados para seis postos de atendimento da instituição financeira, buscando abranger todos os colaboradores e gestores destas unidades.

Para compor o questionário utilizou-se um modelo desenvolvido e validado por Siqueira (2008), sobre a “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST), que abrange cinco dimensões: Satisfação com os Colegas, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com as Promoções.

Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos respondentes encontra-se com um elevado grau de satisfação no trabalho. As únicas dimensões com percepções consideráveis de insatisfação abrangem a Satisfação com o Salário e a Satisfação com as Promoções.

E, por fim, em 2015, Paula & Queiroga apresentaram um estudo em que o objetivo foi o de analisar a relação entre duas variáveis, identificando pontos comuns entre os construtos e a relação com o desempenho medido por meio de autoavaliações.



Para a coleta dos dados foram utilizadas três escalas: a “Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho” (EGDT), a “Escala de Clima Organizacional” (ECO) e a “Escala de Satisfação no Trabalho” (EST).

Participaram da pesquisa, 152 funcionários de duas organizações, sendo a maioria homens (57%), com média de idade de 35 anos, e com predominância do nível de escolaridade no Ensino Médio completo (28%).

As análises de correlação apontaram que os fatores comuns observados nas medidas de satisfação e clima organizacional não apresentam multicolinearidade (maior magnitude observada foi de  $r = 0,78$ ;  $p < 0,01$ ). Além disso, nas análises de regressão, os fatores Recompensa, Natureza do trabalho e Controle/Pressão contribuíram individualmente para a explicação das duas autoavaliações ( $p < 0,05$ ).

Em pesquisas futuras, sugere-se aprofundar o diagnóstico do contexto organizacional por meio de entrevistas e observações, e complementar as avaliações com indicadores organizacionais de desempenho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo principal revisar a literatura que versa sobre os estudos relacionados com a satisfação e desempenho dos trabalhadores brasileiros. Nesta revisão, vimos que o processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho (MARQUEZE & MORENO, 2005).

Portanto, fica evidente que os fatores que levam à satisfação no trabalho não são únicos, mas sim, vários, posto que os aspectos que formam uma complexa rede de recursos podem ser implementados nas organizações visando ao bem estar do trabalhador bem como o seu desempenho.

Quanto às insatisfações no trabalho, medidas coletivas devem ser efetivas para amenizarem-se os problemas decorrentes desse mal estar que levam seus colaboradores se sentirem insatisfeitos e improdutivos.

Uma organização que está preocupada com o fator humano e com a sua adaptação no trabalho, deve dar oportunidade de participação, planos de cargos e salários bem definidos, objetivos claros (o que espera do seu colaborador), adequação de salários à função exercida, desenvolvimento da criatividade, formação de equipes de trabalho sólidas, entre outras.

É importante acrescentar, finalmente, que a necessidade da participação dos trabalhadores em todo o processo, o qual deve ser realizado, por meio de ações interdisciplinares e de alcance coletivo, com o intuito de atuar na manutenção e na promoção da satisfação do trabalhador.



## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. *et al.* Preditores de impacto do treinamento no trabalho – o caso do TCU. In: *Anais da REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA*. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1999, 29, p. 53.
- BRANDÃO, C. N.; REYES JUNIOR, E. A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES na Amazônia: um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima*, v.1, n.1, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F. & MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: Modelos teóricos e desafios à gestão. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.). *O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: ARTMED, 2013, p. 53-84.
- BRUXEL, A.; JUNQUEIRA, A. G. W. Gestão de pessoas: satisfação dos profissionais de uma organização do ramo de telecomunicações. *Revista Destaques Acadêmicos*, ano 3, n. 1, p. 127-145, 2011.
- CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A.; OPPLER, S. H. & SAGER, C. E. *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- CHAHAD, J. P. Z. *Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego*. São Paulo em Perspectiva, 2003, 17(3-4), p. 205-217.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- COELHO JUNIOR, F. A.; MOURA, C. F. Re-validação de escala de satisfação no trabalho. *Trabalho apresentado no XXXII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2009.
- COELHO JUNIOR, F. A.; ABBAD, G. da S.. Construção e validação de uma de uma escala de impacto em profundidade de um treinamento a distância, em uma organização do setor bancário brasileiro. *Revista Eletrônica de Administração*, 2010, 16(1), p. 91-119.
- COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; SEIDL, J. & PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. *Trabalho apresentado no XXXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.
- GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V., SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um HOSPITAL PÚBLICO. Brasília: *IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, 2013.
- GROTE, D. *O Indicador de performance*. Perguntas e respostas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HANDEL, M. J. Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, 2005, 32(1), p. 66-94.



HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman, 2002.

KOHELER, A., ABREU, R. L. Estudo da satisfação e motivação no trabalho: o caso de uma indústria eletroeletrônica de Panambi – RS. TCC – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2017.

LESSARD, C.; KAMANZI, P. C. & LAROCHELLE, M. O desempenho no trabalho dos educadores canadenses: o peso relativo da tarefa, as condições de ensino e as relações entre alunos e equipe pedagógica. *Educar em Revista*, 2010, 1, p. 77-99.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE M. D. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MANNETTI, M. A., MESQUITA, J. M. C., TEIXEIRA, L. A. A. A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. São Paulo: *R. Adm.*, v. 50, n.1, p. 56-72, 2015.

MANTO, R. Avaliação do nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de uma cooperativa de crédito catarinense. Chapecó: TCC – Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. São Paulo: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112): 69-79, 2005.

MONTOVANINI, V. F. A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. Lins – SP: TCC – Centro Universitário Católico Salesiano, 2011.

NEVES, M. J. Satisfação no trabalho – um estudo em uma empresa de materiais de construção do DF. Brasília: TCC – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, 2013.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V. & PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista Administração Contemporânea*, 2010, 14(6), 1054-1072.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com auto avaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(4), p. 362-373, 2015.

POLYDORO, L., *et al.* Metas organizacionais e a satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma empresa de call center no interior de São Paulo. *Revista Gestão em Foco*, 11, p. 616-635, 2019.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.



ROCHA, G. & PESSOA, Marcelo. A presença das novas gerações no mercado de trabalho: um enfoque na geração Y. *Revista AKEDIA – Versões, Negligências e Outros Mundos*, v. 2, 2016, p. 166.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. *R. Adm.*, São Paulo, v. 46, n.3, p. 305-318, 2011.

SANTOS, L., D., *et al.* Medindo a satisfação no trabalho de colaboradores de uma empresa PET. *Revista Tecnológica*, v. 6, n.1, p. 192-211, 2017.

SILVA, K. F. da, *et al.* Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, v. 04, nº 1, p. 23-45, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SIQUEIRA, V. T. A. & KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. *Revista Escola Enfermagem*, 2012, 46(1), p. 151-157.

SONNENTAG, S. & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance*. Great Britain: John Wiley & Sons Ltda., 2002. p. 03-27.

WEISS, H. M. *Deconstructing job satisfaction separations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Review, 2002.



## **A GESTÃO DE PESSOAS E DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: UM IMPORTANTE PROCESSO INTERLIGADO**

**English Title:** *PEOPLE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: AN IMPORTANT LINKED PROCESS*

**doi:** [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p129-144](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p129-144)

**CAZOLLI, Vinicius Marques**<sup>1</sup> – [viniciuscazolli1@hotmail.com](mailto:viniciuscazolli1@hotmail.com)  
**TOMAZ, Rozaine Aparecida Fontes**<sup>2</sup> – [rozaine.tomaz@uemg.br](mailto:rozaine.tomaz@uemg.br)

**RESUMO:** O mundo tem mudado com rapidez, o que requer das empresas maior eficiência na esfera da gestão dos Recursos Humanos e do Conhecimento. Justifica a realização deste trabalho, a condição em que a gestão corporativa, ao se dividir em: Gestão de Pessoas, Gestão de Competência, Administração do Capital Intelectual e Gestão de Talentos, passa, ela própria, a requisitar do e para o mercado novos modelos competitivos em seus processos. Portanto, como objetivo central do estudo, propõe-se projetar um fecho de luz sobre a realidade complexa das empresas neste novo contexto, tornando transparente os vínculos e as situações de relevância e de valorização do capital humano por meio do conhecimento. Paralelamente, o presente trabalho tratará da gestão intensiva do conhecimento nos processos organizacionais. Como resultado dessa abordagem, foi possível notar que antigamente os procedimentos gerenciais eram embasados apenas nos padrões industriais. Além disso, vimos que as chamadas Organizações Intensivas do Conhecimento (OIC) se tornaram empresas que usam ativos intangíveis, como o Conhecimento, para a fabricação e venda de mercadorias e serviços. Metodologicamente, foi feita uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sítios na internet e outras produções disponíveis na literatura pertinente ao tema. Ressalta-se que os principais autores utilizados foram Chiavenato, Robbins, Marras e Rezende.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administrar, Capital Humano, Relevância

**ABSTRACT:** The world has been changing rapidly, which requires companies to be more efficient in the sphere of Human Resources and Knowledge management. It justifies the accomplishment of this work, the condition in which corporate management, when divided into: People Management, Competence Management, Intellectual Capital Management and Talent Management, starts to request new models from and to the market competitive in their processes. Therefore, as a central objective of the study, it is proposed to project a beam of light on the complex reality of companies in this new context, making the links and situations of relevance and appreciation of human capital through knowledge transparent. In parallel, the present work will deal with the intensive management of knowledge in organizational processes. As a result of this approach, it was possible to note that in the past management procedures were based only on industry standards. In addition, we have seen that the so-called Knowledge Intensive Organizations (OIC) have become companies that use intangible assets, such as Knowledge, for the manufacture and sale of goods and services. Methodologically, a bibliographic search was made in books, articles, websites and other productions available in the literature relevant to the topic. It should be noted that the main authors used were Chiavenato, Robbins, Marras and Rezende.

**KEYWORDS:** Demand Forecasting, Regression Analysis, Software R

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal.

<sup>2</sup> Docente dos Cursos de Administração, Direito e Geografia, na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal.



## INTRODUÇÃO

Na compreensão do conceito de Gestão, primeiramente, é importante dizer, que é de escopo da Administração, e, nesta condição se refere ao gerenciamento de uma instituição, de uma empresa. Dias (2002), demonstra que existem distinções de contexto e de aplicação entre as terminologias “gestão” e “administração”: “[...] a tarefa é árida, principalmente no que tange à delimitação da gestão. As várias obras pesquisadas não são definitivamente esclarecedoras sobre a questão e os mais diversos autores não demonstram uma certeza sobre o tema” (DIAS, 2002, p. 03).

Segundo o que Grilo (1996) pondera, sabe-se que a questão *per se* surge, principalmente, a partir do século XIX, momento em que emergiu “a necessidade de sistematizar e orientar a forma de gerir as organizações econômicas” (GRILO, 1996, p. 18). Vindo daí, inclusive, o registro do dado de que a área de Recursos Humanos se fragmentou em: Gestão de Pessoas, Gestão de Competência, Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano etc., para preservarem neste meio, podendo assim representar um novo espaço (CHIAVENATO, 2020).

Igualmente, ressalta-se que no âmbito dos conceitos, Capital pode ser entendido como sendo tudo aquilo que agrega valor. Daí, que o Capital Intelectual, por exemplo, é um bem intangível, pois se refere ao teor abstrato do Conhecimento, ou seja, às informações de um indivíduo, suas propriedades intelectuais como um todo. O Talento, afirma Herman (1993), é competência aplicável à experiência do indivíduo ou é resultante da dedicação, da eficiência, da livre iniciativa, da determinação, da realização, da criatividade, da vivência, do nível de escolaridade etc., sendo o diferencial para que o trabalho seja realizado com sucesso e para que as metas sejam sempre atingidas.

O mesmo autor comenta que as empresas precisam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Recursos Humanos é o de atrair, agregar, motivar e manter os bons funcionários.

Já a terminologia Conhecimento não se limita a uma exata definição. Todavia, é possível dizer que alguns autores salvaguardam que Conhecimento



é uma *commodity*, um objeto a ser concebido, comprado, possuído ou vendido (REZENDE, 2014).

O cognome Organizações Intensivas do Conhecimento (OIC) faz referência às empresas que fazem grande uso de ativos intangíveis, bem como de Conhecimento, para a fabricação e venda de mercadorias e serviços, que, ao seu turno, igualmente podem ser uma deliberação do processo que abarca os trabalhadores do segmento de Conhecimento (NADAI; CALADO, 2006).

Conforme Nadai e Calado (2006) *apud* Afonso e Calado (2011), o agrupamento dos recursos de conhecimentos organizacionais são as atividades executadas pela empresa, são as competências e habilidades desenvolvidas pelos colaboradores que fazem parte desta organização, o objeto ou serviço ofertado ao mercado, o próprio mercado de atividade e as práticas de gerenciamento do conhecimento. Desta maneira, tem-se a classificação das companhias como sendo ou não intensivas do Conhecimento por meio dessas características (AFONSO; CALADO, 2011).

Na Era da Pós-industrialização, tanto o Conhecimento como sua fabricação despontam como protótipo inovador de arquitetura organizacional. Como efeito da globalização e do desenvolvimento da tecnologia da informação, tal modelo está moldando e mudando as organizações. A resultante é o aparecimento de “uma nova Era cuja fonte fundamental de riqueza é o Conhecimento” (ANGELONI; FERNANDES, 2000, p. 01).

De acordo com as autoras, as empresas precisarão adequar seus processos, ajustando-os para a dinâmica da nova economia do Conhecimento. No âmago desses fenômenos, que podem ser considerados a partir de uma tríade (globalização, tecnologia/Conhecimento e gestão do Conhecimento) em que se vê que essas organizações atuarão edificando suas necessidades, concebendo novas teorias de gestão e compreendo que mais relevante do que ser competitivo é continuar/permanecer competitivo.

No presente trabalho se demonstra como a gestão das organizações intensivas em conhecimento se alia à gestão de pessoas, tratando da relevância da integração desses dois pontos, abordando-se a Informação e o Conhecimento, para além de demonstrar-se a importância de integrar a inteligência organizacional em conjunto aos colaboradores.



## AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Para Fraga (2017), nas Organizações Intensivas em Conhecimento, a base da gestão centraliza-se em resultados e não em tarefas. A busca pela integração de valor às atividades, aos processos e às rotinas empresariais começam a ser um diferencial na execução de cada indivíduo que dela participa; a estrutura de produção é organizada em uma célula de trabalho e as deliberações são tidas por quem desempenha uma atividade ou tarefa; o trabalho é planejado, executado e avaliado de maneira contínua e dentro de uma visão sistêmica; a empresa é compreendida como um ente cognitivo, que aprende, uma vez que pela aprendizagem de seu pessoal ela igualmente se desenvolve e, em se desenvolvendo, desenvolve seu capital humano, que é o mais importante. Considera-se que:

O capital humano refere-se às pessoas como fonte de riqueza das organizações, é composto pelas capacidades individuais, conhecimentos, habilidades e experiências, tornando-se fontes de inovação e renovação estratégica (FRAGA *et al*, 2017, p. 46).

Para falar do conceito, é imprescindível lembrar-se das características dessas organizações, assim sendo, surgem alguns questionamentos. Questiona-se primeiramente, então, o que caracteriza uma Organização Intensiva em Conhecimento.

Pode-se dizer que esta é uma empresa em que a maioria dos empregados é altamente educada, onde a “produção” não é somente de mercadorias ou serviços, ainda que preze pelas resoluções de problemas intrincados de modo não padronizados.

Isto é, o processo problema-solução abarca grandemente a técnica de informação, que não é precisamente computada, e o resultado final vem por meio de um relatório ou da entrega de um documento oral ou como uma cópia concreta. Os clientes são tratados de forma particular e são chamados de clientes ou pacientes, com frequência (SCHARDOSIM *et al*, 2017). De acordo com Nadai e Calado (2006) *apud* Afonso e Calado (2011), estas são atividades e características inerentes às organizações intensivas em conhecimento:

- Desenvolver atividades que possuem intensidade de conhecimento nos negócios (administração de contratos, venda



de marcas, desenvolvimento de funções de *marketing*, serviços de alta tecnologia, prestação de serviços públicos, dentre outros);

- As pessoas que trabalham em OIC são orientadas para o conhecimento, devendo estar envolvidas, ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas, interessadas em formação continuada, capazes de criar, compartilhar e utilizar conhecimentos;
- Nas OIC existem cinco categorias de produtos intensivos em conhecimento: cultural, propriedade intelectual, os baseados em processos, os baseados em mídias, os de indexação eletrônica. As organizações são mais intensivas em conhecimento na medida em que seus produtos (bens e serviços) possuem mais valor (conhecimento) agregado;
- Desenvolver práticas de gestão de conhecimento, que compreendem: pensar as organizações como sistemas; construir e facilitar a formação de comunidades de prática e aprendizado; incentivar o desenvolvimento das pessoas e a criatividade; existirem estruturas organizacionais menos hierarquizadas; haver planejamento de cenários propícios à aprendizagem; haver o envolvimento da alta administração; possibilitar a gestão da cultura e dos valores organizacionais, dos sistemas de informação e da mensuração dos resultados e aprendizado em relação a ambiente (NADAI; CALADO 2006, *apud*, AFONSO; CALADO, p. 151-152).

Assim, convém completar, dizendo que existem quatro características essenciais que definem as OICs. Tais particularidades aparecem nas seguintes frentes: 1. Liberdade do padrão (standard); 2. Criatividade; 3. Uma alta dependência em relação aos indivíduos; e, 4. Problema-solução de natureza complexa (SCHARDOSIM *et al*, 2017).

De acordo com Davel e Tremblay (2004), as Organizações Intensivas em Conhecimento possuem padrões de gestão que se destacam por determinadas características íntimas na sua estrutura, cultura, processos e *staff*. E, para estas quatro dimensões, que igualmente ajudam na delimitação do conceito de OIC, destacam-se: 1. Quanto à estrutura, pois são descentralizadas, com poucos níveis hierárquicos, ademais de pouca formalidade nas suas atividades; 2. Concernente à cultura, esta se encontra em volta cliente, delimitando a organização das atividades, ademais do espírito de comunidade, por meio das práticas administrativas, que beneficiam o desenvolvimento desta, com objetivo de interação e cultura; e, 3. Nos processos, tem-se a autonomia para deliberações, pois como o trabalho intensivo em conhecimento é particularizado pelo grande comprometimento e



informalidade, um fator se torna fundamental para o trabalho e relações interpessoais é a confiança.

As empresas, portanto, se tornam intensivas em Conhecimento, quando aprimoram variáveis principais, colocadas diante dois grupos: estilo organizacional (que concerne à filosofia de coordenar, estilo de liderança, fatores motivacionais, participação e comunicação externa) e orientação estratégica (estratégia genérica, orientação de funções/cargos, visão ao longo prazo, ligações externas, integridade corporativa). Desta maneira, tem-se que o Conhecimento da organização – podendo este ser considerado do intelecto dos colaboradores, na tecnologia empregue, nos sistemas, nos processos, ou inclusivamente no exemplar de estrutura organizacional – é parte de seu ativo (TERRA, 2008). Ademais, importa ressaltar que:

Organizações como estas, tendem a aproveitar as vantagens de cada segmento envolvido na fabricação de seus produtos, e o seu papel é o de intermediar, gerir o conjunto de relações interempresariais, promover o produto e a marca e organizar estas relações. O preço final dos produtos da *Nike*, por exemplo, constitui-se, em média, de 25% em manufatura e o restante corresponde ao *marketing* e função de suporte, como serviços de distribuição, armazenamento, financiamento e integração de sistemas. Elas pertencem a uma classe de nível mundial, tem forte poder sobre as demais organizações com as quais se relaciona, devido ao seu peso econômico, político e militar, controlam a renovação das tecnologias, modificam os perfis e preferências do consumidor, os estilos de mensagens publicitárias e são um dos responsáveis pela transformação do trabalho (NADAI; CALADO, 2005, p. 06).

Diante o exposto é clarificado que é em tal nova dinâmica social que emerge a Era do Conhecimento, que reconhece o capital/fator humano e modifica o perfil do novo profissional, que é este profissional do Conhecimento, que passa a ser fundamental nesse processo de modificação das empresas, e, porventura, devagar passa a ocupar posições estratégicas nas organizações (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005).

Telles e Teixeira (2002, p. 129), compreendem por Informação: “um conjunto de dados organizados”. Desta maneira, a definição geral de informação dada pelos autores é de que:

Dessa forma, dados tornados úteis, por e para alguém, são transformados em informação. E considerando que informar é



dar forma a algo, pode-se afirmar que a informação é uma representação relacional dos dados capturados; dados em movimento numa rede mutante de significados atribuídos (TELLES; TEIXEIRA, 2002, p. 129).

O Conhecimento é mais intrincado do que a Informação e o Dado, uma vez que este é um componente que intervém, manipula, constitui e mostra o dado que, por si só, aponta para demais coisas relevantes no processo (CALABRESE, 2008). Assim:

Com efeito, a noção de que conhecimento e experiência estão fortemente ligados não é recente. Ela permeia todo o Iluminismo racionalista que norteia a filosofia ocidental desde a Revolução Francesa. Na concepção Kantiana, todo conhecimento começa pela experiência, embora nem todo conhecimento derive exclusivamente dela. Ainda segundo a filosofia crítica de Kant, há duas fontes de conhecimento: a sensibilidade e o entendimento. A primeira vem da representação do objeto, que pode ser pura ou empírica, e a segunda vem dos pensamentos elaborados a partir dessas representações. Nessa linha, pensamentos sem conteúdo em que se respaldar são vazios, e representações dos sentidos tomadas sem conceitos associados são cegos (TELLES; TEIXEIRA, 2002, p. 130).

Desta forma, pode-se dizer que deve existir uma junção do Conhecimento e da Informação para que as organizações, principalmente quando na questão intensiva em Conhecimento, funcionem de maneira eficaz.

## **A GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO**

Compreender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas empresas é de essencial relevância para os implicados no processo de gestão, uma vez que é um processo que acontece por séculos e abarca discussões em diversas esferas do conhecimento.

No campo da gestão, foi significativo, por meio de determinados movimentos, o pioneirismo que ocorreu mediante à Administração Científica, impulsionada que foi por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e por Henri Fayol (1841-1925), na França.

O objetivo principal desses movimentos foi o de oportunizar a fundamentação científica às atividades administrativas, se descolando da improvisação e do empirismo. Taylor, assim, chegou à conclusão de que os



indivíduos produziam muito menos do que poderiam e, mediante isso, concebeu seu sistema de administração científica, que procurava a racionalização do labor.

Chiavenato (2012) afirma que foi no século XXI que se visualizaram as três Eras Organizacionais: a Era da Industrialização Clássica; a Era Neoclássica e a Era da Informação.

Para o autor supracitado, a Era da Industrialização Clássica ocorreu de 1900 até 1950, correspondendo ao período da industrialização no Brasil; momento em que os indivíduos eram tidos como recursos necessários à produção, em conjunto aos outros recursos da empresa, visualizando-se o homem como suplemento da máquina.

Chiavenato (2012) esclarece que a Era da Industrialização Neoclássica ocorreu de 1950 até 1990, marcada pelo momento pós da Segunda Guerra Mundial, em que o antigo modelo burocrático e inflexível passou a se transformar conforme o mundo também foi mudando.

Segundo o autor, buscava-se a renovação por intermédio da inovação, da departamentalização e da competitividade, surgindo, assim, a Administração de Recursos Humanos (ARH), que fez com que as pessoas fossem vistas como um recurso muito importante na produção, buscando-se sua valorização.

Ainda, na opinião de Chiavenato (2012), a Era da Informação iniciou-se em 1990, com o advento de uma maior tecnologia da informação, marcada pela globalização. Nessa Era, o capital econômico não foi mais o recurso principal, mas sim, o Conhecimento – que se aliaria a questão da cultura das empresas (transformando-a), e à inovação rápida pensando no futuro.

Para Chiavenato (2012), de acordo com as alterações ocorridas, a procura do mercado também aumentou de modo contínuo e rápido e, da mesma forma, também as exigências para contratação de talentos: a Gestão de Pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, possuindo a qualificação indispensável para satisfazer as variadas repartições de mercado.

Na visão de Robbins (2020), atualmente, a habilidade e capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função é algo que tem grande valor. Todavia, não há só um tipo de habilidade – as habilidades



intelectuais são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais como pensar, raciocinar e resolver problemas.

Para o autor supracitado, essa habilidade pode abranger aptidão para números, compreensão verbal, rapidez de percepção, raciocínio indutivo, raciocínio dedutivo, visualização espacial e memória. Em seu entendimento, existem as habilidades físicas, importante em serviços mais padronizados e não especializados em funções que exigem resistência, destreza manual, força nas pernas ou talentos semelhantes.

### **A Área funcional de gestão com pessoas**

A Gestão de Pessoas se constituiu, assim, como uma lente que ajudou a visualizar a realidade e a complexidade de uma empresa de forma plena, auxiliando a tornar transparente, os vínculos e situações subjacentes, fazendo com que os leigos no assunto entendessem sobre o tema.

É uma função que abrange as pessoas como participantes de processo de produção da empresa, enfatizando como se deve trabalhar e como pensar mecanismos e práticas de administração, baseando-se nesses processos e fortalecendo a concepção da relevância da conciliação das expectativas e interesses particulares e organizacionais, conhecendo que tais expectativas devem ser sempre construídas (DUTRA, 2017).

Visualiza-se pela ótica de Dutra (2017) que é possível dizer que existe uma grande procura pela união das pessoas nas organizações, uma vez que é perceptível que, na conjuntura do século XXI, em que as empresas buscaram por maior competitividade, o mundo está voltado para a temática que abrange as competências, pois existe uma imprescindibilidade de valorizar o pessoal e o trabalho que desempenham, em suas incumbências organizacionais.

Portanto, a Gestão de Pessoas é a habilidade de impulsionar as pessoas na procura dos melhores resultados, entendendo suas diferenças no que tange às pretensões, concepções, condições sociais e culturais. É integrar um coletivo organizacional, por exemplo, com a habilidade de efetivar processos comparativamente análogos de produção ao setor de atendimento e ao setor de vendas (BITENCOURT, 2017).



Chiavenato trata das transformações que aconteceram na Gestão de Pessoas, até a concepção aceita no século XXI:

A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização (CHIAVENATO, 2020, p. 32).

Nesse cenário, ainda na opinião de Chiavenato (2020), surge a gestão de pessoas por competências, que leva em consideração tudo o que se envolve, de certa maneira, nos vínculos organizacionais, enfatizando, em particular, os comportamentos conexos com o negócio da organização, o que resulta em uma valorização de características que passam a ser necessárias para o funcionamento das atividades e na admissão dos indivíduos como parceiros da empresa.

A gestão por competências é grande aliada da área de Recursos Humanos, e esta é a administração de recursos humanos voltados para a forma como organização planeja, organiza, coordena, desenvolve, acompanha as competências necessárias para o seu negócio, como a empresa distribui as equipes de trabalho, segundo os planos de desenvolvimento organizacional.

Tratando da evolução do conceito de Competência, a expressão já denominou o reconhecimento social a respeito da capacidade de um indivíduo se expressar sobre certo assunto. Posteriormente, começou a ser usado de maneira mais coletiva, para qualificar a pessoa com capacidade de efetivar certo trabalho, como forma de dizer que o indivíduo tinha competência (ISAMBERT-JAMATI, 1997 *apud* BITENCOURT, 2017, p. 175).

No detalhe dessa função da área de gestão com pessoas, tem-se que:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (BITENCOURT, 2017, p. 246).



Sobre esse processo, aliado ao âmbito funcional, pode-se dizer que é:

Processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação e podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a se próprio (autorrealização) (BITENCOURT, 2017, p. 256).

Durand (1998) fragmenta as competências em três aspectos: Conhecimentos (informação, saber o quê, conhecer o porquê); Habilidades (técnica, capacidade, *know how*); e, Atitudes (desejar fazer, identidade, determinação). Assim, para manterem-se na equipe colaboradores que se diferenciem, é importante que o empreendedor invista na boa gestão de pessoas. A tarefa de conservar os bons funcionários já começa no processo seletivo, que precisa de critérios exigentes para evitar enganos na contratação.

Abordando a questão funcional, Chiavenato (2014, p. 15) separa a gestão de pessoas em processos, que são: “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. [...] Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”. Sendo, pois, válido dizer que nesses processos, as atuações da gestão de pessoas dentro da empresa, compreende:

A moderna gestão de pessoas consiste numa série de atividades integradas que consistem em: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Os processos da gestão de pessoas ocorrem de maneira linear, porém para se avançar uma etapa dessa série de atividades, os resultados anteriores devem ser analisados para que as etapas seguintes possam acontecer. Levando em conta que fatores internos e externos podem influenciar o processo, é essencial que haja um equilíbrio entre eles. Os fatores ambientais internos que podem influenciar os processos são a missão, visão, cultura e objetivos organizacionais, a natureza das tarefas e o estilo de liderança. Já os fatores externos seriam leis e regulamentos, o sindicato, condições econômicas, sociais e culturais além da competitividade (MARQUES, 2015, p. 13).

No processo de agregar, Marras (2016, p. 65), menciona que “esse subsistema é responsável pela: captação e triagem de profissionais no



mercado; e, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”, que abrange a seara do RH, demonstrando a relevância de selecionar pessoas certas para as funções certas, importando observar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) dos colaboradores.

Na gestão de pessoas tem-se um delineamento das atividades que serão feitas na organização, isto é, detalhamento dos cargos, orientação e avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2020). Logo, tal processo:

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando-lhe os contornos do ‘que’, ‘como’ e ‘para que’ se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados (MARRAS, 2016, p. 94).

Tratando sobre recompensar as pessoas, que pode ser demonstrado mediante o incentivo financeiro oferecido aos indivíduos defronte o desempenho das incumbências que são outorgadas aos mesmos, igualmente abrangendo recompensas em benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2020).

Marras (2016, p. 90) menciona que o “salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração”. O processo de desenvolver as pessoas, portanto, procura promover o desenvolvimento profissional e pessoal, composto por um treinamento com programas de transformação. E, em relação ao desenvolvimento das pessoas:

Reforça a visão holística do business world, que visa transformar o executivo em um verdadeiro profissional atualizado, pronto a atender às necessidades do mercado, o que é interessante tanto para ele, indivíduo, quanto para a organização que investe nesse sentido (MARRAS, 2016, p. 170).

É um processo que visa educar e desenvolver os indivíduos para que seja possível atender às necessidades do mercado no qual a empresa insere, beneficiando colaboradores e empresa. Sobre o processo de manter pessoas:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de ‘viver



qualitativamente melhor' é algo patente é palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2016, p. 31).

Assim, concebem-se condições ambientais que estimulem essas pessoas, permanecerem, evitando problemas como o *turnover*<sup>3</sup>. O processo de monitorar pessoas é importante para que seja possível acompanhar e ter um controle das atividades das pessoas, observando-se, assim, os resultados e o que mudar (CHIAVENATO, 2020).

Esse processo é de extrema relevância, pois, como aponta Marras (2016, p. 173), "trata-se de um instrumento [...] que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional por meio do retorno recebido pela organização".

Em suma, quando se trata da área funcional de gestão com pessoas, pode-se afirmar que atualmente sua maior função, além das descritas nesse tópico, é a estratégica, pois transforma a empresa como um todo na busca dos resultados esperados, atuando para que isso ocorra com o maior capital que uma organização pode ter: o seu pessoal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração o nível de importância que a gestão de pessoas possui para as organizações, é possível perceber que suas particularidades redundam em consideráveis consequências para as próprias empresas, uma vez que nessa Era de grandes mudanças, a globalização aumenta seu ritmo do mercado.

Nisso, as Organizações Intensivas em Conhecimento auferem patamar de destaque, justamente por terem como características essenciais, o abandono dos antiquados padrões administrativos, criando um nicho de procura por novas formas de administração que sejam mais livres.

Além disso, a centralidade no capital intelectual (capital humano e de conhecimento), por meio da criatividade na sua construção, seja na área de serviços ou de bens de consumo, faz-se evidente, uma vez que os

---

<sup>3</sup> Conforme Chiavenato (2014) *turnover* é a alta alternância de funcionários, também conhecida como turnover, é a regularidade com que trabalhadores entram e saem de uma empresa, é um dos motivos mais importantes a serem examinados dentro de uma sistematização.



colaboradores possuem uma função nestas empresas, de fabricação do conhecimento, atuando de forma particular e grupal, fortalecendo a figura do trabalhador do Conhecimento, o que, por fim, permite tratar-se de organizações que enfrentam problemas e resoluções de grande complexidade.

Vê-se, portanto, que ser competitivo já não basta, todavia deve-se manter competitivo, uma vez que a natureza do Conhecimento é amplamente dinâmica, lincado que está com as transformações constantes que atingem a gestão da organização e o próprio mercado.

Assim, o modelo diferenciado, em que se valoriza o capital humano que deve investir no Conhecimento destaca-se, criando um elo entre a empresa e o colaborador. O gestor do Conhecimento executa incumbências intrincadas, trabalhando de forma direta com a Informação, com o Conhecimento e com a Tecnologia, no sentido que os adquirir, criar e aplicar.

Em suma, viu-se que em tal nova Era, a gestão destas companhias vai mais a frente da seara dos Recursos Humanos, que é o espaço em que essas organizações se moldam, vindo a ser atualmente uma Gerência Estratégica de Recursos Humanos.

Desenvolvendo as ideias expostas como um todo, viu-se também que a gestão de Conhecimento e de pessoas em OIC's precisa conceber redes verdadeiramente interativas de produção, as famosas *networks*<sup>4</sup>, diante das necessidades que aparecem com base nas interações entre os intermediários comprometidos na sua gestão, necessitando de estratégia e inovação constantes.

---

<sup>4</sup> Sistema de computadores que se mantêm conectados uns aos outros; rede, grupo de pessoas ou de coisas que se apresentam conectadas, interligadas ou relacionadas umas às outras. Fonte: <https://www.dicio.com.br/>.



## REFERÊNCIAS

AFONSO, Carla Winter; CALADO, Luiz Roberto. Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing. *Revista Adm.*, São Paulo, v.46, n.2, p.150-160, abr./maio/jun. 2011.

ANGELONI, M. Tereza; FERNANDES, C. Brito. A Aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC – *Anais da ANPAD*: Rio de Janeiro, 2000.

BITENCOURT, Claudia (Org). *Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2017.

CALABRESE, Júlio César. *Gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso da organização compos*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração – UFBA, Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente*. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. São Paulo: Atlas, 2020.

CUNHA, Miguel Pina e. Ciência organizacional: passado, presente futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. In: CUNHA, Miguel Pina e. *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Dom Quixote, 2000.

DAVEL, Eduardo; TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 1, n. 3, 2004, p. 15-38.

DIAS, Camila Delmondes; SILVA, João Luiz de Carvalho Pinto e; CRUZ, Maria Alice; SAAD, Mario José Abdall; FILHO PEREIRA; Rogério Antunes; PEREIRA, Rosa Ines Costa. *FCM 50 anos: a realidade ultrapassou o sonho*. Campinas: FCM/Unicamp, 2013.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: *International conference on competence-based management*, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*, São Paulo: Atlas, 2017.

FRAGA, Bruna Devens *et al.* *Business Intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual*. Navus: Florianópolis – SC, v. 7, n. 1, p. 43-56, jan./mar. 2017.



GRILO, Rui Manuel Boleto. *A teoria da gestão e a complexidade*. Évora: EU, Monografia (trabalho de conclusão de curso de licenciatura em Gestão de Empresas), 1996, 114f.

HERMAN, R. *Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década*. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

MARQUES, Fernanda. *Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências*. Brasília: DDG/ENAP, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2016.

NADAI, F.; CALADO, L. Uma análise crítica do termo 'organizações intensivas em conhecimento'. *Revista Gerpros da UNESP*. São Paulo, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.

SCHARDOSIM, Patrícia Royes *et al.* Aprendizagem organizacional: estudo de caso no setor de geoprocessamento em uma organização intensiva em conhecimento. *Revista Espacios*, v. 38, n.1, 2017.

SOUZA-SILVA, Jader C. de; DAVEL, Eduardo. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 39, n.1, 2005, p. 43-67.

REZENDE, José. *Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis*. 1ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 18 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

TELLES, M. Mesquita; TEIXEIRA, Francisco. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: o caso de uma multinacional de consultoria. *Revista Organização e sociedade*, v.9, n.25, set./dez, 2002, p. 127-141.

TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras* In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. M. M. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2008.



## PERSPECTIVAS DA FELICIDADE

**English title:** *PERSPECTIVES OF HAPPINESS*

**doi:** [10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p145-167](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p145-167)

**CARVALHO, Isaar Soares de**<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente artigo examina as várias interpretações do tema da felicidade, postos sob uma perspectiva interdisciplinar, tanto em relação à sua presença na cultura em geral quanto na Filosofia, na Política, na Religião, na Literatura e na Música. Nosso principal objetivo é contribuir para o estudo de tema tão vasto e de caráter multidisciplinar. Metodologicamente, faz-se uma revisão bibliográfica em acervos físicos e digitais, partindo dos pressupostos inscritos nas várias formas de interpretação do conceito de felicidade, especialmente em relação às condições históricas e sociais da existência humana. Como resultados da pesquisa, vimos que a felicidade é um conceito amplo e encontrá-la plenamente é algo raro, visto que não pode ser interpretada literalmente, pois o que vai bem é relativo, parcial, e o conceito de totalidade é mais um ideal do que uma realidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura, Filosofia, Ética, Felicidade

**ABSTRACT:** This article examines the various interpretations of the theme of happiness, placed under an interdisciplinary perspective, both in relation to their presence in culture in general and in Philosophy, Politics, Religion, Literature and Music. Our main objective is to contribute to the study of such a vast and multidisciplinary topic. Methodologically, a bibliographic review is made in physical and digital collections, starting from the assumptions inscribed in the various forms of interpretation of the concept of happiness, especially in relation to the historical and social conditions of human existence. As a result of the research, we saw that happiness is a broad concept and finding it fully is rare, since it cannot be interpreted literally, because what goes well is relative, partial, and the concept of wholeness is more of an ideal than that a reality.

**KEYWORDS:** Culture, Philosophy, Ethics, Happiness

---

<sup>1</sup> Doutor em Filosofia (UNICAMP). Pós-Doutor em Letras (USP). Docente do Departamento de Ciências Humanas da UEMG – Unidade Frutal.



## INTRODUÇÃO: A RELEVÂNCIA DO TEMA

A felicidade não pode se alimentar apenas de recordações do passado, necessita, também, dos sonhos do futuro (Jorge Amado)<sup>2</sup>.

Na área da Filosofia, o tema da felicidade é discutido historicamente desde a Antiguidade, por pensadores como Platão, Aristóteles, Epicuro, Agostinho, Hobbes, Rousseau, Montesquieu e vários outros, o que mostra a sua relevância na cultura ocidental.

Recentemente, o Prof. Franklin Leopoldo e Silva publicou uma obra introdutória sobre o tema, abordando de forma sintética a Felicidade, abarcando desde os Pré-Socráticos à Filosofia Contemporânea.

O tema da Felicidade tem sido objeto de um número considerável de publicações atualmente, bem como alvo da produção de filmes e novelas, sendo discutido tanto de forma direta quanto indireta na teledramaturgia, tendo, numa novela de Manoel Carlos, sido dedicada ao tema, intitulada propriamente de “Felicidade”. Nela, se mostram os conflitos humanos em busca da Felicidade, numa sociedade marcada pela competição e pelo egoísmo. Na ambição de tal aquisição, se adotam até mesmo estratégias antiéticas, como o assédio moral e a violência, artimanhas adotadas para a conquista da pessoa desejada.

Essa novela foi um tipo de reedição, moralmente falando, das novelas “Vale Tudo” e “Por Amor”, esta última também de Manoel Carlos. Em ambas, o realismo defendido por Maquiavel em relação à Política era adotado nas relações humanas, de tal modo que o título “Vale Tudo”, por sua vez, foi bem apropriado, enquanto que o título “Felicidade”, na prática, representa um ocultamento das verdadeiras relações de competição entre os homens e as mulheres, especialmente quando se trata desse controverso conceito, visto que alguns se sentem felizes produzindo a infelicidade de outros.

Por outro lado, no cinema, tornou-se célebre o filme *Em busca da Felicidade*, protagonizado por Will Smith. Mostra-se nele que as diversas crises que atingem os membros de uma família advêm, não raro, das dificuldades próprias das relações conjugais, do desemprego, do problema da moradia, da

---

<sup>2</sup> JORGE AMADO. *O Gato Malhado e a Andorinha Sinhá*. 43. ed. Rio: Record, 2004, p. 53.



alimentação e do acesso à saúde. No filme, também, dá-se grande ênfase à qualificação profissional, bem de alto valor numa sociedade altamente competitiva e que trocou o celeste porvir pelo sonho dogma do americano, mesmo que para isso acabasse por incentivar uma nova guerra de todos contra todos e, por consequência, encorpar o individualismo.

Em tal sociedade, onde a competição do estado de natureza foi renovada pela ética capitalista, a felicidade tem sido interpretada mais do ponto de vista da realização pessoal do que do bem-estar do corpo social. Partindo desses pressupostos, portanto, tratemos do tema.

## **VOLTAIRE E A FELICIDADE COMO EXPERIÊNCIA TRANSITÓRIA**

No erudito *Dictionnaire Philosophique* (VOLTAIRE, 2021), explica-se que a Felicidade é algo temporário, passageiro, como o próprio termo “heurex”, em Francês, a define. Voltaire explica que esse termo é derivado de “heur” (hora), de onde provêm as expressões como “em boa hora” ou “em má hora”. Ele observa que as nações antigas admitiam haver horas ou tempos bons ou funestos.

Para Voltaire, aquilo que se chama de Felicidade “é uma ideia abstrata, composta de algumas ideias de prazer”, observando que um momento de prazer não faz um homem feliz, nem um momento de dor o torna infeliz. O sábio ainda afirma que “o prazer é mais rápido do que a Felicidade e a Felicidade do que a bem-aventurança”. A prosperidade, no entanto, não garante necessariamente a Felicidade, pois dependendo da situação, uma pessoa próspera não pode desfrutar das delícias de um banquete preparado para ela, por que poderá estar com náuseas, e. g.

Nesse sentido, vale lembrar o célebre mito grego, que versa a respeito do Rei Midas, conhecido por sua ganância. Tendo tratado com civilidade a Sileno, que havia se perdido, Midas pediu ao deus Dioniso, como recompensa, que lhe concedesse o poder de transformar em ouro tudo aquilo que viesse a tocar. Seu pedido foi atendido, o que revelou o seu absurdo, pois como tudo o que ele tangia se transformava em ouro, ao tentar comer ele se deparou com o problema de que até sua refeição se transformava em ouro – o que o levaria à



morte. Foi, então, que ele pediu a Dioniso que revertisse seu pedido insano, o que ilustra o fato de que o conceito de riqueza também é relativo.

No Brasil, confirmando o fato de que a riqueza não é garantia de bem-estar e Felicidade, temos vários relatos a respeito de pessoas que, nos tempos da mineração, morreram com o ouro nas mãos. De acordo com Antonil, “sendo a terra que dá ouro esterilíssima de tudo o que se há mister para a vida humana, e não menos estéril a maior parte dos caminhos das minas, não se pode crer o que padeceram ao princípio os mineiros por falta de mantimentos”<sup>3</sup>.

A riqueza do ouro, em si mesma, por outro lado, não torna os homens felizes, melhores ou mais virtuosos. Nesse sentido, Antonil indaga, ironicamente: “Que maravilha, pois, que sendo o ouro tão formoso e tão precioso metal, tão útil para o comércio humano e tão digno de se empregar nos vasos e ornamentos dos templos para o culto divino, seja pela insaciável cobiça dos homens contínuo instrumento e causa de muitos danos?”<sup>4</sup>. De tal modo, que a Felicidade em relação à posse de bens é relativa, quer seja na Mitologia Grega, quer seja na Filosofia, na Religião ou na História, que lida com os fatos e suas narrativas, procurando eliminar destas os mitos e as ideologias, como um minerador que joga fora o cascalho para ficar com o metal precioso.

## **A FELICIDADE COMO TEMA DA FILOSOFIA E DA POLÍTICA**

A Felicidade é vista na perspectiva social e política por Platão, que esperava que os governantes reconduzissem a cidade de Atenas da injustiça para a justiça. Na “Sétima Carta”, Platão deixa claro que a paz civil depende da presença de homens justos na direção do Estado (Pólis).

Para Aristóteles, a vida feliz na Pólis seria possível, além da presença de homens justos em sua direção, da existência de uma classe média, o que evitaria as revoltas e garantiria a estabilidade política. Por outro lado, para Agostinho, a verdadeira Felicidade ou beatitude encontrar-se-ia na Cidade de Deus.

---

<sup>3</sup> Adriana Romeiro. *Os sertões da fome: História trágica das minas de ouro em fins do século XVII*. In: *SÆculum – Revista de História* [19]; João Pessoa, jul./dez. 2008, p. 176.

<sup>4</sup> Adriana Romeiro, *idem*, p. 177.



Dante afirmava que o homem tem duas beatitudes: uma, a Felicidade, no âmbito civil, outra, a beatitude eterna, alcançando-se a primeira através da Filosofia e a segunda pelos ensinamentos de caráter espiritual que transcendem a razão.

Já Hobbes, contrasta a situação de miséria e infelicidade do homem no estado de natureza com a criação do Estado, que foi projetado para nossa paz e defesa. É digno de nota que um dos capítulos mais conhecidos do *Leviatã*, seja o de número XIII, intitulado: “Da condição natural da humanidade relativamente à sua felicidade e miséria”.

No Cap. XI do *Leviatã*, que é complementado temática e conceitualmente pelo célebre Cap. XIII, Hobbes examina conceitos relativos à Moral, relacionando-a com a paz civil. Isso é evidente em sua definição dos costumes, os quais ele afirma que são “aquelas qualidades que dizem respeito a uma vida em comum pacífica e harmoniosa”. Com essa definição, aparece mais uma vez a prioridade, em seu pensamento, da forma de se alcançar a paz civil, isto é, “a felicidade desta vida”, a qual não consiste no “repouso de um espírito satisfeito”, mas, sim, num “contínuo progresso do desejo” e na competição entre os homens.

Hobbes se opõe à concepção da existência de um fim último e de um bem supremo para o homem. Ele não cita filósofo algum ao afirmar isso, porém, é notório que a ideia de fim último é cara aos pensadores cristãos, especialmente a Santo Agostinho, que afirma que o homem foi feito para Deus e que não descansará a sua alma enquanto não se voltar para Deus, bem como que a pátria do cristão está nos céus, de onde se aguarda a vinda do Messias.

Quanto à afirmação do bem supremo ou Sumo Bem, é uma formulação própria de Platão, para quem o Bem é tanto a origem do ser quanto do conhecimento da verdade. Platão afirma que a Felicidade é desejada por todos os homens e que apenas na contemplação do bem se encontra a beatitude ou Felicidade perfeita.

No capítulo XI do *Leviatã*, Hobbes antecipa teses desenvolvidas no Cap. XIII, onde examina a condição de miséria da humanidade quando ainda não havia sido instituído o poder soberano.



O progresso do desejo do homem, citado por Hobbes, no Cap. XI, é explicado por Renato Janine Ribeiro, de forma comparativa em relação à marcha da própria vida, juízo comum na época da redação do *Leviatã* e presente na literatura religiosa inglesa, no livro *O Peregrino*, que ilustrava a marcha do cristão em direção à beatitude, com todas as provações do percurso, o qual só os perseverantes conseguem completar.

A convicção de marcha ou progresso se dê em direção a algum bem desta vida, ou do porvir, era comum na mente dos ingleses do século XVII e, enquanto Bunyan concebe essa marcha rumo à vida eterna, Hobbes a limita aos desejos desta vida. Ele afirma como tese básica de sua Antropologia: “Assinalo assim, em primeiro lugar, como tendência geral de todos os homens, um perpétuo e irrequieto desejo de poder e mais poder, que cessa apenas com a morte” (*Leviatã*, Cap. XI).

Hobbes concebe a marcha do desejo do homem como algo infundável, pois o desejo se desloca de um objeto para outro, “não sendo a obtenção do primeiro outra coisa senão o caminho para se conseguir o segundo”, de tal modo que, já no Cap. XI do *Leviatã*, o filósofo antecipa a imagem da confiança na segurança da sociedade pelo Estado, para que os homens possam levar uma vida quieta e sossegada, na qual possam desfrutar de seus desejos em paz, inclusive do desejo sensual.

No Cap. XIII do *Leviatã*, a igualdade dos seres humanos é concebida como natural, pois ali Hobbes afirma:

A natureza fez os homens tão iguais, quanto às faculdades do corpo e do espírito que, embora por vezes se encontre um homem manifestamente mais forte de corpo, ou de espírito mais vivo do que outro, mesmo assim, quando se considera tudo isto em conjunto, a diferença entre um e outro homem não é suficientemente considerável para que qualquer um possa com base nela reclamar qualquer benefício a que outro não possa também aspirar, tal como ele. Porque quanto à força corporal o mais fraco tem força suficiente para matar o mais forte, quer por secreta maquinação, quer aliando-se com outros que se encontrem ameaçados pelo mesmo perigo. Quanto às faculdades do espírito..., encontro entre os homens uma igualdade ainda maior do que a igualdade de força<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Thomas Hobbes. *Leviatã*, Cap. XIII. S. Paulo: Abril, 1979.



A partir dessa tese da igualdade natural ele refutará o argumento de que há homens mais fortes, ou mais sábios. Se há mais fortes, os mais fracos podem unir-se para vencê-los, ou o mais fraco, por intermédio de um secreto ardil, pode derrotar o mais forte.

Quanto à existência de homens mais sábios, Hobbes diz que há poucos verdadeiramente sábios, mas que a prudência, que é aprendida via experiência, é comum a todos os homens, o que demonstra a sua igualdade. Ironicamente o autor também diz que os homens são iguais em relação à presunção de serem mais sábios uns do que os outros, e a vaidade, assim, comuns a todos.

A igualdade natural dos homens, no entanto, não garante a vida em segurança e a Felicidade, pois quando dois homens desejarem a mesma coisa, sendo impossível sua fruição por ambos, instaurar-se-á a competição. E, nessa situação, as virtudes principais passarão a ser a fraude, e a antecipação, chegando os homens a uma situação em que, por não haver um poder comum, de onde possa derivar-se a Lei, nada poderá ser injusto. Essa é a condição de infelicidade e miséria na qual se encontrava o homem antes da criação do Estado, o qual foi projetado para a paz e a defesa da sociedade.

Em relação à afirmação de Hobbes, de que onde não há Lei nada pode ser injusto, é salutar observar que o apóstolo Paulo já dissera que: “onde não há Lei, também não há transgressão” (Rm, 4:15), bem como afirmou: “Eu não teria conhecido o pecado, senão por intermédio da Lei; pois não teria eu conhecido a cobiça, se a Lei não dissera: Não cobiçarás” (Rm, 7:7).

Logo, a imaginação de um estado de natureza e de um estado civil não era estranha a Paulo, observando-se que Paulo, ao escrever isso, estava se referindo aos aspectos civis da Lei, não aos aspectos teológicos. Nesse sentido, Hobbes chama a atenção para o fato de que, dentre os “Dez Mandamentos”, os quatro primeiros dizem respeito aos deveres para com Deus e os outros seis à vida civil.

Foi em relação a esses que Paulo afirmou que não conheceria a cobiça se a Lei não dissesse: não cobiçarás. Logo, Paulo e Hobbes entendem que só haverá transgressão onde houver Lei.



Enquanto estão no estado de natureza, os homens têm um constante medo da morte violenta, não há lugar para a indústria, o comércio, a arte, a filosofia, “e a vida do homem é solitária, pobre, sórdida, embrutecida e curta”. Diante disso, de acordo com Hobbes, a razão orienta os homens para normas de paz que garantirão o convívio em respeito e em prazer entre os homens, os quais, deixados no estado de natureza, são como lobos uns para os outros.

A contínua marcha do desejo, pois, leva os homens à criação daquele grande Leviatã, que é o Estado, ao qual prometem obediência, em troca da garantia da segurança e do gozo da vida, numa equação em que a razão serve ao desejo fundamental, que é o da vida em paz.

Assim, para Hobbes, a Felicidade está necessariamente ligada à vida em paz na sociedade, tanto dentro dos limites de cada Estado quanto nas relações exteriores, pois em tempos de guerra, a Felicidade do corpo político e dos indivíduos é limitada.

Dependendo das circunstâncias, os homens voltam ao estado de natureza, pois o realismo da guerra impede que os homens possam viver em si e para si, agora eles fazem parte do corpo político e estão sujeitos até a entregar o seu corpo por ele, para a libertação da sociedade. E, assim, a nossa paz e Felicidade social e política dependem do sacrifício dos nossos heróis e mártires da guerra.

Política e Felicidade são associadas também no pensamento de Locke, que afirma que “o legislador é a alma do corpo político, da qual todos os membros do Estado tiram o quanto lhes é necessário à conservação, união e Felicidade”.

Montesquieu via na Felicidade política o maior bem do homem, ao afirmar: “Se pudesse fazer com que todos pudessem melhor sentir sua Felicidade em cada país, em cada governo, acreditar-me-ia o mais feliz dos mortais”.

Por seu turno, Rousseau afirmou: “Se tivera de escolher o lugar de meu nascimento, teria desejado nascer num país no qual o soberano e o povo não pudessem alimentar senão um único e mesmo interesse, a fim de que todos os movimentos da máquina tendessem somente para a Felicidade comum”.



## **DIVERSOS CONTEXTOS DE USO E DE SIGNIFICAÇÃO DO TERMO FELICIDADE NA BÍBLIA**

O tema da Felicidade é abordado em diversos textos do “Antigo” e do “Novo Testamento”, tanto de forma direta quanto de forma indireta, e mesmo de forma implícita, cabendo ao leitor perceber, no contexto da narrativa, as suas relações com a Felicidade.

A conquista de Canaã, por Josué, por exemplo, a fim de que o futuro povo de Israel pudesse se fixar nessa terra, se deu depois de ter saído da escravidão do Egito, mas, ainda assim, era vista pelos israelitas como mais um dos atos de cumprimento da promessa de Deus de uma terra em que manaria leite e mel e, portanto, de Felicidade.

Encontrar uma mulher virtuosa também era sinal de Felicidade no “Antigo Testamento”, como diz o “Livro de Provérbios”: “Mulher virtuosa, quem a achará? O seu valor muito excede o de finas joias” (Pv, 31.10). Ao mesmo tempo em que esse provérbio enaltece a mulher virtuosa, ele pode conter uma ironia às mulheres em geral, visto que ao dizer que é difícil encontrar uma mulher virtuosa, ao mesmo tempo em que elogia a virtuosa, desqualifica as demais. E, como ter uma fina joia, *lato sensu*, seria posse para poucos, o provérbio pode ter um sentido inverso, isto é, em lugar de elogiar a mulher, a desmerece.

Em Israel, o fato de dar à luz uma criança era sinal de Felicidade, como se vê no contraste entre as mulheres de Jacó, das quais uma, chamada Lia, disse que era afortunada, isto é, feliz, por ter vários filhos, enquanto sua irmã Raquel se sentia angustiada por não gerar filhos, vendo em Lia uma concorrente. E, atribuindo a geração de filhos ao homem, disse a seu marido: “Dá-me filhos, senão morrerrei” (Gn, 30:1).

Jacó, porém, entendia que o fato dela não ter filhos provinha de Deus. Foi, então, que ela resolveu ceder sua serva Bila por mulher a Jacó, dizendo: “Eis aqui Bila, minha serva; coabita com ela, para que dê à luz, e eu traga filhos ao meu colo, por meio dela” (Gn, 30:3).

Diante disso, sua irmã Lia “tomou também a Zilpa, sua serva, e deu-a a Jacó, por mulher” (Gn, 30:9). E, quando nasceu a criança, Lia disse: “afortunada”, expressando, assim, sua Felicidade diante da concorrência com



Raquel. Depois Zilpa, serva de Lia, teve ainda outro filho de Jacó, ocasião em que Lia disse: “É a minha felicidade, porque as filhas me terão por venturosa” (Gn, 30:13).

A Felicidade pode ser encontrada, portanto, em situações de disputa como essa, na qual as irmãs tinham uma concorrência tamanha que, mesmo considerando-se que naquela sociedade a poligamia era um costume, ainda que tivessem ciúmes de suas servas, viam-nas como instrumentos de sua concorrência. E, assim, Bila e Zilpa foram mães, mas os filhos eram das suas senhoras, que continuaram competindo até que Raquel, tendo dado à luz a Benjamin, morreu. Raquel, desde então, se tornou um símbolo da mulher que encontra a Felicidade na maternidade.

Uma situação de profunda dor e infelicidade é narrada no “Livro de Rute”. Depois de sair de Israel e dirigir-se a Moabe, a fim de procurar sustento, ali morreram seu marido e seus dois filhos. Então, ela voltou para Israel com sua nora Rute. Seus amigos e conhecidos a chamaram pelo seu nome, Noemi, que significa “agradável, amável, prazeroso”. Porém, ela lhes pediu que não a chamassem mais por esse nome, visto que grande amargura lhe havia dado o Todo-Poderoso. Adotou, então, o nome de Mara, cujo significado é “amarga” ou “amargo”<sup>6</sup>. Sua profunda experiência de perda mostra que a Felicidade pode se relacionar diretamente com a posse dos bens necessários para o sustento e com a preservação da vida dos entes queridos.

Por outro lado, a posse dos mais diversos bens, a sabedoria e mesmo a abundância de mulheres, como ocorreu com Salomão, não é garantia de Felicidade. “Tinha ele setecentas mulheres, princesas, e trezentas concubinas; e suas mulheres lhe perverteram o coração” (I Rs, 11:3). Ele mesmo escreveu, de acordo com a “Versão Almeida Revista e Atualizada”: “Amontoei também para mim prata e ouro e tesouros de reis e de províncias; provi-me de cantores e cantoras e das delícias dos filhos dos homens: mulheres e mulheres” (Ec, 2:8).

A *Bíblia Ave Maria* traduz esse evento de forma semelhante, porém, mais contundente ao se referir às mulheres: “Acumulei também prata e ouro,

---

<sup>6</sup> O termo “Mara” é usado também no Livro do Êxodo para descrever as águas amargas, não potáveis.



riquezas de reis e de províncias. Arranjei cantores e cantoras, e o que faz as delícias dos filhos dos homens: mulheres e mulheres".

No fim das contas, porém, isso não fez de Salomão um homem feliz, e notável é o pessimismo de Salomão, apesar de homem de ciência e de sabedoria, riquíssimo e politicamente forte, dentro e fora de Israel. Chegou à conclusão, porém, de que "tudo é vaidade". Sua biografia mostra, por sua vez, que a sabedoria, a riqueza, o poder e o prestígio não são suficientes para se alcançar a Felicidade.

A simplicidade de Cristo, no entanto, poderia nos aproximar muito mais da Felicidade: "Considerai como crescem os lírios do campo: eles não trabalham, nem fiam. Eu, contudo, vos afirmo que nem Salomão, em toda a sua glória, se vestiu como qualquer deles" (Mt, 6: 28-29). É como disse Voltaire: a Felicidade é inferior à bem-aventurança.

Por outro lado, que a força não seja suficiente para que um homem possa alcançar a Felicidade ficou demonstrado pela vida de Sansão, que foi vencido pelos Filisteus, vitimado pela força da sedução de uma mulher e, assim, o homem que ceifou a vida de um leão com as mãos, que matara mais de mil homens usando como arma a queixada de um jumento (Jz, 15: 15-16), e que carregara o portão da cidade de Gaza, nas costas, não foi capaz de resistir à seiva de uma mulher. Foi vencido, portanto, por meio de uma estratégia simples: se não o venceram pela força, venceram-no por sua própria fraqueza. E, assim, Sansão dormiu nos braços de Dalila, teve seus cabelos cortados, perdeu a eficácia da coragem, pois o voto do nazireado, isto é, da sua consagração a Deus, desde o seu nascimento, fora quebrado.

Passado algum tempo, no entanto, Sansão recuperou a sua força e, derrubando o templo de Dagom, que era tanto um local religioso quanto político, matou 3.000 filisteus, dando também a própria vida em sacrifício pela libertação de seu povo. Conseguiu derrubar um templo, mas não teve ímpeto suficiente diante da sedução de uma mulher, sinal de que a fraqueza da carne pode ser superior à fortaleza do corpo, o que não nos torna felizes.

Por outro lado, no antigo Israel, o conceito de Felicidade entrou em crise, devido à corrupção dos próprios sacerdotes. É possível que hoje venhamos a concordar com o profeta Malaquias, que afirmou: "Nós reputamos por felizes os



soberbos; também os que cometem impiedade prosperam, sim, eles tentam ao Senhor e escapam” (Mt, 1:15). E isso ele denunciava em torno de 430 a. C.

No Brasil, por outro lado, talvez pareça que Rui Barbosa fez uma releitura de Malaquias, visto que afirmou: “De tanto ver triunfar as nulidades; de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça. De tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar-se da virtude, a rir-se da honra e a ter vergonha de ser honesto”<sup>7</sup>. Isso foi dito, em 1914, porém, até hoje continua sendo uma realidade.

Por fim, numa contradição evidente aos padrões vigentes historicamente, Cristo considerou como pessoas felizes os humildes de espírito, os que choram, os mansos, os que têm fome e sede de justiça, os misericordiosos, os limpos de coração, os pacificadores, os perseguidos por causa da justiça e os que são injuriados, perseguidos e caluniados por serem seus seguidores.

É digno de nota também que, enquanto o “Livro de Mateus” se refere, nas bem-aventuranças, aos que têm fome e sede de justiça, o “Livro de Lucas” fala apenas dos que têm fome. Porém, mesmo que o evangelista Lucas não se refira à fome de justiça, a fome está diretamente relacionada à injustiça, devido à exploração dos trabalhadores, à concentração da propriedade e da renda, à corrupção política e a outras formas de injustiça, o que foi denunciado na “Epístola de Tiago”: “Porventura não são os ricos os que vos oprimem e os que vos arrastam aos tribunais? Não blasfemam eles o bom nome pelo qual sois chamados?” (Tg, 2:6).

## **O TEMA DA FELICIDADE NA MÚSICA BRASILEIRA**

A Felicidade é tema também da poesia e da música brasileira, seja na variante popular ou na modalidade sertaneja, das quais destacamos inicialmente a renomada música *Felicidade*, de Lupicínio Rodrigues, que se tornou conhecida também na voz de Caetano Veloso:

---

<sup>7</sup> *Obras Completas de Rui Barbosa* – Discursos Parlamentares. Disponível em: [http://www.stf.jus.br/bibliotecadigital/RuiBarbosa/16040\\_V41\\_T2/PDF/16040\\_V41\\_T2.pdf](http://www.stf.jus.br/bibliotecadigital/RuiBarbosa/16040_V41_T2/PDF/16040_V41_T2.pdf). Acesso em: 21/03/2021.



Felicidade foi-se embora  
E a saudade no meu peito ainda mora  
E é por isso que eu gosto lá de fora  
Porque sei que a falsidade não vigora  
A minha casa fica lá de trás do mundo  
Onde eu vou em um segundo quando começo a cantar  
O pensamento parece uma coisa à toa  
Mas como é que a gente voa quando começa a pensar

Trata-se de um texto breve e nostálgico, que afirma que a Felicidade está ausente. A expressão “a minha casa fica lá de trás do mundo” é uma negação da Felicidade, como se o poeta se referisse ao não-ser. O eu-lírico não define, porém, o que seja a Felicidade, mas usa um termo de uso comum e cuja definição é subjetiva e relativa. Dessa forma, o autor iniciou um hipertexto, o qual é complementado de acordo com a experiência e o sentimento de cada um que lê, ouve e canta essa letra tão breve, porém, essencial para descrever um sentimento que atinge a grande parte da humanidade. Por outro lado, ao dizer: “É por isso que eu gosto lá de fora porque sei que a falsidade não vigora”, reconhece que a verdade nas relações humanas é um fator fundamental para a felicidade.

Uma visão imediatista e pessimista da Felicidade aparece na canção de Odair José, intitulada *A noite mais linda do mundo*, cujo refrão é: “felicidade não existe, o que existe na vida são momentos felizes”, ficando, assim, a noção de Felicidade do autor reduzida a uma noite ou a um breve período de amor:

A noite mais linda do mundo (A Felicidade)

Vamos fazer desta noite  
A noite mais linda do mundo  
Vamos fazer nesta noite  
A vida inteira num segundo  
A gente pode ser feliz  
Viver a vida sem sofrer  
É não pensar no que vai ser  
Não me pergunte se amanhã  
O nosso amor vai existir  
Não me pergunte pois não sei

Refrão: Felicidade não existe

O que existe na vida são momentos felizes<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.lettras.mus.br/otto/a-noite-mais-linda-do-mundo/>. Acesso em: 03/04/2021.



Outro exemplo de pessimismo em relação à Felicidade está na música *No Colo da Noite*, gravada, dentre outros, por Milionário e José Rico, que diz:

Cansado de tanto esperar a felicidade  
Saí à sua procura no mundo sem fim.  
Tão depressa eu me deparei com a realidade.  
Vi que ela existe para todos, menos para mim.

Os amores que tive na vida todos me deixaram  
Juramentos e mais juramentos fizeram em vão  
Somente as tristes lembranças comigo ficaram  
E dos beijos fingidos agora só recordação  
Caminhos e rumos incertos, sozinho eu sigo  
Não tenho esperança de nada pra levar comigo  
O dia é meu companheiro, clareia o caminho  
No colo da noite adormeço, chorando sozinho

O problema dessa visão da Felicidade é a sua centralização na outra pessoa, como se, sem ela, fosse impossível ser feliz. O sujeito moral, porém, deve procurar ser feliz, não só no que tange ao relacionamento amoroso, mas, também, por encontrar uma forma de ser feliz por si mesmo.

Nesse sentido, nos é pertinente parafrasear Kant, que afirmou: “Tem coragem de servir-te de teu próprio entendimento”, poderíamos dizer: “Tem coragem de ser feliz por ti mesmo”.

Outra forma de interpretação da Felicidade é a que consiste em considerar o passado como tendo sido mais feliz do que o presente, especialmente para os que migraram do interior para os grandes centros urbanos, ou mesmo para uma cidade de pequeno porte. Isso fica evidente no maior sucesso da dupla sertaneja Belmonte e Amaraí, na canção *Saudade da minha terra*, texto em que o poeta coloca uma questão existencial profunda: “De que me adianta viver na cidade se a felicidade não me acompanhar?”.

E, partindo desse mote, o sertanejo representado na música coloca argumentos e sentimentos que justificariam seu retorno ao campo. Nem uma mulher da cidade que se interessou por ele o seguraria na metrópole. Ele é um caipira do asfalto que chora a saudade do campo, vive sem alegria na cidade, cansou-se de sofrer e precisa voltar para o lugar onde nasceu e onde quer morrer. A Felicidade só estaria na terra, e na terra natal.

O campo é como um ímã para as pessoas que ali foram criadas. Elas se lembram do orvalho, do canto dos pássaros, do mugido das vacas, do som das



rodas dos carros de boi, da solidariedade dos vizinhos, das festas na roça etc. No entanto, essa nostalgia vai contra a lógica da produção capitalista, que exige uma adaptação às novas tecnologias, as quais reduziram a oferta de emprego no campo e aumentaram o êxodo rural.

Ao contrário dessa nostalgia em relação à terra, Domenico De Masi afirma que “quando, em plena era industrial, os nossos avós – ainda rurais – falavam de trabalho, suas mentes corriam aos campos e camponeses, ainda que a maioria dos trabalhadores braçais agrícolas já estivesse abandonando o campo para se urbanizar e trabalhar em fábricas”<sup>9</sup>.

Diante disso não faria sentido perguntar: “De que me adianta viver na cidade se a felicidade não me acompanhar?”. Ao contrário, chegou há anos, o tempo da necessidade de desenvolvermos a capacidade da adaptação e da atualização das nossas competências, não só as profissionais, mas, também, e talvez em maior escala, das emocionais.

O amor pelo campo levou Catulo da Paixão Cearense a compor o poema-canção *Luar do Sertão*:

Ó que saudade do luar da minha terra  
Lá na terra branquejando folhas secas pelo chão  
Este luar cá da cidade tão escuro  
Não tem aquela saudade do luar do meu sertão  
Não há, ó gente, oh! não  
Luar como esse do sertão

Se confrontarmos essa música, no entanto, com os sofrimentos do sertanejo, assim como descritos por Jorge Amado, na obra *Seara Vermelha*, em que veremos que o sertão foi um lugar de exploração e de outras formas de violência contra os trabalhadores. Para denunciar isso foi que Jorge Amado, já na abertura da obra, cita Castro Alves:

Cai, orvalho de sangue do escravo  
Cai, orvalho na face do algoz  
Cresce, cresce, seara vermelha  
Cresce, cresce, vingança feroz.

Para Jorge Amado, o vermelho, ao qual Castro Alves se referia, era o sangue do trabalhador derramado na Seara, isto é, na colheita, a qual trazia consigo as marcas da exploração do homem do campo.

---

<sup>9</sup> Domenico De Masi. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*, p. 49.



Por outro lado, o otimismo e a nostalgia em relação ao sertão são negados pelas descrições feitas por Euclides da Cunha (1984), na parte da obra *Os Sertões*, intitulada “A Terra”.

De acordo com a sua descrição primorosa, há locais no sertão que são “barbaramente estéreis” e que “na plenitude das secas são positivamente o deserto”. Dialeticamente, porém, chega um tempo em que “dilatam-se os horizontes. O firmamento, sem o azul carregado dos desertos, alteia-se, mais profundo, ante o expandir revivescente da terra. E o sertão é um vale fértil. É um pomar vastíssimo, sem dono”<sup>10</sup>. Porém, “depois tudo isto se acaba. Voltam os dias torturantes; a atmosfera asfíxiadora; o empedramento do solo; a nudez da flora; e nas ocasiões em que os estios se ligam sem a intermitência das chuvas — o espasmo assombrador da seca. A natureza compraz-se em um jogo de antíteses”<sup>11</sup>.

Por isso, enfim, afirma Euclides que “o sertanejo é antes de tudo um forte”<sup>12</sup>. Porém, milhões deles migraram para o Sudeste e o Sul em busca de melhores condições de vida, o que reforça a posição de sua fortaleza, bem como o fato de que a Felicidade deve ser buscada, construída por nós.

## **A FELICIDADE E A EMANCIPAÇÃO DA MULHER EM GABRIELA, CRAVO E CANELA**

Relevantes referências à Felicidade são feitas na obra *Gabriela, Cravo e Canela*, de Jorge Amado, publicada em 1958. Um dos conceitos mais importantes da obra em relação à Felicidade aparece numa referência ao Professor Josué, sobre quem várias pessoas de Ilhéus diziam que se interessara pela jovem Malvina para, por intermédio do casamento, enriquecer-se facilmente, devido às posses do Coronel Melk Tavares, pai da jovem. É nesse contexto da narrativa, que o autor introduz a afirmação de que “casamento de dinheiro não traz felicidade”.

---

<sup>10</sup> Euclides da Cunha. *Os Sertões* (1901), op. cit., p. 22.

<sup>11</sup> Euclides da Cunha. *Os Sertões* (1901), p. 23. Disponível em: <http://www.dominionpublico.gov.br/download/texto/bn000153.pdf>. Acesso em: 03/04/2021.

<sup>12</sup> Ao descrever assim o sertanejo, no entanto, Euclides da Cunha acrescenta, de forma preconceituosa, que o sertanejo “não tem o raquitismo exaustivo dos mestiços neurastênicos do litoral”. *Os Sertões*. Cap. III. Disponível em: <http://www.nilc.icmc.usp.br/nilc/literatura/ossert.es2.htm>. Acesso em: 03/04/2021.



Jorge Amado usa os termos “infelicidade” e “desgraça” como sinônimos de violência e mesmo de morte em Ilhéus. Por exemplo, quando afirma, em relação a Anabela, uma dançarina que fazia danças ousadas e que foi para a cidade apresentar-se no Bataclan, famoso cabaré da cidade. A certa altura da história, devido ao conservadorismo da cidade, o narrador afirma que “no caso de lhe ocorrer uma infelicidade qualquer nessa terra assustadora, de costumes brutais”, era com o Dr. Mundinho Falcão, exportador de cacau que a levou para a cidade, que ela poderia contar. Infelicidade, nesse contexto, significava violência, algumas vezes praticadas a mando das esposas dos coronéis, contra mulheres que poderiam ameaçar o seu casamento.

Ilhéus era uma cidade de costumes tão conservadores que os votos de Felicidade para um inimigo político deviam ser feitos de maneira estratégica. Foi o que fez Mundinho ao mandar flores para Jerusa, neta do Coronel Ramiro, intendente da cidade, com a seguinte mensagem: “Peço-lhe, minha jovem amiga, transmitir a seu digno avô meus votos de felicidade. Em campo oposto ao dele, sou, no entanto, seu admirador”. O Coronel reconheceu tal forma de comunicação como uma estratégia sagaz do adversário, dizendo: “É sabido esse senhor Mundinho! Se me manda o abraço por minha neta, não posso deixar de receber”.

Outra referência à Felicidade na obra está presente na descrição do comportamento do Juiz de Paz que, tendo demonstrado anteriormente interesse por Gabriela, constrangido ao celebrar o casamento dela com Nacib, “pronunciou umas palavras para desejar felicidades àquele novo casal, que um amor verdadeiro unira acima das convenções sociais, das diferenças de posição e classe”.

O uso do termo “felicidades”, em *Gabriela* (1958), indica que esse substantivo, que em geral é usado no singular, pode ser aplicado também no plural, mesmo que a gramática o reprove, pois, de acordo com Wittgenstein, o significado das palavras está para além da gramática, devendo ser buscado no uso que delas se faz. Ao grafar “felicidades”, portanto, o autor indica que a Felicidade tem várias formas de se apresentar<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Na novela *Felicidade*, de Manoel Carlos, o prefeito de Vila Feliz se alegra quando sua mulher tem o décimo filho. Pode haver felicidade maior? Louvado seja Deus!, diz ele. Compra charutos para os amigos. Um funcionário da Prefeitura diz: “Está alegre como se fosse solteiro”. Para este, a felicidade estaria fora



O romance de Nacib e Gabriela teve aspectos de Felicidade e de infelicidade. Casando-se com Gabriela, ele sentiu-se muito feliz. No entanto, devido ao envolvimento de Gabriela com Tonico Bastos, escrivão da cidade, Nacib sentiu-se muito infeliz, vindo depois a perdoá-la e a recuperar a Felicidade ao seu lado. É a dialética apontada por Voltaire, sobre a transitoriedade da Felicidade. Por outro lado, Jorge Amado introduz na obra o enredo a respeito do Doutor Felismino, um dentista que se sentiu feliz por abandonar sua mulher, que havia sido infiel. Ele encontrou na infidelidade da mulher uma justificativa para deixá-la, visto que a considerava como uma pessoa insuportável.

No entanto, sua atitude não agradou à sociedade ilheense, cuja moral não admitia que um marido traído reagisse de forma pacífica diante da infidelidade do cônjuge. E, assim, sentindo-se rejeitado por seus concidadãos, teve de se mudar de Ilhéus. Jorge Amado até afirma, ao narrar que o Coronel Jesuíno Mendonça matara sua esposa, Sinhazinha Mendonça, juntamente com seu amante, que “assim era em Ilhéus: honra de marido enganado só com sangue podia ser lavada”.

É digno de nota que a obra *Gabriela* (1958) tem como um dos temas centrais a denúncia da situação da mulher na sociedade de então. A mulher não tinha autonomia moral mesmo para escolher com quem iria se casar, pois devido aos interesses políticos e econômicos, alguns casamentos eram arranjados, a fim de se manter o domínio das famílias mais influentes.

A discussão sobre a emancipação da mulher recebe, assim, uma grande contribuição de Jorge Amado, não só em *Gabriela* (1958), mas, também, em *Tereza Batista, cansada de guerra* que estava. Ao todo, as expressões “mulher” e “mulheres” são usadas 324 vezes na obra *Gabriela* (1958), das quais destacamos as seguintes, com a finalidade de demonstrar como a mulher era desrespeitada na Ilhéus, de 1925:

- Mulher é para viver dentro de casa, cuidando dos filhos e do lar.
- Mulher casada é para viver no lar, criar os filhos, cuidar do esposo e da família.
- O lar é a fortaleza da mulher virtuosa.

---

do casamento, pois ele tinha um relacionamento conjugal infeliz. Assim, as concepções de felicidade são variáveis, de acordo com as circunstâncias históricas e pessoais.



- Mulher tem muita serventia, o senhor nem imagina. Ajuda até na política. Dá filho p'ra gente, impõe respeito. Pro resto, tem as raparigas.
- Toda mulher, mesmo a mais fiel, tem seu limite.
- És a mulher desta casa, o raio de sol, a luz do luar, o canto dos pássaros.
- Cabeça de mulher é fraca.
- Mulher que se mete a doutora é mulher descarada, que quer se perder (Coronel Melk Tavares falando a Malvina, sua filha, que intentava continuar sua formação após concluir o Colégio).

Uma das expressões mais preconceituosas em relação à mulher, porém, é esta: “Mulher é tentação, é o diabo, vira gente”, a qual faz parte de um diálogo entre três homens logo após o assassinato de Sinhazinha Mendonça e de seu amante, o Dr. Osmundo Pimentel. Na novela “Gabriela”, de 1975, porém, a frase acima é alterada por Walter Durst, para: “Mulher é o diabo, vira a cabeça da gente”.

De todo modo, em ambas as conceituações a mulher é a única responsabilizada pelo adultério ocorrido entre Sinhazinha Mendonça e Dr. Osmundo, ambos os quais foram mortos pelo Coronel Jesuíno Guedes Mendonça, cujo casamento com Sinhazinha fora arranjado para preservar as propriedades de suas famílias, que eram aparentadas. É em relação a isso que Jesuíno afirmava que todo casamento era político, especialmente para os grandes proprietários de terra e para as autoridades.

Nesse contexto político e cultural, o conceito de Felicidade, nos termos em que nos propomos aqui, nem poderia ser discutido. Nesse sentido, na versão de *Gabriela* (1958) para a televisão, em 1975, o Coronel Jesuíno Mendonça afirma que “fora da ligação política o casamento pode ser muito bom por algum tempo, mas depois acaba sempre dando muito trabalho”<sup>14</sup>.

Diante desse contexto moral, a obra de Jorge Amado é de alto valor, pois tem a emancipação da mulher como um dos temas principais. A personagem Gabriela é como se fosse o perfume da obra, porém, a sua essência é outra.

Grande parte dos espectadores da novela exibida em 1975, privilegiando o sensível em lugar do inteligível, dava maior valor à cena de Gabriela sobre o telhado de um coreto, em busca da pipa de uma criança, do que às denúncias presentes na obra sobre as várias formas da violência e da exclusão na

<sup>14</sup> *Gabriela*, 1975, Cap. 25. Dir. de Walter Durst. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KLPYmKyKzZM>. Acesso em: 08/04/2021.



sociedade, de forma especial em relação às mulheres. Aquele público que aparece na cena representa a sensualidade do homem brasileiro<sup>15</sup>.

Do ponto de vista da Política, porém, o objetivo da obra é o fim do Coronelismo e o predomínio do Direito no lugar da força, algo que Rousseau defendera sobejamente n' *O Contrato Social*. Assim, a Felicidade na obra *Gabriela* (1958) pode ser vista tanto do ponto de vista do indivíduo, especialmente em relação à autonomia da mulher, especialmente em personagens como Sinhazinha Mendonça, mencionada logo na primeira página da obra, Malvina e Gabriela, que nasceu assim, cresceu assim, vai ser sempre assim – livre – como sintetizou Caymmi na Modinha para Gabriela. É uma obra que trata, portanto, da Felicidade política e da Felicidade do indivíduo: uma preciosa utopia amadiana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conforme verificamos, as noções e as experiências da Felicidade são muito amplas e variáveis. Para muitos a felicidade estaria em conseguir encontrar a pessoa amada. Para outros, no entanto, em sair de um relacionamento infeliz.

A maioria associa a Felicidade ao sustento, ao emprego, à propriedade, à moradia, ao estudo, à saúde, e mesmo comprar uma roupinha nova de vez em quando não faria mal a ninguém, bem como dar um retoque no visual.

Muitos, porém, ficariam felizes por um prato de comida, como se vê nas grandes cidades do mundo e mesmo em cidades do interior do Brasil, o que nos leva a pensar a Felicidade também e necessariamente do ponto de vista da Economia, da Política e da Solidariedade entre os cidadãos.

O Capitalismo, porém, adota uma lógica econômica que não preza as pessoas, mas, sim, o lucro. Dessa forma, a definição hobbesiana do homem como lobo do homem ainda é atual, e o Estado, criado com o objetivo de garantir a paz da sociedade, em determinadas circunstâncias, tem se voltado contra ela, pois ele não é apenas uma pessoa fictícia, mas é formado por homens e mulheres que têm vontade e interesses próprios, e seu objetivo de

---

<sup>15</sup> Parte da cena encontra-se disponível em (<https://globoplay.globo.com/v/1257554/>). O personagem Tonico Bastos (Fúlvio Stefanini), de chapéu, sintetiza a sensualidade dos homens da cidade na cena.



alcançar a *salus populi* (segurança pública) não se concretizou, pois os atores políticos se preocupam mais, salvo raras exceções, com a sua própria carreira, e o desejo de poder e mais poder, como disse o próprio Hobbes, especialmente para eles, só cessa com a morte.

Enfim, quando falamos da Felicidade tratamos de experiências e de conceitos variáveis, relativos e subjetivos, tanto que “a alma farta pisa o favo de mel, mas, para o faminto, todo amargo é doce”, pelo que a Felicidade se relaciona diretamente com a nossa subjetividade. Sendo assim, não há uma forma geral e definitiva para sermos felizes, todavia, é oportuno que recordemos as palavras de Marx: “A sociedade poderá inscrever na sua bandeira: de cada um segundo suas capacidades, a cada um segundo suas necessidades”<sup>16</sup>.

Teríamos, então, a Felicidade social, que, noutra forma de dizer: “Amarás o teu próximo como a ti mesmo” (Lv, 19:18), princípio este que não foi enunciado pela primeira vez por Jesus, mas faz parte da *Torah*, sendo citado por sete vezes, nos textos do “Novo Testamento”<sup>17</sup>. Contudo, o individualismo tem levado até mesmo cristãos a repetirem o *slogan* de que “não existe almoço de graça”, mesmo que os “Evangelhos” registrem duas multiplicações dos pães, o que nos leva a concluir lembrando-nos que René Descartes afirmou:

O bom senso é a coisa mais bem distribuída do mundo... O poder de bem julgar e de distinguir o verdadeiro do falso, que é propriamente o que se denomina bom senso ou razão, é por natureza igual em todos os homens... Não basta ter o espírito bom, mas o principal é aplica-lo bem. As maiores almas são capazes dos maiores vícios, assim como das maiores virtudes”<sup>18</sup>.

Sendo, pois, o bom senso, assim tão bem distribuído, cabe a nós colocá-lo em prática. A unanimidade é impossível, entretanto, a razoabilidade é sempre tangível.

---

<sup>16</sup> *Manual de Economia Política*. Academia de Ciências da URSS. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/ostrovitianov/1959/manual/35.htm>. Acesso em: 03/01/2021.

<sup>17</sup> Confira em Mt, 19.19; Mt, 22.39; Mc, 12;31; Lc, 10.27; Rm, 13.9; Gl, 5.14 e Tg, 2.8.

<sup>18</sup> René Descartes. *Discurso do Método*. Trad. de Maria E. Galvão. S. Paulo: Martins Fontes, 2001, p. 05.



## REFERÊNCIAS

- AMADO, Jorge. *Gabriela, Cravo e Canela. Crônica de uma cidade do interior*. 23. ed. S. Paulo: Martins, 1961.
- AMADO, Jorge. *Seara Vermelha*. 32. ed. Rio de Janeiro: 1978.
- AMADO, Jorge. *O Gato Malhado e a Andorinha Sinhá*. 43. ed. Rio: Record, 2004.
- BOBBIO, Norberto. *A Teoria das Formas de Governo*. 4. ed. Brasília: Ed. UNB, 1985.
- CUNHA, Euclides da. *Os Sertões*. São Paulo: Editora Três, 1984 (Biblioteca do Estudante). Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/bv000091.pdf>. Acesso em: 08/04/2021, às 20h41min.
- DE MASI, Domenico. *O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*.
- DESCARTES, René. *Discurso do Método*. S. Paulo: Martins Fontes, 2001.
- HOBBS, Thomas. *Do Cidadão*. S. Paulo: Martins Fontes, 1992.
- HOBBS, Thomas. *Leviatã*. 2. ed. S. Paulo: Abril, 1979.
- MONTESQUIEU, Charles L. de Secondat. *Do Espírito das Leis*. S. Paulo: Abril, 1973.
- KANT, Immanuel. *Resposta à pergunta: o que é esclarecimento?* Petrópolis: Vozes, 1985
- LEOPOLDO E SILVA, Franklin. *Felicidade. Dos filósofos pré-socráticos aos contemporâneos*. São Paulo: Claridade, 2007.
- LOCKE, John. *Segundo Tratado sobre o Governo*. S. Paulo. Abril, 1973.
- ROMEIRO, Adriana. *Os sertões da fome: História trágica das minas de ouro em fins do século XVII*. SÆculum – Revista de História; João Pessoa, jul./ dez. 2008, p. 176.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Do Contrato Social*. S. Paulo. Abril, 1978.
- ROTHSTEIN, Andrew (Ed). *Manual de Economia Política – Academia de Ciências da URSS*. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/ostrovitianov/1959/manual/35.htm>. Acesso em 08/04/2021, às 20h53min.
- SALLAH, Jacques. *A Bahia de Jorge Amado*. Salvador: Fundação Casa de Jorge Amado, 2008 (Casa de Palavras).
- STRONG, James. *Strong's Exhaustive Concordance*. Disponível em: <https://biblehub.com/strongs.htm>. Acesso em 08/04/2021, às 20h56min.
- VOLTAIRE, François-Marie. *Dictionnaire Philosophique – Heur*. Disponível em: <https://www.voltaire-integral.com/?s=Heur>. Acesso em 08/04/2021, às 20h51min.



## VERSÕES DA BÍBLIA UTILIZADAS

- 1 – *Bíblia Almeida, Revista e Atualizada*  
(<https://www.bibliaonline.com.br/ara/gn/1>)
- 2 – *Bíblia Almeida, Revista e Corrigida*  
(<https://www.bibliaonline.com.br/arc/gn/1>)
- 3 – *Bíblia Ave Maria* (<https://www.bibliacatolica.com.br/biblia-ave-maria/genesis/1/>)
- 4 - *The Authorized King James Version of 1611*. Salt Lake City, USA: The Church of Jesus Christ of Latter-Days Saints, 1979.

## SITES CONSULTADOS

<https://biblehub.com/>

<https://www.letas.mus.br>

<http://www.nilc.icmc.usp.br/nilc/literatura/ossert.es2.htm>

<http://www.stf.jus.br/bibliotecadigital/RuiBarbosa/16040>



## IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD) NO BRASIL: CONSIDERAÇÕES TECNOLÓGICAS

**English title:** *IMPLEMENTATION OF THE GENERAL DATA PROTECTION LAW (LGPD) IN BRAZIL: TECHNOLOGICAL CONSIDERATIONS*

[doi](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p168-190) 10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p168-190

**SANTOS, Juliano Gouveia dos**<sup>1</sup>  
**ALMEIDA, Lohan Alves**<sup>2</sup>  
**SOARES, Hélio Rubens**<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo descreve as definições da atual Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e a Lei que lhe serviu de inspiração, a *General Data Protection Regulation* (GDPR). O objetivo do texto é o de demonstrar a relevância desses aparatos legislativos para a vida dos cidadãos numa atualidade, em que tudo gira em torno de informações digitais. Metodologicamente faz-se uma revisão da literatura sobre o tema, presente em acervos físicos e digitais, combinada com um estudo de caso. Como resultados do estudo, vimos que algumas considerações tecnológicas acerca da implementação de sistemas e sua adequação à nova Lei, exemplificam as formas de aplicação efetiva da segurança de dados pessoais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ciência da Computação, LGPD, Segurança de Dados

**ABSTRACT:** This article specifies the definition of the current General Law on Protection of Personal Data (LGPD) and the Law that served as inspiration, a General Regulation on Data Protection (GDPR). The purpose of the text is to demonstrate the relevance of these legislative devices to the lives of citizens today, when everything revolves around digital information. Methodologically, a literature review on the topic, present in physical and digital collections, is combined with a case study. As a result of the study, we saw that some technological considerations about the implementation of systems and their adequacy to the new Law, exemplify the ways of effectively applying the security of personal data.

**KEYWORDS:** Computer Science, LGPD, Data Security

<sup>1</sup> Estudantes de Ciência da Computação, no Centro Universitário do Triângulo – Uberlândia / MG. Contato: [julianogouveia93@gmail.com](mailto:julianogouveia93@gmail.com).

<sup>2</sup> Estudantes de Ciência da Computação, no Centro Universitário do Triângulo – Uberlândia / MG. Contato: [lohanalves@hotmail.com](mailto:lohanalves@hotmail.com).

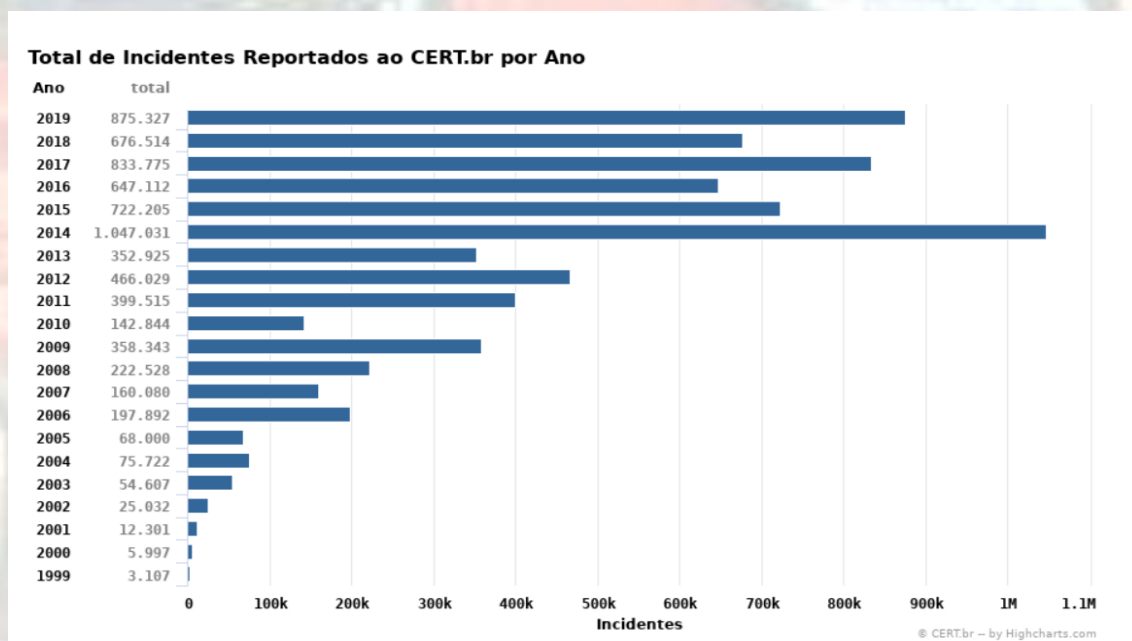
<sup>3</sup> Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Docente no Centro Universitário do Triângulo – Uberlândia / MG. Contato: [helio.soares@asoec.com.br](mailto:helio.soares@asoec.com.br).



## INTRODUÇÃO

Na Era da Informação, caracterizada pelo fluxo crescente de dados, se destaca a preocupação com a segurança e a integridade das pessoas que usufruem desse meio. Como consequência do desenvolvimento tecnológico, a tecnologia passa a ser utilizada com mais frequência, sobretudo na prática de crimes cibernéticos, como fraudes e acesso não autorizado a dados sigilosos (Figura 1).

Neste sentido, convém dizer, que os tipos mais comuns de crimes virtuais são: roubo e fraude de identidade; roubo de dados financeiros e dados corporativos; espionagem cibernética; jogos ilegais de azar; venda de itens ilegais *on-line*; e, produção ou posse de pornografia infantil:



**Figura 1. Gráfico de incidentes de crimes cibernéticos por ano**

Diante disso, o presente artigo discorre sobre conceitos de segurança, com foco nos crimes cibernéticos, e particularmente aqueles que envolvem os dados de identidade. Serão, assim, elucidados conceitos sobre a nova Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD – Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018a) – e o seu funcionamento, além do processo de implementação de *softwares* (programas) de segurança em uma empresa.



Em vários âmbitos se destaca a segurança dos dados pessoais, devido à facilidade na sua obtenção por parte das empresas. A maioria dos estabelecimentos, como hotéis, lojas, farmácias e *sites* de vendas *on-line*, requerem informações básicas para cadastro que, por seu turno, possui diversos propósitos, como a divulgação de promoções e descontos, a obtenção de *feedback*, as pesquisas de mercado para saber o nicho de cada usuário e lançar produtos voltados para determinados grupos de pessoas, entre outros.

Nesse âmbito, crimes como invasão de privacidade, roubo e fraude de identidade, extorsão por meio de dados sensíveis e compartilhamento de informações pessoais entre empresas, são os que favorecem e ou até interferem no funcionamento do livre mercado (HINTZBERGEN, 2018).

Para evitar crimes cibernéticos, a União Europeia – UE (2016) lançou o *General Data Protection Regulation* (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, GDPR). Essa regulamentação indica maneiras corretas sobre o tratamento de informações, para não causar danos aos usuários. Inspirado pela UE, o Brasil criou a “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais” – LGPD (BRASIL, 2018a; BLUM, 2019).

Nesse contexto, o presente artigo investiga as bases teóricas da Lei supracitada e as formas de construção de sistemas que visam se adequar a tais conformidades. Na seção 02, serão mostrados os fundamentos da LGPD (BRASIL, 2018a) e do GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016); na seção 03, as motivações para esse assunto e as possíveis vantagens e desvantagens acerca do tema; na seção 04, um estudo de caso sobre uma empresa fictícia, com foco em sistemas e ferramentas a serem utilizados para adequação à Lei; e, na seção 05, há a Conclusão versando sobre o assunto investigado.

## **2. LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD)**

A LGPD – Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Brasil 2018a) – altera a “Lei do Marco Civil da Internet” – Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014 (BRASIL, 2014). Entre as mudanças, consta a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD, por meio da “Medida Provisória n. 869”, de 27 de setembro de 2018 (Brasil 2018b); da “Lei n. 13.853, de 08 de julho de 2019”



(BRASIL, 2019a); e do “Veto n. 24, de 02 de outubro de 2019” (BRASIL, 2019b).

Prevista para entrar em vigor em outubro de 2019, ou seja, transcorridos 18 meses a partir da publicação, a LGPD (Brasil 2018a) foi impedida de tal ação devido à “Lei n. 13.853, de 08 de julho de 2019” (BRASIL, 2019a), que altera a data para 24 meses após a publicação da Lei original, que seria em abril de 2020, com vistas a proporcionar um prazo maior para a adequação das empresas. Contudo, em detrimento dos acontecimentos mundiais relativos à pandemia causada pelo Novo Coronavírus (COVID-19), houve mais um adiamento, com ratificação em 18 de agosto de 2020, data marcada como o início para a referida Lei.

Com o crescimento do mundo digital, dos comércios *on-line* e do fluxo de informações, constatou-se a necessidade de criarem-se medidas protetoras para assegurar a integridade das pessoas. Nos dias atuais, os que possuem maior quantidade de dados detêm um poder econômico mais elevado que os outros, o que ilustra a base do funcionamento da economia atual (MORELLI, 2020).

A LGPD (BRASIL, 2018a) foi criada com o intuito de resguardar os direitos fundamentais do cidadão que tem os dados coletados em todo o território brasileiro, para respeitar os direitos humanos no que tange à integridade, à privacidade, ao direito de imagem e à dignidade. Tal aparato legislativo visa proteger todas as informações, independentemente da forma como foram coletadas, seja por documento impresso ou formulários eletrônicos (DONDA, 2020).

Além de manter os dados protegidos, a LGPD (BRASIL, 2018a) se alinha aos objetivos da economia brasileira, ao evitar crimes virtuais e fraudes, além de estimular o livre-comércio e o desenvolvimento econômico e tecnológico (PINHEIRO, 2020). Ela é aplicável a qualquer pessoa, seja de natureza física ou jurídica, pública ou privada, com a possibilidade de ser não apenas um indivíduo, como também um grupo. Também é aplicável às duas partes, tanto àquele que oferece informações, quanto aos que as coletam de fato. No caso do indivíduo que dispõe seus dados pessoais, ao entregá-los, deve estar de acordo com os termos propostos pela outra parte que, por sua



vez, precisa se comprometer a guardar todos os dados daquela pessoa. Caso ocorra alguma alteração nos termos, é preciso avisar o cliente para ele ceder novamente seus dados (MALDONADO, 2019).

Nesse entremeio, a LGPD (BRASIL, 2018a) não é aplicável quando os dados forem usados exclusivamente para fins jornalísticos, artísticos ou acadêmicos; se aplicarem à segurança pública, defesa nacional, segurança do Estado, atividades de investigação e repressão de infrações penais; e empregados na área da saúde, uma vez que, em alguns casos, faz-se necessário o compartilhamento de informações entre diferentes centros de atendimento, para garantir a vida do indivíduo (MALDONADO, 2019).

Em relação à territorialidade, a LGPD (BRASIL, 2018a) é aplicável em qualquer parte do país, além de ser permitida a coleta de dados por empresas de outros países. Sendo assim, tais organizações precisam estar de acordo com a Lei supra, para poder manipular as informações – isso poderá funcionar de maneira efetiva quando os dados forem enviados ao território brasileiro (LGPD, BRASIL, 2018). Para operacionalizar o sistema, existem três tipos de dados que podem ser coletados:

- **Pessoais:** dados sólidos, pelos quais é possível descobrir a identidade a quem pertencem tais informações, como o número do Cadastro de Pessoa Física (CPF), o Registro Geral (RG), a Carteira Nacional de Habilitação (CNH), e o nome do indivíduo, idade etc.;
- **Pessoais sensíveis:** de forma isolada, não permitem a identificação do sujeito, mas apresentam conteúdo expositivo que, caso seja divulgado, pode levar a situações de racismo, homofobia e outros crimes de ódio e falsificação. Por isso, é imprescindível a manipulação correta de informações como orientação sexual e religiosa, opinião política, filiação a algum grupo, origem étnica, dados genéticos e biométricos, entre outros; e,
- **Anonimizados:** informações que, de acordo com os meios técnicos e a manipulação correta, não permitem descobrir a identidade da pessoa, a exemplo da coleta de dados em investigações por meio de denúncias anônimas (POHLMANN, 2020).

Torna-se necessário ressaltar nomenclaturas como “titular”, “controlador”, “operador”, “encarregado” e “tratamento” (PINHEIRO, 2020). O primeiro se refere ao proprietário dos dados; o segundo é responsável por criar os termos de consentimento e por atuar em alguma ocorrência com as informações do titular – os profissionais dessa área documentam os dados



personais do cliente e garantem o cumprimento de todos os itens delimitados nos termos de uso (RAPÔSO *et al.* 2019); o terceiro manipula tais informações e garante o tratamento correto; já o encarregado associa controlador e titular, além de zelar pela integridade da empresa e fidelidade por meio da Lei e encaminhar as mudanças aos demais, se não houver algo em conformidade ao processo; e o tratamento se refere à manipulação dos dados, que envolve a operação de coleta e a movimentação das informações do cliente.

No tocante à manipulação de dados, há uma diferenciação no tratamento, de acordo com a faixa etária. Quando se é criança ou adolescente, os responsáveis legais fornecem as informações; já no caso dos adultos, a pessoa se responsabiliza pelos próprios dados; e em relação ao idoso, podem ocorrer ambas as situações – pode ser responsável por ele mesmo ou, caso alguma doença o impossibilite de tomar decisões, a responsabilidade recai ao cuidador (POHLMANN, 2020).

Diante disso, o usuário final tem o completo controle sobre todos os aspectos relativos a ele. Assim, pode solicitar a retirada das informações dos bancos de dados da companhia e alterações nos termos, caso seja favorável. Essa empresa, caso ocorra qualquer problema com os dados coletados, tem até 72 horas para comunicar ao cliente a situação e, transcorrido esse tempo, ficará passível da aplicação de multas (DONDA, 2020).

O descumprimento da Lei resultará em penalidades, a depender do grau da infração, desde uma simples advertência até a aplicação de multas com valores elevados, que podem chegar a 2% do faturamento total da empresa, grupo ou conglomerado brasileiro no seu último exercício, podendo custar até R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) (DONDA, 2020).

## **2.1 General Data Protection Regulation (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, GDPR)**

O GDPR consta na “Lei n. 679, de 27 de abril de 2016” (UNIÃO EUROPEIA, 2016), mas entrou em vigor a 25 de maio de 2018 em toda a UE. Ela tem como objetivo dar mais privacidade e segurança aos dados de todos os cidadãos europeus (BLUM, 2019).



Essa regulamentação se direciona às pessoas que disponibilizam os próprios dados na Internet, ou seja, para protegerem os cidadãos contra qualquer tipo de crime que pode ocorrer com tais informações que, nesse caso, precisam do consentimento da pessoa para serem coletadas. A transparência é primordial, uma vez que o usuário precisa saber exatamente como os dados são manipulados/compartilhados, além de ter o direito ao esquecimento/apagamento das informações do sistema, algo obrigatório para as empresas da área (POHLMANN, 2020).

Juntamente ao GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016), foi criado o cargo público de *Data Protection Officer* (Oficial de Proteção de Dados, DPO), responsável por fiscalizar e controlar as organizações quanto à manipulação dos dados das pessoas. No que concerne ao descumprimento da Lei, as companhias podem sofrer sanções que podem ser de 4% do faturamento anual ou de € 20.000.000,00 (vinte milhões de Euros) (POHLMANN, 2020).

Essa Lei é válida para todos os serviços *on-line* que processam dados de pessoas europeias, mesmo se não estiverem sediados na Europa. Por isso, as empresas estrangeiras devem estar de acordo com tal legislação, se pretenderem fazer negócios com algum cidadão daquele continente (BLUM, 2019).

## **2.2 Exemplos de aplicação do GDPR e da LGPD**

Apesar de as leis possuírem diferenças quanto ao tratamento, o funcionamento delas é similar. Nesta seção, serão apresentados dois exemplos de adoção de tais legislações na prática e, na seção subsequente, haverá as diferenças entre elas.

Em um primeiro contato, quando são disponibilizados formulários para cadastro é preciso informar, claramente aos usuários, quais dados são solicitados, o que será feito com eles, onde irão passar e como serão armazenados, mesmo que as informações, por vezes, sejam autoexplicativas. Podem ser utilizados em uma campanha ou repassados a uma empresa parceira e, independentemente disso, a finalidade deve ser documentada e comunicada ao cliente.



Quando uma cláusula é alterada no termo, um novo documento deve ser enviado para o cliente ter ciência e decidir se irá (ou não) aceitá-lo novamente, uma vez que possui direitos sobre todas as suas informações. Caso o titular não queira participar dos termos, a empresa, obrigatoriamente, deve apagar todas as informações dele constantes nos bancos de dados.

### **2.3 Diferenças entre a LGPD e o GDPR**

Existem outros países com leis voltadas ao uso da Internet e afins, a exemplo dos Estados Unidos, com foco na proteção dos dados. Já, a inspiração da LGPD (BRASIL, 2018a) pelo GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016), em detrimento das outras, se deu pelo fato de tratar o usuário e o que lhe pertence em ambiente *on-line*, com vistas à segurança da informação e à integridade desse indivíduo. Apesar da semelhança, há algumas particularidades a serem abordadas.

A primeira diferença é que, no Brasil não existiam leis para proteger os dados das pessoas no meio virtual, em contraposição à Europa. Com a criação da LGPD (BRASIL, 2018a), o país iniciou uma cultura que já estava em curso naquele continente (BLUM, 2020).

Outra diferença diz respeito à segurança dos dados. Enquanto que, na Europa, a Lei especifica itens de segurança, tais como o uso de criptografia, aqui não existe tal descrição. No Brasil, foi criada a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD), responsável unicamente por supervisionar a segurança dos dados nas empresas, contudo, não há um órgão específico para a fiscalização em solo europeu (PINHEIRO, 2020).

Quanto ao *marketing* direto, que compreende o tratamento de dados pessoais para fins de criação de perfis e da mercadologia, a Lei europeia tem definições específicas, com requisitos e etapas a serem seguidos e que permitem aos titulares se opor em qualquer momento. Como a Lei brasileira não aborda o assunto de forma direta pode-se gerar problemas de autorização implícita – nesse contexto, são citadas apenas as regras gerais aplicáveis de objeção, segurança e consentimento dos titulares dos dados pessoais (OLIVEIRA, 2020).



No que tange aos dados sensíveis, o Brasil confere proteção especial no “Artigo 5º, inciso II”, em que podem ser tratados apenas nas hipóteses previstas em Lei (BRASIL, 2018a). Há duas exceções no consentimento do titular em relação a esse tipo de informação: se houver a necessidade de se investigar algum crime e quando há riscos à saúde. Já, na Europa, é proibida a manipulação dos dados sensíveis por qualquer empresa, com apenas três tipos de exceções referentes à saúde, aos dados biométricos e aos genéticos, respectivamente (PINHEIRO, 2020).

Existe uma discrepância também na relação entre controlador e operador. Enquanto que, na LGPD (BRASIL, 2018a), o primeiro deve instruir o segundo sobre o tratamento dos dados, podendo ser de modo informal, quase totalmente técnico, no GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016), o controlador deve formalizar essa instrução para o operador em um contrato ou outro tipo de ato jurídico para vinculá-los. Caso haja alguma ocorrência, o GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016) determina a responsabilidade a ambos que firmaram o contrato, no que tange à ocorrência. Por sua vez, no Brasil, os responsáveis são aqueles que estão em exercício no momento da queixa (BIONI, 2019).

Por fim, com relação aos relatórios de impacto, a Lei brasileira não apresenta regras específicas sobre as situações nas quais o controlador deve fazer os relatórios. Por outro lado, a Lei europeia prevê que os relatórios de impacto devem ser feitos se o tratamento dos dados pessoais resultar em elevado risco para a integridade, ao direito e à liberdade dos indivíduos (BIONI, 2019).

### **3. IMPACTOS DA LGPD**

A LGPD (BRASIL, 2018a) causa diversos impactos, como em cidadãos e empresas, sob o ponto de vista geral, e em cada setor da organização. Diante disso, nesta seção serão abordados os aspectos mais relevantes do tópico estudado.

Evidentemente, os cidadãos serão os mais beneficiados com a entrada da Lei em vigor, pois toda informação pessoal está protegida por legislação, ou seja, há mais segurança à integridade do indivíduo. Ela permite a eles o total controle sobre as informações: por exemplo, se um indivíduo requisitar a



retirada de suas informações da base de dados de uma empresa, esta precisará atender de maneira rápida à solicitação. O usuário também pode pedir a alteração dos dados ou cancelar o recebimento de *e-mails* automáticos, caso haja necessidade. Nada acontecendo como previsto no negócio, a companhia tem 72 horas para avisar ao cliente sobre o ocorrido e apresentar a solução, sob pena de multa equivalente a até 2% do faturamento mensal (MALDONADO, 2019).

Várias organizações foram penalizadas com os impactos do advento da LGPD (BRASIL, 2018a). Antes, as empresas coletavam os dados das pessoas e os usavam livremente, mas, após a Lei, os clientes passaram a ter o direito de solicitar a remoção completa de seus dados, como dito anteriormente. Isso ocasiona mudanças logísticas de funcionamento das companhias, como a criação de cargos para manipulação de informações pessoais ou a forma de elaboração e fechamento de acordos, pois o compartilhamento dos dados se torna realizável apenas com algum tipo de supervisão (OLIVEIRA, 2020).

Em documentos de consentimento elaborados para os usuários estarem cientes sobre o uso de seus dados, necessita-se de uma revisão para esclarecer as formas de emprego dessas informações. Como estas são repassadas em vários setores da mesma empresa, há grandes chances de se perderem ou serem corrompidas. Logo, a estruturação é essencial para evitar eventualidades, como criar um setor especializado em manipulação de dados ou até mesmo designar quais áreas têm acesso a eles.

Além de demandar tempo e dinheiro, as organizações precisam se adequar às normas da Lei, caso contrário, estarão sujeitas às medidas jurídicas, como multas, advertências e, em casos mais graves, a imobilização total, até que seja feito algo a respeito da situação.

Houve também impactos em relação à competitividade entre as empresas. Em curto prazo, há uma perda de liderança daquelas organizações que se adequaram à Lei, pois já investiram valores consideráveis enquanto outras não realizaram aquisições. Porém, no médio e longo prazos, as que se adaptaram ganham uma vantagem competitiva, uma vez que não terão problemas com a justiça quanto ao cumprimento das normas e, tampouco, serão multadas ou advertidas.



Companhias que estão em conformidade às diretrizes contarão com termos de usuários atualizados de acordo com a LGPD (BRASIL, 2018a), o que pode ser um fator decisivo na hora de o cliente aceitar os termos e enviar os dados. Após a Lei, a garantia de segurança das informações pessoais é maior, e o cliente preferirá comprar produtos de uma empresa que garanta sua segurança, em detrimento às que não tomaram as devidas precauções (MALDONADO, 2019).

A área de Recursos Humanos – RH foi afetada, uma vez que trabalha com um grande fluxo de informações pessoais, tanto de colaboradores quanto de candidatos a uma vaga na empresa ou ex-funcionários. Esse setor precisa estar atento e em conformidade com a LGPD (BRASIL, 2018a), pois manipula dados de indivíduos que interagem com organizações, e não somente de clientes. Para se adaptar à Lei, é necessário atualizar os termos de contratação e repassá-los para os atuais funcionários, para eles verificarem se estão de acordo ou não com a documentação, o que também se aplica às propostas de emprego (MARTINI e BERGSTEIN, 2019).

O *marketing* também é uma das áreas que mais foram impactadas pela LGPD (BRASIL, 2018a), por se basear em dados pessoais adquiridos por meio de pesquisas de mercado que permitem traçar perfis mercadológicos para cada indivíduo ou grupo de pessoas. Com os resultados desses estudos, planejam-se ações para direcionar a propaganda a um nicho específico do negócio. Para realizar as ações mercadológicas, são necessárias as informações dos consumidores, o que influencia diretamente o setor; e, para se adequar à Lei, a equipe de *marketing* precisa construir um termo de forma concisa e clara, em que o cliente fica ciente e livre para aceitar (ou não) o uso de seus dados para pesquisas futuras (CANHADAS FILHO, 2019).

Enquanto isso, a área de comércio engloba as negociações da empresa, desde a compra e venda dos produtos até os serviços terceirizados, para melhor gerenciamento com parceiros de vendas. Esse setor é afetado de várias formas, como, por exemplo, nas parcerias com outras organizações para aumentar a lucratividade de ambas, mas, para isso, é preciso o cruzamento de dados sobre os usuários para verificar a parte em que há mais lucro.



Outra rotina corporativa influenciada é a terceirização, situação em que uma companhia contrata determinada prestadora de serviços com foco em gerenciar o armazenamento das informações em banco de dados. Para se enquadrar na Lei, esse setor deve propor termos para os usuários saberem que os conteúdos estarão sob a tutela da terceirizada. Ademais, uma empresa pode se unir com outra e utilizar os dados dos clientes para esse vínculo funcionar de fato. Em ambos os casos, os clientes deverão estar cientes e ter a oportunidade de aceitarem ou não os termos (CANHADAS FILHO, 2019).

Nesse ínterim, a área jurídica é responsável pela parte burocrática da adequação, com a montagem dos termos de consentimento do usuário, em que deve levar em consideração as ponderações dos outros setores para elaborar essas documentações. Se os dados pessoais forem utilizados de maneira indevida, divulgados ou compartilhados com terceiros sem consentimento, tal setor deverá representar a empresa e responder legalmente sobre o ocorrido (MARTINI e BERGSTEIN, 2019).

O Departamento Financeiro é outro setor afetado pela LGPD (BRASIL, 2018a), pois a adequação com a Lei irá demandar gastos. Por conseguinte, precisa estar ciente sobre o que as outras áreas pretendem fazer para adotar as novas medidas e apresentar os custos da operação. Com isso, a parte financeira é responsável por coordenar as despesas e os investimentos, com vistas a se adaptar aos recursos disponíveis (CANHADAS FILHO, 2019).

A área de Tecnologia da Informação (TI) se responsabiliza pela implementação e execução da LGPD (BRASIL, 2018a), ao garantir a segurança das informações dos usuários. Os funcionários desse setor irão tratar e/ou criar os *softwares* de terceiros que manuseiam os dados. Logo, é necessário criar sistemas seguros, por meio de boas práticas de segurança da informação, como criptografia, controles de *firewall* (sistema de segurança) e dispositivos de armazenamento mais rápidos e seguros, a exemplo das *Solid-State Drives* (Unidades de Estado Sólido, SSDs).

Geralmente, as empresas precisam realizar três ações: ajustar a logística para assegurar a integridade dos dados pessoais; criar termos de consentimento condizentes; e, programar os sistemas para cumprir os termos. Não há descrição sobre tais aspectos em Lei, mas se sugere a criação de um



comitê voltado à LGPD (BRASIL, 2018a), composta por funcionários de vários setores que, juntos, podem ajustar os procedimentos adotados. Nesse grupo, o controlador (funcionário de qualquer setor) fica responsável por guiar o operador (colaborador de TI) – sugere-se, ainda, contratar consultorias especializadas em LGPD (BRASIL, 2018a) para auxiliá-los.

Junto aos impactos e efeitos da LGPD (BRASIL, 2018a), destacam-se pontos positivos e negativos acerca do funcionamento da legislação, dentre as quais será mostrado a seguir.

Obviamente, houve vários benefícios com a implementação da LGPD (BRASIL, 2018a), mas ainda há desvantagens, como o custo e o tempo para a adequação à Lei. Devido à desinformação, muitas empresas sequer sabem da existência de tal aparato legislativo, o que pode levar a penalidades decisivas nos resultados dessas organizações, pois, se não houver os ajustes, podem ser multadas em até 2% do faturamento relativo ao ano anterior, com limite de R\$ 50 milhões.

Ademais, quanto mais burocrático for o negócio entre empresa e cliente, mais esforço será necessário na manipulação dos dados, o que pode acarretar na desmotivação das organizações nos acordos. Isso se aplica, sobretudo, a companhias internacionais, pois, como a maioria dos países possui regulamentação própria, a imposição a novas regras como a LGPD (BRASIL, 2018a) dificulta a adaptação e a realização de negócios com cidadãos brasileiros (SALOMÃO, 2019).

Dentre as vantagens, a principal delas é a segurança. De acordo com a LGPD (BRASIL, 2018a), todo cidadão tem os dados protegidos e pode decidir sobre a destinação das informações. Como dito anteriormente, as empresas não podem mais usar os dados sem nenhum tipo de consentimento e, se um cliente pretende remover suas informações dessas companhias, elas são obrigadas a apagá-las, por serem de propriedade exclusiva do cidadão. Esse ponto implica na confiabilidade do usuário, pois, ao concordar com os termos de uso, ele percebe que a empresa assegura a integridade dos dados. Caso o consumidor adquira outro produto ou serviço em outra organização e os termos são inadequados, ele preferirá continuar com a empresa que já conhece (SALOMÃO, 2019).



Outro ponto positivo é o avanço tecnológico, principalmente na área de segurança da informação. Como a prioridade é assegurar os dados pessoais, novas tecnologias começarão a surgir para melhorar e facilitar a elaboração de medidas protetivas, não apenas em relação a esse tipo de informação, visto que as tecnologias podem ser expandidas para outros campos que necessitam de segurança e possam vir a ser beneficiados (DLA PIPER, 2020).

A introdução da LGPD (BRASIL, 2018a) e do GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016) pode levar outros países a criarem as próprias regulamentações e, com o tempo, ter uma cultura de garantir a integridade dos cidadãos na Internet. Posteriormente, isso pode acarretar em leis que objetivem proteger qualquer tipo de informação que circula na rede, e não apenas das informações pessoais (SALOMÃO, 2019).

#### **4. ESTUDO DE CASO**

Adotamos uma organização fictícia que ainda não possui produtos ou serviços prontos para serem comercializados e precisa passar pela burocracia de abertura de empresas, incluindo a adequação à LGPD (Brasil 2018a). Este estudo de caso servirá de base para as considerações tecnológicas voltadas à criação de sistemas a serem adequados à referida Lei, desde o início até o lançamento de produtos ou serviços no mercado. Para tal, considera-se uma Microempresa (ME) hipotética, com Sociedade Limitada (LTDA), onde os três sócios são os fundadores; possuem, igualmente, um terço das cotas; e são funcionários da entidade.

A empresa é um *e-commerce* (*electronic commerce* | comércio eletrônico) com foco em vendas de calçados. No *website* (sítio da Internet), lojas que comercializam esse item poderão fazer cadastros, divulgar e vender os produtos, enquanto os clientes poderão fazer cadastro, realizar buscas, aplicar filtros para refiná-las e selecionar as peças de acordo com a própria preferência. Como resposta, o *website* fornece as opções de lojas para o usuário encontrar o produto desejado.

Depois da contextualização da empresa e ao considerá-la em conformidade aos trâmites legais judiciais possíveis para a abertura, deve-se criar completamente o sistema. O *website*, já em processo de finalização,



necessita da implementação de elementos de segurança, com o intuito de assegurar a integridade dos dados das lojas de calçados e dos consumidores.

Para isso, é preciso citar os tipos de dados a serem manipulados pela companhia e elaborar os termos de consentimento aos fornecedores e clientes, como um levantamento de requisitos para auxiliar no funcionamento do sistema de segurança. Por ser uma organização recém-chegada ao mercado e de pequeno porte, cada sócio usa apenas um computador, totalizando três unidades, e têm à sua disposição um servidor dedicado somente para guardar as informações de fornecedores e consumidores. Nesse caso, os cargos de operador e controlador já foram definidos.

Quanto aos clientes, os termos de consentimento postulam que os dados solicitados são usados para pesquisas de mercado e direcionamento de *marketing*. Ou seja, quando os usuários entrarem no *site*, serão mostradas propagandas personalizadas com sugestões de calçados do interesse deles. A escolha do produto divulgado a cada consumidor se baseia nos dados coletados das compras e em pesquisas feitas por cliente. Além disso, as informações são repassadas para as lojas cadastradas no *site*, para elas verificarem a validade (ou não) da venda. Quando os dados são repassados aos parceiros cadastrados, eles passam a ser responsáveis pela gestão das informações.

No *website*, quando as lojas fazem o cadastro e começam a divulgá-los, há uma área específica em que cada uma poderá anexar os próprios termos de consentimento, para os clientes ficarem cientes sobre as formas de manipulação das informações. Esses documentos são exibidos antes de o consumidor finalizar o pedido e, para realizar as compras, ele precisa cadastrar dados como *e-mail*, nome completo, CPF, Código de Endereçamento Postal (CEP), endereço, bairro, cidade, estado e telefone. Para o processamento da compra, o cliente deve indicar os dados bancários para pagamento, como número de cartão, nome impresso na frente (conforme as abreviações), data de vencimento e código de segurança.

As únicas informações repassadas aos fornecedores são os dados pessoais do primeiro cadastro e os de compras realizadas pelo usuário que correspondem somente à loja em questão. Por exemplo, o cliente adquiriu um



tênis na loja *x*; depois, outro sapato na loja *x* novamente; e, por último, comprou um chinelo na loja *y* – nesse caso, a loja *x* só terá acesso às informações das próprias vendas (tênis e sapato), e a *y*, à comercialização do chinelo. Após a compra, uma porcentagem do dinheiro fica com a ME responsável pela conexão entre cliente e fornecedor.

Para os fornecedores, os termos de consentimento mostram que os dados obtidos podem ser utilizados em validações e pesquisas de mercado. Estas últimas visam mostrar aos fornecedores o setor de calçados mais lucrativo e o público-alvo de cada área. Assim, as lojas conseguem divulgar produtos voltados a determinadas pessoas, aumentar a lucratividade e proporcionar propagandas personalizadas, de acordo com as preferências do consumidor.

Além disso, precisa haver uma política de segurança para as informações dos usuários e informá-los, por meio do termo de consentimento, como elas são manipuladas. Para o cadastramento das lojas na plataforma, os dados solicitados são: nome, nome fantasia, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), CEP, endereço, bairro, cidade, estado, telefone, *e-mail* e termo de consentimento do usuário. Caso a fornecedora não disponibilize esse último documento, não será possível finalizar o cadastro. Ao final desse processo, solicita-se uma pequena porcentagem dos lucros obtidos pelas parceiras em cada venda realizada.

Após definir o funcionamento e os métodos de tratamento e manipulação dos dados na nova empresa, a próxima etapa consiste na arquitetura de segurança do sistema, para garantir a integridade das informações de consumidores e fornecedores. Consideram-se quatro ferramentas para garantir a segurança dos dados: um *framework* (quadro) LGPD Ninja (2018), os *firewalls*, a criptografia e um antivírus corporativo.

A LGPD Ninja (2018) possui um *framework* gratuito, com várias normas e formas de adequação à LGPD (BRASIL, 2018a) para uma empresa, ao definir os processos de dados, onde e quando ocorrerão os processos. Outra funcionalidade importante dessa ferramenta é a catalogação/separação dos dados por setor, para saber como são tratados. O *framework* também recomenda fazer auditorias de *compliance*, que correspondem ao cumprimento



de regulamentos legais para obter um melhor funcionamento; e da *compliance* com a LGPD (BRASIL, 2018a) e os riscos na continuidade do negócio – tais medidas visam certificar que os dados são tratados de forma correta e não há danos para a empresa.

Também é pontuada a necessidade de detalhar os tratamentos e procedimentos realizados com os dados, algo relevante para corrigir os problemas encontrados. Ainda existe um programa pago que funciona na *web* (rede) e pode ser integrado ao *software* desenvolvido, em que todas as informações passarão para a LGPD Ninja (2018) as tratar e repassar para os clientes somente em relatórios.

Para a empresa analisada neste estudo de caso, é utilizada a modalidade paga disponibilizada no *website* da LGPD Ninja (2018), para quem são acreditadas todas as questões acerca da Lei em si. É disponibilizado um relatório, para acompanhamento da auditoria, que contempla o catálogo de dados, a consultoria, a análise de fontes e o impacto às informações pessoais – tal documento é solicitado pelo governo para checar se a empresa manipula os dados de forma correta.

Foi usado também o *firewall*, que gera uma camada extra de segurança, ao controlar todas as solicitações de acesso feitas por fornecedores (divulgação de produtos) e consumidores (aquisição). Nesse caso, é necessário fazer o registro inicial, mas sem ser de maneira anônima, até mesmo para consultas simples ao *website*, o que indica mais proteção nas navegações dos usuários na plataforma.

Por exemplo, em um *website* livre de proteções, caso ocorra alguma infração sobre a movimentação de dados pessoais e/ou sensíveis, tomar-se-ia certo prazo até identificar os responsáveis pelo crime. Porém, com o controle de *firewall*, esse processo seria simplificado, uma vez que qualquer entrada é reconhecida pelos gerenciadores. Cumpre ressaltar que, ao acessar o *website*, haverá um aviso sobre as políticas e os termos de consentimentos de usuário, seja para consumidores ou fornecedores.

Criptografia é outra tecnologia embarcada no sistema para garantir a segurança dos dados pessoais de todos os usuários. Dentre os mais usados atualmente, o tipo DES e suas variantes (3DES, DESX e AES) têm sido



empregados como padrão em governos como os dos Estados Unidos. Há também o Camellia, o RSA, o SAFER e o IDEA – os dois últimos são os mais complexos e, ao mesmo tempo, os que demonstram maior segurança.

Porém, para a empresa em questão, foi estudado o método de criptografia *Blowfish* e suas variantes *Twofish* e *Threefish*, em que consiste basicamente em algoritmos com uma chave simétrica/privada relativa a um código no qual emissor e receptor da mensagem possuem a mesma chave para descriptografá-la.

Nessa conjuntura, é possível criar um canal privado para apenas os usuários conhecerem o conteúdo da mensagem, e a criptografia de chave simétrica possui a cifra da criptografia em si, em que a mensagem é embaralhada em cifras de fluxo ou de blocos. O *Blowfish* usa as cifras de bloco, ao criar um conjunto de *bytes* (conjunto de oito *bits*) de tamanho fixo, no qual a mensagem também é embaralhada – caso a mensagem seja maior que um bloco, ela é dividida para criar dois blocos e, se ela for menor, o bloco é completado com dados desnecessários para ter um tamanho fixo. São utilizados blocos fixos de 64 *bits* (códigos binários) de tamanho, enquanto a única diferença das variantes é o tamanho dos blocos fixos.

Para o estudo de caso, escolheu-se o *Blowfish* básico gratuito, por apresentar código de fonte aberta, o que possibilita obter uma cópia e manipular o código de forma a melhor se encaixar no sistema. Embora ofereça uma segurança maior do que as criptografias do tipo DES ou RSA, ainda proporciona menos proteção do que o SAFER e o IDEA. O *Blowfish* é bastante utilizado no ramo de *e-commerce* para garantir a segurança, principalmente na hora do pagamento; proteger as senhas dos usuários; ter uma velocidade relativamente rápida; e não requerer um poder computacional mais elevado.

Outro motivo dessa opção, diz respeito ao tamanho dos blocos das cifras (quanto maiores, mais lentos são os processos); assim, o sistema selecionado consegue atender uma empresa nova, com poucos clientes no lançamento, uma vez que apresenta um fluxo baixo de processos. Porém, à medida que ela crescer, será preciso considerar as variantes.

Há também a necessidade de um antivírus corporativo, para garantir uma camada extra de proteção. Consideraram-se programas como *Avast*,



*Kaspersky*, *McAfee* e o *Norton*. Este último foi escolhido com a versão *Deluxe*, que oferece o melhor custo-benefício em relação aos outros e protege cinco dispositivos – na empresa, há três computadores e um servidor.

Entre os benefícios oferecidos está a proteção contra vírus, *malwares* (programas maliciosos), *spywares* (*softwares* espiões) e *ransomwares* (programas de bloqueio de dados) por meio de uma *Artificial Intelligence* (Inteligência Artificial, AI) – se algo duvidoso começar a aparecer nas máquinas da empresa, o antivírus irá bloquear grande parte das tentativas de ataque.

Outro benefício se refere a *firewalls* e criptografias próprios, reforçados com o antivírus. O *Norton* apresenta ainda uma segurança de *Virtual Private Network* (Rede Privada Virtual, VPN), que ajuda a esconder as máquinas quando estão conectadas a uma rede – essa é uma ótima opção para a empresa, por ser segura o bastante para um fluxo pequeno de processos, com um custo menor.

Convém salientar que os equipamentos e acessórios foram adquiridos conforme o custo-benefício, isto é, com preços acessíveis, mas que garantem a segurança (Figura 2).

COMPUTADORES	
PRODUTO	PREÇO (R\$)
Processadores Intel Core i5 8400	1500
Placa mãe Asus TUF B360M - Chipset Z370	700
SSD - 1TB	750
Memória RAM (8GB)	300
SERVIDOR	
PRODUTO	PREÇO (R\$)
Processadores Intel Core i7 9700K	2000
Placa Mãe Aorus B460M Aorus Pro - Chipset Z370M	950
SSD - 4TB (4 SSDs de 1T)	3000
Memória RAM (12GB)	550

**Figura 2. Tabela de precificação do ambiente empresarial**

Por ser uma pequena empresa, os métodos foram levados em consideração quanto aos valores, a exemplo da criptografia gratuita. Os maiores gastos se referem à montagem das máquinas, em torno de R\$



4.000,00 (quatro mil reais), e ao servidor, de R\$ 7.000,00 (sete mil reais) – o antivírus custa apenas R\$ 80,00 (oitenta reais) por ano. Então, o gasto total para montar um ambiente seguro para os clientes, que demanda um investimento baixo, ficará em aproximadamente R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Considerando o que foi demonstrado no estudo de caso, foram observados métodos para a implantação de segurança no *software*, como VPNs, chaves públicas, criptografias, *frameworks*, auditorias do serviço e de arquivos, sistemas de detecção de intrusão, ambientes de execução isolada, *firewalls*, *hardwares* (equipamentos físicos) mais recentes e antivírus.

Para a empresa em questão, as melhores opções para implantar mecanismos de segurança apropriados se referem a *hardwares* recentes, *framework* LGPD Ninja (2018), *firewall*, criptografia e antivírus corporativo Norton.

Como a empresa está no início das atividades e ainda não possui clientes, não é necessário um sistema robusto para conseguir lidar com um elevado fluxo de dados, e sim apenas alguns métodos para se adequar à LGPD (BRASIL, 2018a). Todavia, a estrutura de segurança foi idealizada com o intuito de evitar problemas futuros. Neste estudo de caso, foram elencadas as melhores formas de implementação de elementos seguros, e não apenas o mínimo possível para uma organização em fase de inauguração.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, foram mostrados aspectos concernentes à LGPD (BRASIL, 2018a), desde os fundamentos e as definições até os cenários demonstrativos relativos ao impacto ocasionado em empresas e cidadãos. Relataram-se vantagens, desvantagens, similaridades e diferenças entre LGPD (BRASIL, 2018a) e GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016), além de ter sido apresentado um estudo de caso prático acerca da implementação de um sistema de segurança com as melhores práticas na área de TI em uma empresa, em consonância com a legislação vigente.

A implantação de uma nova Lei no Brasil constitui um avanço, tanto para a tecnologia, principalmente no que tange à segurança da informação, quanto à economia, posto que as empresas terão uma base mais estável e poderão criar



um vínculo maior entre elas e os consumidores. A implantação de ambos os aparatos legislativos – LGPD (BRASIL, 2018a) e GDPR (UNIÃO EUROPEIA, 2016) – pode incentivar outros países a consolidar as próprias políticas e levar ao avanço das tecnologias nessa área.

Ao considerar o exemplo mostrado, há bastantes recursos tecnológicos para implantar um sistema voltado a assegurar a integridade dos dados pessoais, sobretudo para as empresas que irão iniciar suas atividades com a Lei em vigência, como destacado na seção 04 deste trabalho. É algo plausível de ser feito e, com o tempo, passará a ser um item básico nas organizações.

Nesse contexto, as considerações tecnológicas acerca do tema demonstram que a LGPD (Brasil 2018a), juntamente com o GDPR (União Europeia 2016), iniciaram a expansão de tecnologias de segurança da informação, com a intenção de garantir a integridade de dados pessoais. No futuro, estudos sobre essa temática poderão gerar novas tecnologias em sistemas e mais segurança para as pessoas poderem usufruir as ferramentas da Internet.

Destarte, o estudo de caso apresentado neste Artigo é uma metodologia que pode ser usada em vários ramos. Pode-se aplicar a metodologia em empresas parecidas com o *e-commerce* ou em outras áreas das organizações, apesar de serem necessários novos estudos para adequar a segurança dos dados aos interesses de cada setor. Há também a possibilidade de estudar outras melhorias estratégicas, como os métodos para implantação da segurança e a redução de custos.



## REFERÊNCIAS

BIONI, B. R. *Proteção de dados pessoais – a função e os limites do consentimento*. São Paulo: Forense, 2ª ed., 2019.

BLUM, R. O. Comentários ao GDPR. *Revista dos Tribunais*, 1ª ed., 2019.

BRASIL. *Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014*. “Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil”. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm). Acesso em: 24/04/2021, às 19h03min.

BRASIL. *Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018(a)*. “Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais”. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em 24/04/2021, às 19h05min.

BRASIL. *Medida Provisória n. 869, de 27 de dezembro de 2018(b)*. “Altera a Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018”. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57220361/do1-2018-12-28-medida-provisoria-n-869-de-27-de-dezembro-de-2018-57219992](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57220361/do1-2018-12-28-medida-provisoria-n-869-de-27-de-dezembro-de-2018-57219992). Acesso em: 24/04/2021, às 19h04min.

BRASIL. *Lei n. 13.853 de 08 de julho de 2019(a)*. “Altera a Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018”. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm). Acesso em: 24/04/2021, às 19h10min.

BRASIL. *Veto n. 24, de 09 de julho de 2019(b)*. “Altera a Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018”. Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/vetos/-/veto/detalhe/12445>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h11min.

CANHADAS FILHO, G. *Implicações legislativas da nova economia digital*. Portal Migalhas, 2019. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/315962/implicacoes-legislativas-da-nova-economia-digital>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h14min.

DLA PIPER. *Data protection laws in the world*, 2020. Disponível em: <https://www.dlapiperdataprotection.com/>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h15min.

DONDA, D. *Guia prático de implementação da LGPD*. São Paulo: Labrador, 1ª ed., 2020.

HINTZBERGEN, J. *Fundamentos de Segurança da Informação com base na ISO 27001 e na ISO 27002*. Rio de Janeiro: Brasport, 1ª ed., 2018.

LGPD BRASIL. “Homepage”, 2018. Disponível em: <https://www.lgpdbrasil.com.br/>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h21min.

LGPD NINJA. “Página inicial”, 2018. Disponível em: <https://www.lgpd.ninja/>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h23min.

MALDONADO, V. N. *Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – manual de implementação*. *Revista dos Tribunais*, 2ª ed., 2019.



MARTINI, S. R. e BERGSTEIN, L. “Aproximações entre o direito ao esquecimento e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)”. *Revista Científica Disruptiva*, v. 1, n. 1, jan-jun de 2019, p. 160-176. Disponível em: <http://revista.cers.com.br/ojs/index.php/revista/article/view/14/13>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h27min.

MORELLI, E. “*LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais*”, 2020. Disponível em: <https://www.udemy.com/course/cursolgpd/>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h28min.

OLIVEIRA, R. O legítimo interesse e a LGPD. *Revista dos Tribunais*, 1ª ed., 2020.

PINHEIRO, P. P. *Proteção de dados pessoais: comentários à Lei n. 13.709/2018 (LGPD)*. São Paulo: Saraiva, 2ª ed., 2020.

POHLMANN, S. A. *LGPD Ninja: entendendo e implementando a Lei Geral de Proteção de Dados nas empresas*. Rio de Janeiro: Fross, 1ª ed., 2019.

RAPÔSO, C. F. L.; LIMA, H. M.; OLIVEIRA JUNIOR, W. F. O.; SILVA, P. A. F. e BARROS, E. S. “LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais em Tecnologia da Informação: revisão sistemática”. *Revista de Administração*, 2019, v. 4, p. 58-67. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/1035/802>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h37min.

RODRIGUES, Fabrizio. *Como iniciar o processo de implantação da LGPD?*, 2020. Disponível em: <https://fabriziorodrigues.jusbrasil.com.br/artigos/878114156/como-iniciar-o-processo-de-implantacao-da-lgpd?ref=serp>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h39min.

SALOMÃO, L. F. “*Debater a Lei Geral de Proteção de Dados é refletir sobre o futuro*”, 2019. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/sites/portalp/Paginas/Comunicacao/Noticias/Debater-a-Lei-Geral-de-Protecao-de-Dados-e-refletir-sobre-o-futuro--afirma-ministro-Salomao.aspx>. Acesso em: 24/04/2021, às 19h41min.

UNIÃO EUROPEIA. *Regulamento (UE) n. 679, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016*. “Relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)”. Disponível em: [https://www.cncs.gov.pt/content/files/regulamento\\_ue\\_2016-679\\_-\\_protecao\\_de\\_dados.pdf](https://www.cncs.gov.pt/content/files/regulamento_ue_2016-679_-_protecao_de_dados.pdf). Acesso em: 24/04/2021, às 19h43min.



## **TECNOLOGIAS ACESSÍVEIS PARA DEFICIENTES VISUAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

**English title:** *ACCESSIBLE TECHNOLOGIES FOR VISUALLY DISABLED PEOPLE IN THE SCHOOL ENVIRONMENT*

[doi>10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p191-207](https://doi.org/10.33726/akdpapers2447-7656v11a72021p191-207)

**PIVETA, Marilisi C.**<sup>1</sup>; **MENEGUESSO, Nicoli**<sup>2</sup>; **TRENTINI, Taís F.**<sup>3</sup>  
**CHAINÇA, Eliane**<sup>4</sup>; **ALEXANDRE, Kethi C. do R. S.**<sup>5</sup>

**RESUMO:** O processo educacional sempre contou com uma lacuna importante com relação ao quesito inclusão. Diversas Leis e políticas públicas têm contribuído para extinguir esse processo, mas nenhuma ferramenta tem sido mais eficaz que a tecnologia, desde que aplicada combinada a métodos específicos ao aprendizado. Justifica a realização deste estudo, a relevância do tema “inclusão” para a sociedade, para o meio acadêmico e para o futuro das novas gerações. O presente trabalho traz como objetivo geral o de compreender a importância das tecnologias acessíveis para deficientes visuais no ambiente escolar. O método utilizado se baseou em pesquisa teórico-bibliográfica, com fundamentação em autores como Carvalho (2008), Sonza (2004) e Oliveira (2015). Como resultados, vê-se que foi possível identificar a real colaboração da tecnologia face aos alunos que têm algum tipo de deficiência, propondo a tecnologia como ferramenta de aproximação do aluno com a sua própria realidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inclusão, Tecnologia, Deficiência, Educação

**ABSTRACT:** The educational process has always had an important gap in terms of inclusion. Several laws and public policies have contributed to extinguishing this process, but no tool has been more effective than technology, as long as it is applied in combination with specific methods for learning. It justifies the realization of this study, the relevance of the theme “inclusion” for society, for the academic environment and for the future of new generations. The present work has as a general objective to understand the importance of accessible technologies for the visually impaired in the school environment. The method used was based on theoretical-bibliographic research, based on authors such as Carvalho (2008), Sonza (2004) and Oliveira (2015). As a result, it can be seen that it was possible to identify the real collaboration of technology vis-à-vis students who have some type of disability, proposing technology as a tool to bring students closer to their own reality.

**KEYWORDS:** Inclusion, Technology, Disability, Education

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia da UNIP (Universidade Paulista), São José do Rio Preto – SP. Contato: [marilisi\\_piveta@hotmail.com](mailto:marilisi_piveta@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia da UNIP (Universidade Paulista), São José do Rio Preto – SP. Contato: [nicolimeneghesso16@outlook.com](mailto:nicolimeneghesso16@outlook.com)

<sup>3</sup> Graduanda do Curso de Pedagogia da UNIP (Universidade Paulista), São José do Rio Preto – SP. Contato: [taiszan65@gmail.com](mailto:taiszan65@gmail.com)

<sup>4</sup> Docente e Orientadora do Curso de Pedagogia da UNIP (Universidade Paulista). Mestra em Educação Escolar – UNESP/FCLAR – Araraquara – SP. Contato: [eliane.chainca@gmail.com](mailto:eliane.chainca@gmail.com)

<sup>5</sup> Docente e Orientadora do Curso de Pedagogia da UNIP (Universidade Paulista). Doutoranda em Educação – UMESP. Contato: [kethicris@hotmail.com](mailto:kethicris@hotmail.com)



## INTRODUÇÃO

Apesar da pouca visibilidade que se tem dado ao assunto, o desenvolvimento da tecnologia ocorre a todo momento trazendo novas ferramentas e diversas formas de utilizá-las nas relações ensino-aprendizagem. A fim de tratar sobre as tecnologias acessíveis para deficientes visuais no ambiente escolar, a pesquisa apresentará a funcionalidade de *softwares*, programas e outros aparelhos, com a principal finalidade de compreender a sua importância para a aprendizagem da pessoa com deficiência.

A metodologia adotada foi a pesquisa teórico-bibliográfica, buscando compreender e discutir o tema proposto. Foi efetuado, previamente, um levantamento de livros, artigos e revistas para a coleta das informações necessárias e delimitação do *corpus* de análise. Em sequência, houve a realização do fichamento do conteúdo que foi fundamentado, principalmente, nos seguintes autores: Rosita Edler Carvalho, Andréa Poletto Sonza e Claudio de Oliveira.

A princípio, o trabalho dissertará sobre as tecnologias inclusivas disponíveis para alunos com deficiência visual, citando quais são elas, para que servem e quais são os indivíduos que prioritariamente se beneficiam delas.

Na segunda parte, acontecerá o desenvolvimento dos assuntos 'inclusão no ambiente escolar' e 'aprendizagem do aluno'. Além disso, ainda nesta parte, serão evidenciadas 'a necessidade do preparo do professor para lidar com as tecnologias' e 'o deficiente visual'.

Por fim, na terceira divisão, será feita a junção dos assuntos anteriores (tecnologias e inclusão do deficiente visual), com destaque ao modo com que ocorre o funcionamento das tecnologias, como são capazes de ajudar e porque são relevantes para o deficiente visual no ambiente escolar.



## 1. TECNOLOGIAS INCLUSIVAS

Paraguay (2009), sobre a melhoria na inclusão de pessoas com deficiência no ambiente escolar, complementa a informação, dizendo que, neste cenário, se tem trabalhado de maneira interdisciplinar, e que, desse modo, a participação e a comunicação de indivíduos especiais serão maiores.

Atualmente, ao menos, é assim que o uso da tecnologia é capaz de amparar alunos com deficiência visual na compreensão de novos conhecimentos, na comunicação, no incremento da autonomia e no desenvolvimento cognitivo, promovendo a inclusão escolar e social (FREIRE; VALENTE, 2003). Logo, é importante saber que faz parte do currículo e é dever da instituição escolar, primeiramente, disponibilizá-la e depois utilizá-la com o objetivo de realizar a meta proposta. Entretanto, é válido reforçar que apenas o uso da tecnologia não garante a aprendizagem:

Art. 61. Para os fins deste Decreto, consideram-se ajudas técnicas os produtos, instrumentos, equipamentos ou tecnologia adaptados ou especialmente projetados para melhorar a funcionalidade da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, favorecendo a autonomia pessoal, total ou assistida (BRASIL, 2004).

Além da acessibilidade aos recursos tecnológicos, é preciso entender que há pessoas com deficiência visual divididas entre indivíduos com baixa visão e os completamente cegos, podendo ambos serem patologias adquiridas ou congênitas (KASTRUP, 2010). De acordo com essa divisão, a escolha de *softwares* e as demais ferramentas sofrerá influências.

Entre tantos recursos, Carvalho (1993) distribui as tecnologias para indivíduos deficientes visuais em 03 grupos. São eles: o sistema de leitura ampliada, sistema de saída de voz e o sistema de saída em Braille.

Para pessoas com baixa visão, congênita ou adquirida, há programas como o *LentePro* e o *Magic*, que aumentam o tamanho das letras na tela do computador. Muitas escolas também fazem uso do *Windows*, um sistema operacional capaz de ser ajustado a tais programas (SONZA, 2004).

Os programas leitores de telas são direcionados para indivíduos cegos, com a cegueira congênita ou adquirida. Para Carvalho (1993), há sistemas



como: o *Virtual Vision 5.0*, *Jaw 8.0* e *NVDA*, aptos a lerem *sites* educacionais, jornais e outros conteúdos e o programa *Virtual Vision* que, além de ler, informa quais controles podem ser usados, descreve imagens e verbaliza o que está sendo digitado no teclado. O Braille Falado também pode ser utilizado, na escola, para edição de texto e sintetizador de voz (SONZA, 2004). E há também inovações, como a Impressora 3D, que imprime objetos em alto relevo (TOMAZ, 2019).

Desenvolvimentos tecnológicos que se comunicam com usuário iniciantes, ampliando a tela, podem ter grande eficiência se usados na escola. Um deles é o programa *DosVox*, que possui vários meios para a aprendizagem, como: o *Biblivox*, lugar para fazer pesquisa bibliográfica vocal; o *Braivox*, habilitado a fazer impressão e conversão de textos para o Braille; o *Calcuvox*, uma calculadora vocal; e o *Beaivox*, um impressor de Braille. Esse programa também possui jogos, que podem ser trabalhados de forma educativa, como por exemplo, o *Forca Vox* (jogo da forca), o *Memoria Vox* (jogo da memória), o *Mistura Vox* (jogo de mistura de sons) e o *Conta Vox* (jogo de tabuada) (SONZA; SANTAROSA, 2015).

## **2. INCLUSÃO E APRENDIZAGEM DO DEFICIENTE VISUAL NO AMBIENTE ESCOLAR**

Sobre a Educação Especial ou Inclusiva, é possível perceber que recentemente ocorreram muitas mudanças nas políticas públicas e legislações, que indicam um caminho para um atendimento de melhor qualidade aos alunos em situação de desvantagem (CARVALHO, 2008).

Segundo Carvalho (2008), nas últimas décadas, vêm ocorrendo transformações motivadas em prol da inclusão das pessoas com deficiência visual. Nesse contexto, se tem verificado o aumento do ingresso de alunos com deficiências visuais no ensino regular, inclusive no ensino integrado.

Assim, a inclusão dos alunos com deficiência visual desencadeia desafios para a instituição escolar em vários âmbitos, entre eles os que se referem à formação do professor, diante da urgente necessidade de compreender as possibilidades e dificuldades demonstradas pelos docentes na



atuação com estudantes cegos e com baixa visão matriculados nas escolas regulares e em atendimento nas salas de recursos (CARVALHO, 2008).

Apesar da inserção dos estudantes com deficiência na escola regular já se caracterizar como uma garantia legal e os alunos com comprometimento visual estarem conquistando espaços cada vez maiores no sistema educacional brasileiro, observa-se que sua inclusão ainda ocorre em ritmo de passos lentos (CARVALHO, 2008).

Carvalho (2008) ainda aponta que não é assunto recente a discussão sobre o direito à educação para todos. É um direito garantido em Leis que impulsionam lutas em todos os âmbitos da sociedade por uma educação de qualidade. As legislações dos últimos anos apontam para uma melhora com o intuito de possibilitar a todos os alunos que tenham direito à educação. A referência 'a todos os alunos' significa a inclusão daqueles com síndromes, deficiências, condutas típicas, alunos de classes especiais, ou seja, os que apresentem alguma deficiência ou incapacidade, e por isso necessitam de algum atendimento especial ou complemento.

Apesar da existência de uma série de Leis, ainda se esperam muitas melhorias. Percebe-se, muitas vezes, que pouco tem acontecido e que mudanças simples que permitem, por exemplo, a acessibilidade dos alunos com alguma desvantagem à escola ou aos demais ambientes que possibilitem seu crescimento, não é realizada (CARVALHO, 2008).

De acordo com Magri (2011), a inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais nas escolas regulares, vem buscando sua institucionalização e normatização do ensino igualitário, com qualidade, preservando o respeito às diferenças contidas no ambiente escolar.

Como enfatiza Carvalho (2008), a escola como um todo é o lugar da aula. Porém, é necessário mudar essa concepção tradicionalista. Ainda segundo o autor, uma ideia interessante é tornar a escola um laboratório de aprendizagem, um lugar de pesquisa e de conhecimento.

De acordo ainda com Carvalho (2008), os processos de transformações sociais afetam diretamente o sistema educacional e, conseqüentemente, a aprendizagem do aluno. Para o autor, a escola precisa reciclar-se para assumir



o papel como agente de mudanças, geradora de conhecimento, formadora de sujeitos capacitados a intervir e atuar na sociedade de forma crítica e criativa.

Diante desse contexto, torna-se indispensável a construção de uma escola inclusiva, estando aberta para receber alunos com deficiência e estabelecendo relações significativas para o futuro dos educandos, tornando-os cidadãos capazes de lidar com os desafios e dificuldades impostas pela sociedade (CARVALHO, 2008).

A relação professor-aluno deve ser de respeito e afeto. Porém, para complementar essa boa relação, é necessário que o professor leve para sala de aula práticas pedagógicas que contribuam nesse sentido, promovendo um distanciamento do tradicionalismo e aproximando os educandos do processo de elaboração das aulas, desenvolvendo-as, desde a escolha dos temas a serem abordados até a participação direta nas atividades (RIBEIRO, 2017).

Ribeiro (2017) afirma que a Educação Especial, na perspectiva inclusiva, tem papel imprescindível e não pode ser negada, embora dentro dos limites de suas atribuições, sem extrapolar seus espaços de atuação específica. Com isso, as escolas precisam se adaptar às necessidades específicas de seus alunos, buscando não apenas a aceitação do aluno com deficiências visuais nas classes regulares de ensino, mas, sim, fazer valer de fato a educação inclusiva, enfrentando desafios e buscando melhorias na qualidade do ensino.

A educação hoje, já não pode mais manter-se somente como acadêmica ou profissionalizante, por isso necessitamos de professores que conheçam o sistema produtivo e principalmente as inovações tecnológicas. Portanto, o professor deve sempre procurar a atualização profissional e pessoal (MAGRI, 2011).

Para Magri (2011), o ponto inicial desse processo é o professor, que também é o organizador da atividade escolar. O processo de incorporação desta tecnologia no trabalho do professor deve ser efetivado em fases. A informática aplicada a um processo educacional, consiste no uso da tecnologia da informação, ou seja, de informações armazenadas em meio magnético, para o desenvolvimento de atividades educativas, individuais, ou coletivas, com o objetivo de ampliar as possibilidades de acesso e manipulação das



informações, como também de desenvolvimento e aprimoramento dos processos cognitivos por intermédio de *softwares*.

Não se trata do uso do computador exclusivamente, nem mesmo do seu uso em ambiente reservado dentro da escola, mas, sim, da incorporação deste novo paradigma tecnológico perpassando por todos os espaços escolares e sendo incorporado por todos os sujeitos que interagem nesse ambiente (MAGRI, 2011).

Para Magri (2011) o professor primeiro necessita ter contato com essa tecnologia, de uma forma voltada para o seu cotidiano para que ele possa se familiarizar e, só então, depois, utilizar para desenvolver habilidades ou reforçar conteúdos.

### 3. TECNOLOGIAS E A INCLUSÃO DO DEFICIENTE VISUAL

Segundo Carvalho (2011), o acesso à tecnologia ajuda no processo de comunicação e interação com o auxílio de ferramentas específicas e de *softwares*, com o objetivo de atender o indivíduo com necessidades especiais.

Rabello (2007, p. 36), enfatiza que o computador é um recurso interessante, que desperta o interesse da criança e que deve ser explorado pelo professor:

É um equipamento versátil, que permite o deslocamento de figuras, símbolos e cenas e favorece a coordenação visomotora. Essa importante função visual, associada às demais funções cerebrais, favorece o aprendizado da leitura e escrita, essenciais para o processo educativo e indispensável veículo de cultura. O excelente padrão de cor e contraste facilita a discriminação das figuras, ajusta as condições de iluminação do ambiente, para torná-lo adequado às necessidades visuais do usuário e faz a adequação da fonte, dos espaços entre os exercícios e dos traçados, de acordo com as condições visuais do indivíduo (CORSI, 2001, p. 36).

Carvalho (1993) cita três tipos de tecnologias disponíveis para pessoas com deficiências visuais. A primeira, é o sistema de leitura ampliada, que se divide em duas formas: os ampliadores de telas e os ampliadores de imagens. Ampliadores de telas encaixam-se para quem tem baixa visão. Eles permitem o aumento da letra, *zoom*, mudança de cor, contraste de letras e figuras. Os ampliadores de imagens, chamados CCTV (*closed circuit television*) ou circuito



fechado de televisão, permitem ler textos manuscritos ou impressos, podendo ampliar em até 60 vezes o tamanho de um ícone.

A segunda tecnologia, é o sistema de saída de voz, que se fazem representar por meio de leitores de tela como os *softwares* usados no Brasil (*DosVox, Virtual Vision e Jaws*).

A terceira interface tecnológica, trata do sistema de saída em Braille que, no caso, se expressa fisicamente por meio da Impressora Braille.

Segundo Sonza (2004), no mercado existem variedades e mudam algumas características de uma para outra, tamanhos, velocidade, tais como o Braille interponto (impressão dos dois lados do papel), e demais congêneres.

Outro equipamento é o *Thermoform*, que é como uma máquina de Xerox, o material sai em relevo em uma película de PVC. O Terminal Braille é um equipamento que é ligado ao computador através de um cabo, e normalmente esse Terminal é encaixado em um teclado comum, formando uma linha a mais.

O Braille Falado é um sistema de armazenamento de dados, que é feito mediante um teclado Braille de seis pontos, e a saída é efetuada a partir de um sintetizador de voz. E, por fim, existe também o Braille Lite, que funciona como um caderno de notas, calendário e agenda.

Para deficientes que possuem baixa visão, os sistemas mais utilizados no Brasil são os *LentePro*. Nele, o que aparece na tela é ampliado em uma janela, como se fosse uma lupa e, assim, se permite que o usuário veja todos os detalhes, mesmo com um grau baixo de visão.

O sistema *Magic*, que também é voltado para deficientes com visão subnormal, é mais completo que o *LentePro*. Suas ferramentas permitem a alteração de cores e contrastes, e o aplicativo pode fazer leitura da tela utilizando uma voz sintetizada. Os sistemas como *DosVox, Virtual Visio, Jawse NVDA* são voltados para os sujeitos com perda total de visão (SONZA, 2004).

O *DosVox*, é um sistema para microcomputadores e se comunica com o usuário via síntese de voz e gera um sistema de “conversa” com o deficiente visual em português. O sistema é pioneiro nessa área, disponibilizando um sistema completo para cegos, que permite editar vídeos e navegar na internet, além do uso de utilitários (SONZA, 2004).



Sonza (2004), ressalta também o *Virtual Vision*, que é um “leitor de telas”, capaz de informar quais controles (lista, botão, menu etc.) estão ativos em determinado momento. Atualmente este dispositivo é acessado por 4.500 pessoas e também pode ser utilizado para navegar na internet.

*Jaws*, outro sistema voltado para deficientes visuais, possibilita uso da grande maioria dos aplicativos existentes como: Office, Internet Explorer, Outlook Express, Chat e outros. Além disso, esse sistema é facilmente instalado com apoio de voz durante o procedimento. O NVDA (*Nonvisual Desktop Access*) também é um leitor de telas para o sistema operacional Windows.

Sonza (2004) menciona que a impressora 3D tem sido introduzida em algumas escolas do Brasil, podendo reproduzir objetos, pinturas clássicas, mapas em alto relevo e muitos outros objetos, sendo uma boa maneira de gerar um protótipo de um objeto.

Carvalho (2011) cita que o Sistema Braille tem grande importância e ajuda de muitas formas um aluno com deficiência visual e que utilizando esse sistema que um aluno cego pode ser alfabetizado. Além disso, proporciona-se ao aluno maior independência na escrita e leitura e conseqüentemente maior facilidade de comunicação e socialização.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei 9.394/96) estabelece que o dever do Estado com a educação escolar pública será efetivado mediante diversas garantias, entre elas o atendimento educacional especializado gratuito aos alunos com necessidades especiais, preferencialmente na rede regular de ensino. O projeto de Lei 444/11, aprovado na Câmara dos Deputados, obriga as escolas públicas e privadas a alfabetizarem alunos pelo sistema de leitura em Braille.

Segundo Sonza e Santarosa (2015), o *DosVox*, mais completo e o mais utilizado, possui inúmeros acessos que beneficiam o deficiente visual, com baixo custo. Para usuários iniciantes torna-se ideal, pois é de fácil utilização e tem um processamento rápido, além disso, favorece a interação, como *Papovox*, *Cartavox* e *Webvox*.

O *DosVox* é um sistema operacional para computadores com o qual o usuário se comunica pela voz, ou seja, pela reprodução de fonemas em



português, que são gerados sem o auxílio da pré-gravação. Sua tecnologia é totalmente nacional, sendo o primeiro sistema comercial a sintetizar vocalmente textos genéricos na língua portuguesa (SONZA; SANTAROSA, 2015).

O *Virtual Vision* também ajuda os deficientes visuais em muitas coisas, por ter ótima síntese de voz (entonação e pontuação) e de fácil distribuição. O sistema *Jaws* é bem completo, traduzindo para o português e outros idiomas e possui bastante acessibilidade nas leituras de tela. Tecnologias como *LentePro* e *NVDA* auxiliam pessoas com visão subnormal a ter melhor percepção de leitura e, através desses sistemas, é possível ampliar imagens, letras, números e até ter contraste de cores, além de ser simples para utilizar, ocupar pouco espaço e permitir várias configurações (SONZA; SANTAROSA, 2015).

Já, a impressora 3D, estimula sentidos do toque, que substituem a visão do objeto. Os óculos inteligentes são um equipamento completo, com eles o deficiente visual pode andar pelas ruas sozinho, pois os óculos têm a opção de ler tudo ao seu redor (placas, nome de comércios etc.) e é transmitido através do fone de ouvido. O equipamento também grava o rosto das pessoas e relaciona com o nome em que o usuário gravar no sistema. Dessa forma, essa tecnologia cria no indivíduo elevado grau de autonomia, independência e socialização (SONZA, 2004).

É notório que a tecnologia tomou conta de todos os setores da sociedade. Não existe nenhum canto do mundo onde a tecnologia não chegue, mesmo quando restrita a alguns equipamentos. No caso da população brasileira, em sua grande maioria, a tecnologia está presente e acessível à palma da mão, literalmente, em *smartphones*, *tablets* e *notebooks*, o que torna o trabalho com a tecnologia mais amigável no ambiente escolar (NACARATO; MENGALI; PASSOS, 2009).

Quando o aluno já possui uma familiaridade com tecnologias como o uso de *softwares*, *apps* e acesso à internet, é natural que busque também no seu aprendizado as formas de utilizar o que conhece. Já, para o professor, a utilização da tecnologia amplia os métodos e a própria didática, trazendo novos conteúdos, mais empolgantes e interessantes aos alunos (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).



No entanto, a chamada alfabetização digital não se restringe somente à posse dos equipamentos. Sua utilização demanda da população em geral conhecimento a respeito das funcionalidades. Já, para o professor em especial, se esses formatos não forem devidamente tratados, podem gerar um processo de segregação para os alunos com algum tipo de necessidade especial, por exemplo (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015):

Ainda existe a possibilidade onde o próprio professor não domina o uso da tecnologia, tornando inviável, e até mesmo impossível, a utilização dessas ferramentas em sua didática. Conforme a afirmação dos autores Nacarato, Mengali e Passos: “é impossível ensinar aquilo sobre o que não se tem um domínio conceitual” (NACARATO; MENGALI; PASSOS, 2009, p. 35).

É fácil concordar que, o que não se aprende, não é possível ensinar. Dessa forma, a intervenção deve começar na formação dos docentes, preparando-os para um ensino adequado com a utilização da tecnologia. No que se refere às tecnologias utilizadas com finalidade pedagógica, as mesmas possuem especificações definidas previstas em aparatos legais como a “Norma Brasileira NBR 15.599”, de 2008, cujo objetivo está descrito em sua redação, como segue:

Esta Norma fornece diretrizes gerais a serem observadas para acessibilidade em comunicação na prestação de serviços, consideradas as diversas condições e percepção e cognição, com ou sem a ajuda de tecnologia assistiva ou outra que complemente necessidades individuais (ABNT, 2008, n.p).

A normativa considera, portanto, a aprendizagem enquanto processo comunicacional, interativo e permanente. Isso se dá pela necessidade de que essas ferramentas estejam disponíveis em versão sonora, além do visual, de forma a incluir alunos que tenham algum tipo de deficiência visual (ABNT, 2008).

De modo geral, a sonoridade se dá a partir da narração do texto ou dos passos que são executados. Em sentido lato, esse tipo de mídia pode ser reproduzida, de lado a lado, via aparelhos como os *CD-players*, *MP3-players* e outros dispositivos informáticos (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).



É possível apontar também o método de impressão tátil, útil aos que têm algum tipo de dificuldade visual. Para esse tipo de impressão, que é realizada com o alfabeto Braille, são utilizadas impressoras Braille e máquinas Perkins, que possuem preços viáveis no mercado. Para facilitar o trabalho do educador com esse tipo de método, o Ministério da Educação disponibiliza manuais de grafia Braille adaptado para a informática (MEC, 2018).

Fica nítido, portanto, que a tecnologia aliada à educação traz consigo diversos formatos de ferramentas, que possibilitam inclusive um processo mais assertivo de inclusão. Se, para o aluno com dificuldades visuais, enxergar a letra no quadro negro torna-se um martírio, conseguir participar de uma aula interativa com projeção torna-se bem mais atraente (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).

Essa característica da tecnologia, que possibilita sua adaptação às necessidades inclusivas, é chamada de tecnologias assistivas, as quais, dentro do processo educacional, têm um valor inestimável. Elas possibilitam o processo de aprendizagem, otimizam as potencialidades de cada aluno, e se tornam imprescindíveis para o aprendizado dos alunos com deficiência (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).

No que se refere à literatura no processo educacional, esta sempre teve sua valorização. Os livros didáticos e infantis já são um recurso pedagógico presente em salas de aula há muitas décadas, promovendo a criatividade, a imaginação, a ludicidade, além de transmitir lições do cotidiano e desenvolver na criança o senso de contar histórias. No entanto, sempre que é pensado em um processo inclusivo, é natural que o instinto humano imagine um adulto lendo para uma criança com dificuldade (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).

Com os livros em áudio ou impressos de forma tátil, no entanto, essa criança ganha autonomia e participação como protagonista de seu próprio desempenho. O *audiobook* torna-se uma poderosa ferramenta nesse sentido, pois dá à criança a possibilidade de ditar seu ritmo de leitura (aprendizado) (OLIVEIRA; MOURA; SOUSA, 2015).

No caso de pessoas com algum tipo de deficiência, os *apps* inovam ao pensar 'fora da caixa' trazendo possibilidades infinitas, que utilizam áudio,



vídeo, movimento, e outras formas de interagir, como a sintetização da voz, reconhecimento de textos e tradução de outras línguas (TORNIERO, 2019).

Um bom exemplo a se mencionar é o *software* Jecripe, que funciona como um jogo que estimula o raciocínio para alunos com Síndrome de Down. Este aluno ainda pode construir noções de lógica, o que contribui com o seu processo inclusivo (JECRIPE, s/d). Para os alunos com deficiência ou dificuldade auditiva existe o *Dicionário da Língua Brasileira de Sinais*, com recursos de vídeo em Libras.

As impressoras 3D também se apresentam como uma solução inovadora, contribuindo em diversas áreas da sociedade, facilitando o trabalho na construção civil, na medicina e até mesmo na educação. Esse recurso tecnológico possibilita a impressão de livros com relevo, tornando comum o trabalho em Braille realizado em sala de aula (TOMAZ, 2019). Ainda é possível imprimir mapas para as aulas de geografia, objetos tridimensionais como células e outros, possibilitando uma melhor assimilação em ciências, e tantas outras infinitas possibilidades.

No que se refere aos recursos de locomoção, a gestão escolar ainda precisa considerar, além dos equipamentos e recursos tecnológicos, o entorno de sua atuação, já que a inclusão começa pelo propósito da acessibilidade. Os alunos devem ter a facilidade de se locomover no ambiente escolar, sem dificuldades que tornem sua rotina ainda mais diferente da dos demais colegas (MAZZARINO; FALKENBACH; RISSI, 2011).

A inclusão deve pensar de forma macro, em todo o processo inclusivo. O aluno deve ter uma recepção adequada na escola, deve ter seus passos e seu aprendizado pensados de forma a condizer com suas necessidades. Para que isso ocorra, é necessária uma adaptação em toda a estrutura da escola, respeitando cada deficiência como única. Alguns recursos existentes contribuem com esse processo, como os elevadores sonoros, plataformas de elevação, piso tátil e outros (MAZZARINO; FALKENBACH; RISSI, 2011). Compreendendo que existem recursos tecnológicos e o preparo da escola para o processo inclusivo, há ainda que se falar na parte talvez mais importante: a metodologia.



De nada adiantará a escola possuir estrutura adaptada e recursos tecnológicos de ponta se a metodologia aplicada em sala de aula destoar desse propósito. Há que se pensar estratégias pedagógicas, de forma a promover a inclusão de todos os alunos, e não somente dos que possuem algum tipo de dificuldade (ROSA, 2015).

Até nessa etapa, a ferramenta tecnológica pode contribuir. Um exemplo disso é um projeto da MICROSOFT que busca disseminar a linguagem de programação entre crianças com deficiência visual, através de uma programação que utiliza o método tátil, com blocos modulares coloridos, de diferentes formas e tamanhos, que correspondem a comandos específicos (ROSA, 2015).

A metodologia STEM também contribui, trazendo técnicas que englobam a Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, trazendo para o ambiente escolar uma experiência de ensino que promove a lógica, a criatividade, mais dinamismo nas tarefas, uma melhor compreensão do conteúdo e bastante trabalho em equipe (ROSA, 2015).

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento da presente pesquisa sobre como compreender a importância das tecnologias acessíveis para deficientes visuais no ambiente escolar, mostrou a relevância que os *softwares* têm sobre a vida de um aluno deficiente visual. O uso de programas como o *DosVox*, *Jaws*, *Virtual Vision* e outros citados no texto, permite que o aluno possa ser incluído em uma sala de aula de ensino regular, e que sua identidade e autonomia se intensive, tornando sua aprendizagem mais significativa.

Na pesquisa pode-se notar o grande número de aplicativos, equipamentos e *softwares* que são possíveis para que essa inclusão aconteça, além de uma gestão e equipe escolar preparada para essas tecnologias e para o aluno deficiente visual.

A partir disso, conclui-se que há diversas ferramentas tecnológicas para aluno cego ou com baixa visão e essas ferramentas possibilitam um processo mais assertivo de inclusão e de ensino aprendizagem.



## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. *ABNT NBR 15599*: 2008. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=145>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

BRASIL. *Decreto n. 5.296 de 02 de dezembro de 2004*. Regulamenta as Leis n 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Brasília DF, dez 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/decreto%205296-2004.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

CARVALHO, J. O. F. Interfaces para o Deficiente Visual. *Revista Informédica*. Campinas: Instituto de Informática da Pontifícia Universidade Católica, 1993. Disponível em: <http://www.informaticamedica.org.br/informed/defic.htm>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

CARVALHO, R. *Cartografia do Trabalho Docente na e para a Educação Inclusiva*. São Paulo, 2008. Disponível em: [http://arquivos.cruzeiroseducacional.edu.br/principal/old/revista\\_educacao/pdf/volume\\_2/rev\\_n%C2%BA2\\_2\\_carvalho.pdf](http://arquivos.cruzeiroseducacional.edu.br/principal/old/revista_educacao/pdf/volume_2/rev_n%C2%BA2_2_carvalho.pdf). Acesso em: 08 de setembro de 2020.

CARVALHO, F. C. A. *A Inclusão do Aluno com Deficiência no Ensino Regular e o uso das Ferramentas Pedagógicas na Aprendizagem*. Monografia UAB/UnB. Brasília, 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2312/1/2011\\_FranciscaCleaAlmeidadeCarvalho.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/2312/1/2011_FranciscaCleaAlmeidadeCarvalho.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2020.

CORSI, M. G. F. Adaptação de material pedagógico para crianças com visão subnormal: necessário por que? In: *Visão subnormal: intervenção planejada*. São Paulo: Vida e Consciência, 2001, p. 71-89.

FREIRE, F. M. P.; VALENTE, J. A. *Aprendendo Para a Vida: os computadores na sala de aula*, São Paulo: Cortez Editora, 2003.

JECRIPE. *Jogos de estímulo criados para pessoas especiais*. S/d. Disponível em: <https://jecripe.wordpress.com/>. Acesso em: 09 de setembro de 2020.

KASTRUP, V. *Experiência Estética Para Uma Aprendizagem Inventiva: notas sobre a acessibilidade de pessoas cegas a museus*. Informática na Educação: teoria e prática, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 38-45, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/InfEducTeoriaPratica/article/view/12463/13435>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.



MAGRI, C. *Avaliação da Acessibilidade e da Usabilidade de um Modelo de Ambiente Virtual de Aprendizagem Para a Inclusão de Deficientes Visuais*. Universidade de São Carlos, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3670/3683.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 de setembro de 2020.

MAZZARINO, J. M.; FALKENBACH, A.; RISSI, S. Acessibilidade e inclusão de uma aluna com deficiência visual na escola e na educação física. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte* (Impr.), Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 87-102, mar.2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32892011000100006&script=sci\\_abstract&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32892011000100006&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 23 de setembro de 2020.

MEC. Ministério da Educação. *Grafia Braille para a Língua Portuguesa*. 3.ed. Ministério da Educação. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104041-anexo-grafia-braille-para-lingua-portguesa/file>. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

NACARATO, A. M.; MENGALI, B. L. S.; PASSOS, C. L. B. (Coord.). *A matemática nos anos iniciais do ensino fundamental: Tecendo fios do ensinar e do aprender*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009. (Coleção Tendências em Educação Matemática).

OLIVEIRA, C. de; MOURA S. P.; SOUSA, E. R. de. *TIC'S na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno*. Monografia UESPI-Campus Dom José Vásquez Díaz, 2015.

PARAGUAY, A. I. B. B. et al. *Tecnologia Assistiva*. Brasília: SEDH, 2009. Disponível em: [http://www.galvaofilho.net/livro-tecnologia-assistiva\\_CAT.pdf](http://www.galvaofilho.net/livro-tecnologia-assistiva_CAT.pdf). Acesso em: 02 de setembro de 2020.

RABELLO, S. Introdução. *O Uso do Computador no Desempenho de Atividades de Leitura e Escrita do Escolar com Deficiência Visual*. Campinas, 2007. Disponível em: [http://intervox.nce.ufjf.br/dosvox/textos/tese\\_suzana\\_rabello.pdf](http://intervox.nce.ufjf.br/dosvox/textos/tese_suzana_rabello.pdf). Acesso em 22 de setembro de 2020.

RIBEIRO, L. A Inclusão do Aluno com Deficiência Visual em Contexto Escolar: Afeto e Práticas Pedagógicas. *Revista Educação, Artes e Inclusão*, v.13, Nº 1, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/arteinclusao/article/view/9287>. Acesso em: 07 de setembro de 2020.

ROSA, E. A. C. *O que é uma escola inclusiva? Um estudo sobre práticas e metodologias em Educação Matemática*. 2015. Disponível em: [https://www.ufjf.br/ebapem2015/files/2015/10/gd13\\_erica\\_rosa.pdf](https://www.ufjf.br/ebapem2015/files/2015/10/gd13_erica_rosa.pdf). Acesso em: 22 de setembro de 2020.

SONZA, A. P. *Acessibilidade de Deficientes Visuais aos Ambientes Digitais*. (Dissertação) Pós-graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Disponível



em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/5626>. Acesso em: 22 de setembro de 2020.

SONZA, Andréa Poletto; CONFORTO, Débora; SANTAROSA, Lucila. Acessibilidade nos portais da educação profissional e tecnológica do ministério da educação. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 131-145, jul. 2015. ISSN 2447-1801. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/2874>. Acesso em: 24 de setembro de 2020.

TOMAZ, L. *Da robótica à impressão 3D: projeto inovador de colégio estadual estimula habilidades e empreendedorismo*. Ago. 2019. Disponível em: <http://www.consed.org.br/central-de-conteudos/da-robotica-a-impressao-3d-projeto-inovador-de-colegio-estadual-estimula-habilidades-e-empreendedorismo>. Acesso em: 15 de setembro de 2020.

TORNIERO, G. *Aplicativos para pessoas com deficiência: como a inteligência artificial pode melhorar a vida de milhões de brasileiros*. BBC News Brasil - 20 janeiro 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-46685874>. Acesso em: 10 de setembro de 2020.