



REVISTA CIENTÍFICA DAS FACULDADES INTEGRADAS DE GARANHUNS



PREFEITO DO MUNICÍPIO DE GARANHUNS

Sivaldo Rodrigues Albino

PRESIDENTE DA FACIGA-AESGA

Profa. Ma. Adriana Pereira Dantas Carvalho

DIRETORA GERAL ACADÊMICAProfa. Ma. Leonilla M^a M. Mendonça Passos**COORDENADOR DE PESQUISA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA**

Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira

DOCENTES INTEGRANTES DO DEPEX

Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira

Prof. Dr. José Carlos Vilar Júnior

Profa. Ma Maria Isabella Barbosa da Costa Felipe

Prof. Esp. Adriano Cavalcanti Maurício de Sena

DISCENTES COLABORADORAS

Joseane da Silva Leite Oliveira

Edijane Calado da Silva

Naiara Moraes Cordeiro

Coordenador do Curso de Direito: Prof. Me. Reinaldo Alves Pereira**Coordenadora Adjunta do Curso de Direito:** Profa. Esp. Marinalva S. Almeida**Coordenador do Núcleo de Práticas Jurídicas:** Prof. Me. Orlando Ferro de Lima**Coordenadora do Curso de Eng. Civil:** Profa. Ma. Jéssyca Priscylla de A. N. Fernandes**Coordenador do Núcleo de Práticas de Eng. Civil:** Prof. Me. Kaike Manoel B do Nascimento**Coordenador do Curso de Administração:** Prof. Me. Márcio Tenório Chaves**Coordenadora Adjunta do Curso de Adm.:** Profa. Ma. Virgínia Spinassé de Melo**Coordenador do Núcleo de Práticas Adm.:** Prof. Me. Miguel Antônio de O Alves**Coordenadora do Curso de Arq e Urb.:** Profa. Ma. Mariana de A Braga Alves**Coordenador Núcleo de Práticas Arq e Urb.:** Profa. Ma Mariana de A Braga Alves**Coordenador dos Cursos Tecnólogos:** Profa. Ma. Virgínia Spinassé de Melo**Coordenadora de Pós-Graduação:** Profa. Dra. Cláudia Fernanda Teixeira de Melo**Coordenador de Estágio:** Prof. Me. José Emerson Alves**Coordenadora da Avaliação Institucional:** Profa. Dra. Anna Cecília Bezerra Sobral

EXPEDIENTE**Equipe Técnica**

<p>Editor(a) Gerente Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira</p> <p>Editor(a) de Texto Profa. Dra. Anna Cecília Sobral Bezerra</p> <p>Editor(a) de Layout e Formatação Prof. Dr. José Carlos Vilar Júnior</p> <p>Editores de Área - Administração Prof. Me. Márcio Tenório Chaves - Recursos Humanos Profa. Ma. Virgínia Spinassé de Melo - Direito Prof. Me. Reinaldo Alves Pereira - Engenharia Civil Profa. Ma. Jéssyca Priscylla de Almeida N. Fernandes - Arquitetura e Urbanismo Profa. Ma. Mariana de A Braga Alves</p>	<p>Diagramação Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira</p> <p>Projeto Gráfico Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira</p> <p>Capa Inaê Tenório Melquiades Maria Clara Pessoa Ferro Correia</p> <p>Normalização de Referências Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira</p> <p>Revisão Gramatical Profa. Ma Maria Isabella Barbosa da Costa Felipe</p>
--	--

Os autores são responsáveis pela apresentação dos fatos contidos e opiniões expressas nesta obra.

Dados internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
)Biblioteca Professora Ivonita Alves Guerra
Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns - AESGA
Faculdades Integradas de Garanhuns – FACIGA

R454 Revista Científica das Faculdades Integradas de Garanhuns: Revista Ciensa. – v. 1, n. 1, (2023-). – Garanhuns, PE: Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns; Faculdades Integradas de Garanhuns, 2023-

ISBN: 978-65-00-75466-7
Periodicidade Semestral

1. Educação – Pesquisa científica. 2. Divulgação científica – Periódicos. 3. Ensino universitário - Periódicos. I. Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA). II. Faculdades Integradas de Garanhuns (FACIGA). III. Título.

CDD 23th ed. – 050

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Rosa A. Torres – CRB-4/866

AUTARQUIA DO ENSINO SUPERIOR DE GARANHUNS (AESGA)

FACULDADES INTEGRADAS DE GARANHUNS (FACIGA)/

Coordenação de Pesquisa e Extensão Universitária (DEPEX)

Av. Caruaru, 508, Heliópolis, Garanhuns-PE, CEP: 55.295-380

Fones: 87 – 3763 8274 / 87 – 3763 8250 ramal: 224

E-mail:depex@aesga.edu.br

Instagram: @depex_aesga

Facebook: Depex Aesga

E-mail da Revista: revistaciensa@aesga.edu.br

Ano: 1 Volume: 1 Número: 1 fev./jun. 2023

CONSELHO CIENTIFICO E EDITORIAL

Prof. Esp. Adriano Cavalcanti Maurício de Sena
Prof. Dra. Anna Cecília Sobral Bezerra
Profa. Me. Barbara do Nascimento Alves (Uninassau Garanhuns, IFPE)
Prof. Me. Bruno Fontes Almeida
Profa. Dra. Claudia Fernanda Teixeira de Melo
Prof. Dra. Giovanna de Araújo Leite
Prof. Me. Gustavo de Lira Santos
Profa. Me Helene Ferreira Cavalcanti
Profa. Ma. Jéssyca Priscylla de A. N. Fernandes
Prof. Dr. José Carlos Vilar Júnior
Profa. Me Maria Isabella Barbosa da Costa Felipe
Profa. Me. Maria Izabel Pereira de Souza Correia
Profa. Ma. Mariana de Albuquerque Braga Alves
Profa. Me Rayanna Larissa Goes Fernandes
Prof. Me. Reinaldo Alves Pereira.
Prof. Dr. Ricardo José Lima Bezerra
Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira
Profa. Me. Thayze Pinto Cândido Padilha
Profa. Me. Virginia Spinasse De Melo

APRESENTAÇÃO

Apresentamos o primeiro número da Revista Científica das Faculdades Integradas de Garanhuns – Revista Ciensa

Este número retrata a percepção de alguns docentes, pesquisadores, autores sobre temas atuais e multidisciplinares. Trata-se de uma publicação semestral cujo objetivo é difundir o conhecimento por meio de publicação de artigos científicos, que apresentem contribuições originais, tanto de natureza empírica quanto teórica. Este primeiro número, traz relevantes contribuições para a área da Administração e Gestão, do Direito e da Engenharia Civil.

A publicação dos artigos, significa a aceitação de forma ampla e irrestrita, por parte dos autores, à todas as exigências do regulamento, edital e template da Revista Ciensa, assumindo os elaboradores total responsabilidade pela autoria de seus trabalhos, declarando-se cientes da legislação que rege e protege o direito autoral.

Desejamos a todos uma ótima e proveitosa leitura.

Prof. Me. Ricardo Severino de Oliveira
Editor-Gerente

SUMÁRIO

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE GARANHUNS-PE SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
Bárbara do Nascimento Alves
Ricardo Severino de Oliveira
Bruno Alves da Silva | 7 |
| 2 | A POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS
Bruno Alves da Silva
Bárbara do Nascimento Alves
Ricardo Severino de Oliveira | 20 |
| 3 | A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS
Tiago Ferreira Bezerra
Virgínia Spinassé de Melo | 31 |
| 4 | DIFICULDADES E AVANÇOS NA APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA
Ricardo Severino de Oliveira
Maria Izabel Pereira de Souza Correia
Bárbara Nascimento Alves | 44 |
| 5 | A GESTÃO EDUCACIONAL E A QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
Adriana Pereira Dantas Carvalho
Ricardo Severino de Oliveira | 56 |
| 6 | ACESSIBILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: UM DESAFIO GERENCIAL À LUZ DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA
Antônio Ferreira da Silva Neto
Anna Cecília Sobral Bezerra | 70 |
| 7 | AS PESSOAS SURDAS E O DIREITO AO TRABALHO E AO EMPREGO: DEFINIÇÕES DOS DISPOSITIVOS LEGAIS TRABALHISTAS
Ellen Dantas Ventura Gadelha | 82 |

- Ricardo Severino de Oliveira**
8 ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GUARDA 92
COMPARTILHADA COMO REGRA NO MUNICÍPIO
DE GARANHUNS
- Joana D'arck Cordeiro Valença**
Adriana Pereira Dantas Carvalho
Ricardo Severino de Oliveira
9 EXPANSÃO URBANA DESORDENADA E AS 106
CONSEQUÊNCIAS NA DINÂMICA DE NASCENTES
DE RIOS URBANOS UM ENFOQUE
SÓCIOAMBIENTAL
- Jullyana Ferreira Viana**
Helene Ferreira Cavalcanti
10 USO DO NITRATO DE LÍTIO COMO AGENTE 113
MITIGADOR CONTRA A REAÇÃO ÁLCALI-
AGREGADO EM ESTRUTURAS DE CONCRETO
ARMADO
- Felipe Cesário de Oliveira**
Jessyca Priscylla de Almeida Nunes

ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE GARANHUNS-PE SOBRE O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO¹

Bárbara Nascimento Alves

Administradora, Mestra em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC/CAA/UFPE), Pós Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA)

Professora da Uninassau Garanhuns e do IFPE Garanhuns. E-mail: barbara_gus@hotmail.com

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), Pós Graduado em Gestão Pública (FACIGA/AESGA), Mestre em Gestão e Política Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA, E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

Bruno Alves da Silva

Graduado em Administração, Pós Graduado em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), bruno_alvesgus@hotmail.com

RESUMO

O objeto desta pesquisa foi o Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), modelo este utilizado por muitas instituições que visam a atender os interesses de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, aumentar seu potencial produtivo, tendo como campo de investigação o órgão Ministério Público (MP), localizado na cidade de Garanhuns (PE). Diante do exposto, surge a seguinte

¹ ALVES, B. do N; OLIVEIRA, R. S de e SILVA, B. A. **Estudo da Percepção dos Gestores do Ministério Público de Garanhuns-PE Sobre o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho**. In XXVII Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD), 2016, Capinas-SP. Anais do XXVII ENANGRAD, 2016. Disponível em https://www.enangrad.org.br/_assets/files/anais/2016/05082016195906b358c17430ecf48426109e5771fddc95.pdf Acesso em: 23 abr. 2023.

pergunta de pesquisa norteadora deste estudo: de que forma, na concepção dos gestores, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho auxilia nos processos administrativos do Ministério Público de Garanhuns? Um fator que contribui para este pensamento está associado à qualidade de vida no trabalho, que se faz presente quase em todas as organizações, haja vista que ela auxilia para a humanização, atendendo às necessidades dos colaboradores e impulsionando para o desenvolvimento organizacional. Assim sendo, o presente artigo tem como objetivo geral analisar, na concepção dos gestores, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho como auxiliador nos processos administrativos do MP de Garanhuns (PE). Quanto à metodologia, foi usado o método de abordagem hipotético-dedutivo, método de procedimento o monográfico ou estudo de caso, um estudo exploratório e qualitativo, tendo usado as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, documental, entrevista padronizada ou estruturada e observação assistemática. Conclui-se que, com base nas análises dos dados, o PQVT auxilia nos procedimentos administrativos e possibilita aos gestores do MP de Garanhuns perceberem esta prática como sendo uma ferramenta que conduz para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Palavras-Chaves: Gestores. Ministério Público de Garanhuns. Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Qualidade de Vida no Trabalho, desde meados do século XX, vem sendo estudada e percebida sobre outro enfoque: trabalhador-trabalho-organização, tornando-se objeto de atenção tanto das empresas públicas quanto privadas. Esta provocou uma verdadeira revolução na forma das organizações pensarem sobre sua estrutura organizacional e tratar o colaborador, se posicionando de uma maneira inovadora no modo de encarar a questão cada vez mais presente da qualidade de vida no trabalho.

O objeto desta pesquisa foi o Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), modelo este utilizado por muitas instituições que visam a atender os interesses de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, aumentar seu potencial produtivo, tendo como campo de investigação o órgão Ministério Público, localizado na cidade de Garanhuns (PE).

Um fator que contribui para este pensamento está associado à qualidade de vida no trabalho, que se faz presente quase em todas as organizações, haja vista que ela auxilia para a humanização,

atendendo às necessidades dos colaboradores e impulsionando para o desenvolvimento organizacional.

No setor público não está sendo diferente, o Ministério Público de Garanhuns é um órgão que já está buscando atender aos interesses da organização e ao mesmo tempo satisfazer seus funcionários.

Portanto, diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa norteadora deste estudo: de que forma, na concepção dos gestores, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho auxilia nos processos administrativos do Ministério Público de Garanhuns?

Mediante a problemática, foi possível elaborar a seguinte hipótese: o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho auxilia nos procedimentos administrativos e possibilita aos gestores do MP de Garanhuns perceberem esta prática como sendo uma ferramenta que conduz para a satisfação e motivação dos colaboradores.

Esta pesquisa justifica-se pelo alto índice de pessoas preocupadas com a saúde e bem-estar e pela necessidade de estudar esse assunto tanto em empresas públicas quanto privadas, já que ações voltadas ao desenvolvimento do funcionário auxiliam e colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Assim, o presente estudo contribuirá para o reconhecimento da aplicação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no MP de Garanhuns, bem como poderá auxiliar no campo da administração para uma reflexão acerca do conhecimento a respeito dessa temática.

O objetivo geral deste artigo é analisar, na concepção dos gestores, o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho como auxiliador nos processos administrativos do MP de Garanhuns-PE. E, como objetivos específicos, a pesquisa se propôs a apresentar o conceito, origem e teorias da Gestão de Pessoas, Motivação, Qualidade de Vida; pesquisar a origem, conceito, evolução e modelos da QVT e, por fim, discutir o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MP de Garanhuns.

Finalmente, o artigo encontra-se organizado em oito seções onde foram abordados os temas referentes à Gestão de Pessoas, Motivação, QV, QVT e o Programa QVT do MP de Garanhuns,

buscando apresentar os principais conceitos, origem, evolução e modelos desenvolvidos pelos estudiosos que trataram do assunto, de modo a permitir uma melhor compreensão do tema abordado.

2 METODOLOGIA

No que se refere ao tipo de método científico de abordagem, esta pesquisa foi classificada pelo plano hipotético-dedutivo (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009). No que tange ao método de procedimento, este estudo se enquadrou no monográfico ou estudo de caso (LAKATOS; MARCONI, 2010), por este dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos e referir-se ao levantamento mais profundo de determinado assunto sob todos os seus aspectos.

Já em relação ao objetivo pretendido, a pesquisa em foco teve caráter exploratório (GIL, 2009), pois buscou definir os objetivos e formular hipóteses alternativas para analisar o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Ministério Público de Garanhuns-PE.

O trabalho apresentado possui natureza qualitativa (MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009), visto que o estudo foi realizado tendo como base um número reduzido de pessoas e possuindo indagações abertas. As respostas dos investigados foram sedimentadas de maneira fiel, buscando uma percepção da atual situação do problema apresentado na pesquisa, levando em conta todos os componentes da situação, as suas interações e influências com o meio, tendo em vista o entendimento de fatos particulares. Quanto às técnicas, foram utilizadas: a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, aplicação de entrevista estruturada, formulário e observação assistemática.

A pesquisa bibliográfica foi definida com base em informações coletadas em livros, revistas, monografias, dissertações, artigos científicos e *site* oficial da instituição (GIL, 2009). Nesta mesma linha de direcionamento, a pesquisa documental foi determinada com o apoio de dados colhidos no acervo de documentos e materiais existentes no Ministério Público

de Garanhuns. Este tipo de pesquisa assemelha-se à bibliográfica, porém diferencia-se quanto à natureza das fontes, pois, de acordo com Gil (2009), neste tipo de pesquisa as fontes são diversificadas e dispersas, sendo os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições. No que diz respeito ao campo da documentação direta, foi utilizada a técnica da entrevista. Como apontam Lakatos e Marconi (2010, p.178), a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional”.

A entrevista realizada foi do tipo padronizada ou estruturada (LAKATOS; MARCONI, 2010), pois permite um maior número de informações para que as perguntas sejam desenvolvidas e exploradas novas vertentes. Assim, os entrevistados foram escolhidos por representantes de classes ocupacionais, seguindo uma sequência lógica de posições de cargos, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Entrevista por classe investigada

CLASSE INVESTIGADA	QUANT.	DESCRIÇÃO DO CARGO	JUSTIFICATIVA
Classe Jurídica (Gerencial Local)	1	Coordenadora da sede do MP de Garanhuns.	Responsável pela sede de Garanhuns, apresentando vertentes jurídicas sobre o tema, dando a visão dos aspectos influenciadores da QVT. Estando no nível estratégico da pirâmide da administração.
Classe Administrativa (Gerencial Operacional)	1	Administrador da sede do MP de Garanhuns.	Responsável por administrar a sede de Garanhuns, conhecendo os aspectos administrativos e as práticas que envolvem o tratamento com os funcionários, estando no nível tático da pirâmide.

Classe Terceirizada (Gerencial Estadual)	1	Responsável pelo Programa de QVT.	Por ser a pessoa responsável pela execução dos Programas de QVT no MPPE, estando no nível operacional da pirâmide.
--	---	-----------------------------------	--

Fonte: Elaborada pelos autores

Esta pesquisa foi elaborada também com base na técnica da observação, que é uma forma de obter dados. No que se refere ao tipo de observação que foi aplicado no estudo, optou-se pela observação assistemática que é uma forma de conseguir dados sem o uso de métodos técnicos. Assim, para contribuir com o entendimento sobre a observação assistemática, Lakatos e Marconi (2010, p. 175) dizem que “a técnica da observação assistemática consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”.

Com base no exposto, a amostra total dessa pesquisa foi delimitada pela entrevista que procurou analisar as visões sobre o tema investigado das classes jurídica, administrativa e terceirizada. Como citado, os dados foram coletados com base nas entrevistas e no formulário, que foram antecipadamente agendadas. Para as entrevistas utilizou-se o auxílio do gravador (celular), quando este foi permitido pelo entrevistado, e o roteiro das questões sobre o tema em estudo. As classes e categorias que foram analisadas tiveram como ênfase os questionamentos referentes à qualidade de vida, o programa de QVT e a motivação. As perguntas se dividiram em três categorias formadas por questões gerais abertas (aplicadas igualmente para todas as classes), conforme apresentado no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Categorias usadas na elaboração do roteiro de entrevistas

CATEGORIA	ROTEIRO
1 Qualidade de Vida (QV)	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que o senhor (a) entende por qualidade de vida? 2. O que senhor (a) acredita que é necessário para atingir a sua satisfação e melhorar sua QV?
2 Programa Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que senhor (a) entende por qualidade de vida no trabalho? 2. Em sua opinião, o que é necessário para ter uma boa qualidade de vida no trabalho? 3. O senhor (a) conhece o Programa de QVT do MP de Garanhuns? Sim ou Não? 4. Caso sim, o que senhor (a) sabe respeito desse Programa de QVT? 5. Nesse caso, como o senhor (a) avalia o Programa QVT do Ministério Público de Garanhuns? 6. Como o senhor (a) avalia as atividades promovidas pelo Programa QVT? 7. Quais as suas sugestões para incrementar a QVT dos funcionários do MP de Garanhuns? 8. O senhor (a) percebeu alguma melhoria no ambiente de trabalho após a implantação do programa QVT no MP de Garanhuns? 9. Em sua opinião, quanto gestor, o senhor (a) acredita que as ações de QV são necessárias nos órgãos públicos, no setor judiciário? Sim ou Não? Por quê?
3 Motivação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O senhor (a) acredita que os funcionários estão mais motivados após a implantação do Programa de QVT no MP de Garanhuns? Sim ou Não? Por quê? 2. Em sua opinião, existe alguma relação entre o Programa de QVT e a melhoria da produtividade dos funcionários do MP de Garanhuns?

Fonte: Elaborada pelos autores

No que tange à análise dos dados, as respostas dos entrevistados foram digitadas no programa Microsoft Word 2010 e colocadas no quadro para facilitar o processo de avaliação das informações coletadas, onde estas questões foram mensuradas levando em consideração os aspectos de similaridade e divergência.

3 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Pessoas contida na Ciência da Administração ocorre por meio da participação e do envolvimento dos funcionários, dando o suporte necessário para que estes desenvolvam aptidões e aperfeiçoem as que possuem. De acordo com Gil (2006), a gestão de pessoas surgiu para dar uma nova roupagem a Administração de Recursos Humanos, que percebia as pessoas restritivamente, apenas como recursos, ao lado dos materiais e financeiros. Assim, por saber-se que são os indivíduos que impulsionam as atividades da empresa e que o investimento no capital humano resultará em grandes benefícios, as organizações estão percebendo-os não apenas como empregados, mas como parceiros e cooperadores.

Além de proporcionar vantagens competitivas, a gestão de pessoas permite que o colaborador seja percebido como um ser humano dotado de necessidades e desejos. Chiavenato (2004) afirma que os três aspectos fundamentais desta área são justamente conhecer os indivíduos como parceiros e ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Isso implica dizer que a gestão de pessoas traz impactos positivos, uma vez que contribui para aperfeiçoar as capacidades dos indivíduos e impulsionar o desempenho da organização (SOBRAL; PECI, 2008). Nota-se que a finalidade maior é unir os objetivos dos empregadores aos propósitos pessoais dos colaboradores, atendendo aos interesses de ambas as partes para conseguir o sucesso organizacional.

Contudo, as mudanças e transformações que vêm ocorrendo no mundo, requerem que a gestão de pessoas seja, cada vez mais, capaz de agregar valor, trazer vantagens competitivas e desempenhar atividades que focalizem as metas e os resultados para que, com isso, estabeleça as atribuições de cada colaborador. Sob este aspecto, Chiavenato (2004) menciona ainda que ela deve ajudar as empresas a realizar sua missão e alcançar seus objetivos, contribuindo com treinamentos para aumentar a motivação e

satisfação dos colaboradores, proporcionando a competitividade e garantindo a qualidade de vida no trabalho.

4 MOTIVAÇÃO: CONCEITO, ORIGEM E TEORIAS

Com o passar dos tempos, e mais especificamente após a Revolução Industrial, o trabalho vem deixando de ser visto como um meio para produzir e gerar riqueza, este vem constituindo referência significativa no modo do indivíduo viver e satisfazer suas necessidades. Neste enfoque, o trabalho tem, para cada pessoa, um significado capaz de reforçar ou comprometer a autoestima, ocupando uma posição central na vida do ser humano, incluindo identificação, envolvimento e comprometimento (BERGAMINI, 2008).

A motivação, por sua vez, é um fator crucial para as organizações. Maximiano (2011) explica que ela é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção, intensidade e permanência que se referem a forma como as pessoas sentem e percebem a motivação. Compreendendo que ela é específica, ou seja, não existe um estado geral que impulse o indivíduo a fazer determinada tarefa, pois este pode estar estimulado para trabalhar ou não.

As origens da motivação tiveram início durante a Revolução Industrial com os fundamentos científicos lançados por Taylor, o qual buscava investimentos cada vez mais pesados para conseguir o aumento de eficiência nos procedimentos industriais. A ideia que norteava esta corrente centralizava-se na separação das tarefas com a finalidade de torná-las simples e repetitivas, fracionando os cargos em seus menores movimentos para conseguir aumentar a produtividade e otimizar o desempenho humano no trabalho. Os meios utilizados para que os funcionários se sentissem motivados estava atribuído a recompensas, o principal estímulo do colaborador era o salarial (BERGAMINI, 2008; BUENO, 2002).

Em contrapartida à proposta da Administração Científica, surgiu a Escola das Relações Humanas, inaugurada por Elton Mayo, que buscou humanizar o trabalho e liberar o homem de sua

condição de escravo de produção. Em seus estudos, Mayo identificou que a produção não era apenas afetada pelos fatores físicos, mas principalmente, por fatores psicológicos e sociais e, ainda constatou que a formação de grupos informais exercia grande influência sobre o trabalho e personalidade dos indivíduos. Esta corrente teve como ideia principal a do *homo* social, onde as regras e condições passam a ser impostas por um conjunto de pessoas, não tendo o homem a liberdade de pensar e estabelecer seus próprios limites e objetivos, pois a união dos funcionários era que moldava o comportamento. (BERGAMINI, 2008; BUENO, 2002).

No entanto, com o decorrer dos tempos, os estudos sobre como motivar os funcionários foram aprofundando-se com outras visões de autores a exemplo de Maslow, Herzberg, Douglas McGregor e outros que contribuíram com as diferentes abordagens sobre os fatores motivacionais que impulsionam os funcionários a realizarem determinadas funções na organização.

Todavia, verifica-se que a preocupação e o interesse com o comportamento motivacional no trabalho atingiram níveis inegavelmente elevados e que passou a ganhar importância para as organizações ao longo dos tempos, podendo ainda presumir que a motivação é considerada como fator que agrega valor na busca por resultados positivos. Partindo deste pressuposto, todo o esforço da Administração, como pontua Bergamini (2008), dá mostras de estar mais voltado à compreensão da natureza especial dos padrões motivacionais em que existam condições para que os objetivos individuais caminhem ao lado com os organizacionais, formando um sistema em que as partes componentes se intercomunicam.

5 QUALIDADE DE VIDA: CONCEITO E ORIGEM

A Qualidade de Vida (QV) está relacionada à maneira que cada pessoa se posiciona na vida, possuindo esta, conforme Dias (2008), um conceito subjetivo, inserido no contexto da cultura, no sistema de valores e na relação aos objetivos, expectativas e preocupações nas quais os seres humanos vivem. Para Amaro (apud DIAS, 2008) a QV pode desdobrar-se em várias dimensões, umas

de natureza objetiva, diretamente relacionada à saúde mental, condições de habitação, tipo de alimentação, escolarização, e outras de natureza subjetiva, atreladas à forma como cada pessoa avalia a sua qualidade de vida. No entanto, estas duas dimensões possuem o mesmo grau de importância para a compreensão e análise da qualidade de vida das pessoas em geral, pois elas se aplicam a todos os indivíduos, quer seja em sua objetividade ou subjetividade, vez que sob a análise objetiva, a QV integra várias extensões para fazer frente às despesas relacionadas ao ambiente físico e social e na análise subjetiva, ela se refere à avaliação do conjunto de elementos que cada pessoa valoriza (DIAS, 2008).

Portanto, percebe-se que na descrição objetiva são descritos os fatores externos com padrões objetivos possíveis de serem mensurados, já pelo ponto de vista subjetivo são considerados os aspectos pessoais e internos próprios a cada pessoa, sendo eles difíceis de descrever.

A expressão QV apareceu pela primeira vez em 1920 em um livro que discorria sobre o bem-estar e economia. Inicialmente este interesse pela QV estava ligado às questões de desenvolvimento político e socioeconômico que logo ficou esquecido pelos representantes governamentais, vindo este a ser retomado em 1964, com a frase do Presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson, “[...] os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas”. No entanto, foi logo após a Segunda Guerra Mundial que esta expressão começou a ser utilizada com frequência, se referindo a novas políticas públicas, que tinham por objetivo a melhoria da qualidade de vida das pessoas, refletindo para a satisfação, avanço dos relacionamentos, oportunidades de lazer, bem-estar e realização individual de cada indivíduo (KLUTHCOVKY; TAKAYANAGUI, 2007, p. 14).

Segundo Santos e Silva (2012), a QV abrange o padrão de vida das pessoas estando relacionada aos aspectos familiares, a moradia, saúde e tantos outros fatores que torna o termo altamente amplo, sendo difícil de ser definido, pois quanto mais a sociedade

evolui e se modifica, mais as pessoas vão mudando a sua forma de sentir e pensar em relação a sua satisfação.

6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ORIGEM, EVOLUÇÃO E CONCEITOS

A origem da denominação QVT remonta ao início da década de 50 em Londres, com o surgimento da abordagem sociotécnica a partir do modelo de Eric Trist e colaboradores, que tinha por objetivo agrupar o trinômio indivíduo-trabalho-organização com a finalidade de ter um controle maior por meio da análise e da reestruturação da tarefa, tendo como base a satisfação do trabalhador. A esta técnica foi atribuída o nome de Qualidade de Vida no Trabalho (FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 2000). Entretanto, foi somente na década de 60 que as preocupações em aperfeiçoar o desempenho das pessoas, o bem-estar e a saúde foram passando a ter prioridade, sobretudo pelo incentivo dos dirigentes organizacionais, líderes sindicais, governantes e empresários que tentaram obter novas formas de organizar o trabalho e minimizar os efeitos negativos do emprego. Cabe aludir que, a expressão da QVT só foi mencionada publicamente na década de 70, pelo professor Louis Davis, no estudo de desenho de cargos (RODRIGUES, 2000; CHIAVENATO, 2004).

Foi, contudo, nos anos 90 com a chegada da globalização, o avanço tecnológico e a modernização das organizações que o cenário se modificou e a QVT passou a se tornar uma ferramenta estratégica para as organizações, na busca de melhorias dos serviços prestados por meio da satisfação dos seus funcionários. Este foi o marco de divulgação, onde vários países da Europa criaram modelos de trabalhos com o objetivo de satisfazer os clientes internos e externos, aparecendo aí o interesse na busca do aumento da produtividade e da eficiência e também do padrão de vida dos funcionários (RODRIGUES, 2000; CORRÊA NETO, 2007; FASOLO, 2009).

Como alude Rodrigues (2000), a QVT no Brasil também começou a aparecer em alguns grupos, e hoje ela é bastante

difundida nos Estados Unidos, França, Canadá, Alemanha, México, Noruega e outros países, o que acarretou uma série de modificações na estrutura das instituições, onde estas tiveram que modificar seu modo de trabalhar para atender e satisfazer as novas exigências dos consumidores, pois de um lado encontra-se o acirramento da concorrência e a competitividade que impõe a necessidade das organizações pensarem sobre estas influências; do outro, a maior conscientização do trabalhador a respeito da QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Por possuir vários conceitos, a QVT é abordada de formas diferentes pelos vários autores que a define, mas que sempre convergem para as mesmas ideias, ao tentar organizar os fatores extrínsecos e intrínsecos da vida do trabalhador, trazer uma maior humanização para o trabalho e uma participação dos colaboradores nas decisões da organização. Porém, é com base nestas concepções dos autores que se torna possível analisar detalhadamente os aspectos englobados por alguns estudiosos do assunto.

Para Fernandes (1996, p. 45-46), a QVT pode ser utilizada para indicar experiências de humanização no trabalho, sendo ela definida como “a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas”. Com esta menção, vê-se que a gestão dinâmica está relacionada às constantes mudanças que ocorreram tanto nas pessoas quanto nas organizações; e a contingencial, refere-se ao fato de que cada instituição possui uma realidade diferente do contexto em que está inserida.

Segundo França (apud DESCANIO; LUNARDELLI, 2007, p. 153), “a construção da QVT ocorre no momento que se olha a organização e as pessoas como um todo, ou seja, um enfoque biopsicossocial”, que representa um diferencial para o desenvolvimento das competências e habilidades dos funcionários, apresentando um conjunto de ações que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais no ambiente de trabalho, deixando nítido que a QVT parte do reconhecimento de que as pessoas são importantes para a sobrevivência das organizações e

que elas são fundamentais para a criação de um espírito de cidadania organizacional.

7 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PRINCIPAIS MODELOS

A QVT é percebida como uma aglutinadora que traz impactos positivos, por atuar diretamente nos processos da administração, envolvendo todos os integrantes na busca dos objetivos almejados. Para Chiavenato (2004), a QVT não é apenas determinada pelas características individuais (expectativas, valores, necessidades) ou organizacionais (estrutura organizacional, sistema de recompensas), mas por uma atuação sistêmica destas características que interferem na produtividade e nas necessidades humanas, uma vez que estas variam de acordo com a cultura dos indivíduos de cada instituição. Por este motivo, vários modelos de QVT são identificados na literatura por alguns estudiosos (Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Davis e Werther (1983); Walton (1974); Nadler e Lawler (1983); Siqueira e Coletta (1989); Huse e Cummings (1985)) que buscavam fazer uma avaliação, análise e mensuração de índices de QVT, com o intuito de investigar os fatores que interferem na vida dos trabalhadores e tornar as organizações mais humanizadas. (ROCHA, 1998).

Todavia, as diversas visões de QVT, mencionadas nos estudos dos autores, vislumbram o objetivo de satisfazer às necessidades dos funcionários para conseguir a competitividade organizacional. Entretanto, os três modelos principais e mais utilizados para analisar, avaliar e mensurar os índices de QVT são os de Nadler e Lawler, Hackman e Oldham e o de Walton (CHIAVENATO, 2004; FASOLO, 2009).

De acordo com Nadler e Lawler (1983, apud RODRIGUES, 2000), os fatores que preveem o sucesso dos projetos de QVT são: percepção da necessidade; foco do problema que é destacado; estrutura para identificação e solução do problema; compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados;

sistemas múltiplos afetados e envolvimento amplo da organização. Porém, um fator crítico, determinante para o sucesso e viabilidade da implantação da QVT consiste na estrutura dos processos que são criados pelas instituições.

Sob a ótica de Nadler e Lawler (1983, apud CHIAVENATO, 2004), a QVT está fundamentada em quatro ações que impulsionam para a implementação e melhoria das atividades, a saber: a participação dos funcionários nas decisões; reestruturação do trabalho; inovação no sistema de recompensas e melhoria no ambiente de trabalho. Para este processo ter êxito, como pontua Rodrigues (2000), a alta gerência necessita estar comprometida com ele e deve participar ativamente dele, visto que a QVT possui grandes potenciais para o engrandecimento do desempenho organizacional.

Na busca para determinar a QVT, Hackman e Oldham estabeleceram o modelo de dimensões básicas da tarefa, os quais diziam que as extensões do cargo produziam estados psicológicos críticos que conduziam a resultados pessoais e de trabalho que afetariam a QVT. Estes estados críticos os autores dividiram de três modos: significância percebida, responsabilidade percebida e o conhecimento do resultado, na qual esta divisão coloca os comportamentos emocionais dos servidores em níveis de significação, sendo o primeiro relacionado à forma que o indivíduo compreende o trabalho, o segundo a como este percebe o resultado de seu trabalho e o terceiro à maneira com que o trabalhador se sente motivado ao realizar algo considerado significativo sob sua responsabilidade e souber que suas atividades foram bem executadas. (HACKMAN, apud CHIAVENATO, 2004; FASOLO, 2009).

Richard Walton destaca-se na literatura ao considerar os fatores internos e externos da organização, apresentando um dos modelos mais abrangente da relação das condições de QVT, visto que ele procurou identificar os fatores e as dimensões que afetam a vida dos colaboradores quando eles estão no trabalho (VIEIRA, 1996 apud FASOLO, 2009). Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 2000), a QVT abrange os valores ambientais e

humanos negados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, crescimento econômico e produtividade. Partindo deste pressuposto, o autor propõe um modelo de QVT que sugere oito dimensões com indicadores, que compreendem desde as necessidades básicas dos funcionários (Físicas e de Segurança) até às de autorrealização (Relacionamento, Estima e Realização Pessoal), visando propor uma análise ampla das condições de vida de cada indivíduo, onde é possível identificar a sua satisfação dentro e fora da organização para assim construir uma forma eficaz de perceber como os trabalhadores são afetados no ambiente de trabalho.

Os estudos de Walton permitiram obter um diagnóstico mais apurado, pois a forma que o autor atribui a QVT mostra que a mesma não é apenas determinada pelos fatores individuais e organizacionais, mas por um conjunto de elementos que compreendem o trabalho, o espaço produtivo e o indivíduo que participa deste processo, procurando entender às tarefas, às questões psicológicas, biológicas e sociais, ou seja, busca compreender o ser biopsicossocial.

Desta forma, os diversos modelos de QVT existentes na literatura, analisam aspectos semelhantes, que visam a proporcionar ganhos para os colaboradores e para a instituição, por meio do atendimento e da qualidade nas formas de trabalho, tornando as organizações capazes de alcançar os resultados previstos.

8 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (PQVT) DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE GARANHUNS

O Ministério Público de Pernambuco (MPPE) é um órgão que preza pela defesa e ordem jurídica dos interesses sociais e individuais indisponíveis, tendo o mesmo um regime democrático. De acordo com o *site* do MPPE (2013, p. 1):

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 129, incumbiu ao Ministério Público à defesa da ordem jurídica, dos interesses sociais e individuais indisponíveis e do próprio regime democrático. O

Ministério Público não está incluído em nenhum dos três poderes da Nação. O artigo 127 trata o órgão como autônomo e independente, essencial à função jurisdicional do Estado, com atribuições específicas. A instituição está inserida no capítulo das Funções Essenciais à Justiça.

Desta maneira, nota-se que o Ministério Público (MP) não é subordinado a outro poder, sendo o mesmo independente para agir com sua consciência em comum acordo com os parâmetros da lei, onde o mesmo busca pela qualidade fiscal da ordem jurídica. Como alude o referido *site* do MP (2013), a instituição possui como chefe o Procurador Geral de Justiça e tem autonomia funcional e administrativa, podendo a mesma propor a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares por meio de concursos de provas e títulos, bem como dispor de sua organização através da Lei Orgânica.

No planejamento estratégico do MPPE de 2009 estava previsto a criação do Programa de QVT, porém ele só veio a vigorar em setembro de 2012 no Ministério Público de Garanhuns. Esta iniciativa veio da Coordenadoria Ministerial de Gestão de Pessoas da capital do Recife (CMGP), que ao analisarem as frequências dos funcionários, perceberam que muitos deles faltavam ao trabalho por motivos de doenças. Foi a partir desta observação que surgiu a ideia de contratar uma empresa terceirizada para realizar palestras e atividades voltadas para todos os membros e colaboradores do MPPE, com a finalidade de reduzir o número de servidores com problemas de saúde.

De acordo com o processo licitatório número onze do MPPE (2012), a finalidade da implantação do Programa de QVT no MPPE é valorizar todo o corpo de profissional da instituição, a fim de que se possa aumentar a produtividade e criatividade por meio da motivação dos colaboradores, contribuindo para o sentimento de autoestima que a prática desenvolve e para a redução do estresse e combate ao sedentarismo.

Percebe-se que o intento desta implantação colabora para que os funcionários se sintam motivados e tenham condições de

trabalhar. Ainda, como menciona o processo licitatório número onze (2012), este programa traz atividades que refletem no trabalho e na vida particular dos colaboradores, tendo em vista que ele promove atividades como: ginástica laboral, *shiatsu*, avaliação física e palestras com temas referentes à QVT, hábitos saudáveis, autoestima, prevenção à depressão e a importância de fazer exercícios físicos, de modo que estas atividades possam influenciar a vida dos servidores da instituição, trazendo resultados positivos para a administração do MPPE.

Segundo o Diário Oficial do Estado de Pernambuco (2013), após um ano de implantação do Programa QVT no MPPE houve uma redução de 48% nos custos do órgão com licenças médicas. Este dado demonstra a importância de toda organização possuir modelos de atividades voltados a atender e satisfazer seus colaboradores, uma vez que estes estando em condições favoráveis conseguirão realizar um trabalho mais produtivo e com qualidade.

Conforme Fonte (2013), após a chegada do Programa no MP de Garanhuns, foi possível observar os resultados positivos em relação aos benefícios para as pessoas da instituição, vez que, muitas delas, começaram a melhorar a sua qualidade de vida, buscando cuidar da saúde e realizar atividades físicas.

O Ministério Público (MP) de Garanhuns, segundo dado da administração local é composto por aproximadamente 50 funcionários (divididos entre os do quadro efetivo, a disposição e terceirizados), dos quais 25 estão localizados na sede de Garanhuns e os demais estão distribuídos entre os municípios que compõem a quinta circunscrição.

9 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas com o intuito de observar e conhecer o posicionamento das classes (jurídica, administrativa e terceirizada) investigadas sobre o assunto prestigiado para descobrir se o Programa QVT auxilia nos processos administrativos do MP de Garanhuns e ainda tentar discutir soluções admissíveis com base na realidade local. Assim, a seguir são apresentados os

principais aspectos referentes à análise do estudo de caso.

9.1 Quanto a Qualidade de Vida – Categoria 1

Com base nas respostas aludidas, pode-se perceber que os entrevistados, em sua maioria, consideram que para ter uma boa QV a saúde é um dos principais fatores que a propicia. Apenas um deles considerou que o planejamento da vida é a chave para ter o equilíbrio e realizar o que gosta. Assim, verifica-se que as respostas dos entrevistados sugerem uma percepção favorável quanto ao contexto de QV, tendo em vista que estar em boas condições físicas e mentais é determinante para que o colaborador alcance seus objetivos. Sob a apreciação de Amaro (apud DIAS, 2008) se identifica duas posições de análise para a QV, a objetiva e subjetiva, que estão relacionadas aos fatores internos e externos das pessoas. Portanto, a QV está ligada a cultura de cada indivíduo, refletindo na qualidade dos relacionamentos, oportunidades de lazer, bem-estar e realização pessoal, aproximando-o do alcance de seus ideais, relacionados ao sentimento e ao comportamento de motivação.

9.2 Quanto ao Programa Qualidade de Vida no Trabalho – Categoria 2

Estas questões abordaram a compreensão dos entrevistados sobre o Programa QVT. A maioria dos participantes teve opiniões parecidas, conquanto foram separadas e agrupadas as respostas das questões que tiveram maior ênfase na análise do Programa. No que tange ao grau de conhecimento do Programa e sua finalidade, todos afirmam conhecerem as intenções da implantação do mesmo na instituição e a sua importância para criar um ambiente que proporcione um clima organizacional favorável, que leve o colaborador a ter um cuidado maior com assuntos inerentes à saúde e a maus hábitos alimentares. Todavia, ao serem indagados a respeito de todo órgão possuir ações voltadas a QVT, constata-se que as posições dos entrevistados são unânimes, todos concordam que esta prática deve existir, pois no ambiente de trabalho as

atividades são muito intelectualizadas e repetitivas, levando, em muitos casos, ao afastamento do funcionário por motivo de doenças. As ações proporcionam informações sobre assuntos ligados ao bem-estar, hábitos alimentares e postura, induzindo ao conhecimento dos colaboradores sobre a importância de cuidar da saúde, o que conseqüentemente ajudará na melhoria da produtividade da organização.

No tocante a avaliação do Programa e as atividades desenvolvidas pelo mesmo, todos mencionam ser excelente, porém dois dos entrevistados consideram que para ele vigorar há a necessidade de mais adesão, tendo em vista que apesar dele ser destinado para todos os funcionários da instituição, o número de participantes é reduzido, enfatizando que a dificuldade maior consiste na incredibilidade dos benefícios dele como um todo.

Desta forma, fica evidente que para a QVT ser alcançada se faz necessário que exista uma interação entre todos os membros de uma organização, para que se possa estabelecer um diálogo sobre os interesses das pessoas, promovendo, assim, um ambiente agradável que proporcione o clima organizacional. Como enfatiza Rodrigues (2000), a satisfação no ambiente de trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo, ou seja, é importante que haja uma ligação da vida pessoal e profissional do trabalhador.

9.3 Quanto a Motivação – Categoria 3

As indagações foram tidas como instrumento para medir se o Programa QVT tem surtido efeito na produtividade e na vida pessoal dos colaboradores, partindo do ponto de vista de que ele é um aglutinador que permite que todos trabalhem com motivação e melhor desempenho das atividades, pois quando colocados em comparação com os conceitos de QVT citados por Maximiano (2004), entende-se que os objetivos dos Programas de QVT são facilitar o desempenho dos funcionários e valorizar seus potenciais de forma que a organização alcance eficiência, eficácia e efetividade em seus processos.

Os respondentes consideram que o Programa trouxe benefícios para a instituição ao conseguir integrar mais as pessoas no trabalho e ajudar na execução de suas atividades, tendo este proporcionado a conscientização de muitos em fazer um diagnóstico sobre sua saúde, reduzindo, com isso, o índice de faltas no trabalho. Apesar do entrevistado três não saber informar se a motivação dos colaboradores do órgão teve progresso, este avalia que a redução de afastamento dos funcionários por motivos de saúde reduziu consideravelmente. Confirma-se também com o posicionamento do investigado dois que a melhoria do convívio dos trabalhadores tem melhorado a ponto de estes estarem socializando-se fora do ambiente de trabalho.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As maiores divergências na aplicação de programas de QV nas organizações encontram-se, em muitos casos, na falta de interesses e credibilidade das pessoas que participam, haja vista que alguns não percebem o seu valor para melhoria das condições de trabalho e os benefícios que estes podem proporcionar para sua vida pessoal. Há ainda que mencionar que a falta de interesse pode estar relacionada à existência de um potencial de conflitos no domínio da cultura organizacional, em uma necessidade que não foi satisfeita e até mesmo ao comprometimento dos participantes.

Quanto às intervenções que os programas de QV no trabalho ocasionam, entende-se que eles trazem impactos positivos, pois motiva o funcionário, principalmente quando são satisfeitas suas necessidades individuais, melhora a comunicação da organização e aumenta a capacidade do desempenho do trabalhador.

Nas investigações das entrevistas com os representantes das classes jurídica, administrativa e terceirizada, foram identificadas o incentivo que estas ações proporcionam, apontando que além das atividades do Programa aperfeiçoar as competências dos servidores da instituição, estas buscam por um padrão de vida saudável, despertando nos colaboradores o interesse em ter um cuidado maior

com o bem-estar e, até mesmo, a necessidade de realizar práticas esportivas.

Destacou-se também a importância atribuída às atividades ligadas ao comportamento profissional e às relações interpessoais, por entender que esta interação com os membros da organização promove um clima organizacional favorável.

Pode-se verificar, com base nas análises dos dados, que o Programa de QVT auxilia nos procedimentos administrativos e possibilita aos gestores do MP de Garanhuns perceberem esta prática como sendo uma ferramenta que conduz para a satisfação e motivação dos colaboradores. Os resultados obtidos apontaram ainda a relevância de toda organização possuir ações voltadas para melhoria do desenvolvimento e clima organizacional, bem-estar, integração dos colaboradores e satisfação dos membros que compõe a instituição.

Nas recomendações propostas para o Programa QVT implantado no MP de Garanhuns, indica-se examinar a possibilidade de passar sugestões e dicas de boa alimentação e exercícios laborais para os funcionários por meio do uso da internet, e-mail e redes sociais; atentar para diminuir os espaços de tempo entre os encontros promovidos, visto que este só é aplicado a cada três meses na instituição. Indica-se, ainda, descentralizar o programa que está concentrado no departamento de Coordenadoria Ministerial de Gestão de Pessoas, da Procuradoria Geral de Justiça, e passar a existir um responsável pela aplicação do mesmo em cada unidade dos órgãos do MPPE, assim esta pessoa teria a possibilidade de relembrar as dicas, repassar as informações e ter um controle maior sobre a aplicação do Programa.

Pode-se propor também que se façam outros estudos fora do ambiente de trabalho, proporcionando um maior contato na relação da qualidade de vida e motivação dos funcionários.

Portanto, conclui-se que os objetivos pretendidos nesta pesquisa foram alcançados após a análise dos dados obtidos, e constatou-se que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho auxilia nos processos administrativos do Ministério Público de Garanhuns.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC). Catalão, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002.

Disponível em:

<<http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANANA.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA NETO, Josué Lopes. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília**. Monografia (Pós-Graduação em Desenvolvimento Gerencial) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em:

<http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1357/1/2007_JosueLopesCorreaNeto.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2016.

DESCANIO, Denise; LUNARDELLI, Maria Cristina. **Saúde e qualidade de vida na empresa familiar**. Revista Psicologia. Organ. Florianópolis. Trab. V.7, n.1, jan/jun. 2007. p. 159-178. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572007000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 29 mai. 2016.

DIAS, Maria Olívia. **O desenvolvimento e a qualidade de vida no centro da agenda atual: duas realidades complementares**. Artigo 3-19. Universidade Católica, 2008. Disponível em:

<http://z3950.crb.ucp.pt/Biblioteca/...16/gestaodesenvolvimento15_16_3.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2016.

DIÁRIO OFICIAL. **Estado de Pernambuco**. Ano XC (40), n. 120. 12 de junho de 2013. Disponível em: <<http://www.mppe.mp.br/>>. Acesso em: 28 Ago. 2016.

FASOLO, Rafael. **Identificação com a organização e qualidade de vida**: “antigos” e “novos” funcionários do “Banco Moeda” da região das missões. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15600>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 3. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FONTE, Roseane Silva Brito da. **Relatório do Programa de Qualidade de Vida 5ª Circunscrição – Garanhuns**. Programa Qualidade de Vida no MPPE. Recife: Labor Eventos esportivos, lazer e saúde. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 6. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed.12. Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

KLUTHCOVSKY A.C; TAKAYANAGUI A.M. **Qualidade de Vida**: aspectos conceituais. Revista Eletrônica Salus. Paraná v.1 n.1, jun. 2007. p. 13-15. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/salus/article/download/663/775>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Termo de referência para contratação de empresa para prestação de serviços no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT)**. Processo licitatório n. 11/2012. Disponível em: < <http://www.mppe.mp.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. **Link institucional**. Disponível em: < <http://www.mppe.mp.br/>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

ROCHA, Simone Karla da. **Qualidade de Vida no Trabalho**: um estudo de caso no setor têxtil. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em:

<<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/simone/>>. Acesso em: 22 de Jun. 2016.

SANTOS, Gênicia Louise Teles dos; SILVA, Soane Maria Santos Menezes Trindade. **Cidadania e Qualidade de Vida:** um estudo no centro de convivência fonte de experiência e sabedoria em Tobias Barreto/SE. Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira (FJAV). Tobias Barreto. Ano 5. n.7, set. 2012. p. 1-24.

Disponível em: <

<http://fjav.com.br/revista/Innerpages/edicao07.php> >. Acesso em: 12 jun. 2016.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

A POSSIBILIDADE DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS PEQUENAS EMPRESAS²

Bruno Alves da Silva

Graduado em Administração, Pós Graduado em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), bruno_alvesgus@hotmail.com

Bárbara Nascimento Alves

Administradora, Mestra em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) pelo Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Pós Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA)
Professora da Uninassau Garanhuns e do IFPE Garanhuns. E-mail: barbara_gus@hotmail.com

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), pós-graduado em Gestão Pública (FACIGA/AESGA), mestre em Gestão e Política Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA,
E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

RESUMO

A decisão de analisar o Balanced Scorecard (BSC) aplicado às pequenas empresas expõe o entendimento das variáveis que compõem o processo de planejamento e ações estratégicas que esclareçam missão e visão, em relação aos objetivos e metas que contribuem para o sucesso das empresas, permitindo que

² SILVA, B A da; ALVES, B do N; OLIVEIRA, R S de. A Possibilidade de Aplicação do Balanced Scorecard Como Ferramenta Estratégica nas Pequenas Empresas. In: Anais do IV Encontro Regional dos Cursos de Administração. Anais. Garanhuns (PE) FACIGA-AESGA, 2017. Publicado em 05/09/2017 - ISBN: 978-85-69867-04-3 Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/IVERECAD/46946-A-POSSIBILIDADE-DE-APLICACAO-DO-BALANCED-SCORECARD--COMO-FERRAMENTA-ESTRATEGICA-NAS-PEQUENAS-EMPRESAS>>. Acesso em: 23 abr. 2023.

elas consigam trabalhar com mais segurança. Diante disso, surgiu o seguinte questionamento: Existe a possibilidade de aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica nas pequenas empresas? O tema foi escolhido em função da observação de que as pequenas empresas possuem um contato mais próximo com os mais variados públicos, tornando este ciclo propício a atitudes inovadoras, oportunizando um crescimento ajustado. O objetivo geral foi estudar a possibilidade de aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica nas pequenas empresas. A metodologia aplicada teve caráter exploratório, com a utilização da técnica de pesquisa bibliográfica. Sendo assim, com base nas análises, pode-se verificar que a aplicação do BSC nas pequenas empresas é viável e que se faz necessário que os empresários se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos gerenciais, visando a desenvolver competências para aumentar as suas chances de competir junto a seu capital intelectual.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Estratégia Empresarial. Pequenas Empresas.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Balanced Scorecard (BSC) foi desenvolvido na década de 1990 por Kaplan e Norton para medir o desempenho organizacional e implementar a estratégia no empreendimento. Ele é o método que está sendo mais utilizado para medir e avaliar as ações das companhias, pois permite, por meio da tradução da visão e da missão, esclarecer, alinhar e comunicar as estratégias para os indivíduos na organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas atualmente, a fim de se adequarem à crescente competitividade global, estão realizando inúmeras mudanças em seus recursos, estrutura e pessoas para a reestruturação constante, que já está incorporada ao cotidiano da maioria das companhias, promovendo a busca de posturas gerenciais mais eficientes, eficazes e efetivas. A procura por novas metodologias de gerenciamento é de suma importância para a sobrevivência das pequenas empresas dentro do quadro que se apresenta.

Diante de tantas mudanças, as organizações devem ser capazes de transformar a estratégia em sua concepção central, de forma que interajam com o todo de maneira harmoniosa, porque só assim vão garantir a realização de suas metas em seu ambiente

interno e externo. Administrar esse ambiente multidisciplinar adequadamente envolve um processo contínuo, que é estabelecido por Kaplan e Norton (1997) em indicadores de desempenho sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e da aprendizagem e crescimento.

Ao implementar uma estratégia, diante destas perspectivas, é preciso conferir se a cultura organizacional é compatível com as mudanças planejadas. Que na verdade, formular uma estratégia significa indicar o melhor caminho sem perder de vista o alcance do objetivo, para que assim aja um alinhamento do empreendimento. Dessa forma, o BSC visualiza a cultura da organização como a representação da realidade, enfatizando a influência que a mesma tem sobre os indivíduos que a constituem.

Diante disso, surgiu o seguinte questionamento: Existe a possibilidade de aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica nas pequenas empresas?

O assunto abordado justifica-se por ser uma via para as empresas, em particular as PEs, a fim de que estas melhorem sua gestão de informações, e assim garantam que os processos estejam alinhados com os interesses do empreendimento, visando a ampliar a valorização do produto ou serviço prestado pelas partes interessadas.

Sendo assim, o objetivo geral é estudar a possibilidade de aplicação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica nas pequenas empresas. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou diagnosticar como funciona a administração das PEs, apresentar o conceito, utilização, uso do mapeamento e a relação causa e efeito do BSC e, por fim, discutir as perspectivas da aplicação da viabilidade do BSC nas PEs.

Este estudo foi organizado em 7 seções de modo a permitir uma melhor compreensão acerca da temática abordada.

2 METODOLOGIA

Em relação ao objetivo pretendido, este estudo teve caráter exploratório, pois buscou aprofundar o conhecimento da literatura

existe e compará-lo com a prática vivenciada pelas organizações.

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 171) a pesquisa exploratória:

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade de pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Deste modo, entende-se que este tipo de pesquisa consiste em um conjunto de atividades orientadas e planejadas, em que o propósito é a busca pelo conhecimento fundamentado, permitindo que o investigador possua maior familiaridade com o assunto analisado.

Em relação à técnica empregada nesta pesquisa foi adotada a pesquisa bibliográfica, uma vez que esta possibilita o contato direto com tudo o que já foi escrito. Ela, segundo Martins e Lintz (2007, p. 15), “procura explicar e discutir um tema ou um problema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos etc. busca conhecer e analisar contribuições científicas sobre determinado tema”, tornando relevante os dados coletados para sustentar os argumentos levantados no estudo.

3 AS PEQUENAS EMPRESAS

Conforme Risola (2010), são as Pequenas Empresas (PEs) que dão suporte a uma economia em todo o mundo, pois são elas que agregam valor aos produtos e serviços. Então, questionar a administração nas PEs neste cenário atual é de extrema importância, por estas terem um percentual significativo na participação no Produto Interno Bruto (PIB) Brasileiro no que tange a produtos ou prestação de serviços, influenciando até mesmo na empregabilidade brasileira.

De acordo com a Lei complementar nº139/11, as pequenas

empresas são aquelas que faturam, anualmente, entre R\$ 360.000,00 e igual ou inferior 3,6 milhões. E, segundo dados do SEBRAE (apud WANKE; MAGALHÃES, 2012, p. 2), a “pequena empresa é aquela que emprega de 10 a 49 pessoas (comércio, serviços) ou de 20 a 99 (indústria e construção)”, ainda para os autores “surtem cerca de 460 mil novas empresas por ano. A grande maioria é Micro e Pequenas Empresas (MPES) e 80% delas estão concentradas nos setores de comércio e serviço”. Neste sentido, faz-se necessário reunir conteúdo a ser observado acerca da administração das PEs, esclarecendo, para quem as conduzem, a relevância em ter um número reduzido de funcionários para que se possa organizar as estratégias organizacionais e permitir sua aplicação na empresa, possibilitando um melhor posicionamento da decisão sobre a missão e visão, a fim atingir o objetivo esperado. Essa realidade aumenta as chances de as mesmas permanecerem no mercado, atuando com maior controle e segurança na gestão da organização, o que contribui diretamente para sua competitividade.

Com a globalização atuando diretamente em todos os segmentos empresariais, o estímulo e as exigências do perfil do consumidor passou a exigir das pequenas empresas uma nova postura frente à concorrência, impactando em qualquer que seja o empreendimento e fazendo com que estas possuam diferenciais no mercado, ao mesmo tempo, obrigando que elas tenham um empenho maior ao competirem entre si, o que resulta na busca incessante da redução dos custos e maior qualidade nos produtos e serviços ofertados, estabelecendo sua sobrevivência.

Se as pequenas empresas pretendem garantir condições de possuir habilidades próprias e investir nos indivíduos que a compõem, para assim reduzir as incertezas de sobrevivência, torna-se fundamental flexibilizar-se diante dos aspectos aqui já mencionados, proporcionando a busca por inovações, tornando o ambiente mais atraente, tanto para os colaboradores quanto para seus usuários, estabelecendo o desenvolvimento constante, antes não praticado.

Em um ambiente de competições acirradas, a principal forma de garantir o desenvolvimento inovador é gerenciar a

utilização dos recursos na capacidade de alinhar ao empreendimento as estratégias, transmitindo as informações sobre a missão e a visão a todos os membros, fazendo com que estes compreendam e se adaptem à cultura da organização.

4 CONCEITO E UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O conceito do Balanced Scorecard (BSC) corresponde a atrelar-se a um processo contínuo na utilização de medidas de desempenho com objetivo interrelacionado aos elementos comportamentais dos indivíduos nas organizações. Kaplan e Norton (1997, p. 2) mencionam que ele “traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

A afirmação dos autores justifica e mensura que, ao estabelecer a missão na empresa, esta tem que ser passada para todos os membros da organização, não só apenas os valores e as crenças, mas tem que ser declarada suas aspirações, fornecendo eficácia e motivação para os colaboradores. As declarações não são suficientes, pois como menciona Senge (apud KAPLAN; NORTON 1997, p. 25), “Muitos líderes possuem visões pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de mobilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão individual em visão compartilhada”.

O BSC possibilita o alinhamento das informações transmitidas, tornando-as a força para os planos serem implementados com eficiência, eficácia e efetividade. Essa articulação se estabelece por meio de indicadores que possibilitam aos colaboradores um conhecimento peculiar da companhia inteira, para atingir os resultados esperados. Angeloni e Mussi (2008, p. 219) esclarecem que:

Para alcançar os objetivos da estratégia, sejam financeiros ou não-financeiros, é necessário garantir a implementação do que foi planejado. No entanto,

a maioria das estratégias formuladas não é implementada com êxito. Na maior parte das vezes, o maior problema não é da estratégia em si, mas, sim, de sua execução.

Neste contexto, percebe-se que a problemática está nos colaboradores que executam as atividades por possuir uma visão ofuscada sobre a missão da organização e, até mesmo, das metas estabelecidas. É notório dizer que o Balanced Scorecard equilibra e acompanha os objetivos financeiros e não financeiros do empreendimento, permitindo que o gestor monitore com balanceamento e entendimento de todos os setores da empresa e tenha uma visão sistêmica de todas as ações, possibilitando uma avaliação precisa de curto prazo. Nesse foco, Angeloni e Mussi (2008, p. 222) falam que “a capacidade de executar a estratégia é mais essencial do que a qualidade da estratégia em si”.

É instigante a avaliação que os Scorecards proporcionam para a organização, onde a essência está na competência de gerir os recursos necessários na descrição de todo o processo, para alocar a estratégia para o bem estar do empreendimento. Kaplan e Norton (1997, p. 13) esclarecem a filosofia do BSC na descrição que “não se pode gerenciar o que não se pode medir e não se pode medir o que não se pode descrever”. Dessa forma, o conceito de desempenho, afeta expressivamente o comportamento dos indivíduos nas organizações, onde a concepção predominante é o que se faz é o que se pode mensurar. E o que um empreendimento decide como indicador é o que ele vai obter como resultado.

Assim, torna-se importante explicar o uso do mapa estratégico que norteia esta ferramenta, mostrando o sentido no alcance do objetivo.

5 USO DO MAPEAMENTO DO BALANCED SCORECARD (BSC) COMO SISTEMA GERENCIAL

O mapeamento do BSC como sistema gerencial é a representação visual de acordo com as perspectivas que são esclarecidas no quadro 1 abaixo. A partir dele é que as pequenas

empresas irão decidir os estreitos para alcançar os objetivos. O mapa deve ser construído com base na missão, visão e nos valores da organização, para que assim as estratégias estabelecidas não interfiram e nem levem para outros caminhos as metas colocadas pela companhia. É fundamental fazer um levantamento geral de todas as áreas da empresa, logo, os mapas necessitam de informações precisas, pois é por meio delas que o administrador tomará as decisões necessárias para atingir os objetivos traçados pelo empreendimento.

As quatro perspectivas que influenciam toda e qualquer empresa no seu planejamento devem ser analisadas para melhor compreensão da aplicação do mapeamento do BSC.

Quadro 1 - Perspectivas e representação dos scorecards.

Perspectivas	Representação dos Scorecards
Financeira	Um dos fatores mais importantes, pois ele irá mostrar o crescimento financeiro da empresa e a produtividade, a perspectiva financeira também auxilia na redução de custos e desta forma pode se planejar melhor para futuros investimentos.
Dos Clientes	É o ponto que merece atenção, pois o feedback do cliente é fundamental para construir o mapa estratégico, por meio dele é possível analisar a imagem da empresa diante dos clientes e qual a sua verdadeira necessidade. É importante estabelecer estratégias para adquirir as informações necessárias para o preenchimento do mapa.
Dos Processos Internos	Esse fator vai possibilitar uma análise do ambiente interno, identificar as falhas e os acertos, para que assim possam se estabelecer as metas necessárias para alcançar os objetivos. Levando em conta que o mapa estratégico necessita de uma análise geral da empresa, fator que é fundamental para o sucesso do Mapeamento Estratégico.
Do Aprendizado e Crescimento	Tem como objetivo definir as estratégias que ajudarão a organização, definindo as habilidades e competências necessárias dos indivíduos para se chegar aos os objetivos estabelecidos. Por meio do mapa é possível observar as necessidades entre acertos e as falhas que por ventura venha a impedir o sucesso do empreendimento.

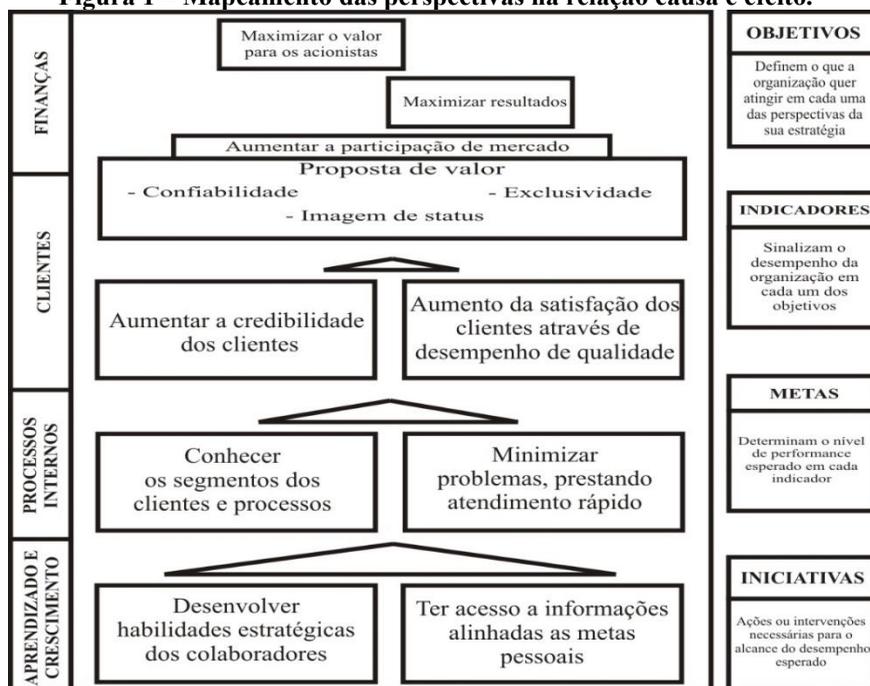
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 26-27-28).

O quadro acima mostra as perspectivas em um mapeamento por unidades, representando um equilíbrio quantificável, no qual é

determinado o caminho coerente entre os objetivos, indicadores, metas e iniciativas em um plano sistêmico baseado na precisão e exatidão nos resultados. De acordo Moreira, Sedrani e Lima (2009), o mapa é instrumento poderoso, pois permite identificar lacunas nas táticas, se houver ausência dos alvos a serem atingidos, alinhando e verificando a coerência entre causa e efeito, estabelecendo uma efetiva comunicação interpessoal. Esse elo, permite a formulação de um modelo ideal na implementação da estratégia para qualquer empreendimento, ajustando-se com controle e flexibilidade no aprendizado e crescimento organizacional.

Nesta definição, associar o mapa estratégico a este estudo é fundamental para a tradução das expectativas da companhia, demonstrando os passos dentre as perspectivas para o alcance do perfeito sincronismo. Este é representado na figura 1 abaixo.

Figura 1 – Mapeamento das perspectivas na relação causa e efeito.



Fonte: Adaptada de Moreira, Sedrani e Lima (2009, p. 4) e Kaplan e Norton (1997, p. 10-31).

A figura acima demonstra o planejamento mapeado, pois permite uma exata identificação dos pontos-chaves, gerando um levantamento de informações com a finalidade de determinar parâmetros, em que as variações não impedem o processo de melhorias. Kaplan e Norton (1997, p. 264) esclarecem que “o Balanced Scorecard é uma representação da visão compartilhada da organização. Os objetivos e medidas do Scorecard esclarecem e comunicam esta visão, conduzindo a mobilização e focalização da organização”, no entanto, o significado dado para cada ato realizado ou mudado não assombra os colaboradores pelo simples fato: este sincronismo promove aos funcionários obter feedback sobre o trabalho concretizado de forma partilhada na visão dos objetivos de desempenho.

Gonçalves e Oliveira (2008, p. 178) apontam que “o feedback obtido do processo é super relevante e auxilia as empresas na obtenção de vantagens competitivas sustentadas, à medida que aprofunda o conhecimento como um todo e permite uma maior integração”, contribuindo para possíveis ajustes na perspectiva da aprendizagem continuada, efetivando os procedimentos, antevendo possíveis resistências a essa constante.

Mediante o exposto, a seguir é associada à relação de causa e efeito entre as perspectivas para incorporá-las a cada passo da companhia, reforçando-se reciprocamente.

6 RELAÇÃO CAUSA E EFEITO DO BALANCED SCORECARD

A relação causa e efeito do Balanced Scorecard (BSC) é esclarecido no inter-relacionamento das perspectivas por Kaplan e Norton, tornando explícitas as relações na organização, configurando suposições entre os objetivos e as medidas a serem tomadas para cada ação ser gerenciada e validada diante das expectativas que giram sobre o aprendizado e crescimento. Esta afinidade é criada para dar possíveis respostas, permeando a visão criada através das perspectivas e como será esclarecida a lealdade

das mesmas no processo. Kaplan e Norton (1997, p. 30) apontam que “as diversas medidas que compõem um Balanced Scorecard bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas que se reforcem mutuamente”.

Esta analogia remete a entender que a causa e o efeito nas organizações são vistos como a instrumentalização da estratégia, porém, as perspectivas independentes serão muito complexas, pois para as pequenas empresas absorvê-las tem que haver esse grau de interação, proporcionando um vínculo entre setores no empreendimento. Sob este ponto de vista, Fernandes (2006, p. 90) fala que o “BSC propõe que a empresa busque indicadores dentro das quatro perspectivas, destacando aqueles que se conectam dentro de uma relação de causalidade com outros indicadores”, o que facilita as atividades dentro da organização.

Para tanto, Kaplan e Norton (1997, p. 171) esclarecem que:

O Balanced Scorecard não substitui o sistema de medição cotidiana da empresa. As medidas do scorecard são selecionadas de modo a direcionar a atenção de executivos e funcionários para os fatores capazes de levar a empresa a grandes realizações competitivas.

A menção do autor relaciona a causa e efeito, proporcionando a qualquer porte de empresa obter uma visão clara e competitiva, determinando o melhor caminho, através das perspectivas em conjunto com todos os níveis, para o sucesso organizacional, para que assim, com base na relação de causa e efeito, seja esclarecida a relevância em determinar um raciocínio sistemático e dinâmico, admitindo que os indivíduos nos diferentes setores da organização compreendam como as peças se encaixam e o quão sua ação influencia na outra pessoa. Além disso, facilita a fixação da melhoria contínua do desempenho, as iniciativas correspondem não apenas na medição das mudanças, como também alimentam esse sistema.

Nesse contexto, são esclarecidos no item seguinte os processos que norteiam esta ferramenta no melhor direcionamento

do empreendimento.

7 PROCESSOS DO BALANCED SCORECARD

Os processos aclaram a definição de papéis e responsabilidades dos setores, porém a mudança cultural exigida nos procedimentos de integração dos indivíduos ao processo dá ênfase nos relacionamentos e no próprio conceito de igualdade, conectando os membros, no sentido da melhor execução das atividades de maneira interrelacionada, proporcionando o conhecimento da missão e a visão do empreendimento. Angeloni e Mussi (2008, p. 222) falam que o Balanced Scorecard (BSC) “introduz quatro novos processos que auxiliam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo”. Esses procedimentos serão apresentados no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Processos orientados para a estratégia.

Processo	Estratégia
Tradução da visão.	Ajuda os gerentes a construir o consenso em torno da visão e da estratégia da empresa.
Comunicação e conexão	Possibilita que os gerentes comuniquem a estratégia para todos os níveis da organização e a alinhem aos objetivos individuais e departamentais.
Planejamento de negócios	Permite a integração entre planejamento e a elaboração orçamentaria e, assim, ajudando a assegurar que o orçamento suporte a estratégia.
Feedback e aprendizado	O BSC proporciona três elementos essenciais ao aprendizado. Primeiro desenvolver a visão compartilhada da organização, definindo os resultados no alcance dos objetivos. Segundo, proporciona o sistema de feedback, que deve ser capaz de testar, validar e modificar as hipóteses embutidas na estratégia. Terceiro, facilita a revisão da estratégia.

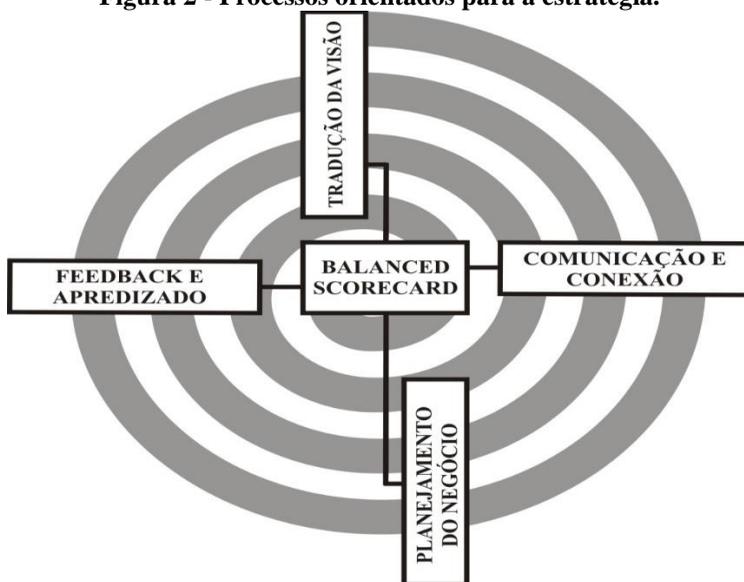
Fonte: Adaptada de Angeloni e Mussi (2008, p. 222).

O quadro traduz a forma como as empresas demonstrarão suas ações aos seus integrantes, para que, com isso, os envolvidos tenham a visão dos objetivos e expectativas que envolvem toda a organização. A origem desses procedimentos provoca a

modificação da maneira de pensar e agir dos indivíduos, estabelecendo um equilíbrio necessário para que o empreendimento sobreviva nesse novo universo de pressões e interesses.

Diante disto, a grande resposta é focar nos colaboradores que compõem a empresa. Freeman e Carroll (apud DIAS, 2008, p. 241) definem os stakeholders como “os indivíduos e grupos que influenciam nas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos das empresas ou que se veem afetados pelas mesmas”, com isso, fica clara a importância das pessoas, influenciando significativamente no caminho a ser trilhado, de acordo com as metodologias esquematizadas pelo Balanced Scorecard (BSC) ao comunicar e estabelecer o vínculo entre as informações transmitidas. A figura 2 a seguir ilustra esta relação.

Figura 2 - Processos orientados para a estratégia.



Fonte: adaptada de Kaplan e Norton (1997, p. 291).

Na realidade esse sincronismo é a interrelação do sistema de forma a programar todas as ações do BSC, auxiliando toda e qualquer que seja a eventualidade dentro das complexidades organizacionais, objetivando também uma constante avaliação,

fundamentando as estratégias para os indivíduos na execução de todas as atividades. Assim, pode-se entender que é a partir do controle dos recursos sobre as atividades antes exercidas que se qualificam os próximos passos e iniciativas para estabelecer o melhor desempenho, sem perder o foco na execução da estratégia para o alcance das metas de curto prazo.

A figura 2 reflete ainda a amplitude da informação. Nesse ciclo podem ser detectadas oportunidades para que com estas revele melhorias a cada ato praticado, reduzindo as incertezas relacionadas à estratégia, a fim de saber o que o ambiente proporciona em relação à postura dos indivíduos na organização.

Sendo assim, uma vez apontados os processos do BSC, torna-se imprescindível discutir no último tópico deste artigo a perspectiva da aplicação da viabilidade do Balanced Scorecard nas pequenas empresas.

8 PERSPECTIVA DA APLICAÇÃO DA VIABILIDADE DO BALANCED SCORECARD NAS PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas (PEs) vivem na busca constante do progresso econômico e da sobrevivência. Para que isso aconteça, faz-se necessário que elas consigam gerir adequadamente seus recursos financeiros e não financeiros, tendo em vista condições de uma gestão capaz de analisar e avaliar o mercado, afastando possíveis ameaças para o empreendimento. Lana (2008, p. 165) menciona que o cenário atual:

[...] é competitivo e as empresas, cada vez mais, precisam desenvolver vantagens para continuarem atingindo resultados superiores. Todavia, as estratégias empresariais raramente vão além da imitação de algo que está dando certo. Tal procedimento, porém, é visível para os concorrentes que estão capacitando para melhorar seu próprio desempenho.

Para tanto, é importante citar que a gestão do Balanced

Scorecard (BSC) não atua somente na avaliação do desempenho da situação da PEs, mas também auxilia na gestão e no processo da tomada de decisão mais apurada.

No entanto, Kaplan e Norton (1997), em seus estudos, mobilizam a mudança por meio da liderança, transformando o líder em um “arquiteto” da melhoria contínua. A condição mais importante é que nas PEs há um maior contato com os colaboradores, tornando a implementação e adequação do BSC rentável aos processos projetados, criando um senso de propriedade e envolvimento dos líderes (empresários) com a equipe no direcionamento da estratégia. Esse processo revela que a administração manifesta os valores, as ideias, e a filosofia desta ferramenta, mostrando que o gestor diante deste contexto, passa a perceber claramente as deficiências do uso exclusivo de indicadores só financeiro, antes praticado.

O BSC aplicado à pequena empresa esclarece as suposições que avaliam as decisões tomadas no passado, ou realizados para projetar um negócio, diagnosticando a situação atual financeira e não financeira da organização, fornecendo auxílio para a prospecção do planejamento a longo prazo, de acordo com seu capital intelectual. Lana (2008, p. 166) fala que “a intenção deve ainda ser suficientemente clara para ser capaz de informar a cada pessoa dentro da organização qual a sua contribuição para a missão da empresa”. Dessa forma, o que é projetado e executado se torna visível nos procedimentos que contribuem para o alcance dos resultados esperados na expectativa do Balanced Scorecard (BSC) nas pequenas empresas.

Na realidade, o BSC e suas perspectivas se aplicam na íntegra as organizações de pequeno porte, por ele possibilitar uma visão das oportunidades a serem trabalhadas e as limitações que a mesma terá que agir com atenção, logo tendo suas concepções estruturadas. E o mais relevante, segundo Gonsalves e Oliveira (2008, p. 178), é “balancear as quatro perspectivas, não dando muita ênfase em apenas uma ou outra. Todas são mensuradas por indicadores, e o fundamento básico: equilíbrio”. O quadro 3 mostra a finalidade de cada perspectiva do BSC nas Pequenas Empresas

(PEs).

Quadro - 3: Perspectivas da aplicação do Balanced Scorecard nas PEs.

Perspectivas	Aplicação na pequena empresa
Financeira	Sua concepção e no lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos, estratégia de investimento.
Cliente	Participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com os clientes internos e externos, imagem e reputação.
Processos internos	Inovação, operação, serviço pós-venda.
Aprendizado e crescimento	Desenvolvimento de competências da equipe, infraestrutura tecnológica, cultura organizacional alinhada para ação.

Fonte: Adaptada de Gonsalves e Oliveira (2008, p. 180).

O quadro acima relata os meios que a organização terá diante do BSC na obtenção da viabilidade de sua utilização. Cimino e Simão (2007, p. 3) esclarecem uma das especificidades das pequenas empresas, que resulta “em fatores que dificultam a implantação do BSC, porém a necessidade de atingir maiores níveis de sucesso, através do controle gerencial, faz-se tão importante nas empresas de pequeno porte quanto nas de grande porte”. É entendido que a finalidade do tamanho de qualquer empresa é o resultado da previsão referente aos planos que delineiam, a sobrevivência do empreendimento, bem como ter um acompanhamento e controle sobre as atividades da empresa é inevitável.

Souza (2010, p. 37) menciona que:

Para que possa ser mais competitiva, a pequena empresa pode adotar um processo estratégico de viabilidade econômica e eficaz, podendo usufruir desta ferramenta de forma a melhorar seus processos e fazer dela um grande aliado na melhoria do desempenho. Assim, pode fortalecer as qualidades da pequena empresa.

Dessa forma, auxiliando em um controle para manter e melhorar o comportamento dos indivíduos na organização, estabelecendo procedimentos na busca pelos resultados de acordo com as expectativas da ferramenta.

Diante disto, Kaplan e Norton (1997) constatam que o Balanced Scorecard é a capacidade de avaliar a rentabilidade da empresa, modelando seus recursos, englobando um conjunto de instrumentos e métodos que permitem analisar e realizar diagnósticos sobre toda a situação da empresa, fornecendo dados suficientes para o gestor trabalhar de forma integrada e ter condições de manter-se firme neste cenário em constante transformação.

Cimino e Simão (2007, p. 2) asseveram que as:

Pequenas empresas necessitam muito de planejamento, controle e avaliação de desempenho, considerando a limitação dos recursos em que um pequeno erro pode significar o fracasso do negócio. O BSC ajuda o pequeno empresário a concentrar-se nos fatores-chave de sucesso, nas prioridades, e nas oportunidades de longo prazo.

As perspectivas da aplicação do BSC se dão no ato de investir em um negócio. As PEs devem primeiramente verificar os recursos financeiros disponíveis para a implementação do que é desejado, prever todos os elementos necessários para analisar e verificar se dispõe de capital suficiente para realizar as atividades almeçadas. Martins (apud CIMINO; SIMÃO, 2007, p. 3) expõe “como principal causa mortis a incompetência gerencial e a falta de conhecimentos de técnicas gerenciais de como administrar o seu negócio”. Neste caso, o Balanced Scorecard torna-se essencial, uma vez que o mesmo irá dar suporte no gerenciamento financeiro e não financeiro, adequando e fornecendo informações objetivas, propícias para uma tomada de decisão mais fundamentada.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção do Balanced Scorecard (BSC) deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização. Não existe uma sequência padrão, devendo ser adaptada conforme a aplicação, avaliando e dando possibilidades de um aprimoramento contínuo, visando fomentar as informações que circundam o aperfeiçoamento projetado. Esta metodologia de gestão permite às PEs a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia e efetividade no uso das informações nas organizações para a tomada de decisão de forma mais apurada.

O BSC traduz a estratégia das PEs em objetivos e ações concretas, promovendo o alinhamento dos indicadores estratégicos a todos dentro da empresa, proporcionando, para gestão, uma visão sistematizada do desempenho, constituindo procedimentos de avaliação e atualização a longo prazo, tendo os indivíduos como fatores chaves de sucesso, como facilitadores da comunicação, permitindo desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua, bem como fornecer à gerência um controle das dimensões estratégicas, dando noções aos empresários das PEs de adaptabilidade, flexibilidade e concentração nos recursos.

Portanto, em resposta à aplicação do Balanced Scorecard (BSC) nas pequenas empresas, apesar da cultura da mesma se mostrar resistente a mudança, o BSC se constitui viável, pelo fato das empresas necessitarem de indicadores de desempenho, monitoramento e avaliação constante de suas estratégias, a fim de facilitar todo o processo e obter o feedback das atividades exercidas. Envolver um menor número de pessoas facilita a aplicação das percepções do BSC no aprimoramento das estratégias de gestão, gerando um sincronismo continuado de ajustes e melhorias, com possibilidades de desenvolver o conhecimento, enriquecendo a oportunidade de estruturar uma base sólida e harmoniosa na sobrevivência do empreendimento.

Cabe destacar que se faz necessário que os empresários das PEs se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos

seus processos gerenciais, visando a desenvolver competências para aumentar as suas chances de competir junto a seu capital intelectual.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro; DUTRA, Ademar...[et al.]. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CIMINO, Julio Cesar da Silva e SIMÃO, Chimeni Lins. **Implantação do Balanced Scorecard (BSC) as pequenas empresas**. Revista eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Minas Gerais. Jan./Jun. 2007, p. 1-16. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/NQ==.pdf>>. Acesso em: 12 Nov. 2016.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Carlos Alberto. (org.). OLIVEIRA, Daniela Ferro de. **Balanced Scorecard: Traduzindo a estratégia em ação**. Manual de estratégia empresarial: São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 20. p. 172-181.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologias científicas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANA, Sérgio. Intenção Estratégica por Gary Hamel e C. K. Prahalad. In. GONÇALVES, Carlos Alberto. (org.). **Manual de estratégia empresarial**: São Paulo: Atlas, 2008. Cap. 19. p. 165-171.

MOREIRA, Fábio Fontanela; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto de Campos. **O que é Balanced Scorecard: Os efeitos colaterais do desdobramento do BSC por Mapas Estratégicos.** Artigo: 3GEN, 2009. p. 1-10. Disponível em: <http://www.3gen.com.br/uploads/O_que_%C3%A9_Balanced_Scorecard1.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2016.

RISOLA, Sérgio. **Economia e Emprego: Mapa das micro e pequenas empresas,** 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 3 set. 2016.

SOUZA, José Roberto de. **Balanced Scorecard - Aplicação a pequena empresa.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Ciências Contábeis) - Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2010. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/monografia/MonografiaJoseDeSouza.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS³

Tiago Ferreira Bezerra,

Egresso do Curso de Bacharelado em Administração –
FACIGA/AESGA - E-mail:
tiago25fb@gmail.com

Virginia Spinassé de Melo

Administradora, Mestra em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável na Universidade de Pernambuco (UPE), Professora e Coordenadora Adjunta do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Garanhuns (FACIGA) da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA).E-mail:
virginiaspinasse@aesga.edu.br

RESUMO

A comunicação é uma habilidade natural e essencial para o funcionamento de uma organização, sempre presente onde existir a relação humana. Outro elemento inevitável nas organizações é o conflito, que quando administrado corretamente, possibilita o desenvolvimento dos colaboradores e das organizações. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, realizado em uma instituição de educação profissionalizante presente em Garanhuns-PE, com unidades em todo Brasil. Os resultados obtidos demonstram que a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitará ao gestor uma compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para solucioná-lo.

Palavras-chave: Comunicação empresarial, gestão de conflitos, comunicação e conflitos.

³ Artigo publicado anteriormente como: BEZERRA, Tiago Ferreira. MELO, Virginia Spinassé de. Anais do VII Encontro Regional dos Cursos de Administração - ERECAD. Publicado em 30/12/2020 - ISBN: 978-65-5941-068. Publicação: Publicado em 30/12/2020 - ISBN: 978-65-5941-068-2. Acesso em: 29, mar, 2023.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Comunicação e conflitos são dois elementos existentes e essenciais para todo sistema organizacional. A comunicação é importante para o bom relacionamento pessoal e a existência de um ambiente com diálogo e interação, no qual a troca de informações, importantes para a execução dos processos e o alinhamento dos objetivos organizacionais, aconteça com eficiência e sinergia. Já os conflitos são elementos inevitáveis onde existir a interação humana, e quando administrados corretamente possibilitam o desenvolvimento pessoal e organizacional, além de contribuir para um ambiente dinâmico, criativo e inovador.

A pesquisa tem como foco principal de estudo a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais, uma vez que um processo comunicativo eficiente melhora os processos de gestão, além de facilitar a análise e a identificação dos conflitos, e assim definir a estratégia mais adequada com o contexto do problema. Demonstra também que os conflitos são importantes para as organizações e devem ser compreendidos como elementos de melhoria e desenvolvimento. Cada conflito apresenta características positivas e negativas e o que vai definir sua funcionalidade é forma como será gerido. Dessa forma, foi evidenciado de qual forma utilizar a comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais?

Assim o objetivo do artigo foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Como objetivos específicos foi articulado: apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

2 METODOLOGIA

A metodologia consistiu em uma pesquisa bibliográfica, realizada com base em livros, artigos científicos e sites, que por sua vez permitiram que fosse compreendido com maior profundidade o tema abordado, além do estudo de caso realizado em uma instituição de educação profissional com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente na cidade de Garanhuns desde 1996. Os dados foram apurados numa perspectiva de análise quantitativa, através da aplicação de um questionário com 16 perguntas de múltipla escolha, usado como instrumento de coleta de dados. Dos 24 colaboradores efetivos da instituição, o questionário foi aplicado a 15, incluindo coordenadores, analistas, administrativo e instrutores. Dessa forma, a amostra foi definida a partir das respostas de 62,5 % da força de trabalho dessa instituição.

A pesquisa teve uma abordagem exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores quanto ao processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e resolução dos conflitos. A instituição foi escolhida por conveniência do pesquisador, já que atuou no local por dois anos como estagiário. A pesquisa foi permitida, desde que não sejam expostos o nome da instituição e nem o dos respondentes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 O processo de comunicação nas organizações

A comunicação é uma habilidade natural presente na humanidade desde a existência, que possibilita a interação entre as pessoas e a troca de informações. Quando bem executada, contribui diretamente para um gerenciamento mais eficaz e o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com o da organização, podendo até ser utilizada como uma ferramenta de gestão para a solução de conflitos organizacionais.

Para usufruir dessa habilidade de maneira funcional, é necessário compreender o processo de comunicação que existe de

forma implícita. Segundo Gil (2014, p. 72) “Cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Todavia é possível identificar certos elementos que são comuns a todas as comunicações bem como as inter-relações que se processam entre eles”. O autor demonstra que a comunicação é um processo variável, no qual a forma como é realizada muda de acordo com as situação das partes, mas sempre existirão os mesmo elementos comuns que segundo ele são: o emissor, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador, o receptor, os ruídos e os feedback.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), no ambiente de trabalho, utilizar a comunicação formal pode ser uma atividade complexa, tendo em vista o grande número de pessoas com níveis hierárquicos, culturas, formações e opiniões diferentes, sendo necessária uma análise mais ampla do processo para definir quais os canais mais adequados para a prática da comunicação de acordo com o contexto da organização, além de entender em quais direções circulam as informações.

A comunicação organizacional pode circular em diferentes direções no ambiente organizacional, o que possibilita uma gestão mais integrada e participativa da equipe, além da interação entre os diversos departamentos para a tomada de decisão, como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 327) “a comunicação pode fluir em sentido vertical ou horizontal. A dimensão vertical, por sua vez, pode ser subdividida em comunicação para cima ou ascendente e comunicação para baixo ou descendente.

A comunicação tem forte impacto na interação da equipe de trabalho especialmente na busca de resultados e na melhor coesão do grupo, o que contribui para o engajamento e a motivação dos colaboradores, possibilitando um processo aberto de comunicação com transparência, objetividade e assertividade nos processos. A comunicação organizacional exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar os públicos da organização e alinhar os objetivos individuais aos objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012).

Quando há um ambiente onde existe comunicação, o mesmo se torna transparente e aberto para a troca de ideias; todos podem mostrar suas competências e interagir nos processo decisório, o que contribui para um clima organizacional funcional, uma vez que os gestores compartilham com todos os colaboradores as informações necessárias, o que resulta na motivação e valorização da equipe.

As organizações que investem em uma comunicação eficaz evitam também a incidência de conflitos organizacionais, que são ocasionados por falhas no processo de comunicação, e podem utilizar a comunicação como uma ferramenta para identificação e solução de problemas. Dessa forma, pensar em comunicação organizacional nos remete a utilizar essa habilidade de maneira funcional, como uma ferramenta para a execução eficaz das atividades e o alcance de resultados extraordinários.

A comunicação organizacional é essencial para o bom relacionamento e o alinhamento dos objetivos com o público interno, externo, fornecedores e comunidade em volta, sendo que, o determinante para o sucesso do processo não é o que a organização comunica, mais como ela comunica, envolvendo um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna, como afirma Curvello (2012).

3.2 Gestão de conflitos nas organizações

Os conflitos são elementos naturais sempre presentes onde existir a interação entre duas ou mais pessoas, principalmente dentro das organizações que reúnem uma diversidade imensa de colaboradores com culturas, valores e personalidade diferentes. Segundo Chiavenato (2010, p.455), “a palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo”, o que representa uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e desconfianças entre as pessoas. Essas situações conflituosas são inevitáveis e frequentes onde existir pessoas, sendo essencial para o desenvolvimento pessoal e organizacional saber lidar com os conflitos (BERG, 2012).

Nas organizações não poderia ser diferente, “os conflitos no ambiente organizacional são definidos como a divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas organizacionais” (MONTANA; CHARNOV, 2010, p.348) uma vez que, as divergências são ocasionadas pela ampla diversidade de culturas, objetivos e percepções que se chocam e, conseqüentemente, geram novos conflitos que jamais devem ser disfarçados ou sufocados.

Dessa forma, o objetivo principal da administração de conflitos é utilizar as divergências internas como uma ferramenta funcional, para a melhor solução dos problemas, e a geração de novas ideias para a organização. Busca exatamente implementar métodos que possibilitem o gerenciamento de cada situação conflituosa, de modo estratégico, diminuindo os impactos e extraindo benefícios de cada situação (CHIAVENATO, 2010).

Tem como propósito sanar as divergências existentes e introduzir em cada situação conflituosa uma comunicação aberta, com mais cooperação e a troca harmoniosa de opiniões entre os envolvidos, e assim o gestor conseguiu criar condições propícias para a eficiência do gerenciamento, além de direcionar os conflitos organizacionais para soluções mais produtivas e benéficas.

Segundo Chiavenato (2010), os conflitos podem até ser utilizados como uma ferramenta de avaliação para a capacidade de solucionar problemas do sistema organizacional, o nível de comunicação interna e demonstrar os aspectos necessários para o alinhamento das opiniões e a harmonia organizacional dentro de cada contexto.

Para obter maior sinergia e funcionalidade de cada situação, as organizações estão criando departamentos específicos para, juntamente com os setores de recursos humanos, realizar a gestão dos conflitos internos, buscando sempre as melhores soluções funcionais e a criação de oportunidades internas, já que os conflitos podem impulsionar as mudanças necessárias, mas também estarão presente os conflitos não funcionais que podem gerar prejuízos para a organização (BERG, 2012).

Nenhuma organização está isenta das situações conflituosas, esses conflitos quando são ignorados consomem energia e recursos organizacionais, mas quando são bem mediados potencializam a criatividade e a inovação das partes. Desta forma, os efeitos dos conflitos nas organizações podem ser positivos ou negativos, de forma nociva ou altamente hostil, e o resultado desses efeitos vai depender de como o conflito foi administrado.

3.3 A comunicação na administração de conflitos organizacionais

A comunicação é um processo necessário para o bom relacionamento entre as pessoas de um sistema organizacional, social ou familiar. Segundo Martinelle e Ghisi (2006), o bom funcionamento de qualquer sistema está relacionado à eficácia da comunicação estabelecida, assim a administração de conflitos também depende da qualidade do processo de comunicação.

Para o gestor identificar algum problema e intervir de maneira correta, ele pode utilizar a comunicação para agir pelo melhor caminho, tomar as decisões mais corretas, motivar a diversa força de trabalho, bem como gerenciar o processo de comunicação (SOUZA, 2014).

De acordo com (LACOMBE, 2005, p.239), “a comunicação, intercâmbio de informações e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização”, pois as relações empresariais envolvem diversos aspectos do processo comunicativo e boa parte dos conflitos organizacionais resultam das falhas na comunicação.

Maximiano (2017) afirma que o processo de resolução e identificação de problemas internos e o aproveitamento de oportunidades envolvem uma sequência de etapas que são influenciadas pelo nível de comunicação. E assim surge a ideia de integração entre comunicação e gestão, a fim de enriquecer a criatividade e a inovação nas organizações.

Uma boa comunicação, no ambiente organizacional, requer um esforço permanente da administração para desenvolver e

disponibilizar as condições necessárias para a existência de um processo comunicativo eficiente, sem julgamento e filtragem. Isto requer habilidades para dar feedback e para ouvir o que os subordinados têm a dizer. Finalmente, é preciso não esquecer que a comunicação é um meio. A prioridade com a sofisticação da forma pode transformá-la num fim, tornando o conteúdo e o resultado a ser obtido secundários em relação à forma. (LACOMBE, 2005).

Robbins, Decenzo e Wolter (2014) alegam que a comunicação, quando bem executada, é a base para o processo de resolução de conflitos internos, uma vez que as divergências surgem mediante as desinformações e os mal entendidos entre os indivíduos. Dessa forma, os gestores precisam, acima de tudo, estimular o diálogo e o hábito da troca de informações no ambiente organizacional. Pois, o resultado de cada conflito está diretamente relacionado à maneira como foi administrado. Quando o gestor consegue fazer um planejamento prudente com relação ao processo de gestão, ele pode transformar o conflito em um aliado para o desenvolvimento, gerando inúmeros benefícios para a organização, além de processos inovadores e dinâmicos. O mais importante é que todas as ações sejam realizadas baseadas no respeito, confiança, cooperação e o diálogo aberto entre todos.

3.4 Pesquisa – resultados

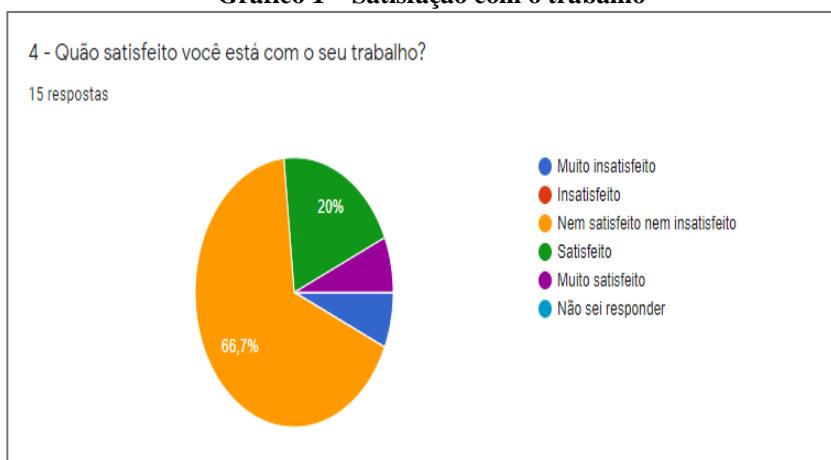
A pesquisa foi realizada em uma instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação. A unidade de Garanhuns funciona desde 1996 e há exatamente 24 anos oferece os serviços de educação profissionalizante com cursos técnicos e livres em diversas áreas para a população de Garanhuns e das cidades vizinhas.

Garanhuns conta com uma população estimada de 139.788 mil habitantes segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020). Fica localizada na mesorregião do agreste, a 230km da capital Recife, ocupando uma área de 458.550km². Conta também com o público das cidades

vizinhas, 32 municípios, que procuram a cidade pelo seu diversificado comércio e a diversidade de serviços.

O questionário foi aplicado a 15 colaboradores efetivos da instituição, sendo 73% do sexo feminino e 24% do sexo masculino. Em seguida foi identificado que a maioria apresenta mais de 5 anos de serviço e 27% dos colaboradores estão na instituição há mais de 10 anos. Do total de pesquisados, 73% são pessoas acima de 30 anos de idade, ou seja, são pessoas que estão construindo uma carreira nessa instituição de educação técnica e profissionalizante.

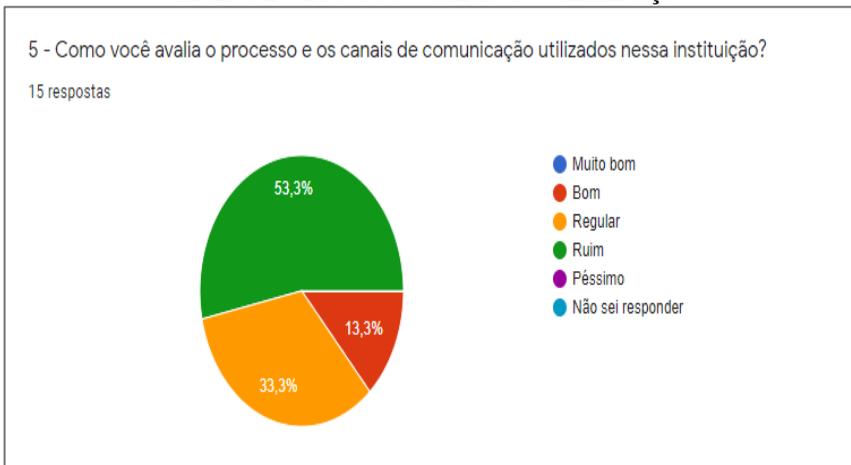
Gráfico 1 – Satisfação com o trabalho



Fonte: próprio autor.

Em relação à satisfação dos colaboradores com o trabalho, 66,7% responderam nem satisfeito nem insatisfeito, o que significa que a maioria dos colaboradores estão felizes por estarem empregados, mas insatisfeito com seu trabalho, mediante alguns fatores internos. Isso é lamentável para a instituição, uma vez que a insatisfação presente na maioria dos colaboradores acarreta uma série de comportamentos indesejáveis e geradores de impactos negativos sobre a organização (SENA, 2014).

Sobre a percepção dos colaboradores com relação ao processo de comunicação organizacional, os canais utilizados e a troca de informações entre a equipe, os pesquisados responderam:

Gráfico 2 – Processo e canais de comunicação

Fonte: próprio autor.

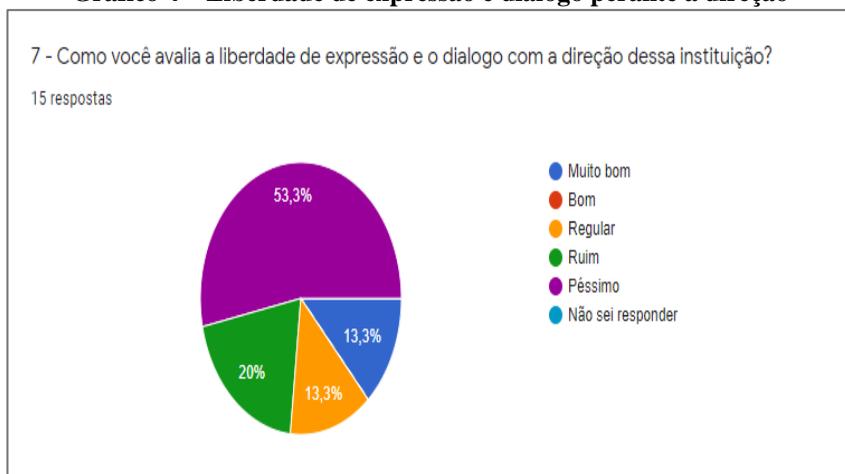
Gráfico 3 – Troca de informações institucionais

Fonte: próprio autor

Ao analisar os gráficos 2 e 3 percebe-se que 53,3% dos colaboradores afirmaram que o processo de comunicação na instituição e os canais utilizados para a realização do processo

comunicativo acontece de forma ruim. Ou seja, com falhas, e isso está refletindo diretamente na forma como as informações institucionais são transmitidas, como demonstra o gráfico 2, no qual a maioria dos colaboradores responderam que o processo de troca das informações institucionais também é ruim. Assim, fica claro que as falhas de comunicação existentes nesta instituição estão causando impactos negativos na transmissão das informações. Segundo Montana e Charnov (2010), a falta de entendimento das decisões decorrem das falhas nos processos de troca de informações, e isso pode gerar sérios desentendimentos entre os departamentos.

Gráfico 4 – Liberdade de expressão e dialogo perante a direção

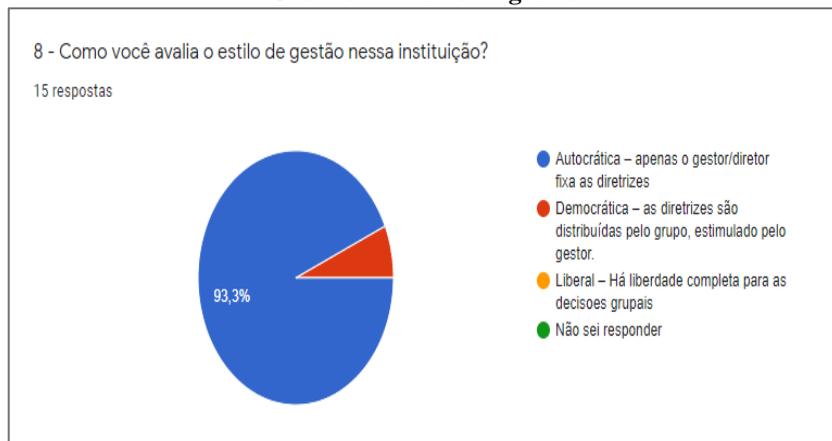


Fonte: próprio autor

Um ponto muito importante da pesquisa foi analisar como os colaboradores avaliaram a liberdade de expressão e o diálogo com a direção dessa instituição - algo essencial para uma gestão democrática e a satisfação dos colaboradores em qualquer empresa. Somando o percentual de péssimo (53,3%) com o percentual de ruim (20%), fica evidente que 73,3% dos colaboradores não estão satisfeitos com a liberdade para expressar suas opiniões, ideias e percepções ou reivindicar algum processo diante da alta administração. Ou seja, fica claro que as falhas no processo de

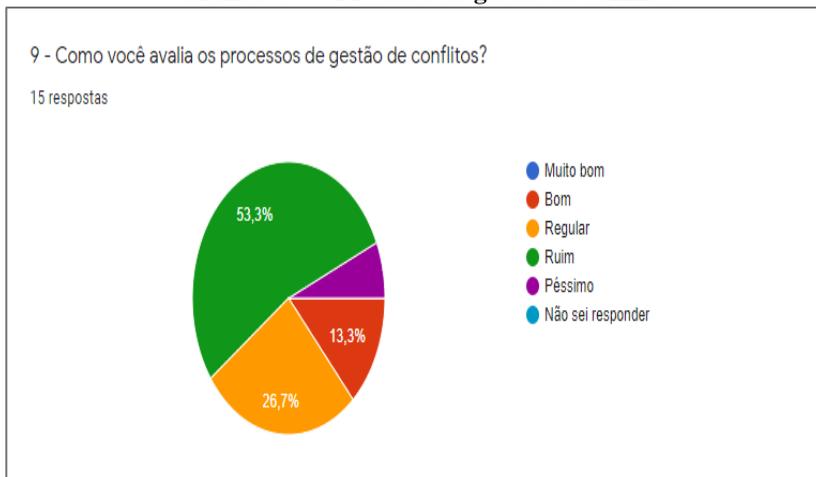
comunicação e outras atitudes que contribuem com a insatisfação dos colaboradores - gráfico 1, partem diretamente da própria direção/gestão dessa instituição, e de acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2014), a má comunicação entre a gestão e os colaboradores de uma instituição pode retardar a colaboração, além de estimular o mal-entendido.

Gráfico 5 – Estilo de gestão

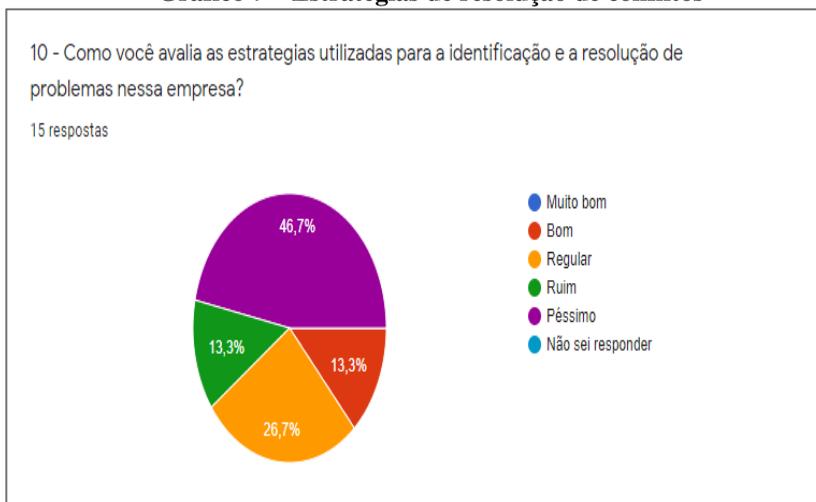


Fonte: próprio autor

Partindo para a análise do estilo de gestão, 93,3% dos colaboradores avaliaram o estilo como Autocrático, ou seja, a grande maioria afirma que não existe um espaço para opinar e expressar as ideias, como demonstra o gráfico anterior. Segundo eles, as decisões são estabelecidas unicamente pela direção/gestão sem diálogo e a oportunidade para decisões grupais, conforme afirma Lacombe (2005), o estilo autocrático indica que existe pouca interação entre as chefias e os colaboradores. E esse tipo de gestão não tende a motivar os empregados e nem integrá-los à organização. Em relação aos processos de gestão de conflitos e as estratégias de resolução os colaboradores afirmaram, conforme o gráfico 6.

Gráfico 6 – – Processo de gestão de conflitos

Fonte: próprio autor

Gráfico 7 – Estratégias de resolução de conflitos

Fonte: próprio autor

Como visto anteriormente, nesta instituição existem falhas no processo de comunicação, além de um espaço limitado para o

diálogo e a expressão dos colaboradores diante da alta administração da unidade – e essa cultura já vem desde os cargos de diretoria e gerência, algo lamentável para uma instituição de formação profissional com mais de 70 anos de atuação.

Em ambientes onde não existe uma comunicação eficiente, desenvolver e aplicar políticas de gestão de conflitos pode ser um processo sem resultados satisfatórios. Dessa forma, conforme demonstra o gráfico 6, apenas 13,3% disseram bom, 26,7% regular e, a maioria 53,3% avaliaram os processos de gestão de conflitos da instituição como ruins, e conseqüentemente, as estratégias utilizadas para a identificação e a resolução de problemas no ambiente de trabalho foram: 46,7% como péssimo e 13,3% ruim, ou seja, 60% dos colaboradores não aprovam as políticas nem as estratégias utilizadas para a resolução dos conflitos na instituição. Sempre que um gestor aplica uma política de resolução de conflito ele estará fazendo uso da comunicação, assim é importante manter na organização um processo comunicativo eficiente (MARTINELLI; GHISI, 2006).

Gráfico 8 – Clima organizacional

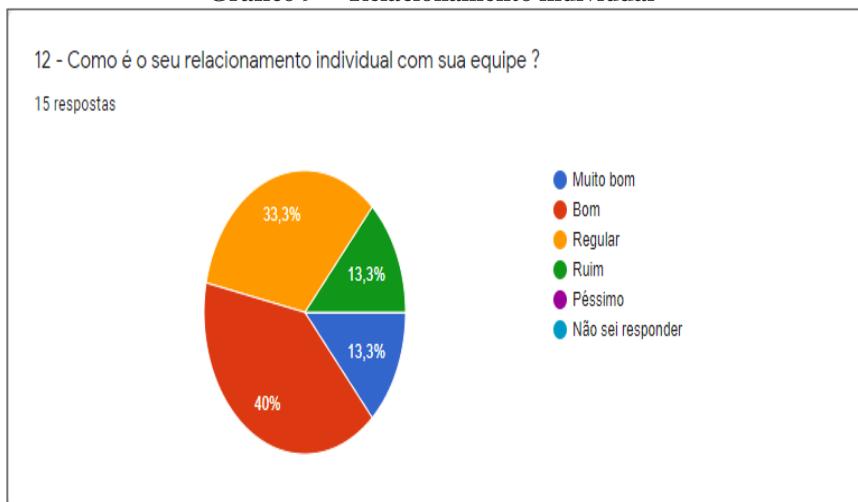


Fonte: próprio autor

Em relação ao clima organizacional da instituição, ou seja, à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, de acordo com as variáveis citadas anteriormente - o

processo de comunicação, a liberdade de expressão, o modelo de gestão, as estratégias de resolução de problemas e outros aspectos como a satisfação dos colaboradores com o trabalho, abordado no gráfico 1. Identificou-se que 46,7% avaliaram o clima organizacional como ruim, enquanto 33,3% responderam regular e apenas 13,3% dos pesquisados afirmaram que o clima é bom. Pode-se concluir, a partir dos resultados apurados nesse item, que a maioria dos pesquisados avaliaram o clima organizacional da instituição como ruim e isso é prejudicial para a eficiência da mesma e o bem estar dos colaboradores, visto que, segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional representa o grau de satisfação dos membros de uma organização com aspectos técnicos, afetivos ou emocionais e reflete diretamente nas relação de trabalho entre os colaboradores, superiores e clientes.

Gráfico 9 – Relacionamento individual



Fonte: próprio autor

No que diz respeito ao relacionamento individual entre os colaboradores, essencial para a diminuição de conflitos internos e a troca de informações, 40% dos pesquisados responderam bom; 33,3% afirmaram regular, e 13,3% disseram ruim. Logo, percebe-se que na instituição a maioria dos colaboradores buscam manter

um bom relacionamento com os colegas, dessa forma, a maior parte dos conflitos na instituição não estão relacionados com problemas interpessoais, que segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2014), as influências interpessoais partem de fatores históricos, de educação, experiência e a formação que molda cada indivíduo em uma personalidade única. “Alguns tipos de personalidade atraem-se, outros são como água e óleo – não se misturam” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p.439).

Partindo para a análise dos fatores geradores de conflitos na instituição – algumas condições que tendem a contribuir para as divergências entre os colaboradores e o surgimento dos conflitos organizacionais, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 10 – Fatores causadores dos problemas internos



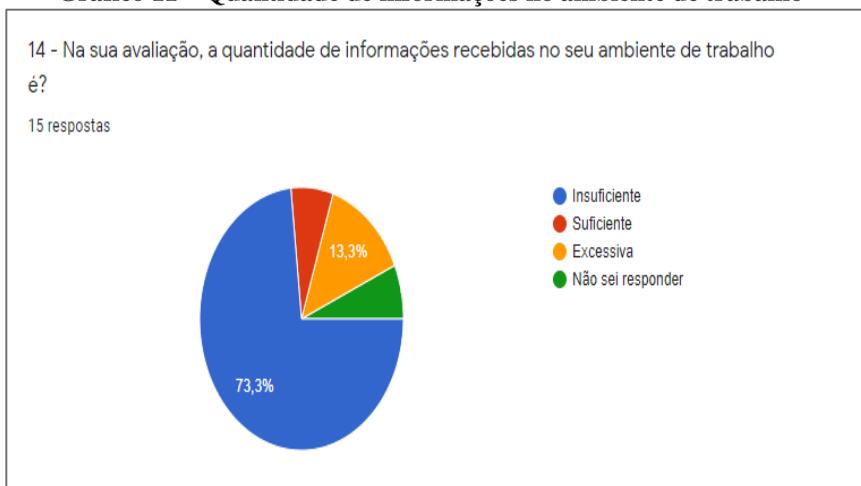
Fonte: próprio autor

Percebe-se que das principais causas citadas no gráfico, como as causadoras dos problemas na instituição, 6,7% dos pesquisados afirmaram ser a luta por status e poder; 13,3% disseram que os conflitos partem da competição entre os colaboradores e a maioria, 66,7%, alegaram que os problemas estão relacionados às falhas no processo de comunicação. Com isso a

incidência dos conflitos aumenta, além de tornar mais difícil o processo de identificação e solução dos problemas na instituição.

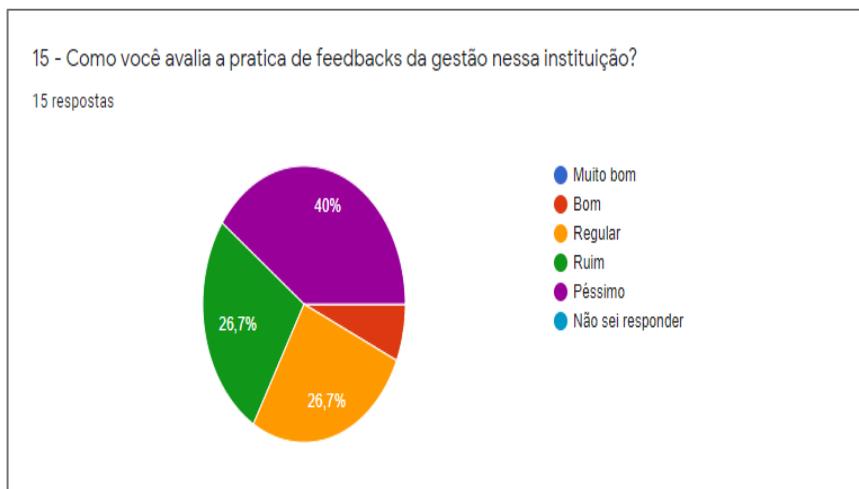
Dessa forma, tendo em vista o resultado do gráfico 2, no qual 53,3% dos pesquisados classificam o processo de comunicação na instituição como ruim, fica claro que um dos principais problemas é a forma como a instituição está realizando a comunicação, tendo em vista o modelo de gestão autocrática (gráfico 6) e o espaço limitado para diálogo com os diretores e gestores (gráfico 4). Fica evidente que a comunicação acontece de forma descendente e unilateral, ou seja, apenas os diretores/gestores definem os processos, regras e diretrizes sem analisar as percepções dos subordinados e nem disponibilizar um espaço para reivindicação. Assim, a própria gestão dificulta a comunicação bilateral - entre os líderes e os subordinados, além de conduzir a instituição com processos burocráticos, sem transparência e interação nos processos decisórios.

Gráfico 11 – Quantidade de informações no ambiente de trabalho



Fonte: próprio autor

Gráfico 12 – Prática de *feedbacks*



Fonte: próprio autor

Sabe-se que a prática de feedback é algo essencial para toda organização. Por meio dele é possível realizar a avaliação de desempenho, aprimorar os processos, alinhar objetivos e até desenvolver os colaboradores através de um retorno positivo ou negativo sobre suas ações. De acordo com o questionamento referente à prática de feedbacks da gestão na instituição, 6,6% avaliaram esse processo como bom; 26,7% afirmaram ser regular, 26,7% disseram ser ruim e 40% alegaram que o processo de feedback é péssimo. Portanto a maioria dos colaboradores - 66,7% não aprovam a forma como a instituição realiza os *feedbacks*. Segundo Lacombe (2005), a boa comunicação é essencial para o alcance dos resultados desejados, e uma forma de procurar obter a comunicação eficiente é realizar a prática da retroinformação, isto é, o uso de feedback.

Por fim, foi questionado aos colaboradores se eles acreditavam que a comunicação, se executada com eficiência, ou seja, de forma bilateral e democrática, com diálogo, interação e um espaço disponível para os colaboradores expressarem suas opiniões, percepções e reivindicações diante da direção/gestão, seria a ferramenta para diminuir o nível dos problemas e solucionar

os conflitos na instituição e 100% dos pesquisados afirmaram que sim – a comunicação é a ferramenta.

Portanto, através da pesquisa foi possível observar que nessa instituição predomina um modelo autocrático de gestão, sem liberdade de expressão e pouca transparência nas informações. Com isso, existe um processo de comunicação falho que acontece em uma única direção – de cima para baixo. Percebe-se também que os conflitos sofrem influência das falhas de comunicação e da própria gestão, tendo em vista a forma autocrática como acontecem os processos e o diálogo reduzido entre os gestores e os subordinados que, de forma implícita, apresenta uma relação autoritária do tipo “eu mando e você obedece”.

Com isso, o clima organizacional nessa instituição é considerado ruim, tendo em vista o modelo de gestão, a quantidade insuficiente de informações e as falhas no processo de comunicação que, de acordo com a pesquisa, foi apontado como o principal fator causador dos problemas, além de dificultar os processos de gestão de conflitos e as estratégias de solução, que também foram avaliadas como ruins. Dessa forma, foi possível observar que esses fatores estão causando a insatisfação nos colaboradores, que demonstraram estar felizes por ter um emprego, mas insatisfeito com o trabalho.

Por fim, foi observado também que a prática de feedback da gestão com os subordinados, que é essencial para a melhoria do desempenho dos colaboradores, não acontece de maneira satisfatória, e que apesar de todos os problemas existentes, a relação individual entre os colaboradores é considerada boa, ou seja, os conflitos não estão relacionados a problemas interpessoais. Então, fica claro que a maioria dos conflitos na instituição sofre influências das falhas de comunicação e do modelo autocrático de gestão, que dificulta a liberdade de expressão e o diálogo. Para concluir, verificou-se que 100% dos pesquisados acreditam que a comunicação aberta, eficiente e democrática seja a solução para reduzir e solucionar os conflitos na instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é essencial para o funcionamento de qualquer sistema organizacional e as empresas que investem nesse aspecto desenvolvem os processos com mais assertividade, diálogo e interação. Representa um fator essencial para um ambiente sinérgico e alinhado, no qual a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão e solução dos conflitos organizacionais, que existem em toda organização e, quando administrados corretamente, possibilitam o desenvolvimento da equipe, além de processos inovadores, criativos e dinâmicos.

O objetivo do trabalho foi demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão de conflitos organizacionais, através da gestão integrada entre as áreas de comunicação e gestão de conflitos. Evidenciando também apresentar a importância do processo comunicativo nas organizações; demonstrar o objetivo da gestão de conflitos; evidenciar que a comunicação bem executada facilita os processos de gestão e pode ser utilizada como um instrumento de solução de conflitos.

Comunicação é um elemento essencial para o desenvolvimento da organização, sendo possível utilizar como uma ferramenta para administrar os conflitos. Uma vez que a comunicação possibilita a troca de informações e através dessa interação, é possível identificar quais fatores são responsáveis por determinado conflito e qual a estratégia mais adequada para a resolução funcional do problema.

Os resultados do trabalho foram obtidos através de um estudo de caso em uma instituição de educação profissional, com unidades em todo Brasil e mais de 70 anos de atuação, presente em Garanhuns desde 1996. O estudo foi realizado através de um questionário, abordando questões sobre o processo de comunicação organizacional e as estratégias de gerenciamento e solução dos conflitos, o qual, possibilitou observar com profundidade como os colaboradores avaliaram o modelo de comunicação e as estratégias de solução de conflitos, além de identificar que a própria gestão da

unidade estava contribuindo para a insatisfação da equipe e o surgimento de conflitos.

Diante do contexto apresentado, com relação ao uso da comunicação como uma ferramenta para a gestão de conflitos organizacionais e os resultados da pesquisa, é perceptível que, em organizações onde a comunicação é executada de forma falha existe a maior influência para o surgimento de conflitos no ambiente de trabalho. Da mesma forma, nos ambientes onde existem uma comunicação eficiente, com diálogo e interação entre os colaboradores, as práticas de gestão de conflitos apresentam resultados satisfatórios e positivos.

Dessa forma, pode-se concluir que um fator influencia o outro e a comunicação deve ser sempre analisada e executada com eficiência por meio dos canais mais adequados para o contexto da organização e, assim, possibilitar ao gestor a compreensão clara e objetiva dos fatores que influenciam cada conflito e a estratégia mais adequada para o processo de solução, evitando desperdício de tempo, energia e obtendo sempre os melhores resultados para a organização..

5 REFERÊNCIAS

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

GIL A. C. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. 15. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População**. 2019. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/garanhuns/panorama>. Acesso em 18 maio 2020.

LACOMBE F. Recursos humanos: princípios e tendências. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINELLI D. P.; GHISI F. A. **Negociação aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO A. C. A. **Teoria geral da administração: a revolução urbana digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTANA P. J.; CHARNOV B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS S. P.; DECENZO D. A.; WOLTER R. M. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SENA N. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações** – 2014. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-dainsatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. Acesso em 24 abr. 2020.

SOUZA D. **A comunicação na administração de conflitos**-2014.

Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-comunicacao-na-administracao-de-conflitos>. Acesso em 10 abr. 2020.

DIFICULDADES E AVANÇOS NA APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA⁴

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), pós-graduado em Gestão Pública (FACIGA/AESGA), mestre em Gestão e Política Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA,
E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

Maria Izabel Pereira de Souza Correia

Graduada em Psicologia (UFPB), pós-graduada em Gestão de Negócios e Pessoas (FACIGA/AESGA), mestre em Letras (UFPB), docente da FACIGA/AESG,
E-mail: izabelcorreia@aesga.edu.br

Bárbara Nascimento Alves

Administradora, Mestra em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC/(CAA/UFPE), Pós Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas (AESGA)
Professora da Uninassau Garanhuns e do IFPE Garanhuns.
E-mail: barbara_gus@hotmail.com

RESUMO

O tema da publicidade na gestão pública foi escolhido por ser importante no cenário atual, devido às várias irregularidades na aplicação dos recursos públicos, nas mais variadas escalas de poder no Brasil. Diante disso surgiu o seguinte questionamento: Quais as dificuldades e os avanços na

⁴ Artigo apresentado e publicado anteriormente como: OLIVEIRA, R S de; CORREIA, M I P de S; ALVES, B do N. Dificuldades e Avanços na Aplicação do Princípio da Publicidade na Gestão Pública Brasileira. In: **Anais do IV Encontro Regional dos Cursos de Administração**. Anais. Garanhuns (PE) FAGA, 2017. Publicado em 05/09/2017 - ISBN: 978-85-5722-029-4. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/IVERECAD/46745-DIFICULDADES-E-AVANCOS-NA-APLICACAO-DO-PRINCIPIO-DA-PUBLICIDADE-NA-GESTAO-PUBLICA-BRASILEIRA>>. Acesso em: 26 abr. 2023

aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira? A temática se justifica e é relevante, pois trata do princípio da publicidade na gestão pública, que assegura aos cidadãos brasileiros o acompanhamento, a fiscalização das ações executadas e a prestação de contas dos recursos investidos. O presente trabalho tem como objetivo geral estudar as dificuldades e os avanços na aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira. A metodologia utilizada foi baseada na pesquisa exploratória e na técnica da pesquisa bibliográfica. E como conclusão tem-se que as principais dificuldades na aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira encontram-se: na existência da cultura patrimonialista, na pouca participação cidadã nas questões que envolvem a gestão pública, na pouca autonomia dos conselhos setoriais e na indicação política dos membros dos Tribunais de Contas. Em contrapartida, os principais avanços são: a existência de normas que garantiram o acesso às informações (maior publicidade) e o maior acompanhamento da gestão pública pela imprensa e da sociedade civil por meio das redes sociais

Palavras-chave: Gestão Pública. Princípio. Publicidade. Dificuldades. Avanços.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A transparência na aplicação do erário passou a receber atenção maior juntamente com as denúncias de improbidade administrativa e desvio de verbas que se tornaram rotina nos noticiários jornalísticos, provocando um forte sentimento de indignação.

Dessa forma, os atos administrativos da gestão pública passaram a ser cobrados quanto aos princípios da administração contidos na Constituição Federal de 1988, em especial no que tange a legalidade, a moralidade, a eficiência e a publicidade, desencadeando, assim, uma constante fiscalização e investigação, a que vem acarretando inúmeras revelações de fraudes e irregularidades na administração pública nos três níveis de governo: o federal, o estadual e o municipal.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como problema orientador a seguinte pergunta: Quais as dificuldades e os avanços na aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira?

O presente trabalho tem, portanto, como objetivo geral estudar as dificuldades e os avanços na aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira.

O tema da publicidade na gestão pública foi escolhido devido às várias irregularidades detectadas na aplicação de parte dos recursos públicos nas mais variadas escalas de poder no Brasil. Prestar contas das ações desenvolvidas e dos recursos financeiros aplicados pelos gestores públicos passou a ter grande relevância e atenção na mídia e na opinião pública do país.

Considerando que se trata de um princípio fundamental na gestão pública, objetivando possibilitar, por parte do cidadão brasileiro, o acompanhamento e a fiscalização das ações executadas e o monitoramento das prestações de contas dos recursos investidos, a temática assume grande importância, assim como, nos atos e processos estabelecidos para o desenvolvimento e operacionalização da gestão.

O presente artigo tem o propósito de contribuir com uma reflexão a respeito da importância da aplicação do princípio da publicidade na construção da gestão pública moderna, eficiente e comprometida com o gerenciamento eficaz dos recursos públicos, com a participação efetiva e o estímulo a um papel mais atuante e proativo do cidadão no monitoramento cada vez maior da atuação dos gestores e servidores públicos brasileiros.

2 METODOLOGIA

O presente estudo enquadrou-se como uma pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2010, p. 27), “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ou seja, discutir uma temática de uma forma mais aprofundada e clara, com o objetivo de transformá-la em algo mais compreensível a um maior número de pessoas.

A técnica utilizada para o desenvolvimento desse estudo foi a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, que abrange uma boa parte da bibliografia básica já tornada pública em relação ao

tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o máximo do que foi escrito ou dito sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2010).

3 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO: ASPECTOS CONCEITUAIS NECESSÁRIOS

Pode-se dizer que gestão é a capacidade de conduzir a organização no sentido de cumprir sua missão. No caso da organização pública, esta missão está relacionada ao alcance do bem-estar social, o bem comum da coletividade.

Segundo Stoner (1999, p.4) ao se buscar entender a definição de administração é correto pensar num “processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.” Sendo assim, é algo complexo que envolve vários processos e está pautado na busca da realização de metas e propósitos previamente pensados e possíveis de serem concretizados.

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceita para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar de ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso de que gerir incluir, obrigatoriamente, um conjunto de tarefas que visam a garantir a aplicação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados (SANTOS, 2006).

Cabe à gestão, portanto, a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes e, por essa via, contribuir com colaboradores e proprietários para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular (SANTOS, 2006).

4 A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO PÚBLICA: CONCEITO E DIFERENÇAS

Existem expressões que são quase sempre confundidas, como é o caso de governo, administração e gestão pública. Santos (2006 p. 11) confirma isso quando afirma que “são termos que andam juntos, e muitas vezes, são confundidos embora expressem conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam”. Sendo assim, são usados cotidianamente como sinônimos, todavia assumem concepções diversas entre si.

De acordo ainda com Santos (2006, p 12), o governo:

é a atividade política e discricionária e com conduta independente; a administração é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos, matérias, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Nota-se que o governo está diretamente ligado a pessoas, como age, se conduz e conduz as suas ações; administração está relacionada a conduta hierárquica, regida por leis e normas a serem obedecidas; enquanto a gestão pública está vinculada à ação, ao fazer acontecer.

A administração pública, segundo Wilson (*apud* SANTOS, 2006 p. 11) é:

a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Em sentido instrumental, é o conjunto de órgãos instruídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefícios da coletividade.

Neste sentido, se a Gestão Pública é “fazer acontecer”, verifica-se, porém, que em muitas organizações públicas não é observada esta atitude, dado que maioria adota o modelo burocrático, muitas vezes distorcido, e não o gerencial, e, muitas vezes, esses procedimentos passam a ser considerados como o próprio fim da instituição. “O carimbo, o despacho, o arquivo, são tratados de maneira mais relevante que o resultado a ser atingido” (SOUZA, 2005, p. 37), ou seja, o processo é mais relevante que o produto, o serviço a ser prestado.

Segundo afirma Meirelles (2012, p. 85), em sentido lato, administrar é

gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular; se são coletivos, realiza-se a administração pública.

De acordo com o conceito acima, pode-se diferenciar a administração pública da privada da seguinte forma: a primeira é quando trata de interesses da coletividade, e a segunda, refere-se a interesses particulares.

Numa visão global, a administração pública é, pois, “todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES 2012, p. 65). Sendo assim, o Estado existe para atender às demandas de serviços da sociedade como um todo.

Segundo Di Pietro. (2012), pode-se definir a expressão administração pública em dois diferentes sentidos: objetivo e subjetivo.

No sentido objetivo, a administração pública diz respeito à atividade que os encarregados têm em atender às necessidades da coletividade. De modo que, conforme afirma Di Pietro (2012, p.50, grifos do autor):

Em sentido **objetivo, material** ou **funcional** ela

designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a administração pública é a própria **função administrativa** que incumbe, **predominantemente**, ao Poder Executivo.

Já no sentido subjetivo, a administração pública corresponde à atividade abrangendo todos os entes a que a lei atribui tal função. Assim, entende Di Pietro (2012), no sentido subjetivo a administração pública abrange todos os entes aos quais a lei atribui o exercício desta função.

Neste contexto, torna-se relevante enfatizar outra diferença entre a administração pública e a privada. Na primeira o administrador somente poderá fazer aquilo que estiver expresso na lei, pois o gestor está subordinado a um conjunto de normas em vigência no país. Já na segunda, ele só não poderá fazer aquilo que a lei lhe impeça que o faça.

Nota-se que administração pública está diretamente vinculada a coletividade, a satisfazer os interesses alheios, obedecendo a leis e princípios que norteiam a gestão, não sendo baseada em interesses particulares, ainda que muitos assim se conduzam. Segundo afirma Meirelles (2012 p. 87): “os fins da administração pública resumem-se num único objeto: o bem comum da coletividade administrativa”. O que torna necessário compreender os princípios norteadores da administração pública.

5 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os órgãos e entes da administração direta e indireta realizam suas atividades regidas por leis que as norteiam, de modo que o gestor não pode realizar as ações que quiser e sim aquelas que a lei permite. Estas, por sua vez, são moldadas por princípios que, de acordo com Rosa (2002), se referem a regra, teoria, preceito moral ou regra fundamental e geral de qualquer ciência ou arte.

Assim, os princípios que orientam as atividades administrativas estão expressos no caput do artigo 37 da Carta Magna de 1988 e na emenda constitucional número 19 de 1998

(Reforma Administrativa), onde consta a modificação que estabeleceu os cinco princípios mínimos a serem obedecidos pela administração pública direta e indireta: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MARINELA, 2012).

Os referidos princípios são também denominados de expressos no entendimento de Carvalho Filho (2016), pois são as diretrizes fundamentais norteadora da conduta administrativa. O quadro 1 abaixo apresenta o resumo de cada um destes princípios.

Quadro 1: Princípios da Administração Pública

PRINCÍPIOS	BREVE DESCRIÇÃO
Legalidade	Toda e qualquer atividade administrativa deve ser prevista em Lei. O administrador público somente poderá fazer aquilo que estiver assegurado em norma (lei) e autorizado por ela. Caso contrário, é um ato ilícito.
Impessoalidade	Objetiva a igualdade de tratamento em relação a todos. Deve-se voltar para o atendimento ao interesse exclusivamente público e não ao privado. Precisa ser impessoal.
Moralidade	Precisa ter uma conduta ética, exigindo dele um comportamento não apenas lícito, mas também consoante com a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e equidade, devendo este distinguir o bem do mal, o honesto do desonesto. Está associado ao princípio da legalidade.
Publicidade	Os atos da administração devem ser amplamente divulgados, visando ao controle e legitimidade da conduta dos agentes administrativos. A publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos.
Eficiência	É a busca pela produtividade e pela economicidade, visando a diminuir o desperdício dos recursos públicos. Sendo assim, exige-se presteza, perfeição, rendimento funcional, qualidade, celeridade, desburocratização e flexibilidade.

Fonte: Adaptado de Santos (2006) e Carvalho Filho (2016).

Ao analisar o quadro acima, é possível verificar que é por meio da aplicação efetiva destes princípios que os atos

administrativos ganham eficácia, tornando evidente que a atuação baseada nas normas vigentes pode contribuir para que o gestor desenvolva seu trabalho em conformidade com os parâmetros legais previstos no ordenamento jurídico brasileiro. Precisa-se destacar, ainda, que todos os preceitos acima se complementam, obrigando o gestor público a utilizar todos eles na sua prática cotidiana.

Além dos princípios citados, Carvalho Filho (2016) ainda menciona os chamados princípios reconhecidos, que são: da supremacia do interesse público; da auto tutela; da indisponibilidade, da continuidade dos serviços públicos; da segurança jurídica (proteção à confiança); da precaução, da razoabilidade e da proporcionalidade.

Portanto, os princípios são fundamentais, visto que eles orientam a postura que a Administração Pública deve possuir através da atuação dos agentes públicos perante a sociedade.

Para efeito desse estudo, optou-se por analisar de forma mais enfática o princípio da publicidade, o qual será explicado com maior profundidade a seguir.

5.1 O princípio da publicidade

No ordenamento jurídico brasileiro, o princípio da publicidade está diretamente ligado à transparência que deve existir em relação aos atos públicos, a fim de que todos os cidadãos tenham conhecimento do que os gestores estão realizando, em conformidade com o que afirma o parágrafo 1º do art. 37, da Constituição Federal de 1988 (p. 33):

a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterize promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Como exemplo, de acordo com o dispositivo, fica proibida

a promoção de agentes públicos em suas veiculações, ou seja, a publicidade deve ser restrita ao ato realizado. Na prática em muitas divulgações, vê-se que o nome do gestor é mais promovido do que a ação realizada. Constata-se uma atitude contrária aos princípios da publicidade, da impessoalidade e da moralidade.

De acordo com Carvalho Filho (2016), os atos públicos devem ser publicados pelos órgãos da imprensa, fixados nas repartições administrativas e divulgados também, através da tecnologia da informação, na internet.

Ainda segundo este autor, os principais instrumentos jurídicos específicos de concretização desse princípio são: o direito de petição, as certidões e a ação administrativa *ex-officio* de divulgação de informações de interesse público.

Carvalho Filho (2016, p. 27) afirma ainda que todos os indivíduos têm direito a informação, em outras palavras, “o direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo, com exceção das situações resguardadas por sigilo”. Neste sentido, um ato administrativo só pode ser sigiloso nos casos de segurança nacional, investigação policial ou interesse superior da administração, como estabelece a lei específica para este fim.

Para concretizar o princípio da publicidade, foi elaborada a Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), que regularizou tanto o direito a informação, quando o direito de acesso a registros e informações nos órgãos públicos, devendo ser aplicada a toda a administração da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

E é importante lembrar que, sendo um princípio, este faz parte, indiretamente enquanto elemento, da chamada cultura organizacional, uma vez que está relacionado aos valores que embasam e orientam o comportamento moral e ético dos indivíduos nas organizações públicas e privadas, o que torna essencial pra constituição da cultura organizacional no contexto brasileiro.

6 A GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Os problemas vivenciados na atualidade, na gestão pública no Brasil, têm sua origem na formação da nossa cultura, devido ao processo de aculturação da maneira de gerir o nosso país, que foi fortemente influenciada pela cultura administrativa lusitana, especialmente nos seus aspectos negativos, sendo destacada a prática patrimonialista (FAORO apud SILVEIRA 2006).

De acordo Castro (2008), o patrimonialismo é a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado. E para Bresser-Pereira (1996,2009); Moreira Neto(1998) e Costa(2008) pode-se dizer que a evolução da administração pública em nosso país passou por três momentos: o primeiro pautado na administração patrimonialista, o segundo na administração burocrática e enfim a administração gerencial.

A administração brasileira sofreu ao longo dos anos mudanças nos seus processos administrativos, tentando livrar-se dos vícios patrimoniais que cercou sua essência durante muito tempo. Buscou em um segundo momento racionalizar a administração pública por meio da burocracia, visando coibir a corrupção, o nepotismo e as práticas relacionadas ao patrimonialismo, porém essa burocracia se tornou excessiva, e passou a não atender ao cidadão em relação aos seus anseios, trazendo um forte viés burocrático que emperrava os procedimentos administrativos e que precisou ser revisto (CASTRO, 2008).

Enfim, ao se estabelecer a administração gerencial que trouxe uma perspectiva de desenvolver uma cultura gerencial baseada em resultados e em aumentar a governança do Estado, isto é, na sua capacidade de gerenciar com efetividade e eficiência, vendo o cidadão como sujeito desse processo, se contrapondo à burocracia excessiva, mas usando equilibradamente parte dela para legitimar a estratégia de administração (CASTRO, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2009).

Hoje, mais do que nunca, os setores públicos estão sendo exigidos a se reciclarem. As práticas clientelistas, a burocracia excessiva, a superposição de ações, o desperdício de recursos técnicos, financeiros e materiais vêm sendo alvos constantes de

críticas e reivindicações de usuários e da sociedade em geral (CASTRO, 2008). Na atualidade, quando se pensa no Brasil em reforma administrativa e quando se busca transformar o aparelho do Estado, tornando-o mais eficiente, mais preparado para ofertar serviços de maneira geral com baixo custo e boa qualidade, pensa-se na reforma gerencial ou na gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

No Brasil os procedimentos relativos a um novo fazer público são adotados a partir dos anos 90, quando as demandas da população nos setores econômico, social e administrativo já não são mais atendidas pelo antigo modelo da gestão pública. Aqui se presencia a mudança no papel do Estado e dos objetivos dos seus governantes. O Estado entendeu que não era mais possível administrar as suas empresas utilizando-se de modelos ultrapassados. Realizaram-se privatizações dentro da lógica neoliberal, vendendo a ideia de que a partir desse processo os serviços seriam ofertados com maior qualidade e eficiência (CASTRO, 2008).

7 AS PRINCIPAIS DIFICULDADES E AVANÇOS NA APLICAÇÃO DO PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O propósito desse estudo é discutir a importância da aplicação do princípio da publicidade para a gestão pública brasileira. Cabe lembrar que os princípios que norteiam a administração pública estão interligados e se complementam. Contudo, para efeito dessa reflexão, foi dada uma maior ênfase ao aspecto da publicidade sob o ponto de vista dos avanços e das dificuldades que contribuíram para consolidação desse arcabouço enquanto elemento integrante dos principais traços da nossa cultura organizacional na gestão pública, os quais serão abordados a seguir.

7.1 Quanto às principais dificuldades

A questão do patrimonialismo se refere, segundo Martins

(1997), a compreensão ou ao sentimento de tornar privado algo que é público, ou seja, tomar para si no sentido privado, o que pertence ao público. Percebe-se que, ao longo da história da gestão pública brasileira foram vivenciados momentos onde a prática patrimonialista foi mais forte e em outros períodos menos evidente. Contudo, é correto afirmar que se trata de um hábito que perdura até os dias atuais, de considerar o espaço, o bem e o poder público como sendo um privilégio para atender expectativas e anseios particulares.

Em outras palavras, trata-se do comportamento de alguns indivíduos, que pelo fato de ser um servidor ou gestor público, considera-se em posição de “superioridade” e, portanto, com pleno direito de usar e abusar das vantagens do cargo ocupado com o propósito de alcançar objetivos pessoais relacionados ao prestígio, riqueza e poder.

Tendo como fonte de inspiração Max Weber, Campante (2003, p.155, grifo do autor) conceitua o patrimonialismo como sendo:

a substantivação de um termo de origem adjetiva: patrimonial, que qualifica e define um tipo específico de *dominação*. Sendo a dominação um tipo específico de poder, representado por uma vontade do dominador que faz com que os dominados ajam, em grau socialmente relevante, como se eles próprios fossem portadores de tal vontade, o que importa, para Weber, mais que a obediência real, é o sentido e o grau de sua aceitação como norma válida - tanto pelos dominadores, que afirmam e acreditam ter autoridade para o mando, quanto pelos dominados, que creem nessa autoridade e interiorizam seu dever de obediência.

O interesse em estudar e analisar a formação do Estado brasileiro e a sua relação com a cultura patrimonial nos remete a vários autores considerados clássicos, entre eles: Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna que contribuíram muito na compreensão histórica do processo de consolidação do patrimonialismo burocrático no Brasil. (SILVEIRA, 2006).

Cabe também lembrar as contribuições dos estudos de Campante (2003), Silveira (2006), Ribeiro (2010) e Leite (2013), entre outros.

Assim, numa gestão pública pautada, infelizmente ainda, no patrimonialismo, o princípio da publicidade, bem como os demais, é pouco valorizado, visto que o cidadão não “pode” e não “deve” ter acesso às informações referentes aos atos e decisões relacionados à gestão pública, porque pode comprometer os interesses particulares de determinadas famílias, partidos políticos e segmentos da sociedade.

Outro aspecto que dificulta a aplicação do princípio da publicidade é o fato do cidadão brasileiro, em sua maioria, não exercer uma concreta participação cidadã no que se refere às questões políticas do país. Considerando-se participação cidadã, conforme Teixeira (2001, p.30):

o processo complexo e contraditório entre sociedade civil, Estado e mercado, em que os papéis se redefinem pelo fortalecimento dessa sociedade civil mediante a atuação organizada dos indivíduos, grupos e associações. Esse fortalecimento dá-se, por um lado, com a assunção de deveres e responsabilidades políticas específicas e, por outro, com a criação e exercício de direitos. Implica também o controle social do Estado e do mercado, segundo parâmetros definidos e negociados nos espaços públicos pelos diversos atores sociais e políticos.

Ainda reforçando essa ideia, Benevides e Bobbio (apud TEIXEIRA, 2001, p.31) explicam que a participação cidadã:

não nega o sistema de representação, mas busca aperfeiçoá-lo, exigindo a responsabilização política e jurídica dos mandatários, o controle social e a transparência das decisões (prestações de contas, recall), tornando mais frequentes e eficazes certos instrumentos de participação semidiretas, tais como plebiscitos, referendo, iniciativa popular de projeto de lei, democratização dos partidos.

Sendo assim, a participação cidadã vislumbra uma cidadania mais ativa e responsável, onde o controle social é praticado e vivenciado em sua plenitude, favorecendo uma gestão pública com mais transparência e responsabilidade fiscal e social, garantindo a real aplicação do princípio da publicidade.

A diferença entre os mecanismos de controle social, tanto no modelo de gestão burocrática como na gerencial, definido por Bresser-Pereira (2009 p.31), ao afirmar que

[...]enquanto a alta burocracia pública está baseada no controle por supervisão direta, em regulamentos precisos, e na auditoria de procedimentos, a gerencial baseia-se na responsabilização por resultados, na competição administrada por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados.

Cabe lembrar também que no regime autoritário o direito ao exercício de uma verdadeira participação cidadã era vetado e se destacam os resultados de uma gestão pública mais técnica e burocrática; ao passo que na democracia, observavam-se alguns ensaios de participação com cidadania, mas com fortes desvios de conduta nas práticas administrativas do setor público, gerando aumento da burocracia com ineficiência.

É preciso também enfatizar que não é a democracia a principal causadora das mazelas da nossa gestão pública, pelo contrário, também no regime autoritário vivia-se situação semelhante. O cerne da questão encontra-se, conforme entendimento neste artigo, nos costumes, nos hábitos e nos valores da formação cultural do cidadão brasileiro. A influência da cultura lusitana provocada pela aculturação foi determinante na construção da identidade moral, fortemente influenciada pelos costumes patrimonialista, nepotista e clientelista.

O pensamento de Silveira (2006, grifos do autor) reforça a afirmação acima, quando destaca que o cidadão brasileiro teria uma dificuldade de atuação na área pública porque durante toda a sua história foi condicionado a refletir de acordo com uma visão de

mundo individualista e privatizada, oriunda de uma longa tradição da presença do núcleo familiar na vida pública, representada pelos *clãs políticos* de forte postura egoísta e focados na pouca preservação dos valores coletivos.

E esse cenário de insuficiente vivência da cultura da participação cidadã acaba por também dificultar a aplicação e a cobrança mais efetivas por parte do cidadão no que se refere ao princípio da publicidade na gestão pública atual.

E para finalizar, outro aspecto que também colabora para a não efetivação do princípio da publicidade dos atos administrativos públicos está vinculado à prática da pouca autonomia “real” dos conselhos setoriais que deveriam fiscalizar e monitorar as atividades desenvolvidas pelos gestores públicos que, por não terem de fato esse poder, estão sendo usados apenas de forma consultiva e legitimadora de irregularidades administrativas, visto que são geralmente formados por funcionários ou apadrinhados políticos.

Os referidos conselhos podem ser considerados instrumentos da chamada democracia participativa, que segundo Bresser-Pereira(2009, p.32):

[...] muita gente pensa ser mera utopia é algo possível se pensarmos não como uma alternativa à democracia representativa, mas como forma de democracia na qual os cidadãos, organizados em entidades públicas não-estatais de advocacia política ou de responsabilização social, têm um papel muito maior na definição de políticas públicas e na sua fiscalização do que na simples democracia representativa.

Sendo assim, a verdadeira responsabilização social é muito mais eficiente na formalização de políticas públicas quando de fato existe uma democracia participativa, livre, integradora, crítica e promotora das demandas sociais, culturais e ambientais da sociedade.

Há ainda outra prática corriqueira e que compromete a efetivação do princípio da publicidade: a indicação de membros

para a composição dos Tribunais de Contas por parte do poder executivo, o que pode ocasionar significativas trocas de *favores* e pressão política para julgamentos favoráveis de contas públicas consideradas irregulares. Somado a isso, tem-se também a cultura da impunidade e da postergação na aplicação das penas aos praticantes de atos ilícitos na gestão pública, o que ocasiona um cenário negativo.

É importante considerar, como bem afirma Fortunato (apud ADILSON FILHO, 2014, grifos do autor), que ainda é possível falar na presença de *Coronéis*, visto que no momento em que o Estado incorpora no seu processo burocrático, elementos do Coronelismo como a prática do clientelismo e o assistencialismo autoritário, este personagem da cultura política do nosso país ainda atua, agora também com o *status* de empresário e capitalista, de maneira sistemática e predadora na nossa gestão pública brasileira.

Portanto, ainda se faz urgente na cultura administrativa no Brasil um novo paradigma pautado num pensamento ético de gestão pública e embasado em valores que são essenciais, tais como, honestidade, transparência, respeito e imparcialidade. Apenas com a vivência de novos costumes e hábitos inspirados em princípios como a moralidade, a eficiência e a publicidade é que será possível exercitar uma gestão pública verdadeiramente democrática e com participação cidadã.

7.2 Quanto aos principais avanços

O processo de redemocratização do Brasil foi um marco importante para o início da formação cidadã. A possibilidade de opinar a respeito da escolha dos governantes de maneira direta representou uma conquista fundamental para o cidadão brasileiro. Nesse desenvolvimento, os movimentos sociais tiveram grande relevância ao reivindicar direitos fundamentais básicos que por séculos foram parcial ou totalmente negados à população brasileira.

A Carta Magna de 1988 também representou um marco legal imensurável para a vivência prática da aprendizagem participativa e política do cidadão, como eleitor brasileiro. Neste

sentido, a Constituição de 1988 estimulou a demanda por leis complementares que surgiram com o objetivo de tornar o país realmente comprometido com as mudanças sociais e com uma gestão legitimada nos princípios da administração pública, tão necessários ao processo de desenvolvimento almejado.

Nesse cenário, falava-se na urgência de fazer cumprir os princípios constitucionais básicos, tais como, legalidade, moralidade, publicidade, entre outros. E a partir da Carta Cidadã de 1988 surge, entre outras coisas, a necessidade de garantir ao cidadão o acesso à informação das políticas, programas, projetos e ações governamentais com o objetivo de fomentar uma cidadania participativa ativa e comprometida com o monitoramento permanente da aplicação dos recursos públicos.

A Lei nº 12.527 de 18 de novembro de 2011, chamada de Lei de Acesso a Informação (LAI) veio atender a essa demanda, possibilitando a normatização do princípio constitucional da publicidade dos atos executados pelo gestor público. Somada ao Decreto Lei nº 7.724, de 16 de maio de 2012 que regulamenta a LAI, representaram um dos principais avanços no processo de publicização dos atos pelos gestores públicos.

A reabertura política garantiu também uma maior liberdade por parte dos veículos de comunicação no apoio ao monitoramento da aplicação dos recursos públicos, o que passou a fazer parte da pauta dos principais noticiários nacionais. Esse “vigiar permanente” da imprensa também pode ser considerado um avanço para efetivar a prática da publicidade dos órgãos governamentais.

A obrigatoriedade da criação dos portais da transparência foi outro aspecto bastante significativo, enquanto instrumento de difusão de informações e prestações de contas dos gestores públicos para com a sociedade. Faz-se necessário mencionar que os referidos portais possuem uma regulação quanto à padronização e a normatização, objetivando traduzir e deixar mais simples os dados fornecidos com o objetivo de clarear e facilitar a consulta e o acesso aos relatórios por parte de todos os cidadãos com mais e menos escolarização (ALENCAR, 2013; COSTA *et al*, 2013; SOUZA *et*

al, 2013). Entretanto, verifica-se que na maioria dos sítios, as informações ainda se encontram obscuras e sem objetividade.

Outro ponto relevante foi o aumento das investigações da Polícia Federal e também dos Promotores do Ministério Público, ocasionando, também, um maior número de inquéritos e processos judiciais envolvendo servidores e gestores públicos que usaram de meios ilícitos para fraudar, desviar e prevaricar com os recursos do Estado.

Por fim, e não menos importante, a grande possibilidade de difundir dados e conteúdo de uma maneira rápida e eficiente pelas redes sociais representou um avanço tanto para o cidadão, que cobra soluções para os seus principais problemas, como para os novos gestores públicos, que também passaram a usar tais ferramentas para prestar contas de informações e do andamento de obras, ações e políticas públicas como de desenvolvimento nas mais variadas dimensões. Dessa forma, o uso cada vez maior das redes sociais e da internet para discutir as reivindicações, nos mais variados segmentos e movimentos sociais, também contribuiu para a formação de uma cultura da publicidade.

Portanto, é possível constatar, sim, alguns avanços na consolidação prática do princípio da publicidade nos últimos anos no Brasil.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender à população e à dinâmica das mudanças administrativas, impulsionadas pelas novas leituras de sociedade, realizadas em um contexto globalizado, a gestão pública busca aderir a tendências modernizadoras e coerentes dentro da lógica gerencial orientada para servir o cidadão.

Gestão Pública e Administração Pública são conceitos que se confundem em suas características, porém, gestão pública está ligada ao mandato de administração, ou seja, refere-se à gerência dos negócios públicos em um determinado período de tempo com o dever de defender, conservar e aprimorar os bens, serviços e interesses públicos

As instituições públicas, sendo gestoras de recursos, precisam, além de trabalhar com o máximo de transparência, no que diz respeito a esses recursos, buscar aperfeiçoar as aplicações dos mesmos, tendo como princípios norteadores a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência

A natureza da gestão pública é o domínio público para quem a exerce, isto é, encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços de interesse da coletividade. Portanto, dar publicidade às ações e aos processos desenvolvidos pelo gestor público é de grande importância para o monitoramento e a fiscalização por parte do cidadão que precisa participar mais efetivamente e ativamente no acompanhamento das políticas, programas e projeto públicos.

Diante disso, é possível concluir que as principais dificuldades na aplicação do princípio da publicidade na gestão pública brasileira encontram-se: na manutenção da existência da cultura patrimonialista, na pouca participação cidadã nas questões relacionadas à gestão pública, na pouca autonomia dos conselhos setoriais e na indicação política dos membros dos Tribunais de Contas. E os principais avanços são: a existência de normas que garantiram o acesso às informações (maior publicidade); maior acompanhamento da gestão pública pela imprensa, melhor atuação da Polícia Federal e do Ministério Público e maior acesso, por parte de alguns cidadãos, a informações pelas redes sociais e pelos portais da transparência.

REFERÊNCIAS

ADILSON FILHO, José. Permanências e discontinuidades do poder local: Famílias e legitimidade política no interior do nordeste brasileiro. In ADILSON FILHO, José (org.). **Poder local, educação e cultura em Pernambuco**. Jundiaí, São Paulo: Paço Editorial. 2014, p. 141 a 164.

ALENCAR, Alisson Carvalho de. **Guia para Implementação da Lei de Acesso à Informação e Criação das Ouvidorias dos Municípios**, Tribunal de Contas de Mato Grosso, 2013, p. 1-32. Disponível em:

<https://www.mpmpt.mp.br//storage/webdisco/2013/07/15/outros/e29d731fc944558970c5619bc61a7cba.pdf>, Acesso em: 20 fev. 2016

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Disponível em:

http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_70_.shtm Acesso em: 24 nov. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do **caput** do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Disponível em

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 02 jul. 2015.

BRASIL. Decreto Lei nº 7.724, de 16 de maio de 2012, Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do **caput** do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Disponível em

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htmAcesso em:02 jul. /2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Rio de Janeiro. 1996. p. 1-25. Disponível em:

< <http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf> >. Acesso em: 18 ago. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. In MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (orgs). Novos caminhos da gestão pública: Olhares e dilemas, Rio de Janeiro: Qualitymark; Brasília, DF: CONSAD, 2009.p.3-44.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. Dados Revista de Ciências Sociais, vol.46 nº.1 Rio de Janeiro 2003.p.153-193ISSN 1678-4588. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/dados/v46n1/a05v46n1.pdf>. Acessado em: 17-

R. C. F. I. G Revista Ciensa., v.1 n.1, p.1-232, fev/jun. 2023.

08-2008.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 30 ed. rev. atual e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**, São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Frederico Lustosa da. **Brasil 200 anos de Estado: 200 anos de administração pública**. Revista de Administração Pública (RAP). Rio de Janeiro, v.42, n.5, set./out. 2008. p. 829-874. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 17 ago. 2013.

COSTA, Iranildo Nascimento da et al. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios**, Controladoria-Geral da União Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas 1 ed, Brasília, 2013, p. 1-52. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf Acesso em: 20 fev. 2016

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed.7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 7 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Augusto Bruno de Carvalho Dias. **Os Donos do Poder: sobre a origem da nação brasileira**. Temporalidades, Revista Discente do Programa de Pós-Graduação em História da UFMG Vol. 5, n. 2, Mai/Ago, 2013, p. 34-45. ISSN: 1984-6150. Disponível em: <http://www.fafich.ufmg.br/temporalidades/pdfs/10p34.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2016

MARCHIORI, Marlene. **Fases da cultura e da comunicação**

R. C. F. I. G Revista Ciensa., v.1 n.1, p.1-232, fev/jun. 2023.

organizacional. São Paulo: Difusão, 2010.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo.** 6. ed. Niterói: Impetus, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2012.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração Pública Gerencial.** Revista de Direito. Rio de Janeiro, v.2, n. 4: 1-37, jul./dez. 1998. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2013.

RIBEIRO, Isolda Lins. **Patrimonialismo e Personalismo: A Gênese Das Práticas de Corrupção no Brasil.** Trabalho publicado nos Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI realizado em Fortaleza - CE nos dias 09, 10, 11 e 12 de Junho de 2010. p. 8411-8427. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3324.pdf>
Acesso em: 06 jan. 2010.

ROCHA NETO, Luiz Henrique da. **A Formação do Estado Brasileiro: Patrimonialismo, Burocracia E Corrupção.** Site Portal Revista do Mestrado em Direito da UCB, 2008. p 204-230. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/download/2598/1589>. Acesso em: 20 fev. 2016.

ROSA, Ubiratan(org). **Minidicionário Gama Kury da Língua Portuguesa.** Supervisão de Adriano Gama Kury, São Paulo: FTD, 2002.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública,** 2 ed, 3 reimpr, São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Daniel Barile da. **Patrimonialismo e a formação do Estado brasileiro: uma releitura do pensamento de Sergio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro e Oliveira Vianna.** Artigo produzido

em 28/09/2006.p.1-20 Disponível em:

<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/view/25998/25561>. Acesso em: 20 fev. 2016

SOUSA, Edgar Távora de. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco**. V 16. n.16. Recife: Bagaço, 2005.

SOUZA Júlia *et al.* **Guia de implantação de Portal da Transparência**, Controladoria-Geral da União Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas 1 ed., Brasília, 2013, p. 1-32. Disponível em: <http://www.leidatransparencia.cnm.org.br/img/download/guia-implantacao-portal-transparencia.pdf>. Acesso em: 20 fev.2016

STONER, James A. F. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, Elinaldo Celso. **O local e o global: limites e desafios da participação cidadã**. São Paulo: Cortez; Recife: Equip: Salvador: UFBA, 2001.

A GESTÃO EDUCACIONAL E A QUALIDADE DO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR⁵

Adriana Pereira Dantas Carvalho

Bacharel em Direito (UNICAP), Especialista em Direito Educacional (UFRPE) e Direito Processual (Universidade Potiguar) e Mestre em Psicologia da Educação pelo Instituto Superior de Línguas e Administração – ISLA e Doutoranda em Direito Civil na UBA., docente e Presidente FACIGA-AESGA.,
E-mail: adrianacarvalho@aesga.edu.br

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), pós-graduado em Gestão Pública (FACIGA/AESGA), Mestre em Gestão e Política Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA,
E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

RESUMO

A LDB criada há mais de quinze anos, traz uma preocupação com a gestão democrática das instituições de ensino e determina em seus dispositivos a participação da comunidade escolar em qualquer nível de ensino. Diante disso, surgiu o seguinte questionamento: Como é possível relacionar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de ensino superior? O presente artigo apresenta uma reflexão acerca da gestão educacional e sua relação com a questão da gestão da qualidade no processo de ensino aprendizagem nas instituições de ensino superior brasileira, tendo como objetivo geral estudar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de ensino superior. Como objetivos específicos: apresentar o conceito de gestão educacional quanto ao conceito, princípios e principais características; discorrer sobre o processo de ensino aprendizagem

⁵ Artigo apresentado e publicado anteriormente como: CARVALHO, A. P. D.; OLIVEIRA, R. S. de. A Gestão Educacional e a Qualidade do Processo de Ensino Aprendizagem nas Instituições de Ensino Superior. **Revista Jurídica Luso Brasileira. (RIDB)**, Ano 2 (2016), nº 6, 43-69, 2016. ISSN 2183-539X

Disponível

http://www.cidp.pt/publicacoes/revistas/rjlb/2016/6/2016_06_0043_0069.pdf

em:

Acesso

em: 08 nov. 2017

considerando aspectos conceituais e principais teorias; descrever a gestão da qualidade (conceito e sua relação com a gestão educacional e com o processo ensino aprendizagem); definir a gestão educacional numa Instituição de Ensino Superior (IES) e discutir os desafios atuais no processo de ensino e aprendizagem e na gestão educacional das IES brasileiras. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e que utilizou a técnica da pesquisa bibliográfica. Verificou-se ao longo do estudo, a necessidade de integrar a prática e a teoria como atos compartilhados, qualificar o corpo docente, permitir uma gestão participativa para assim facilitar o processo educativo e alcançar o ensino de qualidade almejado.

Palavras-Chave: Gestão Educacional. Qualidade. Ensino Superior.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A criação Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) possibilitou estabelecer uma orientação geral quanto ao processo de gestão democrática das escolas, pois ficou determinado em seus dispositivos a importância da participação da comunidade escolar (aluno, professor, colaboradores, família), que almeja para seus filhos um ensino cada vez melhor.

A gestão educacional tem passado por mudanças ao longo do tempo, pois as instituições de ensino têm se preocupado bastante com este processo com a finalidade de inserir de forma participativa e democrática todos os interessados, em busca de um ensino eficiente e de qualidade.

Diante disso, surgiu o seguinte questionamento: Como é possível relacionar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de Ensino Superior?

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo geral estudar os conceitos de gestão educacional e gestão da qualidade e sua aplicação nas Instituições de ensino superior.

E como objetivos específicos: apresentar o conceito de gestão educacional quanto ao conceito, princípios e principais características; discorrer sobre o processo de ensino aprendizagem considerando aspectos conceituais e principais teorias; descrever a gestão da qualidade (conceito e sua relação com a gestão

educacional e com o processo ensino aprendizagem); definir a gestão educacional numa Instituição de Ensino Superior (IES) e discutir os desafios atuais no processo de ensino e aprendizagem e na gestão educacional das IES brasileiras.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter exploratório (GIL, 2009) e que utilizou a técnica da pesquisa bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2010). O trabalho se justifica pela necessidade de compreensão de como as Instituições devem buscar um ensino de qualidade, com um modelo de gestão democrática e participativa conforme preconiza a LDB.

3 A GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITO, PRINCÍPIOS E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

A gestão educacional, para Luck (2008), ganhou ênfase dentro do processo educacional a partir do ano de 1990 e vem fazendo parte do diálogo de orientação nos sistemas de ensino. Esse novo entendimento sobre gestão permite ao gestor ter uma melhor preparação para o desempenho de suas funções, de modo a contribuir para o melhor funcionamento da instituição.

A Lei nº 9.394 de 20.12.1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) já determina como deve ser estabelecido a gestão dentro das escolas, cada uma com suas peculiaridades, de forma democrática, devendo ser delineada por cada instituição junto com a participação de todos os entes envolvidos no processo educativo.

A LDB, criada há mais de quinze anos, traz uma preocupação com a gestão democrática das escolas e determina em seus dispositivos a participação da comunidade escolar, esta formada não apenas por aluno, professor, escola, mas também pela família, que almeja para seus filhos um ensino cada vez melhor.

Com a finalidade de se cumprir a missão, objetivos e metas acadêmicas, as Instituições de Ensino, precisam no seu processo de

gestão, articular suas decisões de forma equilibrada, conforme Tachizawa e Andrade (2006).

Ainda segundo esses autores, é a partir daí que é possível criar condições para estabelecer e criar uma configuração organizacional, os recursos humanos e tudo o que for necessário para o atingimento dos objetivos estratégicos. O foco da atenção se transfere da interação das partes para o todo, considerando a Instituição de Ensino Superior (IES) um macrossistema aberto interagindo com o meio ambiente, podendo converter recursos em produtos, os serviços educacionais.

Para Tachizawa e Andrade (2006), pode-se perceber que ao adotar esse enfoque global na escola, é possível criar um modelo de gestão que possa responder de forma eficiente, diante de uma realidade onde predomina uma concorrência acirrada, e, principalmente, de mudanças nas expectativas do cliente. A instituição de ensino organizada compartilha informações, de modo a possibilitar uma melhor orientação e coordenação de esforços individuais e de equipes para o cumprimento de metas e objetivos.

A gestão educacional tem passado por mudanças ao longo do tempo, pois as instituições de ensino têm se preocupado bastante com este processo, com a finalidade de inserir, de forma participativa e democrática, todos os interessados, em busca de um ensino eficiente e de qualidade.

Pensando assim, Sousa (2008), diz que o processo democrático da escola se dá de duas óticas, interna e externa, uma vez que, além da participação da comunidade escolar na gestão educacional, tem-se a socialização do conhecimento.

Pode-se perceber que o processo de gestão educacional dentro das instituições deve se dar de forma participativa e democrática, de modo que todos os entes da sociedade civil e da comunidade escolar possam estar inseridos no controle social das decisões (LUCK, 2008).

As IES precisam se preocupar com o processo de ensino aprendizado e saber que tipo de profissional está colocando no mercado, este, cada vez mais exigente e competitivo.

Para Tachizawa e Andrade (2006), a instituição é composta por funcionários, pelo professor e pelo aluno que é considerado o cliente, pois contrata, utiliza e paga mensalidades, no caso das instituições privadas. Todos esses entes são considerados atores do processo educativo, e devem se preocupar o resultado final, ou seja, colocar no mercado um profissional que possa atender às exigências que a atividade laborativa requer.

Ainda para os autores, as IES, dentro de uma complexidade, caracterizam-se pela pluralidade de ações, compreendendo um universo humano, que deve oferecer profissionais com uma formação qualitativa e quantitativa adequada às exigências e necessidades da sociedade.

Diante disso, é muito importante que as instituições conheçam o mercado de trabalho onde os seus profissionais irão atuar, a fim de que possam definir o conteúdo curricular que será oferecido ao seu corpo discente, encontrando meios que forneçam atendimento para as necessidades apresentadas, com planejamento, organização e liderança.

Segundo Campos (2000), o ensino e a aprendizagem são de fundamental importância no processo de gestão educacional, visto depender de boas decisões dos gestores, principalmente; do comprometimento do professor com a instituição de ensino, de modo a ajudar o aluno a ser um sujeito social, tornando-o apto e preparado para o mercado de trabalho.

4 O PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM: CONCEITO E PRINCIPAIS TEORIAS

Para Campos (2000), conceituar aprendizagem não é uma tarefa fácil. Para iniciar se faz necessário conceituar a palavra aprender, que deriva do latim *aprehendere*, no sentido de pegar, apoderar-se, assim é possível entender que aprender está relacionado com o conhecimento de algo novo.

Segundo esse autor, a aprendizagem é desenvolvida dentro de vários contextos e em todo lugar, assim é possível aumentar os conhecimentos, através de um processo de construção, onde se

utiliza a linguagem, o pensamento e a troca de informações com outras pessoas.

Continua Campos (2000), dizendo que diante de uma realidade moderna e desenvolvida, já se dá para compreender que o ambiente escolar, o professor e os recursos metodológicos são imprescindíveis para o processo de aprendizagem. Sem dúvida, o ambiente externo influencia de forma significativa, podendo trazer resultados positivos ou negativos, a depender de como esse fator vem ser colocado na escola.

O professor, ciente dessas situações, deve junto com a instituição de ensino se utilizar de mecanismos aptos para evitar que o aluno sofra qualquer tipo de interferência durante o processo de ensino aprendizagem, não permitindo assim, um aprendizado deficiente e comprometido.

Os costumes repassados de geração a geração vêm possibilitar a modificação do comportamento do homem ao longo dos anos. Esse conhecimento transmitido pelos antepassados, sem dúvida, é muito importante para se construir o conhecimento do aluno atual. O homem foi aos poucos descobrindo coisas novas até chegar aos dias de hoje onde predomina a modernidade e a tecnologia (Campos, 2006).

Para melhor compreender a aprendizagem, apresenta-se o seguinte quadro 1 e suas principais teorias:

Quadro 1: Teorias da aprendizagem.

Teorias	Adeptos	Breve descrição
BEHAVIORISTAS	WATSON (1878-1958)	O homem aprende a partir do ambiente em que vive, pois ele nasce sem nenhuma informação, sem herança biológica. A aprendizagem se dava como condicionamento e o comportamento compunha-se de impulsos fisiológicos.
	SKINNER (1904-1990)	Opõe-se ao behaviorismo metodológico, pois o ser humano não é desprovido de dotes fisiológicos e genéticos. O

		behaviorismo se preocupava com os métodos e objetos de estudo da psicologia utilizava conceito de reforço na aprendizagem. O bom ensino depende de organizar de forma eficiente as condições estimuladoras para que o aluno saia do processo de aprendizagem diferente como entrou.
	PAVLOV (1849-1949)	Desenvolveu o fenômeno de reflexo condicionado, chamado de processo de condicionamento, adquirido por experiência. A um dado estímulo tem-se uma resposta.
	THORNDIKE (1874-1949)	Foi um teórico do reforço, exerceu grande influência na psicologia e na educação. Criou a lei do efeito, proporcionando ao aprendiz um reforço positivo caso a resposta seja desejada e um reforço negativo quando a resposta é indesejada.
TEORIAS DE TRANSIÇÃO	GAGNÉ (1916-2002)	De um lado, traz estímulos e respostas e de outros processos internos da aprendizagem. A aprendizagem é estabelecida pelas capacidades humanas como, por exemplo, informação verbal, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e habilidades motoras.
	TOLMAN (1886-1959)	Chama de cognição, o que intervém entre estímulos e respostas. A intenção, a meta é que dirige o comportamento e não o reforço em si.
	GESTALT	O todo é mais do que a soma de suas partes. A Gestalt não era exatamente, uma teoria da aprendizagem, mas uma teoria psicológica.
COGNITIVAS	BRUNER (1915)	Preocupam-se com o processo de compreensão, transformação,

	PIAGET (1896-1980) AUSUBEL (1918-2008)	armazenamento e uso da informação envolvido na cognição e procura regularidades nesse processo mental.
HUMANISTAS	ROGERS (1902-1987) KELLY (1905-1967)	Visa o crescimento pessoal do aluno. O único homem educado é o homem que aprendeu a aprender, a adaptar-se e mudou.
SÓCIO-CULTURAIS	VYGOTSKY (1896-1934) FREIRE (1921-1997) WERTCH	O aprendizado é um aspecto necessário e universal do processo de desenvolvimento das funções psicológicas culturalmente organizadas e especificamente humanas.

Fonte: Adaptado de Ostermann e Cavalcanti, (2010).

Pode-se perceber dessas teorias acima elencadas, que cada uma possui uma especificidade, mas todas resultam numa forma de melhor compreender como se dá a aprendizagem, seja através de um estímulo e uma reação ou até mesmo de um reforço do comportamento capaz de permitir mudanças cognitivas no aluno.

Para Nunes e Silveira (2009), o professor, como agente facilitador do processo ensino aprendizagem, precisa estimular os alunos e tentar despertar neles o senso crítico e participativo, de modo a permitir que todos participem da construção do conhecimento.

Para esses autores, a aprendizagem apresenta as seguintes características: trata-se de um processo dinâmico, contínuo, global (exige a participação total do indivíduo), pessoal (ninguém aprende por outro), gradativo (operações crescentes e complexas), cumulativo (resulta da atividade anterior).

Continuando Nunes e Silveira (2009), quanto às características, é possível depreender como se dá a aprendizagem, pois associa-se à idéia de mudança, a pessoa aprende algo e assim desenvolverá seu comportamento social e profissional na sociedade.

Essa modificação, que deve acontecer nas escolas, demanda um esforço demasiado de todos os atores envolvidos no processo educativo.

A escola é o lugar onde o aluno poderá desenvolver o aprendizado, através da repetição de situações que serão capazes de mudar sua conduta e conseqüentemente o seu comportamento.

Segundo Esteban (2006), considera-se como sujeito do processo ensino aprendizagem a escola, o professor e o aluno. Essa relação entre esses entes, na construção do conhecimento, é capaz de transformar as práticas pedagógicas implantadas na busca de um ensino de qualidade. Existe a necessidade de se compreender a vida dentro da instituição como parte integrante da realidade social.

Dessa forma, Esteban (2006, p.31) acrescenta:

Conferir ao processo ensino aprendizagem uma nova qualidade contribui para que sejam geradas condições significativas para uma releitura do processo vivido pelas crianças, professores, professoras e demais participantes da atividade pedagógica nas esferas intra e extraescolar, além de redefinir a perspectiva de análise da relação entre o que é interno ou externo à escola

Pode-se depreender do exposto, que existe a necessidade do diálogo dentro do processo de ensino aprendizagem entre o aluno, o professor e a escola.

Esse diálogo deve permitir a interação entre esses entes de modo a possibilitar estímulos no processo reflexivo, de âmbito individual e coletivo de forma a se tentar a democratização do ensino.

Construir o conhecimento é, sem dúvida, um processo que deve ser realizado de forma continuada, tendo em vista a sua complexidade.

Segundo Esteban (2006), o professor exerce um papel extremamente importante dentro do processo educativo, pois alia-se ao aluno como parceiro, sendo o diálogo e crítica utilizados de forma bastante significativa.

O professor, no desempenho de sua atividade profissional, deve, dentro do processo ensino aprendizagem, buscar continuamente conhecimentos, forma e técnicas para possibilitar o alcance dos objetivos e metas na sua instituição de ensino, utilizando-se da prática pedagógica, bem como social, indo além das atividades desenvolvidas dentro da escola, estando assim se adaptando as mudanças sociais.

O processo ensino aprendizagem apresenta-se um tanto quanto complexo, assim é necessário interagir, prática e teoria, como atos compartilhados, possibilitando um aprendizado de melhor qualidade, eficiente e eficaz.

O estudo coletivo, para Esteban (2006), permite ao sujeito ultrapassar suas dificuldades e estimula a construção de movimentos transformadores do conhecimento.

Uma forma de conferir o progresso da construção do aprendizado dentro das escolas é através da avaliação.

No que se refere à avaliação, Hass et al (2003, p.104). diz:

O processo de avaliação da aprendizagem é percebido como fundamental para provocar reflexões e discussões sobre as ações previstas e desencadeadas, e sua avaliação exerce um caráter educativo e pedagógico para nós; mas essa avaliação deve constantemente motivar a melhora da qualidade das proposições das experiências pedagógicas

Falando de processo de avaliação, é possível entender que é necessário estimular a reflexão, o diálogo e a participação, para se melhorar a qualidade da aprendizagem. Através da avaliação, é possível rever atitudes, ações e procedimentos e o que é mais importante transformar de forma qualitativa as práticas pedagógicas.

Para Haas et al (2003, p. 114): “a avaliação é necessária como indicar de conhecimentos, mas deve-se analisar todo o contexto de vida dos alunos, para assim poder se averiguar as suas possibilidades e dificuldades”.

A avaliação é, sem dúvidas, muito importante, mas é preciso aplicá-la de forma coerente e eficaz para não caracterizar punição ou apenas a aferição do conhecimento global do aluno, já que todos os entes do processo educativo devem estar envolvidos, pois dentro desse contexto, todos devem ser avaliados, professor, instituição e não apenas o aluno.

O processo avaliativo precisa ser repensado pelas instituições de ensino, a forma como se dá o ensino aprendizagem pode despertar o anseio de buscar novas oportunidades e soluções significativas para os desafios que ainda podem surgir.

Avaliar gera insegurança, medo, que acaba influenciando no resultado que poderia ser melhor caso não houvesse tanta cobrança.

O professor, no processo de ensino e aprendizagem, é um dos elementos mais importantes para que a instituição de ensino possa oferecer um trabalho eficaz e eficiente.

Não se pode esquecer que a própria Constituição Federal do Brasil (1988), em seu artigo 206, inciso V dispõe sobre a valorização dos profissionais na educação escolar e a Lei 9.394 (1996), no seu artigo 67, estabelece que os sistemas de ensino promoverão aos profissionais da educação condições adequadas de trabalho.

Segundo Padilha (2002), o docente é de fundamental importância pois tem como finalidade desenvolver capacidades intelectuais, psíquicas e morais dos seus alunos, ou melhor, habilidades e competências.

A qualidade é uma característica que toda instituição de ensino almeja, prestar um serviço educacional cada vez melhor, eficiente e eficaz. O que se entende por qualidade na educação? Tentando responder a essa indagação, faz-se necessário conhecer o processo de gestão da qualidade.

5 A GESTÃO DA QUALIDADE: CONCEITO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO EDUCACIONAL E COM O PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

A qualidade é algo almejado pela maioria das pessoas ao buscar uma prestação de serviços. No setor educacional, não poderia ser diferente, visto que a conquista a uma formação profissional continua sendo prioridade para grande parte da população.

Para Paladini (2004), a nossa população, com anseio numa vida melhor, aposta e preconiza a qualidade do ensino como uma forma de adquirir competência no enfrentamento e na busca de conseguir uma atividade profissional, de modo a alcançar melhores níveis de qualidade de vida.

Para Marshall Junior et al (2008), muito se discute a respeito de qualidade, principalmente, porque ela passou a estar diretamente relacionada com as necessidades e anseios dos clientes, independentemente do ramo de atividade e abrangência.

A busca por um serviço cada vez mais de qualidade, a competitividade, um mercado mais rigoroso, fez com que as instituições de ensino voltassem o seu olhar para a necessidade de preparar melhor o aluno para sua vida profissional.

É possível compreender a qualidade, segundo Paladini (2004), como uma gama de elementos ou características que fazem parte do produto ou até mesmo do serviço.

Toda instituição que preste algum serviço ou venda algum produto tem interesse em repassar ao cliente confiança e segurança, além de credibilidade e respeito e para isso acontecer na forma esperada, é preciso uma atenção maior na qualidade do que se estar a oferecer.

Segundo Tachizawa e Andrade (2006), as instituições de ensino, por exemplo, prestam um serviço educacional, considerado como especial, por não se tratar de um produto, mas o aluno é configurado como cliente e nessa qualidade deve ser bem tratado, respeitado e a ele deve ser ofertado um ensino eficiente, eficaz, que

lhe permita entrar num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Ainda para esses autores, não se deve encarar a filosofia da qualidade de forma diversa com data determinada de começo e fim, mas de maneira continuada, onde todos os atores responsáveis pelo processo educativo possam participar ativamente e para que isso possa acontecer, deve-se utilizar de meios e técnicas para dar embasamento à gestão institucional, sendo possível definir as missões, estratégias, configuração da organização em como os recursos e estratégias serão utilizados.

Tachizawa e Andrade (2006) destacam o PNQ como um norte para a avaliação de instituições de ensino. Os indicativos para qualidade, deve necessariamente levar em consideração a percepção do cliente acerca do produto/serviço bem como o grau de sua expectativa.

Pode-se perceber que qualidade não é um tema abordado apenas por empresas que fornecem um produto, mas também por instituições de ensino também, pois se submetem a avaliações internas e externas como forma de averiguar o desempenho dos alunos em contrapartida ao serviço que lhe é oferecido, o ensino, sob pena de comprometer o seu funcionamento.

A discussão sobre qualidade na educação é antiga, principalmente porque resulta na construção do conhecimento e no processo de ensino e aprendizagem, na formação dos discentes com participação e consciência.

Para Xavier (1996), a qualidade é vista de diferentes formas pela sociedade, dependendo da necessidade e expectativa do cliente. Já a qualidade considerada como total requer a junção de seis dimensões.

Quando se fala em qualidade da educação, deve-se levar em conta as seis dimensões que serão trazidas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2: As seis dimensões da qualidade da educação.

Nº	Dimensões	Breve descrição
01	Primeira	constitui o aspecto político- pedagógico da educação e diz respeito ao serviço educacional prestado.
02	Segunda	refere-se ao custo para se obter essa educação para a organização e ao seu preço para o cliente.
03	Terceira	é o atendimento, que leva em conta os aspectos de quantidade certa de educação no prazo certo e no local certo.
04	Quarta	Gerenciar os aspectos referentes à motivação intrínseca ou extrínseca dos profissionais.
05	Quinta	qualidade é segurança física dos agentes no ambiente escolar.
06	Sexta	há uma dimensão ética, verdadeiro código e conduta responsável pela transparência e lisura das ações.

Fonte: Adaptada de Xavier (1996).

Ainda segundo o autor, quando fala das dimensões, deve-se levar em consideração o conteúdo aprendido pelo aluno, denominando-se de qualidade ampla ou intrínseca da educação. Na verdade, no processo educativo, o que deve ser levado em conta é aquilo que o aluno aprendeu, o conteúdo relevante, o custo, atendimento, moral, segurança dentro do ambiente escolar e a ética dos profissionais dentro da instituição de ensino durante o desempenho de sua atividade laborativa.

Continuando entendimento de Xavier (1996), é muito importante se determinar uma dimensão gerencial dentro das instituições de ensino para a busca da qualidade e só será possível se houver uma mobilização e uma cooperação de todos os atores envolvidos no processo educativo. Primeiro, antes da busca pela satisfação do cliente, no caso, o aluno, os pais, é necessário realizar um planejamento na escola, onde constarão metas e objetivos a serem alcançados dentro de um prazo estabelecido num cronograma.

Além de todas essas características, as instituições para oferecerem um ensino de qualidade precisam de um gestor com liderança e do envolvimento de todos os interessados no processo educativo.

Quando se fala em qualidade, Longo (1996) acrescenta que a gestão da qualidade total é uma reorientação gerencial das organizações, com foco no cliente, trabalho em equipe, onde as decisões são tomadas a partir de fatos com o objetivo de diminuir erros e problemas.

Foi possível identificar acima as características essenciais para o sistema educacional conseguir uma gestão de qualidade total, e vale destacar uma muito importante que está estabelecido na Constituição Federal, em seu artigo 206, V que diz: o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios, destacando-se (1988, p.165): “[...] V- valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos [...]”.

A valorização do professor é, sem dúvida, algo indispensável a ser considerado pelas instituições de ensino, não só porque a lei determina, mas porque ele é muito importante dentro do contexto escolar, pois ele está diretamente em contato com os alunos, que passam grande parte de suas vidas na escola.

Para Souza (2008), o professor, reconhecido e valorizado, trabalha melhor e mais satisfeito, conseqüentemente a escola tem um rendimento escolar mais eficiente e significativo, passando credibilidade aos alunos e aos pais que depositam confiança na instituição de ensino. A remuneração é um fator a ser repensado, visto que, sendo baixa gera desestímulo, falta de comprometimento e conseqüentemente um aprendizado insuficiente.

Acrescenta a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394 de 20.12.1996, em seu artigo 67 (p. 27):

Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público:

- I- Ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II- Aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III- Piso salarial profissional

- IV- Progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V- Período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI- Condições adequadas de trabalho.

O professor exerce um papel fundamental no processo educativo, e diante dessa situação, precisa ser valorizado dentro do exercício de sua atividade profissional, estando num ambiente que forneça condições de trabalho adequadas.

Para Bento e Padilha (2005), ele é o principal agente dos propósitos da educação, por executar as atividades que visam a desenvolver as capacidades intelectuais, psíquicas e morais da pessoa humana, englobando práticas individuais e estatais ou institucionais. O exercício da docência tem trazido para o professor algumas doenças como, Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), rouquidão, hipertensão, decorrentes de um ambiente escolar inadequado.

Segundo Luck (2009), existe uma preocupação entre os professores e alunos de como deveria ser realizada a gestão dentro das instituições para melhorar a qualidade de ensino, o corpo docente e discente deveria participar desse processo. A partir dessa inquietação é necessário entender a gestão educacional para verificar de que forma os entes educativos e os gestores poderão dar sua colaboração.

Portanto, o novo processo de gestão vem provocando inovações devido às necessidades de sobrevivência. A competitividade é global e os paradigmas antigos e arcaicos já não são mais aceitos pela sociedade. A tecnologia informatizou todos os setores, agilizando, atualizando e obrigando os serviços prestados a fazer o mesmo.

6 A GESTÃO EDUCACIONAL NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES)

Antes de iniciar a desenvolver o processo de gestão educacional dentro das instituições de ensino superior, faz-se

necessário falar um pouco sobre a história do ensino superior brasileiro.

Segundo Oliven (2002), o sistema de ensino superior no Brasil foi considerado atípico, porque não criou instituições de ensino dentro de seu território. Os estudantes que queriam se graduar deveriam ir até a metrópole, só depois frequentavam a Universidade em Portugal.

Ainda segundo a autora, esta Universidade de Coimbra foi intitulada a primeira e nela eram oferecidos os cursos de Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia. A partir da chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, em precisamente 1808, houve a solicitação dos comerciantes para que fosse criada uma Universidade, mas não logrou êxito. Só apenas no ano de 1827, houve a criação de dois cursos de Direito, em Olinda e São Paulo e em 1920, surge a primeira Universidade Brasileira.

Acrescenta Tachizawa e Andrade (2006), que as IES enfrentam problemas em consequência de uma visão segmentada setorializada, uma vez que as pessoas não se esforçam para a busca do resultado coletivo, preocupam-se apenas com o seu trabalho individualizado e isso não é bom. É necessário utilizar um enfoque sistêmico, global e abrangente, pois assim será possível delinear objetivos institucionais e traçar as estratégias para poder alcançá-los.

Ainda falando em sistema de ensino, Saviani (1999 apud Oliveira, 2006), entende esse sistema como uma atividade sistematizada, articulada com elementos que servirão para concretização dos fins educacionais previstos para sua população.

A Constituição Federal (1988) estabelece que a educação visa ao pleno desenvolvimento da pessoa, consequentemente a prepara para exercer a sua cidadania, qualificando-a para o mercado de trabalho. Aliado a isso, estipula o pluralismo político, a liberdade e gestão democrática como princípios.

A LDB disciplina a educação escolar em âmbito nacional e estabelece em seu art. 1º (1996, p.1): “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e

pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

O sistema educacional brasileiro divide-se em ensino nacional, estadual e municipal, oferecidos por instituições públicas e privadas, constituindo-se a educação escolar brasileira da seguinte forma, conforme estabelecido na LDB no art. 21 (1996, p.8): “Art. 21. A educação escolar compõe-se de: I -Educação básica, formada pela Educação infantil, ensino fundamental e médio; II-Educação superior”.

Para Cury (2002), o poder público municipal oferta o Ensino Fundamental e a Educação Infantil em sistema de colaboração com os Estados, sendo estes responsáveis pelo Ensino Médio. Por fim, a União, além de sua direção voltada para o ensino superior, está presente exercendo seu papel de apoio e financiamento no ensino fundamental, médio e profissional.

Acrescenta Cunha (2003), que o ensino superior brasileiro passou por transformações no período de 1995 a 2002, momento em que houve a necessidade de se concretizar uma parceria entre o setor privado e o governo, a universidade e a indústria, na gestão bem como no financiamento do sistema brasileiro, no que diz respeito ao seu desenvolvimento científico e tecnológico.

Ainda segundo o autor, a rede federal de ensino superior necessitava passar por uma transformação, enquanto que no sistema privado, embora majoritário, ainda apresentava qualidade bem inferior em sua maioria. As universidades federais precisavam de uma efetiva autonomia, racionalizando gastos e aumentando a produtividade.

Muitas propostas de mudança foram apresentadas para tentar reformular o ensino superior no Brasil, na esfera pública e privada. Assim, o Ministério da Educação (MEC) foi planejando as diretrizes e bases da educação nacional, implementando o reconhecimento/credenciamento e avaliação, que passaram a ter prazos limitados, além de passar obrigatoriamente por processo avaliativo que poderia verificar a existência de deficiências ou não, acarretando a intervenção, suspensão ou o descredenciamento da Instituição de ensino (Cunha, 2003).

A LDB permitiu uma autonomia universitária, possibilitando a criação e extinção de cursos, com determinação de vagas, o que veio favorecer as instituições de ensino superior privadas.

A LDB também estabelece como se dá o processo de gestão nas instituições públicas de ensino superior em seu art. 56 (1996, p.23), as instituições públicas de educação superior “obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional”.

Pode-se perceber que a própria lei define como se dá o processo de gestão educacional nas IES pública, de forma participativa e democrática, já que toda comunidade escolar deve participar das decisões nos órgãos colegiados.

Para Cunha (2003), a LDB flexibilizando a oferta do ensino, permitiu que as IES além de ofertar os cursos de graduação, pós-graduação e extensão, também tinham à disposição os cursos sequenciais, como uma alternativa à rigidez dos cursos de graduação que possuíam currículos mínimos.

Ainda, segundo o autor, as IES privadas foram se propagando, ganhando espaço e assento nos Conselhos de Educação, o que não afastava a ideia de atuação das mesmas de forma transparente, ante a obrigatoriedade de informar aos alunos, a qualificação de seu corpo docente, a descrição dos recursos que seriam a eles disponíveis, os resultados das avaliações realizadas pelo MEC, bem como o encargo a serem assumidos por eles no ato da matrícula.

Acrescenta Machado (2008) que as IES privadas passam por problemas e dificuldades de ordem financeira, além da disputa acirrada com outras instituições por uma posição no mercado.

Ainda segundo o mesmo autor, diante da competitividade, as IES privadas precisam de um modelo de gestão que possam oferecer um planejamento estratégico, utilizando-se de instrumentos que permitam o superávit financeiro.

Continuando o autor, dentre outros problemas enfrentados pelas IES privadas, além do problema financeiro, está a dificuldade

em ocupar todas as vagas oferecidas pelo vestibular, a falta de contato com os alunos e fidelização dos mesmos, insatisfação dos funcionários e professores. É possível perceber que estas instituições de ensino não contam com um modelo de gestão eficiente e eficaz sem contar com comprometimento dos seus gestores.

As instituições de ensino de maior porte podem contar com a figura de um coordenador acadêmico responsável pelas discussões acadêmicas (ementas, programas, relações entre professores e alunos) e um gestor de mercado voltado para a venda do curso. Na verdade, a IES privada deve ser considerada uma unidade negocial com direção, orçamento e gestão própria. Todos os demais setores serviriam como meios de ajuda a servir e prestar um ensino de melhor qualidade para os alunos (Machado, 2008).

A educação superior, para Carneiro (2007), por sua vez, compõe o segundo nível na estruturação da educação escolar, devendo estar preocupada com um trabalho educativo mais consciente e consistente, além de ser coerente com a especificidade de cada instituição quanto a sua localização. Deve desempenhar as seguintes funções: formar profissionais, ofertar um ensino em nível avançado, realizar estudos, pesquisa e iniciação científica e ainda, funcionar como instituição social.

Para Cury (2002), aos poucos foi se percebendo a presença da iniciativa privada na educação, caracterizando-se uma coexistência entre instituições públicas e privadas na oferta do ensino, devendo essas instituições no momento de sua abertura obedecer às diretrizes da educação nacional, bem como passar pela autorização e avaliação de qualidade.

As instituições de ensino, segundo Luck (2009), devem estar atentas aos padrões de qualidade determinados pelo sistema educacional de ensino, para assim criar estratégias estimuladoras da construção do conhecimento, orientando o aluno para encarar a vida complexa em sociedade.

Ainda falando em gestão educacional nas instituições públicas de ensino superior, acrescenta Garcia (2006, p.127):

A gestão educacional, entendida como conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde a União, estados e municípios têm responsabilidades solidárias no cumprimento do dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos, vive dilemas decorrentes de um modelo que ainda está longe de ser eficiente.

A instituição de ensino deve se preocupar e tentar aceitar e respeitar a diversidade de alunos, tentando possibilitar o acesso e a construção do conhecimento.

É possível constatar que a democracia dentro da gestão educacional possui um caráter determinante, porque possibilita que todos os interessados no processo de gestão possam colaborar na busca de soluções para os problemas que surgem no caminhar do processo educativo.

Luck (2009, p.24) acrescenta:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e a ação interligada abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede.

Continuando a autora, vale salientar que a gestão tem como finalidade promover a aprendizagem dos alunos de maneira eficaz e eficiente, de modo a prepará-los para sociedade e para um mercado de trabalho competitivo e excludente, onde apenas os que estudam têm chance e vez de vencer na vida.

Nesse processo de gestão educacional, Oliveira (2006), diz que a avaliação é um importante meio de se controlar as políticas educacionais desenvolvidas pelas instituições de ensino superior bem como determinante no processo de ensino aprendizagem, pois é considerada como indispensável ao desenvolvimento da educação.

7 DESAFIOS ATUAIS NO PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM E NA GESTÃO EDUCACIONAL DAS IES BRASILEIRAS.

A expansão do ensino superior no Brasil se consolidou nos últimos anos e com isso a necessidade de pensar a gestão educacional de uma forma não apenas teórica, mas também profissional. Cabe destacar que o anseio de mais eficiência e autonomia das instituições de ensino perpassa pela reflexão das garantias da discussão do seu caráter público (no caso, das IES públicas), mas também na aplicação de recursos de maneira transparente, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão; na consolidação da cultura da avaliação institucional, no planejamento e da gestão dos recursos humanos e na seriedade da execução orçamentária (SANTOS, 2002).

Ainda é preciso conciliar de uma forma harmoniosa todos esses elementos acima citados com os propósitos do MEC, que são manter, de acordo com Santos (2002, p 4):

[...] suas ações de apoio e de fomento a programas, como os de qualificação à modernização do ensino de graduação, de expansão da base institucional de pesquisa e pós-graduação por região, e da expansão de oferta de vagas. Formando-se, dessa forma, o binômio desempenho institucional-garantia estatal, como base para a delineação do instrumento de desenvolvimento acadêmico e administrativo [...].

Observa-se que estas metas do Ministério da Educação são focadas na ampliação da oferta de cursos com base no desempenho institucional e na garantia de recursos. Nesse sentido, faz necessário refletir sobre a importância da qualificação dos gestores das IES para subsidiar satisfatoriamente o resultado esperado para tal política.

Assim, também é urgente preparar os administradores para atuarem de maneira mais eficiente e eficaz no que se referem às suas tomadas de decisão. No caso, de se considerar o aspecto econômico da gestão, é importante se respaldar na avaliação de

desempenho, que se encontra intimamente ligada com os processos decisórios dos gestores, integrando-se as etapas de planejamento, execução e controle (SANTOS, 2002).

Cabe destacar que, para isso, é preciso compreender como princípios, entre outras coisas que: as ações representam o alvo da atenção na tomada de decisão e os conceitos econômicos devem ser a base das decisões dos gestores; precisam ser considerados todos os efeitos de uma única escolha sobre as atividades em suas dimensões operacional, financeira e econômica e as referidas decisões devem objetivar incrementar a qualidade das ações, em seus níveis de eficiência e eficácia relacionadas ao desempenho planejado e realizado (SANTOS, 2002).

É preciso mencionar ainda que para a sobrevivência de qualquer IES faz-se necessário que seus gestores conheçam as expectativas do seu público-alvo, dos seus clientes, o alunado. Além disso, percebe-se também que os mesmos fomentem urgentemente a discussão na comunidade acadêmica sobre os seguintes temas: conhecimento e formação prática dos discentes; revisão da formação genérica e superficial dos currículos e formação profissional dissociada das necessidades de mercado (TACHIZAWA; ANDRADE, 2006).

Assim, os principais desafios para os gestores das IES em relação à busca da qualidade dos cursos universitários são: melhorar a articulação entre o conhecimento prático profissional e o conhecimento teórico; consultar as organizações empregadoras e a sociedade para adequar os currículos às reais necessidades locais e regionais; ampliar a formação e qualificação docente; aumentar as práticas reflexivas para o corpo discente; implementar a valorização do estágio como parte da formação; desenvolver cursos de especialização articulados com a graduação; criar programas que estimulem a atualização dos docentes; monitorar o desempenho profissional dos discentes egressos; desenvolver o exercício prático do conhecimento através do uso de núcleos de prática, laboratórios e empresas júnior; elaborar programas que auxiliem na mitigação das deficiências da formação básica e suas consequências no ensino superior.

Além disso, cabe ainda mencionar, enquanto desafios na gestão educacional: a necessidade de motivar os gestores das IES a estudarem os relatórios de autoavaliação e os relatórios do INEP com os resultados obtidos no ENADE; incorporar a cultura avaliativa com uma estratégia necessária ao crescimento e fortalecimento organizacional; fomentar a utilização dos resultados obtidos com a autoavaliação e as avaliações externas no processo de planejamento das IES.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O avanço tecnológico e a grande quantidade de informações fazem criar um novo direcionamento para o processo ensino aprendizagem. Ao mesmo tempo em que a velocidade de informações se propaga, obriga a gestão se organizar cada vez mais para acompanhar essa tecnologia.

No contexto educacional não poderia ser diferente, a busca incessante pelo conhecimento, elemento propulsor para a busca da qualidade, exige que a IES rompa paradigmas e se preocupe com a qualidade de ensino ofertada ao seu corpo discente.

Diante de mudanças frequentes dentro do processo educativo, o professor precisa se atualizar e renovar seus conhecimentos a cada instante para dar conta de tantas conquistas tecnológicas e preparar os alunos para o mercado de trabalho, competitivo e excludente.

Portanto, integrar a prática e a teoria como atos compartilhados, como visto, não tem sido fácil, mas necessário para construção do processo de ensino aprendizagem. A qualidade buscada por toda Instituição de ensino é algo que tem que ser construído ao longo tempo e para isso acontecer, faz-necessário o envolvimento de todos os atores participantes desse processo, inclusive a família e a sociedade, pondo em prática uma gestão participativa e democrática como preconiza a LDB, pois só assim será possível alcançar o ensino superior almejado.

REFERÊNCIAS

- BENTO, Flávio; PADILHA, Norma Sueli. **A relação de trabalho entre o professor e a instituição de ensino: recordando os direitos especiais do professor empregado.** 2005 Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/flaviobentoenormasuelipadilha.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2011.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 22 fev. 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.394 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n.248, 23 dez, 1996.
- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **Psicologia da aprendizagem.** 29 ed, Petrópolis: Editora Vozes. 2000.
- CARNEIRO, Moaci Alves **LDB fácil: leitura crítico-compreensiva: artigo a artigo.** 14 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. 2007
- CUNHA, Luiz Antônio **O ensino superior no octênio FHC.2003.** Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>, Acesso em 05 ago. 2011.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Legislação educacional brasileira.** Rio de Janeiro: DP&A. 2002.
- ESTEBAN, Maria Teresa **O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar.** 4 ed. Rio de Janeiro: DP&A editora.2006.
- GARCIA, Walter E. **Tecnocratas, educadores e os dilemas da gestão.** São Paulo: Cortez.2006
- GIL, Antonio Carlos (2010). **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas,2010

HAAS, Célia Maria, SANTOS, Arnaldo Batista dos, MORI, Oswaldo Luís, CARLINI, Silvana A. D., BRAGA, Elisabeth, Fernandez, Francisca Escobedo, Siqueira, Lygia Maria Gonçalves, Ferro, Margarete, Alves, Vânia Cristina Restani, Sanino, Giane Elis de Carvalho (2003). **Reflexões interdisciplinares sobre avaliação da aprendizagem**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas.2010

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. 1996
Disponível em: www.dcce.ibilce.unesp.br. Acesso em: 03 fev. 2011.

LUCK, Heloísa **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.2008

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo. 2009

MACHADO, Luis Eduardo. **Gestão Estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2008

MARSHALL JUNIOR, ISNARD; CIERCO, AGLIBERTO ALVES; ROCHA, ALEXANDRE VARANDA; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da Qualidade. Série gestão empresarial**, 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2008

NUNES, Ana Ignez Belém Lima; SILVEIRA, Rosemary do Nascimento. **Psicologia da Aprendizagem processo, teorias e contextos**. Brasília: Liber Livro. 2009

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **A gestão democrática da educação no contexto da reforma do Estado**. São Paulo: Cortez.2006

OLIVEN, Arabela Campos. **Histórico da Educação Superior no Brasil**. 2002. Disponível em:
<http://biblioteca.planejamento.gov.br/biblioteca-tematica->

1/textos/educacao-cultura/ texto-6-2013-a-educacao-superior-no-brasil.pdf. Acesso em: 10 jun. 2011.

OSTERMANN, Fernanda; CAVALVANTI, Cláudio José de Holanda (2010). **Teorias da Aprendizagem. Texto introdutório.** 2010. Disponível em [http://uab.ufrgs.br/informacoes/publicacoes/materias-desicapaeducacaobasica/teorias_de_aprendizagem_fisica .pdf](http://uab.ufrgs.br/informacoes/publicacoes/materias-desicapaeducacaobasica/teorias_de_aprendizagem_fisica.pdf) Acesso em: 10 jun. 2011.

PADILHA, Norma Sueli. **Do meio ambiente do trabalho equilibrado.** São Paulo: LTr.2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de Qualidade.** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas.2004

SANTOS, Luís Paulo Guimarães dos. *Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior - uma abordagem da gestão econômica.* **Revista de Contabilidade e Finanças** vol.13 no.28 São Paulo Jan./Apr. p 1-20. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772002000100006&script=sci_arttext. Acesso em: 10 mar. 2012.

SOUSA, Valdivino Alves de. **A gestão educacional e a LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96.** 2008 Disponível em: http://portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/2366/a_gestao-educacional-e-a-ldb. Acesso em: 01. Jan. 2011

TACHIZAWA, Takeshi; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de ensino.** 4 ed, revista e ampliada, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

XAVIER, Antônio Carlos da R. **A gestão da qualidade e a excelência dos serviços educacionais: custos e benefícios de sua implantação.**1996 Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 13 mar. 2011.

ACESSIBILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: UM DESAFIO GERENCIAL À LUZ DA LEGISLAÇÃO BRASILEIRA⁶

Antônio Ferreira da Silva Neto

Discente do Curso de Especialização Lato Sensu em Direito Civil
e Processual Civil da FACIGA/AESGA - E-mail:
tonynetoadv@gmail.com

Anna Cecília Sobral Bezerra

Profa. Dra. dos Curso da FACIGA/AESGA
E-mail: annacecilia@aesga.edu.br

RESUMO

Este estudo foi delineado a partir da pergunta: Como atender às exigências da legislação brasileira quanto à promoção da acessibilidade à pessoa com deficiência em relação aos aspectos físicos em instituições de ensino superior (IES)? Com objetivo de analisar os limites e as perspectivas da inclusão do estudante com deficiência, relacionadas à infraestrutura física das IES, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, com uma revisão bibliográfica, e uma análise documental das Leis e Decretos que regulamentam os direitos da pessoa com deficiência no Brasil. A partir da leitura da legislação pertinente, propôs-se um *checklist* como instrumento de coleta de dados. O estudo de caso foi realizado numa IES no interior de Pernambuco. Os resultados demonstram que o *checklist* é um instrumento de apoio ao gestor no processo de tomada de decisão para o cumprimento da legislação e inclusão da pessoa com deficiência.

Palavras-chave: Educação. Ensino Superior. Acessibilidade. Pessoa com deficiência.

⁶Artigo publicado anteriormente como: BEZERRA, Anna Cecília Sobral; SILVA NETO, Antonio Ferreira da. Acessibilidade no ensino superior: um desafio gerencial à luz da legislação brasileira. **Revista Educação, Ciência e Cultura**. Canoas (RS), n. 25, v 1, 2020, p. 77-89, 2020. Disponível em <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao> Acesso em 26 abr 2023.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A dignidade da pessoa humana é um princípio que fundamenta o Estado de Direito Brasileiro. Derivado das convenções internacionais dos direitos humanos, este princípio determina que toda pessoa tem direito à Educação, à formação profissional e a exercer uma atividade condizente com o pleno desenvolvimento de suas competências. A legislação pertinente à inclusão da pessoa com deficiência garante o direito de usufruir dos espaços coletivos, públicos ou privados, inclusive no sistema educacional, independentemente do nível. A partir desse cenário, este estudo delineou-se através da seguinte pergunta de investigação: Como atender às exigências da legislação brasileira quanto à promoção da acessibilidade à pessoa com deficiência em relação aos aspectos físicos em instituições de ensino superior?

A partir do objetivo geral deste estudo - analisar os limites e as perspectivas da inclusão do estudante com deficiência, relacionadas à infraestrutura física das IES, - propomos uma pesquisa exploratória, realizada em duas etapas: inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica, para definir as categorias que norteiam o estudo; e, em seguida, foi feita uma análise documental das Leis e Decretos que regulamentam os direitos da pessoa com deficiência no Brasil. Complementarmente, foram analisados alguns dos programas voltados à promoção deste segmento social no âmbito do ensino superior.

Em seguida, a partir da leitura da legislação pertinente, propôs-se um *checklist* como instrumento de coleta de dados para verificação dos aspectos essenciais de promoção à acessibilidade da pessoa com deficiência ao ambiente acadêmico, em relação aos aspectos arquitetônicos. Os dados obtidos foram analisados numa perspectiva de estudo de caso, pois, parte da realidade vivenciada na Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Instituição de ensino localizada no interior de Pernambuco. As informações resultantes desse procedimento foram analisadas numa abordagem qualitativa, com o intuito de promover a reflexão

dos participantes do cenário universitário quanto à inclusão do estudante com deficiência no Ensino Superior.

2 METODOLOGIA

A proposta de inclusão da pessoa com deficiência apresenta-se como um ponto essencial na melhoria da qualidade de vida deste segmento social. Na educação, nomeadamente no ensino superior, as iniciativas ainda são preliminares, uma vez que incide em âmbitos variados. A partir dessa constatação, delinhamos a seguinte pergunta de investigação: Como atender às exigências da legislação brasileira quanto à promoção da acessibilidade à pessoa com deficiência em relação aos aspectos arquitetônicos em instituições de ensino superior? A partir dessa questão inicial, propomos uma pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2002), tem o objetivo de familiarizar o pesquisador com o problema analisado. Como técnica de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, levantando os principais conceitos relacionados à questão, e uma revisão documental, através da análise da legislação brasileira pertinente aos direitos das pessoas com deficiência.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso. César (2005) classifica os estudos de caso como uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa. A base do estudo de caso é a análise das experiências desenvolvidas num contexto real e específico. Por isso, no estudo de caso, o investigador tem pouco ou nenhum domínio sobre a situação, contribuindo para generalizações através de um estudo de uma situação em particular.

Nesta análise, foram verificadas as condições de acessibilidade existentes na Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns, instituição que oferta educação superior há 46 anos, no interior de Pernambuco. Para esta verificação, foi utilizado como instrumento um checklist criado a partir da leitura analítica das leis referentes à acessibilidade. A aplicação do instrumento decorreu no mês de Março de 2017, tendo os dados coletados organizados em três categorias: i) Ações já desenvolvidas, ii) Ações em desenvolvimento e iii) Ações a desenvolver. A análise dos

resultados foi realizada numa abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2001, p. 14), “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Desta forma, os resultados visam, através da proposição de um instrumento de coleta de dados, a contribuir para que os gestores da IES, nomeadamente àquelas de pequeno porte, a estabelecer a acessibilidade como prioridade e desenvolver ações concretas que favoreçam a inclusão da pessoa com deficiência neste nível de ensino.

3 EVOLUÇÃO DA CONCEPÇÃO DE ACESSIBILIDADE E O PARADIGMA DA INCLUSÃO

O paradigma da inclusão ainda se apresenta como um desafio no Brasil. O enfoque difundido pela Convenção Internacional de Direitos da Pessoa com Deficiência, aprovado pela ONU em 2006, preconiza que todas as pessoas devem ter o direito de vivenciar amplamente os espaços de convivência social, sem barreiras ou restrições, independente da sua condição física ou mental.

Apesar dos esforços para garantir direitos, através das legislações específicas, as pessoas com deficiência enfrentam, para além das barreiras físicas e sociais impostas pela sociedade, a morosidade no desenvolvimento de práticas que promovam uma participação mais equitativa.

Historicamente, a construção dos direitos humanos da pessoa com deficiência é percebida socialmente, dimensionando o nível de participação do indivíduo na sociedade. Araújo e Ferraz (2010) propõem quatro estágios históricos acerca da postura da sociedade em relação à pessoa com deficiência: 1) Estágio da intolerância, comum na história antiga quando os portadores de deficiências eram considerados imperfeitos e por isso, deveriam ser exterminadas. Era comum o infanticídio de crianças que apresentassem alguma limitação física ou mental. 2) Estágio da

Invisibilidade, quando as pessoas deficientes eram segregadas do convívio social. Ainda que preservassem a vida, a sociedade determinava que as pessoas com deficiências deveriam ser isoladas em estabelecimentos ou locais afastados para não serem vistas. 3) Estágio do Assistencialismo. Nesta fase, a pessoa com deficiência passa a ser considerada socialmente, contudo as políticas de atendimento restringiam-se a prover a subsistência, sem atentar para a possibilidade de desenvolvimento de suas capacidades. 4) Estágio da inclusão, quando as ações deixam de ser assistenciais e passam a adequar os ambientes e serviços à pessoa com deficiência, promovendo adaptações para promover o seu amplo desenvolvimento.

Apesar da legislação não representar por si só a solução de uma problemática tão complexa quanto esta, no Brasil, um grande avanço foi conquistado no âmbito do Direito do Trabalho, com a inclusão dos direitos das pessoas com deficiências na Constituição de 1988 (BRASIL, 2017), conforme o exposto no Art. 7º, Inciso XXXI: “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência,” garantido ao trabalhador o acesso ao mundo do trabalho sem discriminação salarial. Complementarmente, no Art. 24 do mesmo diploma legal, ainda constam no inciso XIV: “Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre a proteção e integração social das pessoas portadoras de deficiência”, dentre outros artigos que privilegiam a proteção aos direitos desse segmento social.

Desta forma, no Século XXI, conforme Melo, Oliveira e Correia (2016, p. 162): “inicia-se o fortalecimento da questão da diversidade, isto é, da aceitação, do acolhimento, do tratar o diferente com oportunidades iguais, do entendimento de que somos todos diferentes e que isto sim, é normal”. Paulatinamente, a legislação brasileira tem avançado rumo ao quarto estágio da percepção social da pessoa com deficiência, embora percebamos claramente que ainda permanecem práticas típicas do segundo e terceiro estágios. A partir da década de 2000, se destaca três dispositivos legais que regulamentam os direitos da pessoa com

deficiência e a promoção da acessibilidade nos espaços de convívio coletivo, aspecto primordial a ser analisado neste artigo: A Lei n. 10.098, de 19 de Dezembro de 2000, o Decreto n. 5.296 de 2 de Dezembro de 2004 e, finalmente, a Lei n. 13.146, de 6 de Julho de 2015.

3.1 O Princípio da Dignidade humana e a garantia da acessibilidade à pessoa com deficiência na Legislação Brasileira

Dignidade pressupõe respeito e nobreza, e sendo assim, torna-se um elemento essencial na vida dos seres humanos, que em sua ausência, incorrem em riscos constantes de ter violado o direito essencial à condição humana. Portanto, a dignidade é atributo indispensável à condição do ser humano, não há como ser diferente. Não há como imaginar um ordenamento jurídico onde os direitos à dignidade humana estejam suprimidos. Kant (2004, p.61), afirma:

No reino dos fins, tudo tem ou um preço ou uma dignidade. Quando uma coisa tem preço, pode ser substituída por algo equivalente; por outro lado, a coisa que se acha acima de todo preço, e por isso não admite qualquer equivalência, compreende uma dignidade.

A nossa jovem democracia, que pagou, e ainda paga, um preço altíssimo para se afirmar, ignora os resquícios do passado e enfrenta as prováveis intempéries que se insurgem e modifica-se, numa tentativa de atenuar o problema, como dito alhures, da equação fato social e processo legislativo, sendo este o que mais dificulta para o bom andamento de uma legislação capaz de suprir as necessidades da sociedade.

A mais premente necessidade é, com toda certeza, que se obtenha uma legislação significativamente voltada para a humanização do processo judicial. Para tanto, impende destacar alguns dos pensamentos sobre o tema, iniciando por Sarlett (2001, p.60) que no seu entender:

Temos por dignidade da pessoa humana a qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, como venham a lhe garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável, além de propiciar e promover sua participação ativa e corresponsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão dos demais seres humanos.

Fundamentados neste princípio, as ações afirmativas para atender aos direitos das pessoas com deficiência abrangem vários aspectos e dimensões da vivência social, já que as deficiências podem ser de caráter físico, mental, intelectual ou sensorial. No âmbito da acessibilidade aos espaços públicos, de vivência individual ou coletiva, a Lei n. 10.098/2000 já privilegiava no art. 1º (BRASIL, 2017) os direitos de livre locomoção das “pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a supressão de barreiras e obstáculos nas vias e espaços públicos.” O avanço desta legislação encontra-se na definição de termos para que se compreenda mais claramente a problemática enfrentada pela pessoa com deficiência, que passa a ser concebida como aquela que apresentam impedimentos, que, em contato com as barreiras ambientais e comportamentais, enfrentam dificuldades de participar plenamente da vida social. Ou seja, para além de estabelecer em texto legal os tipos de limitações a que as pessoas estão sujeitas, a legislação aborda as barreiras que estas enfrentam em relação à acessibilidade, a exemplo dos elementos de urbanização e mobiliário urbano, instigando ao desenvolvimento de tecnologias assistivas e desenho universal. Desta forma, modifica-se a concepção de participação social da pessoa com deficiência, que deixa de ser considerada incapaz, para ser incluída no mundo produtivo, com igualdade de oportunidades.

O Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004, regulamentou a Lei 10.048/2000, estabelecendo as normas gerais

para a promoção da acessibilidade para as pessoas portadoras de deficiências ou de mobilidade reduzida. Este dispositivo legal enfatizou a necessidade de formulação contínua de projetos que democratizem o acesso e uso dos espaços públicos coletivos, estabelecendo no seu art. 11 que:

A construção, reforma ou ampliação de edificações de uso público ou coletivo, ou a mudança e destinação para estes tipos de edificação, deverão ser executadas de modo que sejam ou se tornem acessíveis à pessoa de deficiência ou mobilidade reduzida.

Esse artigo direciona todo o conteúdo do Decreto, pormenorizando na Seção II do Capítulo IV as condições específicas para acessibilidade aos espaços públicos, desde adaptação dos passeios (calçadas) até a sinalização tátil direcional e de alerta, dentre muitas outras condições de mobiliário urbano que podem interferir na autonomia do transeunte com deficiência. As adequações e adaptações do ambiente devem seguir rigorosamente as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Nomeadamente em relação aos estabelecimentos de ensino, independentemente do nível, é estabelecido através desse decreto que o acesso às dependências e aos serviços não deve apresentar barreiras, proporcionando amplo acesso às pessoas com deficiências ou com mobilidade reduzidas em todos os espaços: salas de aula, bibliotecas, auditórios, ginásios, laboratórios, estacionamentos, áreas de lazer e sanitários, estando a concessão de autorização de funcionamento está condicionado ao provimento destas condições, de acordo com o disposto no artigo 24 e incisos. Esta nova configuração na legislação causou na época, impactos significativos na gestão dos estabelecimentos de ensino que, conforme defendem Siqueira e Santana (2010, p. 128): “inclusão não significa inserir a pessoa com limitações ou dificuldades dentro do sistema de ensino, mas sim preparar esse ambiente para recebê-la.”

Nesse diapasão, a Lei 13.146, de 6 de Julho de 2015, institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência, com o objetivo precípua de promover a inclusão. Este diploma legal recupera os conceitos estabelecidos na Lei 10.098/2000, com alterações para melhorar a clareza no texto. A legislação de 2015, atendendo ao dispositivo de estatuto, esclarece no seu capítulo II, intitulado “Da igualdade e da não discriminação”, os deveres do Estado, da família e da Sociedade no provimento a uma plena participação social da pessoa com deficiência, enfatizando no seu art. 8º o direito:

à dignidade, ao respeito, à liberdade, à convivência comunitária, entre outros decorrentes da Constituição Federal, da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com deficiência e seu Protocolo Facultativo e das leis e de outras normas que garantam seu bem-estar pessoal, social e econômico” (BRASIL, 2017).

Em relação ao acesso e permanência bem sucedida no sistema educacional, o artigo 28 incube o poder público em assegurar, desenvolver, executar, incentivar e avaliar ações que promova a inclusão plena da pessoa com deficiência no sistema oficial de ensino, favorecendo a “acessibilidade para todos os estudantes, trabalhadores da educação e demais integrantes da comunidade escolar às edificações, aos ambientes e as atividades concernentes a todas as modalidades, etapas e níveis de ensino.” (Idem, p. 12).

Percebe-se, através da análise das legislações pertinentes que há um interesse da sociedade em prover as condições adequadas à participação plena das pessoas com deficiências, interesse este resultante da atuação incansável das mais diversas associações e organizações que representam este segmento. Apesar disso, ainda há barreiras e resistências na promoção da acessibilidade no sistema de ensino, principalmente no Ensino Superior, o que contribui com a limitação do desenvolvimento e a profissionalização plena da pessoa com deficiência.

3.2 A inclusão da pessoa com deficiência no Ensino Superior

Preparar-se para mudança e adaptar-se a novas situações é um desafio contínuo para a humanidade. A escola, instituição social criada para educar formalmente as novas gerações de acordo com padrões socialmente aceitos, pode tornar-se um instrumento de manutenção da ordem ou de transformação social, a depender dos valores que fundamentam o planejamento e oferta de serviços educacionais (GOODSON, 2008; SACRISTÁN, 2000). Como espelho das sociedades multifacetadas, a educação formal deve prezar pela formação humanística, capacitando para a convivência social e o desenvolvimento profissional. Neste ambiente de profundas e constantes transformações é fundamental o desenvolvimento de ações inclusivas e práticas alternativas, adequando a escola para atender aos mais diversos segmentos sociais, cumprindo fielmente a sua função primordial de desenvolver as novas gerações em seu potencial criativo e produtivo.

O processo de implantação das reformas previstas na legislação ao ambiente educacional é geralmente bastante lento. O efeito das novas determinações estabelecidas em lei com frequência custa a atender às necessidades que urgem em serem correspondidas. Como já explicitado anteriormente, os instrumentos legais por si só não garantem a inclusão das pessoas com deficiência no sistema de educação, são necessárias práticas que promovam a sua aplicação eficaz.

O Ensino Superior brasileiro, apesar do crescimento de matrículas e expansão da rede – nomeadamente da rede privada – enfrenta barreiras na democratização do acesso a este nível de formação. Em relação à inclusão, as pessoas com deficiências enfrentam uma dupla discriminação: por não disporem de recursos financeiros e pela falta de condições que o sistema apresenta, de modo geral, no acolhimento e desenvolvimento do potencial desse segmento social.

Rossetto (2009, p. 99) reflete que, historicamente, o acesso às pessoas com deficiência no ensino superior iniciou-se na década

de 1950, quando o Conselho Nacional de Educação autorizou estudantes com deficiência visual a ingressarem nas Faculdades de Filosofia. Nestes 67 anos, muito foi conquistado devido à mobilização social das pessoas com deficiências, que buscaram ocupar espaços e tornar visível a causa da inclusão. Algumas iniciativas foram significativas para prover condições de melhor acesso e permanência no ensino superior: de um modo geral, destacam-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9394/96), e posteriormente o Plano Nacional de Educação (2001) que estabeleceu “objetivos e metas à formação docente, à acessibilidade física e ao atendimento educacional especializado” (ROSSETTO, 2009, p. 103). Especificamente em relação ao Ensino Superior, o Aviso Circular MEC n. 277/1996 (BRASIL, 2017) instruiu às Instituições de Ensino Superior (IES) a prover meios para atender as necessidades especiais dos candidatos para realização do vestibular, caso a deficiência fosse declarada no ato da inscrição. Essa iniciativa favoreceu as condições de acesso, contudo, a permanência ainda era comprometida por barreiras pedagógicas e estruturais.

Posteriormente a Portaria 3.284 (BRASIL, 2017), de 07 de novembro de 2003 estabeleceu que os conceitos de acessibilidade deveriam nortear a avaliação dos pedidos de autorização e reconhecimento dos cursos, determinados na Lei de Acessibilidade, como ficou conhecido o Decreto Federal 5.296/2004. Em 2008, o Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Superior publicou o Edital INCLUI, convocando as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para estruturar e consolidar os Núcleos de Acessibilidade, para cumprimento das determinações previstas no Decreto n. 5.296/2004 (SIQUEIRA; SANTANA, 2010). As ações previstas neste Edital eram pautadas na inclusão da pessoa com deficiência favorecendo não somente a esta, mas também aos demais estudantes, professores e servidores, que através da convivência, aprendem a respeitar as diferenças, promovendo a equidade no acesso ao conhecimento e igualdade nas oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (DUARTE *et. al*, 2013).

Desta forma, além das intervenções de natureza pedagógica, destacando a transversalidade dos temas, finalmente percebida como a mais eficiente estratégia para a inclusão no Ensino Superior, devido ao foco no desenvolvimento de ações que promovam o acesso, a permanência bem sucedida e a participação de todos os alunos (SANTOS; CERQUEIRA, 2009), este programa incentivou a formação de grupos de estudo para adequar os espaços pedagógicos e de convivência. Conscientes de que as barreiras ambientais são compostas pelos aspectos físicos, sociais e atitudinais, as IFES dispuseram de verba específica para implantar as adequações em seus espaços, programas e projetos. A investigação de Siqueira e Santana (2010, p. 131) confirma esses investimentos, quando explicam que “identifica-se que o número de Universidades cujos projetos foram aprovados aumentou com o passar dos anos, além da aprovação de uma verba cada vez maior para o financiamento das propostas.”

Percebe-se a existência de ações afirmativas para prover condições de acesso e permanência bem sucedida nas IFES, inclusive com dotação orçamentária para subsidiar as ações necessárias. Questiona-se até que ponto as Instituições, nomeadamente as particulares e os Institutos Isolados, têm se movimentado para adequar os espaços e as práticas para receber o estudante com deficiência.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA) foi criada como Instituição Municipal pela Lei nº 2.174, de 23 de agosto de 1985, com as finalidades de agregar à já existente Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA), criada pela Lei n.º 1.698, de 14 de janeiro de 1976. É uma instituição de pequeno porte que presta relevantes serviços à comunidade estudantil do interior de Pernambuco, Alagoas, Paraíba e Bahia, através da oferta das graduações em Administração, Direito, Engenharia Civil e, dos cursos superiores de tecnologia em Gestão Hospitalar e Gestão em Recursos

Humanos. A regulamentação da instituição é de responsabilidade do Conselho Estadual de Educação de Pernambuco (CEE/PE), conforme determina a legislação educacional vigente.

Subordinada à Administração indireta Municipal, a AESGA tem como missão “Promover educação superior de qualidade, através de ações de ensino, pesquisa e extensão, voltadas ao desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida em Pernambuco”, e como visão “Ser referência nacional através da excelência acadêmica, produção e disseminação do conhecimento, firmando-se como centro universitário”.

Com base na legislação da educação superior brasileira, a AESGA estruturou o PDI para o quinquênio 2014/2018, contendo as metas e ações necessárias para promover o desenvolvimento institucional, numa perspectiva sustentável e equitativa. Neste documento estão contidas as políticas de gestão relacionadas aos diversos aspectos da IES, destacando-se, a partir das Dimensões avaliativas do SINAES (LEI 10.961/2004), as metas e ações para efetivar o acesso e a permanência de pessoas com deficiências físicas ou intelectuais, conforme disposto nos Eixos 3 e 5 do referido documento:

Quadro 1: Eixo 3 - Políticas Acadêmicas

DIMENSÃO 3: Políticas de atendimento ao discente
Meta I: Implantar programas de assistência estudantil
Ações: 1 Diagnosticar as necessidades biopsicossociais dos estudantes. 2 Prover os meios para atendimento das trajetórias individuais. 3 Desenvolver processo de avaliação sistemática dos programas assistenciais desenvolvidos. 4 Definir o aporte logístico e os recursos financeiros necessários à realização da meta.

Fonte: PDI AESGA, 2014

Quadro 2: Eixo 5 - Infraestrutura Física

DIMENSÃO 1: Infraestrutura física
Meta II: Adequar o espaço físico às exigências legais em termos de acessibilidade, qualidade de vida e sustentabilidade.
Ações: 1 Assegurar as condições de acessibilidade previstas em Lei. 2 Adequar ergonomicamente mobiliários e equipamentos nos ambientes.

- 3 Modernizar o sistema interno de segurança.
 4 Atender às normas de prevenção contra incêndio e pânico.
5 (Re) estruturar os espaços de convivência.
 6 (Re) organizar os espaços físicos dos setores e serviços viabilizando qualidade de vida no trabalho para os servidores.
 7 Definir o aporte logístico e os recursos financeiros necessários à realização da meta.

Fonte: PDI AESGA (2014)

3.1 O Checklist de Acessibilidade

A partir da definição destas metas e ações, e por proposição do CEE/PE, foi elaborado um relatório de Acessibilidade, fundamentado na legislação pertinente à inclusão da Pessoa com deficiência. Para a coleta de dados, foi aplicado o Checklist de Acessibilidade, desenvolvido a partir da leitura da Lei n. 20.098 de 19 de dezembro de 2000, Decreto n. 5.296, de 02 de dezembro de 2004 e Lei n. 13.146, de 06 de julho de 2015. Este instrumento também auxiliou na tomada de decisão dos gestores da instituição no planejamento das ações/atividades a serem desenvolvidas até o ano de 2020, organizadas em três grupos: i) Atividades desenvolvidas, ii) Atividades em desenvolvimento, e, iii) Atividades a desenvolver.

Assim, com o intuito de atender às necessidades de locomoção e democratizar os espaços de convivência no ambiente acadêmico, foram realizadas as seguintes ações infraestruturais no período de 2014-2016:

Quadro 3: Checklist Acessibilidade – Atividades desenvolvidas

Espaço	Ação	Período		
		14	15	16
Espaço Externo	01 Rampa de acesso ao campus	X		
	01 Rampa de acesso ao prédio administrativo, equipadas com corrimãos	X		
	01 Rampa de ligação entre o prédio administrativo e o prédio pedagógico	X		
	01 Rampa de acesso ao Auditório Prof. Elpidio Melo		X	

	01 Rampa de acesso para áreas de convivência		X	
	02 Vagas no estacionamento principal, devidamente sinalizadas (2,43% do total de vagas)		X	
	Adequação das espécies vegetais que se projetem sobre a faixa de circulação de pedestres	X		
Espaço Interno	01 Rampa de acesso à sala de aula		X	
	01 Rampa de acesso às Coordenações Pedagógicas			X
	01 Rampa de acesso à escolaridade/Sala de vídeo conferência	X		
	01 Banheiro completamente adaptado aos portadores de deficiência	X		
	Mobiliário escolar adequado para cadeirantes	X		
	Rampa de Acesso à Biblioteca		X	

Fonte: Presidência da AESGA (2017).

Neste período também foi delineado o Serviço de Atendimento ao Discente (SAD), que tem como finalidade promover a permanência bem sucedida dos discentes em quaisquer das atividades da Educação Superior. Dentre os programas desenvolvidos por este serviço, encontra-se em estruturação o Programa de Apoio à Manutenção da Saúde (PAMS) que dedica-se a manutenção da saúde física e mental dos discentes, com os seguintes objetivos:

Assistir os discentes portadores de incapacidades temporárias ou permanentes que dificultem o seu percurso acadêmico;
 Orientar preventivamente em relação às possíveis enfermidades físicas ligadas a atividade discente;
 Ofertar apoio e aconselhamento psicossocial aos estudantes (PDI AESGA, 2014).

No ano de 2017, o programa vem sendo estruturado para atender a demanda já existente de estudantes declaradamente com deficiências. O quadro 4, demonstra o levantamento:

Quadro 4: Levantamento dos Estudantes com deficiências

Curso	Período	Tipo de Deficiência
Administração	2º	Física (amputação da mão esquerda)
Direito	6º	Física (cadeirante)
Direito	5º	Física (cadeirante)
Direito	8º	Física (cadeirante)
Direito	1º	Intelectual (Disgrafia. SID F/82)
Superior de Tec. em Gestão de Recursos Humanos	2º	Física (restrições de mobilidade temporária do membro inferior direito)
Superior de Tec. em Gestão de Recursos Humanos	2º	Deficiência auditiva (perda parcial da capacidade auditiva)

Fonte: Coordenações dos cursos de Administração, Direito e Superior de Tec. Gestão de Rec. Humanos (2017)

Insta salientar que o objeto de estudo desta investigação restringe-se à análise dos aspectos arquitetônicos da acessibilidade, atendendo às necessidades das pessoas com dificuldades de locomoção, seja permanentes ou temporárias. O atendimento aos deficientes auditivos e invisuais é de natureza diversa, com iniciativas específicas.

Dando prosseguimento ao processo de adaptação do espaço físico às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, temporária ou permanente, além de iniciativas para ampliar o acesso a informação, estão em execução as seguintes ações:

Quadro 5: Ações de Acessibilidade em desenvolvimento

Área	Ação	Prazo de conclusão	Ponto de situação
		2017	
Espaço Externo	Sinalizador de entrada e saída de veículos com alarme sonoro	Maio	Em processo de instalação
	Sinalização vertical das vagas do estacionamento destinadas às pessoas com deficiência	Agosto	Em licitação
	Instalação de corrimãos nas rampas de acesso.	Setembro	Em licitação
	Sinalização visual de alerta nas escadas (adesivos marcando os degraus)	Setembro	Em licitação
Espaço Interno	Alerta luminoso de banheiro	Maio	Em licitação
	Atendimento prioritário na Secretaria (com sinalização).	Agosto	Em fase de organização do setor
	Sinalização dos assentos preferenciais no auditório (2% do total, N= 8 assentos)	Agosto	Em licitação
	Sinalização de alerta nas escadas (adesivos marcando os degraus)	Setembro	Em licitação
	Piso tátil direcional	Novembro	Construção do Projeto de sinalização
	Sinalização tátil dos setores	Novembro	Construção do projeto

			de sinalização
	Elevador com sinalização em braile e passarela ligando o andar superior dos dois blocos	Novembro	Em licitação
	Adequação dos balcões de atendimento da biblioteca, Secretaria, Coordenações e Núcleos de Prática para cadeirantes.	Novembro	Construção do projeto de adequação
Comunicação	Televisão e demais meios de comunicação com legenda.	Abril	Em fase de instalação
	Inclusão do cadastro de Pessoas com deficiência no site da AESGA (disponibilizar formulário para inscrição de laudos comprobativos da deficiência e solicitação do atendimento especial)	Agosto	Adequação da linha de programação do sistema acadêmico.
	Disponibilizar, no site institucional área com as informações, serviços, orientações/contatos a respeito do atendimento, orientação e prestação de serviços à pessoa com deficiência	Agosto	Adequação da linha de programação do sistema acadêmico.
	Softwares de leitor de telas (2% das máquinas da biblioteca e dos laboratórios)	Novembro	Em licitação

Fonte: Presidência da AESGA (2017)

A adaptação dos espaços e a implantação dos serviços de atendimento ao acadêmico com deficiência ou mobilidade reduzida é um processo que carece de investimentos e mobilização de

recursos. Desta forma, a AESGA planeja desenvolver as seguintes ações no triênio de 2018-2020:

Quadro 6: Ações de acessibilidade a serem desenvolvidas no período de 2018-2020

Espaço	Ação	Período		
		2018	2019	2020
Espaço externo	Adequação da área de convivência ao desenho universal e a acessibilidade.			
Espaço Interno	Banheiro acessível (adaptado) no andar superior do bloco A	X		
	Banheiro acessível (adaptado) no térreo do bloco B		X	
	Banheiro acessível (adaptado) no andar superior do bloco B			X
	Impressora em Braile (Biblioteca)	X		
	Ampliação do mobiliário específico (mesas/cadeiras adaptadas para o deficiente)		X	
Comunicação	Acessibilidade no site da AESGA (para portadores de deficiência visual ou baixa visão)		X	
	Tradutor de LIBRAS para eventos	X		
Atendimento Pedagógico	Gabinete de atendimento Psicossocial	X	X	

Fonte: Presidência da AESGA (2017)

O instrumento, composto por três partes, teve como objetivo primordial organizar as ações de promoção da acessibilidade na instituição onde foi realizado o estudo, que apresenta uma série de limitações infraestruturais na adaptação dos espaços, uma vez que o prédio data da década de 1950, período em que a acessibilidade não era um elemento essencial da construção. Em razão desta

condição, pois na prática, é muito mais fácil e viável construir uma edificação acessível do que adaptar uma construção antiga, aliado ao fato de que na gestão pública, todos os processos são determinados pela lei 8.666 (BRASIL, 1993), os procedimentos operacionais precisam apresentar um ritmo específico e nem sempre são considerados como prioridades para boa parte dos gestores.

O Checklist de Acessibilidade contribui, conforme exposto, inicialmente como registro documental das ações já realizadas e, de acordo com a legislação pertinente em vigor, detectar as ações prioritárias para garantir ao estudante com deficiência não só o acolhimento adequado, mas as condições mínimas para a sua permanência e formação bem sucedida. A sistematização das informações, através de seu registro, funciona como um instrumento para a tomada de decisão quanto à mobilização de recursos, insumos e pessoas para executar efetivamente as ações, sejam relacionadas à adequação da infraestrutura, do atendimento ao estudante ou da prática pedagógica, aspectos que compõem o ambiente necessário à formação profissional e social da pessoa com deficiência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de inclusão da pessoa com deficiência é uma sucessão de batalhas ao longo do tempo. Inicialmente, resultante de muita luta dos movimentos sociais, superou-se a visão assistencialista, que desprezava o potencial que toda pessoa tem para desenvolver-se e produzir, seja ela portadora de deficiência ou não. Atualmente, vivenciamos no Brasil um momento em que a inclusão chega ao âmbito jurídico, sistematizando através de Leis e Decretos, a adequação dos espaços públicos, garantindo às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida o direito de movimentar-se autonomamente e usufruir dos bens, serviços e espaços sociais de convivência.

Partindo do pressuposto que as oportunidades de trabalho devem ser democratizadas, pois é através da inserção no mercado

que a pessoa com deficiência conquista a sua autonomia, urge às instituições de ensino superior o provimento das condições essenciais para que estes estudantes possam progredir em sua formação. Nestes ambientes, as condições infraestruturais, de acolhimento e atendimento e pedagógicas necessitam ser redimensionadas para receber o estudante com deficiência.

Percebe-se, através da análise dos dados coletados na IES estudada que as ações relacionadas à adequação infraestruturais são mais evidentes do que as ações pedagógicas, embora ambos façam parte da mesma realidade projectual rumo à inclusão efetiva da pessoa com deficiência. Reconhecemos que há um longo caminho a ser percorrido na promoção da equidade de condições ao estudante no ensino superior, contudo, já brilha uma centelha de interesse acerca da questão, o que significa o primeiro passo para uma árdua caminhada.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E. A. B. S.; FERRAZ, F. B. O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho. **XIX Encontro Nacional do CONPEDI.**

Fortaleza – CE, 2010. Disponível em:

<<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anai/s/fortaleza/3348.pdf>> Acesso em: 13 Abr 2017.

AUTARQUIA DO ENSINO SUPERIOR DE GARANHUNS. **Relatório de Acessibilidade.** Garanhuns (PE), 2017. Impress.

AUTARQUIA DO ENSINO SUPERIOR DE GARANHUNS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2014-2018.** Garanhuns (PE), 2014. Impress.

BRASIL. **Lei 13.146** de 6 de Julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm> Acesso em: 10 Abr 2017.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoco mpilado.htm> Acesso em: 10 Abr 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 10.098** de 19 de Dezembro de 2000. Estabelece as normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10098.htm> Acesso em: 10 Abr 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 5.296**, de 2 de Dezembro de 2004. Regulamenta as Leis 10.048 e 10.098. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm> Acesso em: 10 Abr 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 10.048**, de 8 de Dezembro de 2000. Dá prioridade de atendimento às pessoas deficientes. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10048.htm> Acesso em: 10 Abr 2017.

BRASIL. **Lei 9.394/96**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 13 Abr 2017.

BRASIL. **Lei 8.666**. (1993). Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm> Acesso em: 10 mai 2017.

CESAR, A. M. R. V. C. (2005) **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)?** Uma

análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração.
Retrieved from

http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf Acesso em 10 mar 2012.

DUARTE, E. R.; RAFAEL, C. B. S.; FILGUEIRA, J. F.; NEVES, C. M.; FERREIRA, M. E. C. Estudo de Caso Sobre a Inclusão de Alunos com Deficiência no Ensino Superior. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília, v. 19, n.2, p. 289-300, Abr.-Jun., 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-65382013000200011> Acesso em: 13 Abr 2017.

GIL, A. C. **Como fazer projetos de Pesquisa**. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GOODSON, I. F. **Conhecimento e vida profissional**. Estudos sobre educação e mudança. Porto: Porto Editora, 2008.

KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e Outros Escritos**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Aviso Circular n. 227/MEC/GM**. Disponível em: portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/aviso277.pdf Acesso em: 24 maio 2017

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001324/132452porb.pdf> Acesso em: 24 maio 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei 10.861**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá

outras providências. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em 24 maio 2017.

ROSSETTO, E. **Sujeitos com deficiência no Ensino Superior: Vozes e Significados.** Tese de doutorado em Educação. Programa de Pós Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <
<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/21375>> Acesso em: 13 Maio 2017.

SACRISTÁN, J. G.. **O currículo: Uma reflexão sobre a prática** (3 ed.). Porto Alegre: Artmed, 2000.

SARLETT, I. W.. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

SIQUEIRA, I.M.; SANTANA, C. S. Propostas de acessibilidade para a inclusão de pessoas com deficiências no ensino superior. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.16, n.1, p.127-136, 2010

Disponível em: <http://producao.usp.br/handle/BDPI/7843> Acesso em 10 maio 2017.

AS PESSOAS SURDAS E O DIREITO AO TRABALHO E AO EMPREGO: DEFINIÇÕES DOS DISPOSITIVOS LEGAIS TRABALHISTAS⁷

Ellen Dantas Ventura Gadelha

Bacharel em Direito, Pós-graduanda em Direito Trabalhista e Previdenciário pela Faculdade Estácio. E-mail. ellendventura@gmail.com

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), pós-graduado em Gestão Pública (FACIGA/AESGA), Mestre em Gestão e Política Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA, E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

RESUMO

A Constituição Federal de 1988 no decorrer de seu texto vem trazer vários direitos sociais, dentre eles o direito ao Trabalho. Também assegura que é proibida qualquer discriminação no que se refere a admissão de trabalhador com deficiência, devendo haver a devida promoção da qualificação para o mercado de trabalho. Diante disto, surge a seguinte problemática: quais os direitos ao trabalho e ao emprego que as pessoas surdas possuem? Esse estudo se justifica pelas inúmeras dificuldades de acesso dos surdos ao emprego, por não possuírem oportunidades de inserção no ambiente de trabalho, bem como, muitas vezes, as empresas contratantes não disponibilizarem as condições mínimas de permanência no mesmo. Logo, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os direitos ao trabalho e ao emprego das pessoas surdas, à luz da legislação trabalhista em seus diversos dispositivos. A metodologia utilizada foi a pesquisa teórica, exploratória e a pesquisa bibliográfica. Encerrada a pesquisa, os principais resultados colhidos foram que existe na legislação brasileira diversos dispositivos legais que garantem direitos ao trabalho e ao emprego das

⁷ GADELHA, E. D. V. ; OLIVEIRA, Ri. S. de. As Pessoas Surdas e o Direito ao Trabalho e ao Emprego: Definições dos Dispositivos Legais Trabalhistas. In Anais do II Congresso Pernambucano de Ciências Jurídicas – Tema: Interdisciplinaridade e Direito. Arcoverde-PE, Faculdade de Direito, Universidade de Pernambuco- UPE. Realizado no período de 13 a 15 de setembro de 2017. ISSN - 2526-5938.

Disponível em: https://drive.google.com/file/d/13F_CQL_NI95VbW-_0bAxy_WS9eJ9NI-7/view Acesso em: 23 abr. 2023.

peças surdas, devendo estes ser aplicados pelo empregador em seu ambiente laborativo. Mas, não somente aos surdos, bem como a todos aqueles que possuem algum tipo de deficiência, pois é um direito constitucional inerente à dignidade da pessoa de cada um.

Palavras-chave: Direitos Trabalhistas. Pessoas Surdas. Princípios.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O tema do presente trabalho é “*As pessoas Surdas e o Direito ao Trabalho e ao Emprego: Definições dos Dispositivos Legais Trabalhista*”, baseando-se em Direito do Trabalho.

O problema de pesquisa desenvolve-se ao observar que a Constituição Federal de 1988 no decorrer de seu texto, vem trazer vários direitos sociais, dentre eles o direito ao Trabalho. Também assegura que é proibida qualquer discriminação no que se refere a admissão de trabalhador com deficiência, devendo haver a devida promoção da qualificação para o mercado laborativo. Sendo assim, nasce o seguinte questionamento que guia a presente pesquisa: Quais os direitos ao trabalho e ao emprego que as pessoas surdas possuem?

Neste sentido, o presente artigo justifica-se pela influência de uma amizade com uma pessoa surda. Ao compreender um pouco da língua, surgiram oportunidades de conversar com vários surdos, estes que relatavam inúmeras dificuldades de acesso ao emprego, por não possuírem oportunidades de inserção no ambiente de trabalho, bem como, muitas vezes, as empresas contratantes não disponibilizarem as condições mínimas de permanência no mesmo, nesse caso, o intérprete da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS. Por isso que esse tema é de extrema importância, visto que se trata da violação de direitos sociais descritos na Carta Magna de 1988.

O objetivo geral foi analisar os direitos ao trabalho e ao emprego das pessoas surdas, à luz da legislação trabalhista em seus diversos dispositivos. Para que este direito seja garantido às pessoas surdas, deve-se observar também a garantia da igualdade, proporcionando a estes a possibilidade de, ao procurarem um

emprego, eles terem a liberdade de escolha, sendo aceitos em um local inclusivo e acessível às suas necessidades.

O Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, vem dispor sobre a política nacional para a integração da pessoa com deficiência, mostrando que é objetivo desta, promover a inserção do surdo no mercado de trabalho através de um regime especial de labor.

O artigo científico foi elaborado da seguinte forma: primeiramente será discorrido sobre a história das pessoas surdas, principais conceitos e princípios. Logo após, será abordada a proteção das normas jurídicas trabalhistas em diversas situações, bem como será observado o entendimento jurisprudencial acerca do direito ao acesso ao trabalho e ao emprego dos surdos, seguindo da conclusão.

2 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, foram utilizadas nesse artigo a pesquisa teórica, exploratória e a técnica da pesquisa bibliográfica.

A modalidade teórica de pesquisa destina-se ao trabalho com um arsenal bibliográfico suficiente e de excelente qualidade para se aproximar dos problemas, visto que a pesquisa teórica não é obrigada a ter uma apresentação do seu trabalho na prática (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2019).

Já a pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2017), tem como finalidade se aproximar mais do problema investigado com vistas a torná-lo mais explícito para melhor compreendê-lo.

Ainda para Gil (2017), o método exploratório visa a apenas levantar informações sobre um determinado objeto, pois é delimitado a um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse alvo, objetivando, sobretudo, ilustrar quais os fatos verídicos que são publicados sobre a violação às mulheres de todas as classes sociais.

Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica apresenta vantagem, que é o fato de permitir ao investigador a cobertura de

uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, pois ela abrange uma área muito maior de conhecimento.

Enquanto Severino (2016) relata que a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, como livros, artigos e teses. Então os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados.

E de acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica é aquela cujo principal aspecto é adquirir informações através de obras pré-existentes sobre o tema do trabalho, utilizando-se para isto de consultas e análises de livros, artigos, monografias e outras publicações tornadas públicas.

3 A ORIGEM DOS DIREITOS DAS PESSOAS SURDAS

Para poder compreender os direitos ao trabalho e ao emprego das pessoas surdas, faz-se necessário conhecer um pouco sobre sua história, visto que entendendo seu passado tornar-se-á mais clara a percepção e interpretação dos dispositivos jurídicos. Também entender os tipos de deficiência no sentido geral e no específico, como os princípios encontrados na Constituição Federal de 1988 e nas demais leis que protegem a população surda no Brasil.

4 RELATO HISTÓRICO

A história dos surdos se inicia na Pré-História, passando pela Idade Antiga ou Antiguidade, Idade Média, Idade Moderna até chegar à Idade Contemporânea (STROBEL, 2009).

Observando inúmeros relatos, vê-se que desde o início da humanidade os surdos sofreram diversas discriminações, limitações, exclusões e penalidades por conta de sua deficiência. Também durante séculos foram obrigados a vivenciar uma realidade com base na percepção dos ouvintes, estes que elaboravam as leis e políticas públicas com base no melhor para a sua condição física (STROBEL, 2006).

Os primeiros relatos sobre os surdos são encontrados em trechos bíblicos, onde Jesus realizava milagres trazendo a estes a cura para sua limitação física. Conforme o discípulo Marcos argumenta nos versículos 32-34, capítulo 7 (in BÍBLIA SAGRADA, 2009, p.1575) que diz:

Então, lhe trouxeram um surdo [...] e lhe suplicaram que impusesse as mãos sobre ele. Jesus, tirando-o da multidão, à parte, pôs-lhe os dedos nos ouvidos e lhe tocou a língua com saliva; depois, erguendo os olhos ao céu, suspirou e disse: Efatá! Que quer dizer: Abre-te! Abriam-se-lhe os ouvidos [...].

Percebe-se que a religião cristã trouxe aos surdos um cuidado e amor que não era o comum na antiguidade para com eles. Já em Roma, a história é marcada pela violência contra a comunidade surda, onde era tida como um conjunto de pessoas castigadas ou enfeitiçadas e restritas de seus direitos legais. A punição que recebiam era o afastamento da sociedade e em muitos casos eram mortos e seus corpos jogados nos rios (STROBEL, 2009).

Na Grécia, os surdos eram tidos como inúteis e incômodos para a família, os líderes os condenavam a morte, os lançando de altos rochedos. Os que sobreviviam eram feitos de escravos, tratados da pior forma possível ou viviam abandonados. Enquanto que, no Egito e na Pérsia, os surdos eram percebidos pela sociedade como seres privilegiados, sendo respeitados, apenas, porque se acreditava que eles faziam contato com os deuses (STROBEL, 2009).

Em Esparta, têm-se os maiores registros de atrocidades não somente aos surdos, mas a todos aqueles que possuíam algum tipo de deficiência física que os limitassem ao convívio em sociedade. Segundo Berthier (1984 apud NASCIMENTO, 2006, p.3), “A infortuita criança era prontamente asfixiada ou tinha sua garganta cortada ou era lançada de um precipício para dentro das ondas. Era uma traição poupar uma criatura de quem a nação nada poderia esperar. ”. Assim, o povo espartano priorizava as características

físicas e visuais, onde qualquer um que não se encaixasse no padrão idealizado de saúde física era descartado de forma cruel.

Com o início da Idade Moderna, vários estudiosos e mestres na área de ensino, começaram a trabalhar com o objetivo de elaborar métodos que fizessem com que os surdos falassem, forçando-os além do normal. Tentar reproduzir os sons demonstrados pelos professores era uma tortura, pois como não ouviam, não podiam repeti-los, por conta disto, eram disciplinados e castigados. Muitos surdos tinham suas mãos amarradas, no intuito de que, sem terem como se expressar com a língua de sinais, seriam obrigados a falar (STROBEL, 2006).

Com o início do século XVI, muitos pedagogos começaram a investir seu tempo em adquirir conhecimentos para ensinar a língua de sinais em várias partes da Europa. Surgiu então uma preocupação por quem era o surdo e como era sua integração em sociedade. Porém, em 1880, houve um congresso internacional em Milão, onde vários países acordaram que a língua de sinais deveria ser excluída definitivamente do ensino em qualquer instituição. De acordo com Strobel (2006, p.5, grifos do autor):

Durante cem anos, os sujeitos surdos ficaram subjugados às práticas ouvintistas, tendo que abandonar sua cultura e sua identidade surda, obrigados a se submeterem a uma ‘etnocentria ouvintista’, sendo forçados a imitá-los e a se esforçarem em parecer ouvintes.

Este congresso foi um retrocesso, visto que as condições de ensino e aprendizado para a comunidade surda estavam melhorando e se encaminhando para uma sociedade inclusiva. Porém, com vários países firmando o entendimento de que a língua de sinais deveria ser banida, por anos os surdos tiveram que se encontrar em segredo para aprendê-la e perpetuá-la na história.

Conforme informações encontradas no *site* do Museu Memorial do Holocausto dos Estados Unidos (2015), em tempos de guerra, nos governos nazistas e fascistas, os surdos sofreram grande perseguição. Na Alemanha, os médicos – sob as ordens de Hitler –

analisavam as fichas médicas dos pacientes em vários hospitais em busca daqueles que possuíam algum tipo de deficiência, sendo levados para locais como o Castelo Hartheim, onde funcionava um centro de extermínio em massa, asfixiando-os por gás ou injeção letal.

Com o passar dos anos e com os avanços na medicina, os surdos passaram a ser separados em categorias de acordo com o grau de dificuldade. No início do século XX, os Estados passaram a ter uma preocupação com os sujeitos surdos, ajudando-os através da incorporação dos seus direitos em suas normas jurídicas, proporcionando, através de políticas públicas a possibilidade - mesmo de forma precária - do direito de convívio em sociedade (STROBEL, 2006).

Portanto, com base no aspecto histórico, vê-se que não só o Brasil, mas todos os outros países possuem uma dívida de tratamento digno e humanitário para com os surdos. Visto que os sofrimentos causados ao povo surdo repercutem em seu acesso a sociedade e ao trabalho até os dias atuais, de forma que a inclusão, mesmo presente, se demonstra de forma precária. Nesse sentido, o próximo tópico, discorrerá sobre o conceito de pessoa com deficiência.

5 CONCEITOS DE PESSOA SURDA

Para poder compreender melhor a matéria de estudo, faz-se necessário conhecer quem é o surdo, visto que milhões de brasileiros apresentam esta deficiência e, estes precisam ter a garantia da efetivação plena de seus direitos fundamentais, sobretudo, o de acesso ao trabalho e emprego, objeto da presente pesquisa.

O Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005 vem definir, no artigo 2º, o conceito de pessoa surda como (p.1) “aquela que, por ter perda auditiva, compreende e interage com o mundo por meio de experiências visuais, manifestando sua cultura principalmente pelo uso da Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS”.

Desta feita, compreende-se que todo aquele que por não poder ter a percepção do mundo por meio de sons, nos mais variados níveis de surdez, se comunica e se expressa por meio de gestos ou sinais.

Estes sinais são conhecidos neste país como a Língua Brasileira de Sinais – LIBRAS. Assim como o português é a língua oficial do país e por meio dela as pessoas podem se relacionar, a LIBRAS é o idioma pelo qual o surdo pode se comunicar com o mundo ao seu redor, conforme a Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002.

Portanto, pensar em um surdo e não pensar em sua língua de sinais é não compreender o direito à comunicação que cada indivíduo possui, pois é ela que abre as portas para que eles possam alcançar seus objetivos, bem como possam exercer a cidadania de forma eficaz, estudando e se desenvolvendo intelectualmente.

Sendo assim, o próximo tópico demonstrará através de princípios, quais são os direitos das pessoas com deficiência.

6 PRINCÍPIOS NORTEADORES

Em 1988, o país viu e vibrou com a celebração da nova Constituição, esta que trazia novidades ao mundo jurídico de forma que mudou a sociedade da época até os dias de hoje. Várias foram as inovações a respeito da proteção e da dignidade da pessoa humana.

Sabe-se que os princípios são a base de qualquer ciência a ser estudada e que são necessários na interpretação de qualquer entendimento textual de forma coerente. Para se compreender todo o universo do direito, deve-se analisá-los, pois eles norteiam a Constituição Federal. Não é sem razão que os primeiros artigos da Carta Magna de 1988 cuidam de expor os princípios fundamentais que regem todo o ordenamento jurídico.

Dentre os inúmeros artigos redigidos, vê-se, se não o mais importante, o guia de todas as demais disciplinas estudadas em direito, o caput do artigo 5º da Constituição Federal de 1988, que

diz que todas as pessoas são iguais diante da lei, sem nenhum tipo de diferença entre elas (CONSTITUIÇÃO FEDERAL. 1988).

Com base neste artigo inovador, vários princípios surgiram, bem como leis que protegem especificadamente diferenciados membros da sociedade. Dentre eles destaca-se o da isonomia ou igualdade, que segundo os doutrinadores Paulo e Alexandrino (2008, p. 109), “determina que se dê tratamento igual aos que se encontram em situação equivalente e que se trate de maneira desigual os desiguais, na medida de suas desigualdades”. Desta forma, o princípio da igualdade é aquele que vem proteger e resguardar todas as pessoas residentes no território brasileiro, dando a elas a segurança de que independente de sua cor, classe social, escolha sexual, condição física, entre outras, são alvos de todos os direitos e garantias dadas pela CF/88, bem como em todas as legislações esparsas.

No caso em estudo, os surdos, possuem direitos sociais à educação, à saúde, à alimentação, ao *trabalho*, à moradia, ao lazer, à segurança, à previdência social, à proteção à maternidade e à infância, à assistência aos desamparados da mesma forma que as pessoas que não as possuem. Porém, para que o acesso a todos aqueles direitos sejam plenos, faz-se necessário que haja um tratamento diferenciado nivelador (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

A legislação brasileira não proíbe o tratamento diferenciado entre as pessoas, desde que se demonstre uma característica limitadora, tais como a deficiência auditiva, para que elas usufruam de um tratamento privilegiado, no sentido de nivelá-lo aos demais. Conforme Mello (2000, p. 42), “não é qualquer distinção entre as situações que autoriza discriminar. Sobre existir alguma diferença importa que esta seja relevante para o *discrímen* que se quer introduzir legislativamente. Tal relevância se identifica segundo determinados critérios”.

Deste modo, deve-se haver uma correlação entre os fatores que determinam o tratamento diferenciado dos surdos com a circunstância limitadora, como por exemplo, dificuldade de acesso ao trabalho e emprego por conta da surdez. Assim, observados estes

critérios poder-se-á legalizar as informações tidas para que todo aquele que se encontre na situação supracitada, possa estar em condição de igualdade com os demais, sem ser tido como um privilégio ilegítimo (MELLO, 2000).

Nesse sentido, o artigo 1º da CF/88 em seus incisos II e III, vem trazer os princípios da cidadania e da dignidade da pessoa humana, estes que norteiam o direito à inclusão de todos os cidadãos – com deficiência ou não - a praticarem os atos necessários ao pleno exercício nas práticas econômicas, políticas e sociais do Estado. Percebe-se que o termo inclusão abrange todas as áreas da sociedade, não sendo nenhum inferior a outro, visto que um cidadão é formado por estímulos diversos.

O Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999, que dispõe sobre a política nacional para a integração da pessoa surda, em seu artigo 5º, (p. 3), traz que o Programa Nacional de Direitos Humanos deverá obedecer aos seguintes princípios:

I - desenvolvimento de ação conjunta do Estado e da sociedade civil, de modo a assegurar a plena integração da pessoa portadora de deficiência no contexto socioeconômico e cultural; II - estabelecimento de mecanismos e instrumentos legais e operacionais que assegurem às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciam o seu bem-estar pessoal, social e econômico; e III - respeito às pessoas portadoras de deficiência, que devem receber igualdade de oportunidades na sociedade por reconhecimento dos direitos que lhes são assegurados, sem privilégios ou paternalismos.

É perceptível que, para que a integração do surdo ocorra, é mister que haja uma solidariedade entre o Estado e a sociedade civil, a partir do qual o governo deve realizar, em suas políticas públicas, as ações pertinentes para que a acessibilidade aconteça e a população torne-se consciente também de que suas atitudes precisam promover o acolhimento e envolvimento daquele.

Além disto, o inciso II do artigo supracitado traz que o Estado por meio de instrumentos legais e operacionais, quais sejam, as leis, deverá garantir que as pessoas com deficiência tenham condições de usufruírem de seus direitos básicos, tendo sempre as mesmas oportunidades que os demais membros da sociedade, no artigo em questão, ao trabalho e ao emprego.

Portanto, conclui-se que a observação dos princípios encontrados na CF/88 e em várias leis é muito importante, visto que são eles que norteiam e embasam o ordenamento jurídico, dirimindo quaisquer dúvidas acerca do assunto estudado. Deles emanam as respostas para os mais diversos casos que possam se apresentar em juízo. O direito ao trabalho e ao emprego se concretiza no princípio de que todos são iguais e dignos das condições necessárias ao pleno exercício destes.

O próximo tópico tratará dos dispositivos legais trabalhistas, ou seja, onde se encontram os direitos do trabalho e emprego das pessoas surdas.

7 DISPOSITIVOS LEGAIS TRABALHISTAS

A legislação trabalhista tem se desenvolvido e atualizado ao longo dos anos em vários assuntos e vertentes, assim, hoje, também pode-se falar nos dispositivos legais que dizem respeito aos direitos ao trabalho e emprego das pessoas com deficiência, no artigo em estudo, as pessoas surdas.

Nesse sentido, foram feitas leis e decretos para auxiliar a Justiça Trabalhista na concessão e efetivação destes direitos, tais como a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, (p.1), que “dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, [...] institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências”.

Esta lei, em seus artigos, regulamenta o direito ao desenvolvimento de programas especiais de prevenção de acidente de trabalho, incentivo à formação profissional para o emprego, reserva de mercado em favor das pessoas com deficiência, punição

para aqueles que negam ou obstam o labor ou promoção à pessoa em razão de sua deficiência, dentre outros.

Bem como o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, (p.1), que vem regulamentar a lei supracitada, dispendo sobre a “Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência”, consolidando as normas protetivas, tento um capítulo específico para tratar do acesso ao trabalho.

Recentemente, foi publicada a Lei de nº 13.146, de 6 de julho de 2015, que “institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência”, esta também possui um capítulo próprio para falar a respeito do Direito ao Trabalho. Tal lei mostra que a pessoa com deficiência, entre eles o surdo, tem o direito de escolher livremente onde deseja trabalhar, por isso deve ter as mesmas oportunidades que todas os outros, sendo obrigação das pessoas jurídicas e privadas proporcionarem a acessibilidade destes.

Também fica garantido nessa lei, que tais pessoas, tem direito a participar de cursos, treinamentos, planos de carreira, promoções, bonificações e incentivos profissionais em igualdade com os demais empregados; além de ser proporcionado condições de acesso e permanência no trabalho, bem como o estímulo a atividade laboral exercida pelo surdo, ou seja, presença integral do intérprete de Libras a promover a acessibilidade a todas as situações descritas.

Vale ressaltar a Seção II, que trata da habilitação profissional e reabilitação profissional do surdo (responsabilidades do poder público) e a Seção III, que fala da inclusão da pessoa com deficiência no trabalho, na qual são observadas ramificações do princípio da igualdade de condições, de forma aplicada.

Sendo assim, serão observados, separadamente, alguns direitos conquistados.

- **Da dispensa da pessoa com deficiência.**

Quando se fala sobre demissão da pessoa surda, deve-se observar alguns detalhes dispostos em lei, para que injustiças não aconteçam. Segundo o artigo 93, § 1º da Lei nº 8.213, de 24 de julho

de 1991, (p.54), a dispensa do surdo “ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias e a dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência”. Ou seja, enquanto não houver a contratação de outra pessoa com deficiência, o surdo não pode ser demitido, o que também versa o Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999, acrescentando no artigo 36, § 1º, (p.15), que a dispensa só “poderá ocorrer após a contratação de substituto em condições semelhantes”, logo, ao se demitir um surdo, deve-se ter a contratação simultânea de outro.

- **Da reserva de vagas para a pessoa surda.**

Além de proteção contra a dispensa sem substituição imediata de alguém nas mesmas condições, é direito do surdo, assim como das demais pessoas com deficiência, que haja uma reserva de vagas para eles, de acordo com a quantidade de funcionários que a empresa tenha. Observe-se o artigo 36, do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, (p.15):

A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção: I - até duzentos empregados, dois por cento; II - de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento; III - de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento; ou IV - mais de mil empregados, cinco por cento.

Logo, vê-se que há uma preocupação do legislador em garantir que não ocorra uma discriminação das pessoas surdas nas grandes empresas, mas que tenha uma inclusão de forma justa e também coloca a responsabilidade sobre eles de se habilitar e estudar para o trabalho, tendo em vista que quem está sendo contratado é o profissional, não a deficiência, pois no § 2º, (p.15),

é posto o conceito de pessoa com deficiência habilitada, que é aquela que

concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificação ou diplomação expedida por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

Ora, é necessário que o surdo se qualifique ou que, conforme o § 3º, esteja capacitado para o exercício da função, esta que deve ser adaptada de acordo com a deficiência, no caso do surdo, a presença do interprete de LIBRAS na empresa. Este artigo ainda trata, que caso haja discriminação, eles podem se dirigir ao Ministério Público do Trabalho e Emprego para intermediação de qualquer problema, com a finalidade de inclusão laboral, versa o disposto. Pois, este é o órgão competente para fiscalizar, avaliar e controlar as empresas a observarem o preenchimento das vagas destinadas às pessoas com deficiência.

- **Da tramitação preferencial do feito**

No dia 09 de agosto de 2005, foi publicado no Diário Oficial da União a Instrução Normativa nº 29 do Tribunal Superior do Trabalho (TST, 2005, p.1), que “dispõe sobre a prioridade na tramitação dos processos em que é parte pessoa portadora de deficiência”. Ou seja, essa instrução versa que a pessoa com deficiência, quando for entrar em juízo, no caso, o surdo em reclamação trabalhista, deve alegar como fundamento em preliminar de mérito, a sua incapacidade para que o feito tramite preferencialmente, tudo assegurado pelo TST.

- **Da proibição da discriminação**

Quando o assunto é deficiência, observa-se que no decorrer da história relatada anteriormente, que as pessoas que a possuem já foram muito discriminadas e privadas de seus direitos, nesse sentido a Constituição Federal de 1988, se preocupou em evitar que isso se repetisse. No artigo 7º, XXXI, (p.10), da Magna Carta tem-se a “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”, pois, é sabido que é muito comum, os empregadores usarem a deficiência como justificativa para pagar um salário inferior, este que repercute em todas as demais verbas salariais, causando prejuízo ao surdo.

Sendo vedada a prática de qualquer discriminação de trabalho ou salário ao surdo, também na já falada Lei, nº 13.146, de 6 de julho de 2015, no artigo 34, § 2º e 3º, (p.12), observe-se:

§ 2º A pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor. § 3º É vedada restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena.

Ou seja, mais uma vez, o direito à igualdade é afirmado, mostrando que não só o surdo, mas que todos possuem direito ao trabalho e salários dignos, sendo punível como crime para aqueles que descumprirem tais regras, conforme a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, em seu artigo 8º caput e inciso III, (p.4), que diz que “constitui crime punível com reclusão de 2 (dois) a 5 (cinco) anos e multa: III - negar ou obstar emprego, trabalho ou promoção à pessoa em razão de sua deficiência”, portanto, os direitos ao trabalho e emprego dos surdos devem ser observados.

Nesse sentido, conforme Maria Aparecida Gugel (2012, p. 419), cabe ao empregador implementar todas as medidas de acessibilidade “[...], de comunicação a todas as pessoas com deficiência por meio de apoios e tecnologias assistivas adequadas a cada necessidade” para que haja a não discriminação e adequação do trabalhador surdo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a história dos surdos na antiguidade, foi visto que eles sofreram muito e eram segregados da sociedade de forma cruel. Por anos a sociedade se absteve de aprender o sentido da palavra inclusão em todos os seus aspectos, mas, avanços têm ocorrido com a implementação de normas protetoras.

Também foram vistos conceitos pertinentes, bem como os princípios norteadores dos direitos, deste povo tão marginalizado. Quais sejam o da isonomia ou da igualdade e da dignidade da pessoa humana, estes que são o alicerce de todos os ramos jurídicos estudados.

Olhando para o sistema normativo pátrio, foram demonstrados os diversos dispositivos legais trabalhistas que protegem os direitos dos surdos, bem como foi analisado como se dá a dispensa deles, a reserva de vagas em empresas com cem ou mais funcionários, a tramitação preferencial do feito e, por fim, a proibição da discriminação.

Portanto, após analisar todos os artigos em leis e decretos encontrados, percebe-se que há diversos direitos ao trabalho e ao emprego para as pessoas surdas, estes que devem ser cumpridos por todos os empregadores, sob pena de punição. Devendo também, os contratantes proporcionarem um ambiente acessível ao trabalhador surdo, com a presença da figura do intérprete de LIBRAS.

Recomenda-se que mais estudos sejam feitos e postos em prática, em relação a este tema de extrema importância, bem como que todos os empregadores obedeçam às leis trabalhistas existentes e que os trabalhadores surdos possam desenvolver no ambiente laboral da melhor forma possível e satisfatória.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. In Consolidação das Leis do Trabalho / organização Renato Saraiva, Arryana Linhares, Rafael Tonassi. 17. ed. rev. e atual. São Paulo: MÉTODO, 2016.

BRASIL. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.**

Disponível em:<

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em 18 mai. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005.**

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5626.htm>. Acesso em 25 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989.** Disponível

em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7853.htm>.

Acesso em 25 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm>.

Acesso em 25 mai. 20015.

BRASIL. **Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10436.htm>.

Acesso em 25 mai. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm)

[2018/2015/lei/13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm)>. Acesso em 25 mai. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 8 ed.

São Paulo: Atlas, 2017.

GUGEL, Maria Aparecida. **O Direito ao Trabalho e ao Emprego: A proteção na Legislação Trabalhista.** In LEITE, George Salomão *et. al.*, Manual dos Direitos da Pessoa com Deficiência). São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa do Direito.** 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

LIVRO DE MARCOS. In **A Bíblia da Mulher: leitura, devocional, estudo.** 2 ed. Barueri. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Conteúdo Jurídico do Princípio da Igualdade.** 3.ed. 8.tir. São Paulo: Helvetica Editorial Ltda, 2000.

NASCIMENTO, Lilian Cristine Ribeiro. **Um pouco mais sobre da educação dos surdos, segundo Ferdinand Berthier.** ETD – Educação Temática Digital. Campinas, v.7, n. 2, jun. 2006, p.255-265.

PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Constitucional Descomplicado.** 3 ed. rev. e atual. São Paulo. Método, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24 ed., ver. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SITE USHMM. Site do Museu Memorial do Holocausto dos Estados Unidos. **Holocausto: Um Local de Aprendizado para Estudantes, 2015.** Disponível em:<

<http://www.usmmm.org/outreach/ptbr/article.php?ModuleId=10007683>>. Acesso em 25 mai. 2017.

STROBEL, Karin Lílian. **História da Educação de Surdos**. Universidade Federal de Santa Catarina. Licenciatura em Letras-LIBRAS na modalidade a distância. Florianópolis, 2009.

STROBEL, Karin Lílian. **A visão história da in(exclusão) dos surdos nas escolas**. ETD – Educação Temática Digital. Campinas, v.7, n. 2, jun. 2006, p.245-254.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Instrução Normativa nº 29 do Tribunal Superior do Trabalho**. 2005. Disponível em:
<http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/TST/Instr_Norm/IN_29.html>. Acesso em 25 mai. 2017.

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GUARDA COMPARTILHADA COMO REGRA NO MUNICÍPIO DE GARANHUNS ⁸

Joana D'arck Cordeiro Valença

Bacharela em Direito pela Faculdade de Direito de Garanhuns –
FDG/AESGA. E-mail: joanadvalenca@gmail.com

Adriana Pereira Dantas Carvalho

Bacharel em Direito (UNICAP), Esp. em Direito
Educativo (UFRPE) e Direito Processual (Universidade
Potiguar) e Mestre em Psicologia da Educação, no Instituto
Superior de Línguas e Administração – ISLA e Doutoranda em
Direito Civil na UBA., docente e Presidente FACIGA-AESGA.,
E-mail: adrianacarvalho@aesga.edu.br

Ricardo Severino de Oliveira

Graduado em Ciências Sociais (UFRPE), pós-graduado em
Gestão Pública (FACIGA/AESGA), Mestre em Gestão e Política
Ambiental (UFPE), docente da FACIGA/AESGA,
E-mail: ricardooliveira@aesga.edu.br

RESUMO

⁸ Artigo apresentado e/ou publicado anteriormente como VALENÇA, Joana D'arck Cordeiro Valença; CARVALHO, Adriana Pereira Dantas; OLIVEIRA, Ricardo Severino de. Análise da Eficácia da Guarda Compartilhada Como Regra no Município De Garanhuns. Anais da III Congresso Pernambucano de Ciências Jurídicas, Tema: Interdisciplinaridade e Direito, UPE Arcoverde., ISSN: 25265958. E publicado também no e-book: CARDOSO, Fernando da Silva; FREITAS, Rita de Cássia Souza Tabosa; MOTTA, Andrea Costa do Amaral (Orgs.). Direito e contemporaneidade, volume 2: estudos, interdisciplinaridade e perspectivas, Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020. p. 108-131, ISBN -978-65-81512-74-3.

O presente estudo tem como tema a análise da eficácia da Guarda Compartilhada como regra e fundamentou-se no seguinte problema: Existe eficácia na aplicação da Guarda Compartilhada como regra nas Varas de Famílias de Garanhuns, relacionando-a ao Direito de Convivência e à Parentalidade? Apresentou como objetivo geral analisar a eficácia da Guarda Compartilhada como regra na sua aplicação nas Varas de Famílias de Garanhuns, relacionando-a ao Direito de Convivência e à Parentalidade. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa exploratória, o estudo de caso e o uso das técnicas da pesquisa bibliográfica e da entrevista padronizada ou estruturada. Portanto, pode-se afirmar que a Lei nº 13.058/14 não tem sido aplicada como previsto pelo Judiciário e que sua eficácia no asseguramento do superior interesse da criança e do adolescente está limitada aos aspectos socioculturais, psicológicos e estruturais do próprio Judiciário frente à complexidade que envolve os casos de separação e divórcio no Município de Garanhuns.

Palavras-chave: Guarda Compartilhada. Convivência Familiar. Família. Melhor Interesse da Criança. Eficácia.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O presente trabalho trata da análise da eficácia da guarda compartilhada como regra e sua capacidade de assegurar o melhor interesse da criança, tendo como base de estudo as Varas de Família do Município de Garanhuns. A pesquisa se fundamenta na seguinte problemática: Existe eficácia na aplicação da Guarda Compartilhada como regra nas Varas de Famílias de Garanhuns, relacionando-a ao Direito de Convivência e à Parentalidade?

Partindo dessa premissa, o estudo se justifica pelo fato da inovação trazida pela Lei nº 13.058/14 que instituiu a Guarda Compartilhada como regra ser teoricamente ideal para que seja assegurado o melhor interesse da criança e, por outro lado, por haver uma escassez de estudos relacionados à sua eficácia nos tribunais brasileiros. Este estudo procura exatamente fazer uma análise da visão e até da posição de Magistrados, advogados e psicólogos frente ao estabelecimento do instituto como regra, no sentido de assim verificar a eficácia e a aplicação da lei.

O estudo tem como objetivo geral analisar a eficácia da Guarda Compartilhada como regra na sua aplicação nas Varas de

Famílias de Garanhuns, relacionando-a ao Direito de Convivência e à Parentalidade.

A pesquisa tem ainda o condão contribuir com uma reflexão sobre a aplicação da Guarda Compartilhada, dos seus desdobramentos jurídicos e sociais, tanto para o meio acadêmico como para os profissionais operadores do direito, que lidam diariamente com delicadas demandas familiaristas, os quais por sua natureza, requerem muita cautela, uma vez que associado ao processo de formação de crianças e adolescentes e cuja aplicação de maneira inapropriada pode ensejar consequências danosas.

2 METODOLOGIA

O presente estudo tomou por base o Município de Garanhuns e as duas Varas de Família existentes na organização judiciária local.

Garanhuns está localizado no Agreste Meridional de Pernambuco, distante 230Km da capital, Recife. Possui uma área territorial de 476,46Km² e uma população de 135.138 mil habitantes, conforme dados do IBGE de 2013. Aproximadamente 88% da população está localizada na área urbana. A cidade tem no comércio a sua principal atividade econômica, responsável por 64,02% do PIB.

A Justiça Estadual funciona no Fórum Ministro Eraldo Gueiros Leite, localizado na Avenida Rui Barbosa e está organizada da seguinte forma: 3 (três) Varas Cíveis, 2 (duas) Varas de Família, 1 (uma) Vara da Infância e Juventude, 2 (duas) Varas Criminais, 1 (um) Juizado Especial Cível, 1 (um) Juizado Especial Criminal e 1 (uma) Vara da Fazenda Pública Estadual.

O método de abordagem utilizado neste estudo foi o hipotético-dedutivo (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2017).

Quanto ao procedimento da pesquisa foi utilizado o estudo de caso ou método monográfico (LAKATOS, MARCONI, 2017) e quanto ao objetivo a pesquisa foi exploratória (GIL, 2017), em virtude justamente de suas características de ampliação de

familiaridade e compreensão do tema e de sua flexibilidade para elaboração das hipóteses.

A coleta de dados foi feita inicialmente a partir da pesquisa bibliográfica (GIL, 2017). Esta etapa da coleta de dados foi realizada tomando por base doutrinadores e teóricos que são referência no País por desenvolverem estudos relacionados ao Direito de Família. A outra parte dos dados foi coletada através da Entrevista (LAKATOS; MARCONI, 2017). Foi adotada a Entrevista Padronizada ou Estruturada (LAKATOS; MARCONI, 2017).

2.1 Justificativa da amostra e apresentação das categorias

Não há dados disponíveis de fácil acesso sobre a Guarda Compartilhada no Nordeste ou em outras regiões, nem no Estado de Pernambuco. Alguns números divulgados pelo próprio IBGE (2017) apontam somente que Salvador é a capital brasileira com a maior proporção de casos de Guarda Compartilhada, chegando a 46,54% do total dos processos de guarda.

Nas Varas de Família do município de Garanhuns não há dados oficiais registrados sobre a Guarda Compartilhada. Verifica-se apenas a predominância de guardas unilaterais.

Para o estudo, foram eleitas as duas Varas de Família da Comarca de Garanhuns, ambas atualmente presididas pela mesma Juíza e onde atuam os demais profissionais selecionados para a amostra. A coleta dos dados, feita através de entrevistas e questionários, ocorreu no período de 02 a 23 de maio de 2016.

As perguntas das entrevistas foram estruturadas em categorias e organizadas em blocos de acordo com o assunto a ser abordado a respeito da guarda conjunta. Os dados serão apresentados em quadros seguidos das devidas análises. O primeiro deles trará a descrição da amostra, devidamente justificada. O segundo apresenta a organização das perguntas por categoria com as correspondentes justificativas. Em seguida passa-se aos quadros com as respostas por questão. Em virtude da extensão de algumas

respostas, neste artigo optou-se por apresentar uma síntese dos aspectos mais relevantes de cada questão proposta.

Quadro 1: Quantitativo e Justificativa

Quantitativo	Função	Justificativa
01	Magistrado	O Magistrado é destinatário da norma, responsável pela sua aplicação e pela observância do respeito ao melhor interesse das crianças e adolescentes.
02	Advogados	Os advogados lidam diretamente com as partes/famílias e oferecem uma visão sobre o conhecimento que estas tem a respeito da Guarda Compartilhada. A opção por dois advogados, um atuante no Núcleo de Práticas Jurídicas e outro atuante em escritório particular se justifica como forma de verificação de possíveis diferenças no entendimento da Guarda Compartilhada por classes sociais distintas.
01	Psicólogo do Tribunal de Justiça	A visão do psicólogo está mais voltada para os conflitos existentes nos litígios e de que maneira isso inviabiliza ou não a Guarda Compartilhada. Além de verificar se as questões relacionadas à divisão de tempo postas pela lei estão sendo tratadas como previsto.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2: Categorias, número de questões e justificativas

Categorias	Nº de Questões	Justificativas
Identificação	4	A função exercida e o tempo de experiência na área de Direito de Família pressupõem conhecimento a respeito do assunto e de suas nuances mais variadas

Aplicação da lei	6	As questões visam verificar se a Lei nº 13.058/14, que estabelece a Guarda Compartilhada como regra, está sendo aplicada conforme o previsto, verificar quais os possíveis entraves para a sua aplicação, respaldando a questão maior a ser analisada por esse estudo que é a sua Eficácia diante de fatores socioculturais predominantes no espaço determinado para o estudo.
Estrutura do Fórum	1	A ausência de estrutura dos fóruns pode ser fator determinante para a aplicação da Guarda Compartilhada. As demandas familiaristas, especialmente aquelas que envolvem crianças e adolescentes precisam estar respaldadas em análises e laudos psicológicos capazes de subsidiar os juízes em suas decisões, dada importância do assunto e principalmente em virtude das consequências que o afastamento ou a presença dos genitores pode causar na saúde emocional e psicológica dos filhos
Tempo de Convívio	4	O tempo de convívio equilibrado entre os genitores em caso de separação e Guarda Compartilhada foi um dos pontos mais polêmicos trazidos pela nova lei. Para alguns doutrinadores foi um avanço, para outros um retrocesso. Daí a necessidade de se verificar se na prática há uma compreensão do significado da divisão equilibrada de tempo, se este conceito pode confundir a Guarda Compartilhada com a Guarda Alternada e se aquilo que está previsto em lei vem sendo cumprido.

Fonte: Questões elaboradas pelos autores

As categorias foram organizadas por tema, tendo sido abordados os pontos mais relevantes. A categoria I trata da identificação das pessoas selecionadas para a amostra; a categoria II relaciona-se à aplicação da lei, ao entendimento que se tem da Guarda Compartilhada e a sua eficácia; a categoria III aborda as condições estruturais do Fórum da Comarca de Garanhuns e por fim a categoria IV dedica-se às questões relacionadas ao tempo de convívio na guarda conjunta e seus desdobramentos.

No tópico 4 serão expostos a análise das respostas das categorias II e III, visto que a I refere-se apenas à identificação dos entrevistados,

3 A GUARDA COMPARTILHADA E OS FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAIS

A Guarda Compartilhada surge, como visto anteriormente, a partir das alterações sociais ocorridas nas últimas décadas e da necessidade de que novos parâmetros sejam adotados, social e juridicamente, a fim de fazer frente às recentes demandas.

A Carta Constitucional de 1988 inova ao ampliar direitos, ao corresponder a expectativas de aceitação de novas composições familiares e de promover a proteção dos vulneráveis na ordem social de forma diferenciada. De acordo com Teixeira (2016, p. 18) “essa mudança entrelaçou-se com a fase de transição do perfil da família, a qual vem delineando, com o passar do tempo novos contornos, cujos reflexos inevitáveis repercutiram nas relações parentais.” As famílias passaram a existir numa nova perspectiva, voltadas para o afeto e para os cuidados com os filhos, como espaço de desenvolvimento de sua personalidade e da promoção do bem-estar dos seus componentes.

O art. 227 da Carta Magna (1988) por sua vez estabelece que a convivência familiar, como se observa, é direito fundamental da criança e do adolescente, justamente porque é no seio da família que muitos dos outros direitos previstos na lei serão garantidos e porque é neste espaço que de fato acontecerá seu desenvolvimento para que se torne uma pessoa plena.

A partir dessa concepção, de crianças e adolescentes como sujeitos de direitos, é que procura se mostrar que a Guarda Compartilhada, mesmo antes de ser admitida pelo ordenamento jurídico brasileiro, era autorizada pautada em princípios constitucionais muito claros como informa Gama (2008, p. 248):

A admissibilidade da guarda compartilhada no período anterior à vigência da Lei nº 11.698/08, o fundamento era basicamente de índole

constitucional, levando em consideração os princípios da igualdade entre homem e mulher (em especial nas relações de Direito de Família), do melhor interesse da criança e do adolescente, da afetividade, as regras referentes ao direito de convivência familiar e a prioridade absoluta da criança e do adolescente nos assuntos a ele pertinentes.

Dessa forma, a Lei nº 11.698/08 vem, infraconstitucionalmente, dar forma àquilo que de certo modo já estava presente no ordenamento jurídico, embora de maneira tímida. A Guarda Compartilhada, realidade jurídica de outros países, passa a integrar a realidade brasileira, como forma de concretizar a prioridade absoluta e a doutrina da proteção integral, prevista no Estatuto da Criança e do Adolescente, tomando por base, a despeito de outros interesses, o desenvolvimento dos filhos, como princípio norteador de todas as relações que os envolvem.

Merecem também menção os princípios da parentalidade responsável e o da dignidade da pessoa dos pais e dos filhos, presente no art. 226 da Constituição Federal de 1988 e que, de acordo com Gama (2008), são essenciais para nortear e estimular as relações e a responsabilidade de ambos os pais, impondo um melhor cumprimento de suas funções, voltada ao superior interesse das crianças e adolescentes.

3.1 A Guarda Compartilhada à luz da Lei nº 11.698/08

A Guarda Compartilhada é a que se considera mais eficaz para manutenção do poder familiar e a mais justa para se assegurar o respeito à convivência dos pais com os filhos em virtude do fim dos relacionamentos. Os filhos são necessariamente aqueles que mais sofrem com a separação, não tendo na maioria das vezes, condição de compreender o rompimento e nem o afastamento de um dos genitores, como comumente se dá no caso da guarda unilateral.

De acordo com Grisard Filho (2014), a pouca aplicabilidade da Guarda Compartilhada pelo judiciário brasileiro, aliada à

interpretação de dispositivos do Código Civil de 2002, que compreendiam que a guarda deveria, sobretudo, atender ao melhor interesse da criança, levou os vários movimentos de pais e mães separados no Brasil a alargarem o debate sobre o tema até que fosse proposto projeto de lei com vistas a sua instituição. Além disso, outros fatores, como a inserção da mulher no mercado de trabalho e a mudança na dinâmica das famílias, alterando seu modo de convivência, também contribuíram para a necessidade de mudanças na legislação.

A lei enfim foi sancionada no dia 13 de junho de 2008, dando a seguinte redação ao art. 1.583 do Código Civil. Um dos pontos mais aplaudidos pelos doutrinadores quando da promulgação da lei foi a preocupação do legislador em definir o que seria a Guarda Compartilhada, deixando clara a corresponsabilização e o exercício por ambos os pais dos direitos e deveres concernentes aos filhos.

Conforme Grisard Filho (2014, p. 187) “a normatização legal trazida pela nova lei assegura a ambos os pais a responsabilidade conjunta, conferindo-lhes de forma igualitária o exercício dos direitos e deveres concernentes à autoridade parental”. Enfim, uma lei que garante amplamente a convivência de pais separados com seus filhos, a participação na formação e manutenção do compromisso de responsabilidade de ambos os genitores.

Observe-se que o foco da lei está no bem estar dos filhos, na necessidade de preservação de sua integridade. Isto não significa necessariamente que a lei pode operar milagres e alterações nas relações entre os pais, mas servirá de norteador para as relações que devem e precisam ser mantidas com os filhos, minimizando o impacto da separação. Madaleno (2011, p. 431) afirma que “a guarda compartilhada exige dos genitores um juízo de ponderação, imbuídos da tarefa de priorizarem apenas os interesses dos filhos comuns, e não os interesses egoístas dos pais.” É necessário, entretanto, que haja um mínimo de maturidade e de possibilidade de convivência harmônica entre os pais em prol dos efetivos interesses da prole para que ela possa ter sucesso.

O implemento da Guarda Compartilhada precisa contar com condições minimamente favoráveis para que seja possível, daí a maioria dos doutrinadores compreender e se posicionar no sentido de que sem consenso, o juiz não deveria aplicá-la, mesmo o §2º do art. 1.584 do Código Civil de 2002 prevendo a sua imposição, pois seu sucesso seria comprometido pelo clima de animosidade.

Neste mesmo sentido, Grisard Filho (2014, p. 204) aponta que:

Os fundamentos da nova lei surgiram da necessidade de normatização de uma realidade crescente na sociedade contemporânea, de democratização e humanização da guarda de filhos após a ruptura da união de seus pais, de modo a garantir que do processo educacional dos filhos participem igualmente os pais, colmatando o vazio legal que existia.

A lei busca equilibrar para manter o exercício do poder familiar ao mesmo tempo em que democratiza a convivência, priorizando o dever de cuidado e o afeto nas relações, em atendimento às novas demandas da sociedade que precisam de uma normatização que acompanhe as atuais configurações das famílias.

A proposta legal da Lei nº 11.698/08 vigorou até o ano de 2014, quando uma nova legislação sobre a Guarda Compartilhada entrou em vigor, desta vez tendo como principal objetivo transformá-la em regra.

3.2 A disciplina da Lei nº 13.058/14 – A Guarda Compartilhada como regra

Após quase cinco anos da entrada em vigor da Lei nº 11.698/08 que efetivou a Guarda Compartilhada no ordenamento jurídico brasileiro, uma nova lei sobre o tema volta a modificar os artigos do Código Civil, numa tentativa de melhorar a sua aplicação. A Lei nº 13.058, de 22 de dezembro de 2014 alterou substancialmente os arts. 1.583, 1.584, 1.585 e 1.634 do Código Civil atual e passou a estabelecer a guarda conjunta como regra.

De acordo com Gama (2016, p.181), a principal novidade introduzida pela nova lei foi “dar ênfase à guarda compartilhada como modelo prioritário ao atendimento aos interesses dos filhos comuns quando confrontados com os interesses de seus pais. Completa-se o ciclo para tornar regra a guarda compartilhada e, desse modo, exceção a guarda unilateral.” A lei anterior buscava priorizar e estimular a guarda conjunta, a nova lei traz como escopo a Guarda Compartilhada como regra, ou seja, somente excepcionalmente é que será aplicada a guarda unilateral.

Para Leite (2015, p. 3, grifo do autor) a atual redação suscita vários questionamentos:

O que é forma equilibrada? Seria a divisão equânime de tempo que cada filho passaria com cada genitor? Ou corresponderia a uma divisão igualitária de residência dos filhos nas casas dos respectivos genitores? Como medir o tempo de convívio de modo a preencher a exigência do “equilíbrio” estampada no citado §2º?

Analisando as palavras do autor observa-se que provavelmente a confusão relacionada aos conceitos de Guarda Compartilhada e guarda alternada tende a aumentar, pois a própria lei não se preocupou em definir o que seria essa divisão equilibrada de tempo.

A possibilidade de uma bifurcação do seu conceito suscitou inclusive a defesa de alguns doutrinadores, a exemplo do próprio Rolf Madaleno (2016), da apresentação de um plano de parentalidade a ser apresentado ao juiz com a organização do tempo de convívio e das atribuições dos pais para com os filhos.

Em oposição, Rosa (2015, p. 76) afirma que “o instituto não visa à divisão salomônica de tempo com cada um dos pais”, o que facilmente converteria a Guarda Compartilhada em guarda alternada, não admitida em nosso ordenamento. O objetivo da lei, nesta perspectiva, seria, além de manter o exercício da autoridade parental, estreitar os laços afetivos, na perspectiva de um contato

cotidiano que facilitasse a intervenção dos pais na formação dos filhos.

O §3º do art. 1.583, por sua vez, vem deixar claro que a Guarda Compartilhada pode ser perfeitamente aplicável mesmo que os pais residam em cidades diferentes. A definição do local de moradia deve ser feita sempre objetivando o atendimento dos melhores interesses das crianças e dos adolescentes, levando em consideração a necessidade de estabilidade e do desenvolvimento de vínculos - escolares, familiares, comunitários – além do atendimento a questões práticas relacionadas à sua formação.

A mudança essencial trazida pela Lei nº 13.058/14 está expressa §2º do art. 1.584 do Código Civil de 2002, quando determina que a guarda conjunta passa a ser a regra, mesmo que os genitores não estejam de acordo e desde que ambos sejam aptos a exercer o poder familiar. Para que a Guarda Compartilhada não seja aplicada, faz-se necessário que um dos genitores declare expressamente que não deseja a guarda do filho. A lei prioriza a guarda conjunta, alterando a previsão da lei anterior, que também tinha o intuito de priorizá-la, mas não a estabelecia como regra.

Nas palavras de Maria Berenice Dias (2015, p. 529):

O significado mais saliente da mudança é que o compartilhamento da guarda deixa de depender da convivência harmônica dos pais. As situações de litigiosidade não mais servem de fundamento para impedir a divisão equilibrada da guarda. A guarda compartilhada pode ser fixada por consenso ou por determinação judicial.

A guarda conjunta vinculada apenas ao consenso deixa de existir. Nesta perspectiva, Gama (2016, p.183) informa que: “Há uma outra questão subjacente a esta, que é uma certa redução da discricionariedade judicial na imposição de outro modelo de guarda que não a compartilhada”. Nesta visão, a própria lei, da maneira como está posta, impondo a Guarda Compartilhada, acaba por submeter a segundo plano o superior interesse da criança, visto que cada situação concretamente guarda suas particularidades,

acabando a imposição por gerar prejuízos aos menores em algumas circunstâncias.

Importante avanço houve no que diz respeito ao §4º do art. 1584, pois a lei prevê a redução de prerrogativas atribuídas ao detentor da guarda, independente da modalidade, mas não faz referência à redução do número de horas de convivência.

4. A EFICÁCIA DA LEI

Antes de mais nada é necessário que se compreenda o que é a Eficácia. Quando uma lei pode ser considerada eficaz? Uma norma válida técnica e juridicamente cumpre sua finalidade?

De acordo com Reale (2002, p. 112):

A eficácia se refere, pois, à aplicação ou execução da norma, ou por outras palavras, é a regra jurídica enquanto momento da conduta humana. A sociedade deve viver o Direito e como tal reconhecê-lo. Reconhecido o Direito, ele é incorporado à maneira de ser e de agir da coletividade [...] O certo é, porém, que não há norma jurídica sem um mínimo de eficácia, de execução ou aplicação no seio do grupo.

Verificar então, se uma lei é eficaz ou não, é perceber se há adesão a essa lei, se ela é devidamente aplicada, se os seus destinatários diretos e indiretos a seguem. Bobbio (2010) alerta para o fato de que a pesquisa destinada à verificação da eficácia de uma lei é aquela destinada ao estudo do comportamento dos membros de um determinado grupo social, diferenciando-se da pesquisa filosófica e da pesquisa jurídica, e caracterizando-se como de cunho fenomenológico.

Bobbio (2010, p. 43) afirma que:

O problema da eficácia leva-nos para o terreno da aplicação das normas jurídicas, que é o terreno dos comportamentos efetivos dos homens que vivem em sociedade, dos seus interesses contrastantes, das ações e reações diante da autoridade, e dá lugar às

pesquisas em torno da vida do direito, no seu surgimento, no seu desenvolvimento, na sua modificação, pesquisas geralmente vinculadas a investigações de caráter histórico e sociológico.

A Lei nº 11.698/08 buscou inicialmente incentivar a Guarda Compartilhada, definindo-a e criando sua possibilidade legal. Posteriormente, num espaço de tempo de seis anos, a Lei nº 13.058/14 procurou priorizá-la, buscando acolhida tanto por parte das famílias como por parte dos Tribunais, como uma alternativa para ampliação da convivência, especialmente entre o pai e seus filhos, dada a predominância do deferimento da guarda unilateral à mãe.

A lei anterior, editada em 2008, abriu espaço para a Guarda Compartilhada e determinou a sua aplicação sempre que possível e em atendimento às necessidades das crianças e adolescentes. O legislador então, em 2014, resolve estabelecer que a Guarda Compartilhada passa a ser regra, no intuito de promover a proteção ao melhor interesse da criança e do adolescente. No entanto, percebe-se ainda a predominância da guarda unilateral, pois a guarda conjunta não é uma realidade.

Nesse contexto, não é possível afirmar que a lei tem eficácia, especialmente se esta for compreendida a partir dos conceitos acima apresentados. Não há aplicação conforme previsto legalmente, nem aceitação por parte da sociedade do que ela determina, mesmo que motivado pela falta de entendimento do seu significado. Entretanto, o que se observa como mais grave nisso tudo, é que embora a lei tenha sido criada para proteger os filhos e garantir os seus interesses, colocando em segundo plano os conflitos conjugais, estes continuam prevalecendo, e se constituem na maior dificuldade para implementação da guarda conjunta.

A Guarda Compartilhada, a despeito dos princípios que a regem, necessita de outros meios para auxiliar a sua concretização e a Mediação surge como alternativa para que ela se torne realidade, especialmente por que a maioria das separações se dá em um ambiente conflituoso.

A mediação representa um acordo, não é meio coercível, não impõe. Estabelecer a Mediação como forma de minimizar os conflitos, a fim de que se consiga, através de autodeterminação dos próprios pais, estabelecer a guarda conjunta se constitui num avanço, pois a imposição que por ventura estabeleça a partilha num ambiente de litígio pode apenas transformá-la em formal e inócua.

4.1 Parentalidade e Direito de Convivência

A guarda se concretiza como um dos atributos da autoridade parental. Esta autoridade, conforme previsto no art. 1.634 do Código Civil de 2002, independe da situação conjugal do seu detentor, não se extingue com a separação do casal. Segundo Grisard Filho (2014, p. 53) “o poder familiar é instituído de proteção da menoridade, que investe os pais em um complexo de direitos e deveres em relação aos filhos menores”. Vê-se surgir daí um outro vínculo, que embora já estabelecido, assume maior importância a partir do momento de uma eventual separação, trata-se da parentalidade.

Groeninga (2016, p. 139) afirma que “com os filhos, o casal conjugal, quando formado, torna-se também casal parental e às identidades de homem e mulher agregam-se as de pai e mãe, com todo peso, expectativas individuais e sociais carregadas por estas funções”. Pelo acima apresentado, facilmente infere-se que o fim da conjugalidade não pressupõe o fim da parentalidade. A maternidade e a paternidade são vínculos com os filhos que não estão adstritos à permanência da relação afetiva entre os cônjuges.

A relação entre pais e filhos precisa, neste sentido estar preservada, independente da separação do casal conjugal. A responsabilidade no que se refere à formação e aos cuidados com os filhos se mantêm. E mesmo analisando por um ponto de vista mais subjetivo, a afetividade que envolve as relações parentais não acaba. A discussão em torno da parentalidade e da Guarda Compartilhada está amparada no fato de que a Constituição Federal de 1988, em seu art. 227 estabelece que é direito das crianças e

adolescentes, a ser garantido pela família, pela sociedade e pelo Estado, a convivência familiar e comunitária.

Crianças e adolescentes são partes vulneráveis do núcleo familiar, a sua proteção especial está relacionada ao processo de formação em que se encontram, sendo as relações estabelecidas na esfera da família durante seu desenvolvimento determinantes para sua personalidade e para sua vida futura. Neste mesmo sentido, Franco e Pereira (2016, p. 322, grifo do autor), complementam:

A tríade “pai-mãe-filho”, tão discutida a partir dos escritos de Sigmund Freud, envolve a responsabilidade materna e paterna na estruturação da criança em fase de seu desenvolvimento. A ausência ou privação de qualquer dos genitores implica, entre outros aspectos a privação de sua história, do contexto de vida de seus antepassados, de sua cultura e de seus valores. O elemento de maior riqueza do ser humano, que lhe dá a característica ímpar, é o fato de ele ser fruto de duas pessoas diferentes.

Não é à toa que a Guarda Compartilhada exsurge como o modelo de guarda ideal e que, ao menos em tese, melhor atende ao princípio do superior interesse da criança e do adolescente, se compreendidas as suas necessidades de cuidado, afeto e proteção, distanciando-se de um modelo, muitas vezes nocivo, de visitas que não contribui para o processo de formação e que perpetua o papel do pai mantenedor e da mãe cuidadora.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Categoria II - Aplicação da Lei: entendimento sobre Guarda Compartilhada

Questão 1- Qual o entendimento que se tem da Guarda Compartilhada estabelecida como regra, instituída pela Lei nº 13.058/14?

Observou-se a partir das respostas oferecidas que a Guarda Compartilhada é entendida como uma modalidade avançada de guarda, como um instituto benéfico, especialmente no que se refere à garantia do superior interesse da criança e do adolescente.

Está clara também a ideia de que a Lei nº 13.058/14 a institui como regra, entretanto na visão dos entrevistados, esta não deve ser aplicada de maneira absoluta, em respeito inclusive ao próprio princípio do melhor interesse da criança.

Outro aspecto relevante ressaltado foi a necessidade de maior esclarecimento, conscientização e elucidação sobre o que significa Guarda Compartilhada e como ela deve ser regida. Não sendo suficiente apenas a determinação legal para que o instituto tenha sucesso, mas um conhecimento dos seus requisitos e da sua importância.

O raciocínio das respostas esteve mais coadunado com o previsto na Lei nº 11.698/08, que previa no §2º do art. 1584 do Código Civil de 2002, a aplicação da Guarda Compartilhada sempre que possível.

Questão 2 - Quais as principais dificuldades enfrentadas na aplicação da Guarda Compartilhada como regra?
--

As partes se sobressaem como a principal dificuldade enfrentada para aplicação da Guarda Compartilhada. Seja pelo litígio existente entre os pais, seja pela falta de clareza sobre o que significa compartilhar a guarda. Os filhos continuam sendo usados como instrumentos para um genitor atacar ou afetar o outro ou como objeto de disputa. A falta de compreensão do sentido da corresponsabilidade que envolve a parentalidade faz com que a Guarda Compartilhada seja vista também como forma de reduzir os valores pagos como pensão alimentícia.

Fator também citado foi a inexistência de equipe multidisciplinar para subsidiar o trabalho dos Magistrados na aplicação da Guarda Compartilhada de modo eficaz, que será tratado mais adiante em tópico específico.

Questão 3 - A sociedade – representada pelas famílias que procuram o Judiciário em face de separações, divórcios, fim da união estável – tem conhecimento do que é a Guarda Compartilhada e da sua importância?

Fica evidenciado pelas respostas colhidas nas entrevistas que não há um conhecimento por parte das famílias sobre o que significa a Guarda Compartilhada e quais são os seus benefícios. O que não significa necessariamente que os genitores não saibam da existência de sua possibilidade. A Guarda Compartilhada existe, é prevista legalmente, pode ser deferida, embora seu significado não esteja claro.

Ora, se os pais são capazes de exercê-la conjuntamente durante a vigência do casamento ou da união estável, deveria ser natural que se mantivesse a mesma corresponsabilização após o seu término, em virtude da manutenção do vínculo da parentalidade. Entretanto fatores culturais e sociais acabam por influenciar a sociedade em sentido contrário, cabendo diante do exposto além da lei, todo um processo que eduque a sociedade para a guarda compartilhada.

Questão 4 - Pode-se afirmar que existe eficácia no estabelecimento da Guarda Compartilhada como regra no que diz respeito ao atendimento do princípio do superior interesse da criança? Sim, não? Por quê?

Quando indagados sobre a eficácia da Lei nº 13.058/14 os entrevistados apresentaram pontos de vista diferentes. Para alguns, a eficácia existe; para outros, não. Esses mesmos entrevistados, quando indagados a respeito da predominância da aplicação da Guarda Compartilhada, são quase unânimes em ressaltar que esta não predomina, que a prevalência ainda é da guarda unilateral e ressaltam também que a razão principal para a decisão pela guarda unilateral é a falta de interesse e de compreensão da Guarda Compartilhada por parte dos genitores, além da falta de entendimento entre estes.

O fato de ser uma lei recente é outro dos fatores apontados para sua ineficácia. Assim como aspectos culturais que enxergam a mãe como cuidadora e o pai como mantenedor. Importante também ressaltar que o compartilhamento muitas vezes é aceito, mas somente para formalizar uma situação, sem ocorrer na prática.

Questão 5 - Existe predominância na aplicação da Guarda Compartilhada após as Leis nº 11.698/08 e nº 13.058/14 nas Varas de Família desta comarca? Sim, não? Por quê?

Fica claro pelas respostas obtidas que a Guarda Compartilhada é muito pouco aplicada, contrariando a previsão legal. As respostas oferecidas a essa questão entram, inclusive, em contradição com o que foi respondido na questão anterior, pois se um instituto não tem aplicabilidade não pode ser considerado eficaz.

O estabelecimento da guarda conjunta, como modelo prioritário pela Lei nº 13.058/14, busca exatamente o contrário, que o superior interesse da criança e do adolescente se sobreponha ao interesse das partes para que sejam mantidos os vínculos parentais e para que sejam minimizados os danos psicológicos e emocionais causados pela separação.

Questão 6 - A ausência de consenso ou o excesso de litígio entre os pais tem sido um impedimento para aplicação da Guarda Compartilhada?

Ao analisar as respostas oferecidas, verifica-se que o principal entrave para a aplicação da Guarda Compartilhada é o litígio que envolve as separações e as dificuldades em se fazer dissociar os papéis conjugais dos parentais. Neste sentido, o comportamento efetivo dos genitores, respaldado por fortes influências socioculturais e por fatores psicológicos se apresentam como a principal dificuldade para que a lei alcance a sua efetividade.

Categoria III – Estrutura do Fórum

Questão 1 - Existe estrutura, no que diz respeito a equipes interdisciplinares no Judiciário, capaz de subsidiar o trabalho dos Magistrados diante de tema tão delicado quanto à guarda e de suas consequências?

Não existe estrutura quanto à equipe interdisciplinar que atenda às Varas de Família da Comarca. A equipe existente, designada pelo Tribunal de Justiça para o Fórum, é ligada à Vara da Infância e Juventude, que atende Garanhuns e mais 19 municípios.

São encaminhados para essa equipe, apenas os casos mais graves das Varas de Família, já que as demandas são excessivas. No mais, o Judiciário se utiliza do auxílio dos serviços municipais dos Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) e dos Centros de Referência Especializados em Assistência Social (CREAS).

Há um consenso por parte de todos os entrevistados de que a estrutura é insuficiente.

Categoria IV – Tempo de Convívio – medição do tempo de convívio

Questão 1 - 1.O Código Civil em seu Art. 1.583, §2º determina que na Guarda Compartilhada o tempo de convívio com os filhos deverá ser dividido de forma equilibrada com a mãe e com o pai. Há neste sentido, doutrinadores, tribunais e advogados que entendem que tal preceito pressupõe a apresentação de um plano de parentalidade que demonstre como seria essa divisão de tempo.

a) Como tem sido vivenciada a ideia de medição do tempo de convívio de modo a preencher a exigência do “equilíbrio”?

Entre os pontos que despertaram maior polêmica quando do surgimento da Lei nº 13.058/14, que instituiu a Guarda

Compartilhada como regra, está a introdução do §2º ao art. 1.583 do Código Civil de 2002. O referido artigo estabelece que na Guarda Compartilhada o tempo de convívio com os filhos deve ser dividido de forma equilibrada com os genitores, respeitando-se as necessidades dos menores. Para Leite (2015) o parágrafo suscita muitos questionamentos, além de promover uma confusão entre os conceitos de Guarda Compartilhada e guarda alternada.

Quando questionados a respeito de como vem sendo vivenciada a questão da medição do tempo de convívio a fim de preencher a exigência do equilíbrio, as respostas são díspares e por vezes pouco relacionadas com o assunto, demonstrando uma distância entre o que está posto na lei e o que é realmente vivenciado.

Questão 1 letra b - O plano de parentalidade é uma realidade nos processos de Guarda Compartilhada?

O plano de parentalidade, de acordo com Madaleno (2016), é o instrumento pelo qual os pais informarão ao julgador como farão frente às necessidades dos filhos, diante da separação e do estabelecimento de uma guarda de divisão de tempo. Conforme verificado nas respostas obtidas dos entrevistados, este seria uma excelente ferramenta para a concretização de uma série de questões relacionadas à custódia física das crianças, todavia é um instrumento inexistente nas Varas de Família da Comarca de Garanhuns.

Questão 1 letra c - A divisão equilibrada de tempo proposta pela lei, pode levar à confusão entre os conceitos de guarda compartilhada e de guarda alternada?

A maneira como a lei trata a questão do tempo parece de fato ser responsável por uma confusão entre o conceito de Guarda Compartilhada e de guarda alternada, especialmente pela redação dada aos itens ligados ao fator tempo de convívio equilibrado.

O entendimento entre os genitores e a necessidade de uma consciência do que seja corresponsabilização também são apontados como necessários para que qualquer plano de parentalidade ou qualquer tipo de guarda de fato funcione, vinculada ou não a uma divisão equilibrada de tempo.

Questão 2 - Como fica o Judiciário diante da previsão legal do art. 1.584, §3º que estabelece que a orientação técnico profissional visará apenas à divisão equilibrada de tempo com o pai e com a mãe?

No que diz respeito à limitação do trabalho das equipes interdisciplinares ao tratamento da divisão equilibrada de tempo, observa-se mais uma vez que este é um aspecto sem relevância na Comarca. À equipe interdisciplinar da Vara da Infância e Juventude que eventualmente atende às Varas de Família, são encaminhadas demandas gravosas, que envolvem alienação parental ou situações de acordos que não são cumpridos pelos genitores e necessitam de uma intervenção urgente, a fim de não causarem maiores danos às crianças e aos adolescentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Guarda Compartilhada surge no ordenamento jurídico brasileiro como um avanço, objetivando especialmente garantir o Superior Interesse de Crianças e Adolescentes. Sua reivindicação foi fruto de uma evolução do reconhecimento do afeto e da responsabilidade como elementos das relações familiares.

Inicialmente, a Lei nº 11.698/08 definiu o que era a Guarda Compartilhada e determinou a sua aplicação sempre que possível, no intuito de priorizar a modalidade de corresponsabilização. Depois, a Lei nº 13.058/14 determina a aplicação da Guarda Compartilhada como regra, inclusive no caso de falta de consenso entre os pais, o legislador buscou colocar os interesses das crianças e adolescentes acima dos litígios que envolvem os processos de separação.

Entretanto, os dados obtidos nesse estudo mostram que o principal motivo para a não aplicação da Guarda Compartilhada é o litígio e a falta de consenso entre os genitores. Esta só é aplicada caso seja uma decisão das partes ao chegarem no Judiciário. Aspectos de ordem sociocultural e psicológica influenciam o comportamento desses casais e acabam se sobrepondo ao bem estar dos filhos.

Por outro lado, a ausência de estrutura da Comarca de Garanhuns no que diz respeito à inexistência de equipes interdisciplinares e mediadores que possam atuar na minimização dos conflitos e na conscientização da importância da convivência familiar para os filhos, também dificulta a aplicação do instituto.

A guarda unilateral, neste sentido, acaba prevalecendo, como forma de priorizar, segundo a pesquisa, o melhor interesse da criança, dadas as circunstâncias conflituosas, a falta de interesse e a ausência de estrutura.

Vale salientar que a ausência de aplicação da lei ou a sua limitação somente aos casos em que há consenso, acaba por ferir um direito fundamental das crianças e adolescentes previsto constitucionalmente, que é o direito à convivência familiar. A ausência de um dos genitores do convívio, das decisões e da responsabilização pode causar danos irreversíveis na formação dos menores, provocando uma lacuna na sua história de vida que não terá como ser preenchida.

Entendendo a lei como um dever ser, a Guarda Compartilhada passa a ser um ideal a ser alcançado pela sociedade, que precisará passar por um processo de educação e conscientização que culmine na real garantia dos direitos dos mais vulneráveis, os filhos, independente da relação que os gerou. A parentalidade precisa ser o laço mais forte e concretizador do afeto necessário à proteção das crianças e adolescentes.

Diante da realidade analisada, recomenda-se ao Tribunal de Justiça à implantação de equipes de Mediação e de equipes interdisciplinares próprias das Varas de Família que possam realizar um trabalho rigoroso de minimização de conflitos a fim de que sejam protegidos os interesses dos mais vulneráveis.

Portanto, pode-se afirmar que a Lei nº 13.058/14 não tem sido aplicada como previsto pelo Judiciário e que sua eficácia no asseguramento do superior interesse da criança e do adolescente está limitada aos aspectos socioculturais, psicológicos e estruturais do próprio Judiciário frente à complexidade que envolve os casos de separação e divórcio no Município de Garanhuns.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em < www.planalto.gov.br>. Acesso em 30 mar 2016.

BRASIL. Lei n. 10.406/02. Código Civil. In Vade Mecum Civil. 4 ed. revisada, atualizada e ampliada. Recife: Armador, 2015.

BRASIL. Lei nº 11.698/08, de 13 de junho de 2008. Altera os arts. 1.583 e 1.584 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, para instituir e disciplinar a guarda compartilhada. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11698.htm>. Acesso em 04 jun 2017.

BRASIL. Lei nº 13.058/14, de 22 de dezembro de 2014. Altera os arts. 1.583, 1.584, 1.585 e 1.634 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para estabelecer o significado da expressão “guarda compartilhada” e dispor sobre sua aplicação. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Lei/L13058.htm>. Acesso em 04 jun 2017.

BOBBIO, Norberto. **Teoria Geral do Direito**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 10 ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2015.

FRANCO, Natália Soares e PEREIRA, Tânia da Silva. **O Direito Fundamental à Convivência Familiar e a Guarda Compartilhada**. In: COLTRO, Antônio Carlos Mathias; DELGADO, Mário Luiz (Orgs.). *Guarda Compartilhada*. 2 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Método, 2016. p. 315-328.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Princípios Constitucionais de Direito de Família: Guarda Compartilhada à Luz da Lei nº 11.698/08: Família, Criança, Adolescente e Idoso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Guarda Compartilhada: novo regime da guarda de criança e adolescente à luz das leis nº 11.698/08 e nº 13.058/14**. In: COLTRO, Antônio Carlos Mathias; DELGADO, Mário Luiz (Orgs.). *Guarda Compartilhada*. 2 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Método, 2016. p. 161-188.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2017.

GARANHUNS – GOVERNO MUNICIPAL. Desenvolvido pela Prefeitura Municipal de Garanhuns. **Apresenta informações sobre o Município de Garanhuns**. Disponível em: <<http://www.garanhuns.pe.gov.br/prefeitura/a-cidade/>> Acesso em 15 jun 2017.

GRISARD FILHO, Waldyr. **Guarda Compartilhada: Um novo modelo de responsabilidade parental**. 7 ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2014.

GROENINGA, Gisele Câmara. **Guarda Compartilhada – a efetividade do poder familiar**. In: COLTRO, Antônio Carlos Mathias; DELGADO, Mário Luiz (Orgs.). *Guarda Compartilhada*. 2 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Método, 2016. p. 137-159.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Gerência de Estatísticas Vitais e Estimativas Populacionais.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE, Eduardo de Oliveira. **Comentário à Lei nº 13.058, de 22/12/2014 (dita, nova Lei da Guarda Compartilhada)**. Revista Digital, n. 11, 2015. p. 1-18.

MADALENO, Rolf. **Curso de Direito de Família**. 4 ed. Revista, Atualizada e Ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

MADALENO, Rolf. **A Lei da Guarda Compartilhada**. In: COLTRO, Antônio Carlos Mathias; DELGADO, Mário Luiz (Orgs.). **Guarda Compartilhada**. 2 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Método, 2016. p. 289-304.

MEZZAROBA, Orides e MONTEIRO, Cláudia S. **Manual de Metodologia de Pesquisa no Direito**, 7 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. 27 ed. 9 tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSA, Conrado Paulino da. **Nova Lei da Guarda Compartilhada**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

TEIXERA, Ana Carolina Brochado. **A (des)necessidade da guarda compartilhada ante o conteúdo da autoridade parental**. In: COLTRO, Antônio Carlos Mathias; DELGADO, Mário Luiz (Orgs.). **Guarda Compartilhada**. 2 ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Método, 2016. p. 17-37.

EXPANSÃO URBANA DESORDENADA E AS CONSEQUÊNCIAS NA DINÂMICA DE NASCENTES DE RIOS URBANOS: UM ENFOQUE SOCIOAMBIENTAL⁹

Jullyana Ferreira Viana

Egressa do curso Superior de Engenharia Civil e Administração -
FACIGA (Faculdades Integradas de Garanhuns) – AESGA
(Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns).
E-mail: jullynaviana@aesga.edu.br

Helene Ferreira Cavalcanti

Mestra em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UPE),
Professora dos cursos das Faculdades Integradas de Garanhuns
(FACIGA/AESGA)).
E-mail: heleneferreira@aesga.edu.br

RESUMO

Estudos sobre o estado de conservação de nascentes e as consequências da urbanização desplanejada se mostram de extrema importância para subsidiar projetos multidisciplinares de recomposição e gestão destes ecossistemas. Desta forma, objetivou-se apresentar, nesta pesquisa, a situação de vulnerabilidade em que se encontram algumas nascentes urbanas desta cidade de Garanhuns-PE, visando a observar quais os principais impactos ambientais in/diretos que são atribuídos a este tipo de nascente. Sendo assim, é primórdio pesquisar quais os principais impactos ambientais atribuídos a este tipo de nascentes e em que influenciam nas atividades socioambientais?, sabendo-se que na maioria das vezes são oriundas do crescimento desordenado das cidades. Os procedimentos para o desenvolvimento desta pesquisa foram baseados na metodologia qualitativa descritiva, que visa a determinar alterações ocorridas em nascentes através de observações e levantamentos do meio físico, do uso e ocupação da terra e da rede de drenagem e de como sanar estes principais inícios de impactos, atribuídos diretamente às nascentes urbanas. Através das primeiras constatações executadas na literatura, na interpretação e análise da bibliografia, pode-se observar que se possibilita sugerir um plano inicial de metas de recuperação e preservação das áreas das nascentes urbanas; bem como, subsidiar futuros

⁹ CAVALCANTI.H.F. Consequências da urbanização desordenada em área de nascente. Revista Didática Sistemática. FURG – v.15, n.1 (2019), 56–68.
<https://periodicos.furg.br/redsis/article/view/3524>-acesso em:03.04.23.

estudos ambientais a linhas de pesquisa, agregando aos discentes dos cursos de Administração, Engenharia Civil e Arquitetura, para que, no futuro, possam ser planejadas medidas mais consolidadas, voltadas a estas áreas de conhecimento.

Palavras-chave: Urbanização. Nascente Urbana. Projeto multidisciplinar.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os recursos naturais existentes na Terra estão acabando cada vez mais cedo. O consumismo, os impactos e a exploração dos recursos naturais vêm aumentando de forma desequilibrada sem dar tempo da Natureza e do Planeta se refazerem, provocando escassez e esgotamento dos principais recursos naturais tão essenciais a vida.

Por este motivo, é mandatório focar em um dos principais recursos mantenedores à vida, a água. Sendo assim, discute-se sobre a importância da água no Brasil e no mundo, onde tem auferido grande destaque no cenário das discussões ambientais, sobretudo nas últimas décadas, nas quais o crescimento urbano industrial vem impondo novas condições no que diz respeito aos processos de poluição e degradação ambiental.

Neste sentido, constata-se que nos últimos anos o uso insustentável dos recursos naturais vem tornando-se alvo de pesquisas, discussões e de trabalhos acadêmicos. A poluição da água e da atmosfera, o desflorestamento, o uso incorreto da terra, entre outros, caracterizam os problemas ambientais deste século e estimula a sensibilização mundial. É emergencial que sejam tomadas providências imediatas dando primazia à conservação dos recursos naturais, essenciais à qualidade de vida do planeta.

A ocupação desordenada e desplanejada do solo urbano, também é um forte agravante a inclusão destes impactos, e têm gerado inúmeros problemas socioambientais (com foco para as áreas periféricas de ocupações irregulares), além da geração de resíduos sólidos e líquidos, das mais diversas fontes, que são dispostos de forma inadequada atingindo as bacias hidrográficas, que em muitos casos, comprometem as nascentes urbanas. Sendo assim, é primórdio pesquisar quais os principais impactos

ambientais atribuídos a este tipo de nascentes e em que influenciam nas atividades socioambientais?

Para Maciel (2000), um fator importante que contribui para a poluição e contaminação dos cursos d'água, conferindo risco a saúde humana, refere-se à ocupação dos espaços rurais e urbanos, que é realizada sem um adequado planejamento, visando ao equilíbrio entre o ambiente e sua ocupação/utilização.

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho é mensurar as possíveis consequências dos impactos ambientais na dinâmica das nascentes, sobretudo as nascentes urbanas, que recebem os impactos promovidos pelo processo de urbanização e da ação antrópica. Pode-se agregar aos objetivos específicos contemplar e corroborar a evidente falta de planejamento urbano nos municípios do Brasil, especialmente no município de Garanhuns-PE; recomendar uma revisão no projeto de urbanização desta cidade, catalogação e registro das nascentes urbanizadas existentes no município; promover campanhas educacionais sobre a importância da preservação de nascentes; criar um projeto multidisciplinar sugerindo um plano inicial de metas de recuperação e preservação das áreas das nascentes urbanas com indicações de propostas mitigadoras para os problemas que também atingem as comunidades localizadas próximo às áreas de nascentes urbanas e, por fim, subsidiar futuros estudos ambientais nessa linha de pesquisa.

2 METODOLOGIA

A água, um dos principais recursos naturais do planeta, é considerada essencial, seja para habitat de várias espécies vegetais e animais, ou seja, para elemento representativo de valores socioculturais, como fator de produção de bens de consumo (PHILIPPI, 2004). Considerada um bem comum, na relação sociedade natureza, constitui um recurso hídrico natural e indispensável para a manutenção da vida, para o funcionamento dos processos dinâmicos do planeta e também para o suporte das atividades humanas.

O precioso líquido apresenta uma intrínseca característica de estar sempre em movimento. Ao ambiente onde há essa circulação, pode-se atribuir a denominação de ciclo hidrológico. É através do ciclo hidrológico que ocorrem a variação climática, a criação de condições para a vida do homem, das plantas e dos outros animais, a purificação e circulação de água nos rios, lagos e oceanos.

Este trabalho terá como enfoque algumas nascentes que ora eram rurais e que com a expansão imobiliária tornaram-se urbanas. Estas nascentes estão situadas em Garanhuns, município pernambucano, que, segundo o IBGE (2020), se estende por 458,6 km² e contava com 139 788 habitantes no último censo, cuja densidade demográfica é de 304,8 habitantes por km² dentro do município.

Sendo assim, para o estudo e desenvolvimento desta pesquisa será utilizada a metodologia que se caracteriza em uma minuciosa revisão literária/bibliográfica de caráter exploratório, que será realizada mediante análise de documentos eletrônicos, livros, periódicos e anotações. A pesquisa será baseada na metodologia qualitativa descritiva, utilizada por Pinto et al. (2004). Esta metodologia proporciona determinar alterações ocorridas em áreas de nascentes, através de observações e levantamentos do meio físico, do uso e ocupação da terra e da rede de drenagem.

Alguns estudos já comprovam que muitos mananciais estão contaminados por lançamentos de esgotos domésticos e industriais não tratados, contaminados por agrotóxicos, resíduos de atividades de mineração, entre outros (TUCCI, 2008).

Estas e muitas outras formas de degradação ambiental impactam os ecossistemas aquáticos, o que acarreta em degradação da qualidade da água e perda da diversidade aquática (GOULART & CALLISTO, 2003). Por isso, só há a possibilidade de assegurar um desenvolvimento estável com a recuperação e a conservação da qualidade da água disponível. Logo, a responsabilidade pelo uso consciente desse recurso e pela proteção dos mananciais é um dever de toda a sociedade.

Segundo Mendonça (2002), a ação antrópica ocorre em maior intensidade nas áreas urbanas, uma vez que o homem, na

busca do progresso econômico, causa, na maioria das vezes, a degradação dos recursos naturais e poucos são os centros urbanos que ainda desfrutam de fontes hídricas intactas ou em bom estado de conservação natural. Nesse sentido, pode-se dizer que os mananciais são os únicos locais em que a sociedade pode conseguir água para suas principais atividades e para sobrevivência. Desse modo, mantê-los em quantidade e qualidade adequadas é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico. Portanto, articular a recuperação de nascentes com a Educação Ambiental (EA) não é torná-la instrumento para tal, é, outrossim, alavancar possibilidades de operar o humano que interage com a natureza degradando-a. Se ele foi capaz de aprender a degradá-la será também capaz de aprender a interagir, a cuidar, a preservar, restituindo-lhe o status de conversação que lhe foi duramente expropriado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Conceitos e origens das nascentes

Popularmente falando, as nascentes podem ser conhecidas como “mina d’água” ou “olho-d’água”. Um manancial é a fonte de água doce superficial ou subterrânea que pode ser usada para o consumo doméstico, após tratamento, e para o desenvolvimento de atividades econômicas.

Já na literatura, as “nascentes” são elementos essenciais na dinâmica hidrológica de um rio. Sua importância está na passagem da água subterrânea para a superfície e pela formação dos canais fluviais. Todos os mecanismos responsáveis pela formação das nascentes se reportam à complexidade, que envolve estudos de geologia, geomorfologia, hidrologia, solo e vegetação, dentre outras ciências.

As nascentes são utilizadas como fonte para o abastecimento humano e também animal. Em alguns locais, elas, além de ter a função do abastecimento, ainda possuem importância fundamental para os cursos d’água e, conseqüentemente, para as bacias

hidrográficas, já que é a partir delas que os cursos d'águas se formam. Sendo assim, pode-se perceber no quadro 1, algumas das principais nomenclaturas e/u definições identificadas na literatura de nascentes.

Quadro 1 - Algumas Nomenclaturas para as Nascentes

AUTORES:	DENOMINAÇÕES:
CONAMA,2007.	Olho d'água/Local onde aflora a água.
BAPTISTA,1971.	A gênese de um rio
CALHEIROS,2004.	Fontes/Afloramento do lençol freático.
MOREIRA,1960.	Local onde a água brota à superfície da Terra
AGENDA 21,2000.	Água Subterrânea.

Fonte: Com adaptação das autoras (2023).

Para Valente e Gomes (2005), quanto à origem, as nascentes podem ser formadas por dois aspectos tanto por lençol freático quanto por lençol artesianos. O primeiro é apenas depositado sobre as camadas impermeáveis, já o segundo é confinado entre duas camadas impermeáveis. As nascentes podem surgir por contatos das camadas impermeáveis com a superfície, por afloramento dos lençóis em depressões de terreno, ou por falhas geológicas.

Enriquecendo essa abordagem, temos Nascimento (2003), que traz uma nova abordagem no que se refere ao ciclo da água, demonstrando que este “não é externo à sociedade, ele a contém com todas as suas contradições. Assim, a crise ambiental, vista a partir da água, também revela o caráter de crise da sociedade, assim como de suas formas de conhecimento”.

Assim sendo, as nascentes são classificadas em pontuais ou difusas, sendo as pontuais aquelas que apresentam ocorrência de fluxo d'água em apenas um único ponto do terreno e as nascentes difusas, as que apresentam mais de um ponto de vazão, podendo formar vários olhos d'água (PINTO et al, 2004).

Ainda segundo Valente e Gomes (2005), quanto à persistência de vazão d'água, as nascentes podem ser apelidadas de nascentes fixas ou nascentes móveis. Nascentes fixas são aquelas que não mudam de posição ao longo do ano; também são chamadas de nascentes pontuais. As nascentes móveis são aquelas que migram de acordo com o regime das chuvas, essas desenvolvem-se no fundo das calhas e são controladas pela saturação do lençol freático. Sendo assim, quanto ao regime (vazão), elas podem ser apontadas por perenes, intermitentes ou efêmeras.

- I- Perene - (Nascente cuja água jorra ao longo de todo o ano);
- II- Intermitente - (Nascente cuja descarga cessa durante certos períodos de seca, recomeçando em períodos de chuva);
- III- Efêmera ou Temporária - (Nascente que pode surgir durante as chuvas, permanecendo por apenas alguns dias ou horas).

3.2 Expansão urbana

Todas as cidades têm tendência para crescer, porque as funções urbanas por elas exercidas exigem um número de pessoas cada vez maior. Inicialmente, é espontâneo, sazonal e anárquico, sendo o tipo mais simples de expansão urbana o de aglutinação. Desse jeito, a urbanização é o processo de produção do espaço onde o meio, antes rural ou natural, passa por alterações de caráter físico e social.

E, quando se torna intensa, a expansão das cidades acalora um dos graves problemas sociais, especialmente quando isso ocorre em área de nascente, pois impacta diretamente na alteração da disponibilidade da água local, tanto em qualidade como em quantidade, do acúmulo de lixo e resíduos, do assoreamento do solo, dentre outros.

Segundo Guimarães (1992), “(...) O final do século passado caracterizou-se pelo esgotamento de um estilo de desenvolvimento que se mostrou ecologicamente predatório, socialmente perverso e politicamente injusto”. A ocupação urbana também contribui em

ocasionar inúmeras alterações espaciais e ambientais e, conseqüentemente, influenciar na dinâmica dos recursos hídricos.

Segundo Tucci (2008), passou-se a associar a urbanização à poluição hídrica, devido aos esgotos domésticos não tratados a céu aberto, a ação antrópica, ao descarte irregular de resíduos da construção civil, ao despejo de lixo e ao escoamento de resíduos industriais. Corroborando com Tucci, pode-se afirmar que o escoamento superficial da água, nestes locais, possibilita o deslocamento do material solto ou solúvel, ora chamado de cargas poluidoras, escoando-as as áreas hídricas, o que vai atingir diretamente na qualidade do recurso hídrico das nascentes urbanas. Inaceitavelmente, o inadequado e tradicional trato dos seres humanos para com a natureza revela a necessidade de construção de nova mentalidade, bem como adoção de urgentes ações de recuperação dos variados ecossistemas, visando assim, a reparação do dano impresso ao meio ambiente e a prevenção quanto a futuros danos.

A Lei Federal nº 4.771, que instituiu o Código Florestal Brasileiro, firma que as áreas no entorno de nascentes, independentemente da sua situação topográfica, num raio mínimo de 50 metros de largura, são consideradas Áreas de Preservação Permanente (PPPs) e nelas os recursos naturais não podem ser explorados. Apesar de serem protegidas por Leis, sabe-se que o desrespeito à legislação é generalizado em todo o país. Em alguns casos, a urbanização também está atrelada a industrialização, em que a mecanização do campo, com conseqüente redução da demanda de mão de obra, e a oferta de empregos nas indústrias, atraiu a população para as cidades.

Sendo assim, baseado no Cadernos da Mata Ciliar (2009), pode-se pontuar alguns impelidos urbanos ambientais que tem conseqüências diretas na dinâmica qualitativa e quantitativa das nascentes:

Impermeabilização do solo e substituição da cobertura vegetal - A cobertura natural representa uma defesa para o solo, atuando de várias formas para diminuir o efeito erosivo que a chuva provoca em contato direto com o solo. O solo urbano possui seus arruamentos e

áreas edificadas que dependendo do adensamento, e as altas taxas de impermeabilização a infiltração de água é praticamente nula.

Voçorocas – O fenômeno da voçoroca corresponde à fase mais crítica de paisagem desequilibrada, surgindo do fator antrópico como agente catalisador. As voçorocas constituem a forma de erosão mais severa do solo e se desenvolvem melhor onde há a ausência de vegetação e intenso processo de escoamento de água.

Despejo de Resíduos sólidos e líquidos - A sociedade moderna identifica-se com um modelo de desenvolvimento que gera um elevado padrão de produção e consumo, associado ao crescimento populacional e ao processo de urbanização intenso e desordenado, resultando em problemas graves de saneamento básico, principalmente esgoto doméstico, resíduos da construção civil e lixo.

Construções – É mais do que constatado, e facilmente reconhecido, o problema da proliferação de loteamentos e construções clandestinas na periferia dos centros urbanos do país e em áreas de mananciais. As construções clandestinas e sem planejamento são apontadas como uma resposta às necessidades de alojamentos da população, estes, produzem construções de má qualidade, de riscos e sem uma fiscalização efetiva.

Canalização e drenagem de nascente - A captação de águas de nascentes deve ser realizada, para coletar, de modo adequado, as águas naturais para as represas ou depósitos artificiais. Elas variam conforme as condições locais, hidrológicas, topográficas e condições hidro geológicas.

Ilhas de Calor - Ilhas de calor é o nome que se dá a um fenômeno climático que ocorre principalmente nas cidades com elevado grau de urbanização. Nestas cidades, a temperatura média costuma ser mais elevada do que nas regiões rurais próximas, nas áreas onde a Ilha de calor é mais intensa há, além do desconforto térmico, a baixa qualidade do ar, agravando ainda mais a qualidade de vida da população.

No contexto das áreas densamente urbanizadas, o conceito de “serviços ambientais” perde vitalidade, em virtude da necessidade de utilização do espaço para finalidades de moradia, circulação, atividades econômicas, sociais e culturais. Porém, compreender as

mudanças no território, principalmente em áreas próximas a recursos naturais, é fundamental para propor medidas mitigadoras aos problemas encontrados e subsidiar as ações e o planejamento, por partes da gestão pública e das empresas de empreendedores imobiliários, no sentido de corrigir e evitar futuras complicações na área que ainda dispõe de ambiente propício à expansão urbana, bem como, a preservação desses recursos naturais.

Assim sendo, é preciso olhar com maior atenção para a manutenção do meio ambiente e da biodiversidade. Recomenda-se o estudo de uso e ocupação do solo, que pode ser entendido como a forma pela qual o espaço está sendo ocupado pelo homem e que consiste em buscar conhecimento de toda a sua utilização, seja antrópica ou pela caracterização dos atributos naturais que revestem o solo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inevitável que a transformação do espaço para a ocupação humana não acarrete impactos ambientais, inclusive sobre as nascentes urbanas. Como foi elucidado no trabalho, o uso e apropriação do espaço encontram-se, no momento, em processo de desconstrução da paisagem rural, devido ao grande número de empreendimentos imobiliários, dos impactos que geram aos mananciais, dos prejuízos irreparáveis ao meio ambiente e consequentemente à sociedade.

Sendo assim, percebeu-se que a raiz dos problemas ambientais urbanos vai muito além do desvendamento de causa/efeito, pois é perceptivo que há um desequilíbrio na base do desenvolvimento humano, via economia, cultura, gestão e planejamento, que estabeleça uma lógica racional dissociada da noção de sustentabilidade.

A constante deterioração da natureza, regida por estes desequilíbrios, tem causado reflexos que começam a fazer o ser humano repensar sua relação com o meio ambiente e refletir sobre os parâmetros de produção e consumos ilimitados, relativos ao sistema econômico corrente.

Acredita-se que as principais consequências das intervenções urbanas, para a dinâmica das nascentes, são as alterações de vazão. Em casos extremos, a redução do fluxo pode significar o desaparecimento da nascente, e/ou sua transformação em nascente temporária. Segundo Santos (2001), os impactos urbanos podem gerar efeitos que somente serão percebidos pela população depois de décadas, com efeitos muitas vezes irreversíveis.

Além disto, as alterações causadas nos mananciais da cidade de Garanhuns, precisam ser fiscalizadas pelos órgãos municipais competentes, já que o município possui legislação própria e federal, sobre o uso e ocupação do solo e de licenciamento ambiental, pois seria necessária a aplicação da legislação direcionada para o assunto para possibilitar a minimização do problema estudado.

Existem nos muitos estudos ambientais a alegação de que se torna cada vez mais necessário evidenciarmos o entrelaçamento entre homem-natureza, através da afirmação do valor intrínseco de cada ser, numa teia da vida que envolve a todos. A pensar na Agenda 21, que remeteu ao complexo cenário mundial, onde a vontade econômica de pouco países, notadamente concentrados acima da linha do Equador, regem e determinam as relações sociais e destas com o ambiente, corroboramos que mais ações voltadas para o tema surjam como mais uma possibilidade, ainda demasiadamente no plano formal, de espaço para um debate ambiental democrático, devidamente legitimado.

Que se reflita sobre os diversos interesses da coletividade, destacadamente os revestidos de crítica social e preocupação ecológica, quem sabe alcançados, entre outras razões, por uma EA crítica e transformadora. Se a EA remeter a valores e ações que contribuam para a transformação humana e social, bem como para com a proteção ambiental, mais facilmente estimular-se-á a formação de sociedades socialmente justas e ecologicamente equilibradas, diferentes do mundo contemporâneo, urbanizado e consumista.

Sachs (1995) acredita que não há desenvolvimento sem o crescimento equilibrado dentro de cada país e nas relações norte-sul. Afinal, o objetivo do desenvolvimento é o homem, sua cultura, seus

valores universais, o direito e inserção produtiva e a participação enquanto cidadão, o que supõe um Estado democrático, regulador de uma economia mista.

Neste sentido, pretendeu-se assinalar alguns aspectos na complexa relação existente entre os problemas ambientais e o desenvolvimento socioeconômico nas áreas de nascentes urbanas. Ressalta-se que estudos adicionais são necessários para validar outras visões literárias que não foram acessadas.

Sugere-se que seja necessário criar para as regiões de áreas de nascentes urbanas, novas estratégias de desenvolvimento sustentável capaz de gerar empregos e renda, sem que haja um prejuízo ambiental para os mananciais e que conseqüentemente gerem uma melhor qualidade de vida para a população e condições favoráveis ao meio ambiente.

Após algumas leituras e observações *in loco*, de algumas nascentes urbanas de nossa cidade, chega-se a uma antecipada conclusão que o processo de gestão ambiental e de gestão do território urbano não deve se restringir apenas ao manejo das unidades de conservação.

O problema vai muito além. Faz-se necessário um planejamento urbano e regional que contemple abarcar preocupações com a busca do funcionamento equilibrado dos processos ambientais de caráter ecológico, econômico, cultural, social e sustentável para poder se pensar em minimizar alguns problemas atuais e tentar evitar outros impactos, de maior prejuízo, para o futuro.

A conscientização da sociedade, por meio de estudos, é de suma importância para o processo de quebra de paradigmas ultrapassados onde não se podia associar o desenvolvimento econômico com a preservação ambiental. Intenta-se, ainda, aflorar a sensibilidade do homem em relação à compreensão de que a manutenção de nascente é algo perfeitamente possível, cujo resultado sinaliza para uma concepção sistêmica, tanto da proposta educativa quanto da conscientização da sociedade em geral.

É importante salientar que esta pesquisa é um diagnóstico inicial, o qual espera-se que possa instigar outros pesquisadores a realizarem novas leituras voltadas para o tema central, com análises

mais profundas com indicação de catalogar todas as nascentes urbanas de Garanhuns, bem como, avaliar as nascentes já em processo de degradação e, no mais, criar um projeto de conservação de nascentes.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Código Florestal**. Lei 4.771. Brasília, de 15 de set. de 1965.

BAPTISTA, J. G. **Geografia Física do Piauí**. 2. ed. ed. Comepi 366p. Teresina, 1981.

CADERNOS DA MATA CILIAR. **Preservação e Recuperação das Nascentes de Água e Vida**. Secretaria de Estado do Meio Ambiente, Departamento de Proteção da Biodiversidade. - N 1 (2009) - São Paulo: SMA, 2009.

CALHEIROS, R. O., TABAI, F. C. V., BOSQUILIA, S. V., CALAMARI, M. **Preservação e Recuperação das Nascentes**. Comitê das Bacias Hidrográficas dos Rios PCJ e CTRN. Piracicaba, 2004.

FELIPPE, M. F., MAGALHÃES, A. **Consequências da ocupação urbana na dinâmica das nascentes em Belo Horizonte** – MG. Universidade Federal de Minas Gerais, 2007. 19p. Artigo científico.

GOULART, M.D. & CALLISTO, M. **Bio indicadores de Qualidade de Água como Ferramenta em Estudos de Impacto Ambiental**. Revista FAPAM, 2003.

GUIMARÃES, M. **Educação Ambiental: no consenso um embate**. Ed. Papirus Campinas: SP, 5ª edição, p.20, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

MACIEL, A. A. **Interfaces da gestão de recursos hídricos e saúde pública**. 2ª ed. Brasília: Secretaria de Recursos Hídricos, 2000. 68 - 90p

MENDONÇA, F. A. **Geografia e Meio Ambiente**. Ed. Contexto,

São Paulo, 2002.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21: Um Novo Modelo de Civilização**. Brasília: 2004.

MOREIRA, NPS; CAMPOS, RBF, SOUZA, MCRF. **Restauração de nascentes: importância da abordagem interdisciplinar**. VIII Simpósio Nacional de Ciência, Tecnologia e Sociedade – ESOCITE – Os estudos CTs e a defesa da democracia no Brasil, Belo Horizonte: CEFET-MG, 2020.

NASCIMENTO, F. R., **Recursos Naturais e Desenvolvimento Sustentável: Subsídios ao gerenciamento geo ambiental na Sub-Bacia do Baixo Pacoti** – CE. Dissertação (Mestrado em Geografia), UECE: Fortaleza, 2003.

PHILIPPI, A.JR., ROMERO, M. A. **Curso De Gestão Ambiental**. Ed Manole, Barueri, SP, 2004.

PINTO, L. V. A. **Estudo das nascentes da bacia hidrográfica do Ribeirão Santa Cruz**. Lavra MG. Ed Scientia Forestalis, n. 65, p. 197-206, Minas Gerais, 2004.

REVISTA DIDÁTICA SISTÊMICA, FURG. **Consequências da urbanização desordenada em área de nascente**. V.15, n.1 (2019), p.56–68. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/redsis/article/view/3524-acesso> em:03.abr.2023.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Ed. Cortez, 1995.

TUCCI, C.E.M. **Águas Urbanas. Estudos Avançados UNESCO**. Ed. Leader. Brasília, 2008. 156p.

VALENTE, O. F., GOMES, M. A. **Conservação de Nascentes: hidrologia e manejo de Bacias hidrográficas de cabeceiras**. Ed. Aprenda Fácil, Viçosa MG, 2005.

USO DO NITRATO DE LÍTIU COMO AGENTE MITIGADOR CONTRA A REAÇÃO ÁLCALI-AGREGADO EM ESTRUTURAS DE CONCRETO ARMADO¹⁰

Felipe Cesario de Oliveira,

Discente do Curso Superior de Engenharia Civil –
FACIGA/AESGA –

E-mail: felipe.19115951@aesga.edu.br

Jessyca Priscylla de Almeida Nunes Fernandes

Professora do Curso de Engenharia Civil - FACIGA/AESGA

E-mail: jessycanunes@aesga.edu.br

RESUMO

No estudo e desenvolvimento da produção de concreto para obras de pequeno a elevado porte, a atenção em executá-lo da melhor forma possível, atendendo aos parâmetros normativos de durabilidade, está cada vez mais rigorosa, com o objetivo de minorar ao máximo o desenvolvimento de manifestações patológicas futuras. Entretanto, no âmbito da construção civil, existem obras que já estão em fase de deterioração, devido a atuação de mecanismo deletérios, dentre eles, destaca-se a Reação álcali-agregado (RAA). Essa manifestação patológica desenvolve-se internamente nas estruturas de concreto armado, pela presença de três elementos, que atuando de forma simultânea, a saber: álcalis, agregados reativos e umidade, geram um gel higroscópico de elevado potencial expansivo, ocasionando, assim, tensões de tração interna no concreto e conseqüentemente aberturas de fissuras, que serão a porta de acesso dos agentes deletérios atuarem na peça danificada. Diante dessa problemática, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a influência do nitrato de lítio, como elemento mitigador contra a RAA, através da pesquisa bibliográfica extensiva da produção acadêmica a partir de 1951 até o presente

¹⁰ . FERNANDES, Jessyca.P.A.N; OLIVEIRA, Felipe.C .Uso do nitrato de lítio como agente mitigador contra a reação álcali-agregado em estruturas de concreto armado. Semana Científica do agreste Pernambucano..Garanhuns-PE, v.4. p 2788 -2882. Dez 2022. Disponível em :https://drive.google.com/file/d/1iMec03E5yms2gzHCIZK_Y7RZao7sHcUT/view. Acesso em : 22 abr. 2023

momento, bem como os seus resultados benéficos. Além disso, examinou-se as consequências da incorporação desse componente químico no tocante a mudanças de característica elementares na estrutura de concreto armado, como resistência a compressão. Ademais, analisou-se as melhores proporções do $LiNO_3$, para o uso adequado e eficaz.

Palavras-chave: Reação Álcali-agregado; Manifestação Patológica; Agregados Reativos, Nitrato de Lítio

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No decorrer dos avanços tecnológicos e do estudo, relacionado às manifestações patológicas em estruturas de concreto armado, nos últimos 60 anos no território nacional, e com o aumento de casos da ocorrência da reação álcali-agregado, doravante RAA, percebeu-se a necessidade de desenvolver pesquisas concernentes às principais características dessa manifestação, como origem, elementos causadores, mecanismos de desenvolvimento, mineralogia dos agregados envolvidos, bem como sua reatividade e suas respectivas consequências nas estruturas de concreto armado.

Primeiramente, os casos da RAA que foram diagnosticados se deram completamente em ambiente de teor de umidade elevado e agressivo, como barragens, vertedouros e pontes (NOGUEIRA,2010). Com isso, concluiu-se que a RAA é composta por três componentes, a saber: umidade, presença de álcalis e agregados reativos, que, relacionando-se de forma mútua, geram um gel higroscópico expansivo, com potencial elevado de deterioração das peças de concreto armado.

No começo do século 21, após um crescimento das pesquisas acadêmicas acerca da RAA - a princípio o conhecimento se desenvolvia apenas em estruturas que estavam submetidas de forma direta e predominantemente em ambientes marítimos, - percebeu-se as primeiras ocorrências em blocos de fundação e sapatas nos prédios localizados no Recife-PE e Fortaleza-CE (OTOCH,2016). Além disso, em meio ao avanço das pesquisas relacionadas a RAA, após o colapso do edifício Areia Branca, em 2004, localizado no grande Recife - mesmo após a perícia

confirmar que a causa do colapso não ser ocasionado pela RAA - intensificaram as pesquisas acadêmicas em torno dos demais prédios nessa localidade, como também em outros casos específicos que começaram a ocorrer com recorrência nos prédios que foram construídos com poucos anos de utilização no Recife (BATTAGIM et al, 2016). Dessa forma, despertou-se na comunidade acadêmica a necessidade urgente de compreender quais eram os fatores causadores do aumento de casos de RAA, principalmente no Recife, tendo em vista que não se sabia com propriedade quais eram as consequências no tocante a estabilidade global da estrutura e também se a sua capacidade portante poderia ser diminuída.

Outro avanço importante nas pesquisas sobre essa manifestação patológica em âmbito nacional foi a publicação da NBR 15577/2008, primeira norma brasileira que tratava especificamente sobre a RAA em estruturas de concreto armado, no qual contempla, em sua versão mais atual, diretrizes de ações preventivas e ensaios que determinam os potenciais reativos nos agregados graúdos e miúdos. Entretanto, por mais que a NBR vigente possa contribuir de forma decisiva na ação preventiva, para que as estruturas de concreto armado não desenvolvam a RAA, a norma não contempla especificamente os métodos e soluções corretivas adotadas em estruturas que já sofrem por essa manifestação patológica.

Os mecanismos de mitigação das RAS pode ser dividido em dois grupos, a saber: mitigação dos sintomas da reação e tratamento da causa da reação (STARK et al 1993, THOMAS et al., 2007 apud CÂNDIDO.W,2009). A mitigação dos sintomas se dá por meio de atividades que permitem a estrutura se deformar, não ocasionando fissuras por mecanismos de expansão. Por sua vez, dentre os tipos de tratamento das causas da reação, destaca-se o uso do nitrato de lítio ($LiNO_3$), que, conforme Cândido (2009), atua nas estruturas de concreto armado afetadas pela RAA de diversas formas, como: atuação do lítio na capacidade de alterar a composição dos produtos da RAS, resultando em produtos menos expansivos; redução da dissolução da sílica; diminuição da reorganização químicas das

partículas de sílica /silicatos e redução das forças repulsivas entre as partículas coloidais do gel da RAS(CÂNDIDO.W .2009).

Tendo em vista essa problemática, percebeu-se a necessidade de estudar meios pelos quais pudessem diminuir os efeitos deletérios em estruturas já afetadas. Diante deste fato, qual a influência do uso do nitrato de lítio na recuperação de estruturas já afetadas pela RAA? Portanto, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar os efeitos da impregnação de nitrato de Lítio ($LiNO_3$) em estruturas de concreto armado com o desenvolvimento da reação álcali agregado (RAA). Os objetivos específicos são: descrever os fatores de formação e desenvolvimento da RAA em estruturas de concreto armado; Elencar os estudos literários que utilizaram o $LiNO_3$ como elemento mitigador no combate a RAA e avaliar a eficácia do $LiNO_3$ nos programas experimentais da literatura acadêmica.

Conforme Haspariky (2005), a utilização de ($LiNO_3$) em testemunho de concreto se tornou eficiente no combate a RAA, reduzindo em até 17% a redução do gel exsúdo, responsável pela expansão deletéria nas estruturas. Além disso, destaca-se que o uso do ($LiNO_3$) se tornou benéfico, dependendo da utilização e também das proporções utilizadas, caso contrário, torna-se ineficiente ao combate da RAA.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na presente pesquisa será do tipo exploratória, utilizando a pesquisa bibliográfica como técnica, que de acordo com Lakatos e Marconi (2021), pode ser definida como o levantamento de informações acerca do tema abordado, a partir de referências já publicadas, sejam eles em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado O objetivo desse tipo de pesquisa é permitir que o pesquisador tenha contato mais próximo com os materiais publicados, possibilitando o livre acesso as informações já existentes no meio acadêmico, a fim de desenvolver estudos

individuais em novas áreas que não foram exploradas por pesquisas passadas.

A presente pesquisa terá por base o estudo criterioso dos ensaios experimentais já realizados em outras pesquisas acadêmicas, juntamente com a análise dos seus respectivos resultados

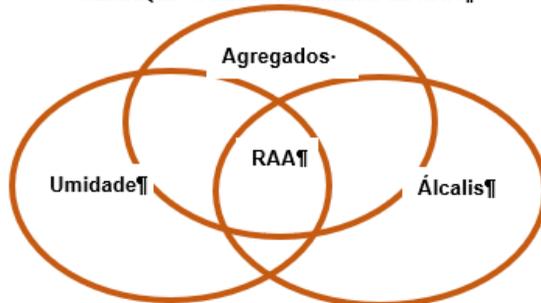
A classificação desta pesquisa quanto à abordagem será qualitativa, no qual utilizará dos dados já publicados na comunidade acadêmica, com o intuito de demonstrar a eficácia da solução adotada como elemento mitigador do problema proposto. Além disso, conforme Lakatos e Marconi (2021), o estudo qualitativo desenvolve-se numa situação normal, oferecendo grande riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada, possibilitando, assim, realizar a análise e interpretar os dados da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Fatores causadores

A RAA pode ser definida tecnicamente, como reação química que ocorre no interior da estruturas de concreto devido à presença de agregados reativos e hidróxidos alcalinos da pasta de cimento hidratado, em presença de umidade (BOLLINA.F.L;HELENE.P;TULIKIAN.B.F, 2019). Essa manifestação patológica pode ser facilmente compreendida, conforme a ilustração a seguir.

Ilustração 1: Desenvolvimento da RAA



Fonte: Próprios Autores (2022)

3.1.1 Umidade

A umidade é um dos fatores preponderantes para o desenvolvimento da RAA, pelo fato de que na composição do concreto utiliza-se a água como elemento aglutinante de toda mistura e já no seu estado endurecido a água está em confinamento, logo se a relação água/cimento (rac) for elevada, a umidade interna no concreto será maior e conseqüentemente acarretará no processo de formação da RAA. Outros fatores que corrobora para o encadeamento dessa reação são a permeabilidade e a porosidade. Conforme Neville (1997 apud MUNHOZ.F.A.C, 2007), a maior ou menor facilidade do transporte de fluidos está diretamente relacionada à permeabilidade, que, por sua vez, associa-se ao volume, tamanho, distribuição e continuidade dos poros da pasta de cimento endurecido.

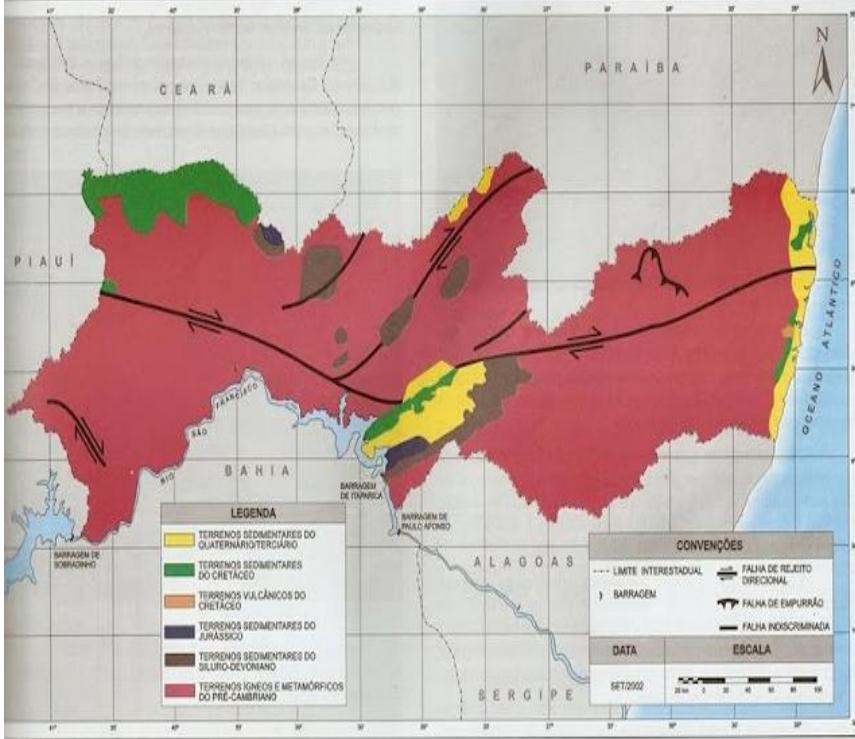
3.1.2 Agregados Reativos

Os agregados presentes no processo de produção de concreto são também outro fator decisivo para o encadeamento da RAA, se porventura esses agregados possuírem potencial de reação elevado para o desenvolvimento do processo patológico em questão. Esse processo de reatividade dos agregados tem origem nas fontes de extração dessas rochas, ou seja, nas jazidas. A reatividade química pode ser definida como o intenso nível de

desordem atômica nas ligações intramoleculares dos agregados, ocasionando então elevado grau de energia liberada. De acordo com os estudos atuais, essa desordem atômica se desenvolve com mais velocidade nas rochas sedimentares, que são constituídas predominantemente de quartzito e arenito onde os maiores grãos de quartzo são cimentados por materiais silicosos de forma amorfa (opala ou vidro), que, por consequência aumenta, a porosidade, possibilitando a penetração de soluções alcalinas nos materiais.

Conforme Prado (2008), o aumento da reatividade das rochas é ocasionado pela presença de cristais de quartzo microcristalino e, em particular, pelo alto potencial de energia nas deslocamentos nos subgrãos, os quais fornecem sítios preferenciais de dissolução, onde o aumento do teor de subgrão facilitará fluidos alcalinos penetrarem nos sítios de reação. Além disso, conforme Barreto et al (2015), a composição mineral e a textura das rochas são influenciadas diretamente pela ação intensa e constante da temperatura e pressão, que variam conforme a profundidade e a localidade nos quais se encontram.

Além disso, observando os elevados índices de recorrência dos diagnósticos da RAA nos edifícios situados na região metropolitana do Recife (RMR), a comunidade acadêmica propôs analisar com afinco, através de ensaios petrográficos, quais eram as origens geológicas do estado de Pernambuco e também dos agregados do que estavam sendo utilizados na RMR, bem como os seus possíveis potenciais de reatividade. De acordo com Prado (2008), a geologia do estado de Pernambuco pode ser compreendida como grandes volumes de maciços rochosos em estado cristalino do embasamento Pré-Cambriano, o qual é composto, predominantemente, por granitos, gnaisses sienitos, quartzitos, migmatitos, calcários cristalinos e filitos, ocasionando assim considerável heterogeneidade das origens geológicas do solo pernambucano. Analisando, de forma minuciosa a disposição geológica de território Pernambuco, percebeu-se a existência de diversas falhas geológicas, de acordo com a figura 1.

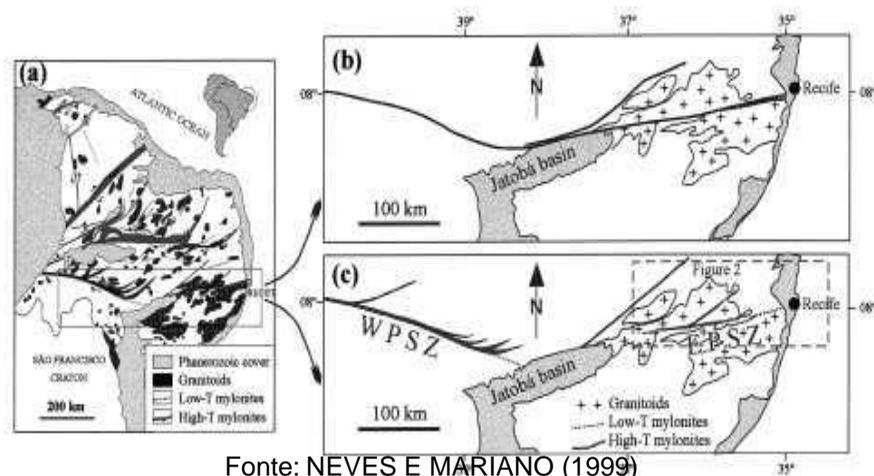
Figura 1 Mapa da Localização das zonas falhas no Estado de Pernambuco

Fonte: Andrade (2003)

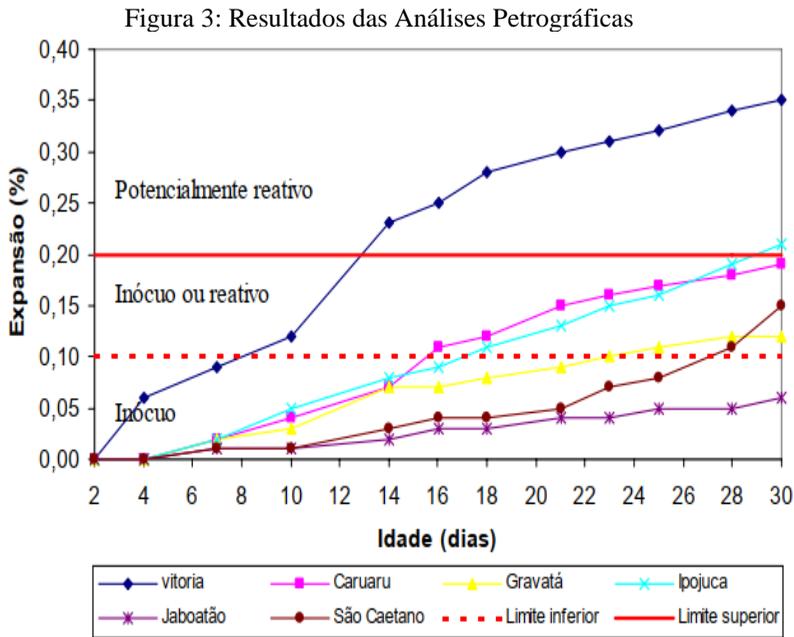
A causa das diversas falhas geológicas são oriundas das zonas de cisalhamento no território pernambucano (ZCPE). De acordo com Costa (2020), trata-se de uma modificação de cinemática destal, envolvendo elevados níveis de energia liberada de grande importância para a evolução geológica da Província Borborema, no nordeste do Brasil, durante a Orogênese Brasileira no Neoproterozoico. Conforme a figura 2, é possível perceber que o material geológico predominante nesta região é o granitoide, que, de acordo com Chappell & White (1974 apud NARDI, 2016,p.86), pode ser definido de forma geral em fusões de rochas crustais, descartando *a priori* suas possíveis relações com magmas

menos diferenciados. Concluindo, então, que a origem dos granitoides estavam de fato relacionados aos magmas basálticos.

Figura 2: Mapa Geológico da ZCPE



Conforme os estudos de Prado (2008) acerca da análise petrográfica dos potenciais reativos dos agregados estão situados em diferentes posições da ZCPE, conforme a figura 3.



Fonte: PRADO (2008)

Após analisar essas seis amostras, concluiu-se que, o potencial reativo do agregado estava proporcional à distância em relação a ZCPE, ou seja, os maiores índices de reatividade estavam nas jazidas que se localizavam mais próximas da zona de cisalhamento. Dessa forma, conclui-se que, as jazidas mais próximas da ZCPE, tem grande probabilidade de desenvolver a RAA. Corroborando informação, de acordo com Tibério (2014), os agregados originados de rochas ígneas sofreram acentuado metamorfismo dinâmico, encontrado em falhas geológicas que afeta principalmente a textura das rochas, levando à deformação, quebraimento e moagem dos grãos de quartzo, gerando texturas miloníticas e cataclásticas, características marcantes dos agregados que estarão mais propensos a desenvolver os potenciais reativos na estrutura de concreto armado.

Com isso, é possível concluir o motivo pelo qual existe uma concentração dos casos de RAA na RMR, pois conforme Tibério

(2014), todas as jazidas de agregados para concreto na RMR, tanto miúdo quanto graúdo, que estão próximos a essas falhas, isto é, sob a influência desse metamorfismo dinâmico, possuem grande tendência de serem classificadas como agregados potencialmente reativos.

3.1.3 Álcalis

Os álcalis podem ser definidos como elementos que participam da RAA como sendo solubilizáveis, geralmente sódio e potássio, provenientes de qualquer fonte interna ou externa ao concreto, como o cimento, os aditivos químicos e a água de amassamento (NBR15577,2018 apud BOLLINA, TULIKAN E HELENE p.95,2019). Como elemento integrante da RAA, os teores elevados de álcalis no concreto, juntamente com o teor de umidade e a presença de agregados com potencial preponderante de reatividade, é um fator favorável para essa manifestação patológica, pois, de acordo com Bollina, Tulikan e Helene (2019), a presença de álcalis gera um aumento no pH da solução dos poros do concreto, proporcionando um expressivo aumento na concentração dos íons hidroxila, que são os principais responsáveis pela RAA

3.2 Ações deletérias em estruturas de concreto armado

Esses três fatores são determinantes para a formação de um gel silicoso que, conforme Cândido (2009), na presença da umidade têm a capacidade de reagir, ocasionado na aparição de fissuras do tipo mapa, conforme a figura 4. A aparição da RAA pode ser vista também em corpos de prova, conforme a figura 5 e 6.

Figura 4 Formação do Gel expansivo em superfície com a presença da RAA



Fonte: HASPARYK.(2005)

Figura 5:Corpo de prova de concreto com a presença do gel expansivo



Fonte: ANDRADE (2006)

Figura 6: Presença de Gel higroscópico expansivo em corpos de prova



Fonte: ANDRADE (2006)

Além disso, de acordo com Hasparky (2005, apud CÂNDIDO, 2009, p.30), as consequências deletérias da RAA são:

- a) fissuras na superfície do concreto e entre camadas de concretagem;
- b) deslocamentos na superfície do concreto;
- c) perda de estanqueidade;
- f) aberturas de juntas de construção, com fissuras horizontais.

Outrossim, as consequências da RAA, conforme Poole (1992 apud HASPARYK, 2005, p.45), corroboram para o desdobramento da formação de sistema de fissuras, gerado pela expansão do gel, no qual pode permitir o surgimento de outros mecanismos de deterioração. A lixiviação, por exemplo, geralmente ocorre com a consequente precipitação dos carbonatos de cálcio na superfície do concreto pelo processo de percolação

Em consonância com estas características deletérias da RAA, conforme Bollina, Tutikian e Helene (2019) a formação de fissuras e a exsudação do gel hidros cópico são as manifestações superficiais mais salientes do fenômeno, podendo ser observadas

expansões volumétricas na peça, mostrando um esquema de fissuração que se aproxima de um mapa (map cracking).

Essas consequências podem ser claramente perceptíveis, nos blocos de fundação dos edifícios da RMR, diagnosticado com RAA, conforme a figura 7.

Figura 7: Fissuras do tipo mapa em bloco de fundação com RAA



Fonte: ANDRADE (2006)

2.3 Tipos de Reação Álcali-agregado

As reações RAA podem ser classificadas como por três tipos, a saber:

- Reação Álcali-Sílica
- Reação Álcali-Sílicato
- Reação Álcali-Carbonato

A reação Álcali-Sílica (RAS), conforme Zambotto (2014), pode ser definida como uma reação química ácido-base, que o reagente ácido da reação seria a sílica e os reagentes básicos seriam tanto o sódio como o potássio (álcalis). O produto dessa reação nas estruturas de concreto é o aumento expansivo da estrutura que possui essa manifestação patológica. Dentre as três classificações da RAA, a reação álcali-sílica tem mais recorrência, por causa do resultado expansivo no sistema estrutural.

A reação Álcali-Silicato (RAS) é originada pela presença de álcalis e também de minerais silicatados com grande potencial de reatividade. Dentre esses minerais silicatos, destaca-se o quartzo, que é o principal mineral responsável por essa reação.

De acordo com Munhoz (2007), a reação álcali-silicato desenvolve-se mais lentamente do que a RAS.

A reação Álcali-Carbonato (RAC) é ocasionada a partir da expansão dos elementos carbonáticos presentes no concreto através dos ataques dos álcalis, gerando compostos cristalizados, como brucita e carbonato cálcico e alcalino. Esse tipo de reação não ocasiona na formação de gel expansivo, porém desintegra a camada passivadora do concreto e possibilita a entrada de agentes deletérios (íons cloreto, sulfetos e anidros), que atuarão fortemente na deteriorização das estruturas.

3.3 Ações mitigadoras com o nitrato de lítio

Dentre essas soluções, uma alternativa que se tem comprovado ser eficaz, no que se refere a essa patologia, é a utilização de nitrato de lítio ($LiNO_3$) em diversas formas de uso, a saber: impregnação eletrolítica; impregnação a vácuo; saturação parcial e saturação total. A escolha do nitrato de lítio como agente mitigador da RAA se dar, conforme Cândido (2009), pelos seguintes motivos: a capacidade de modificação da composição química dos produtos da RAS, resultando em produtos com menor poder de expansão; reduz a desagregação da sílica e diminui a reorganização dos compostos químicos de sílica e silicatos.

3.4 Implementação do $LiNO_3$ em estruturas afetadas pela RAA

As pesquisas acadêmicas relacionadas ao desenvolvimento de mecanismos e medidas corretivas, com o intuito de mitigar os efeitos da RAA nas estruturas de concreto armado, têm aumento progressivamente. O quadro 1 descreve sinteticamente os trabalhos produzidos, tanto em âmbito nacional e internacional, que tiveram notáveis contribuições.

Quadro 1: Trabalhos acadêmicos relacionados ao tema

Trabalhos acadêmicos sobre a RAA				
Autor	Nome da Pesquisa	Ano	Tipo	Universidade
Doria	Ativação alcali-sílica por aplicação de micro-ondas e passivação de agregado reativo por tratamento com nitrato de lítio	2020	Tese	Universidade Federal de Sergipe
Hu Et al	A “Double-Multi” Model for Electromigration of Lithiums and Chlorides in ASR Affected Concrete	2018	Artigo	University of Leeds
Souza	Electrochemical lithium migration to mitigate alkali-silica reaction in existing concrete structures	2016	Tese	Delft University of Technology
Rolim	Reação álcali-agregado: avaliação do método químico de ensaio	2010	Dissertação	Universidade Federal de Santa Catarina
Cândido	Estudo de tratamentos com lítio no combate da reação álcali-agregado	2009	Dissertação	Universidade Federal de Goiás
Silva	Estudo dos efeitos do nitrato de lítio na expansão de argamassas sujeitas a reação álcali-sílica	2007	Dissertação	Universidade Estadual Paulista
Thomas et al	The Use of Lithium To Prevent or Mitigate Alkali-Silica Reaction in Concrete Pavements and Structures	2007	Livro	-
McCoy e Caldwell	New approach to inhibiting alkali-aggregate expansion	1951	Artigo	American Concrete Institute

Fonte: Próprios Autores (2022)

De acordo com todos os dados estudados na literatura brasileira ou internacional, existem soluções eficazes no tocante à prevenção dessa manifestação patológica, porém há poucos métodos corretivos que possam mitigar os efeitos da RAA em desenvolvimento em estruturas de concreto armado. De acordo com Cândido (2009), os ensaios experimentais para eficácia do LINO3 em estruturas de concreto afetadas pela RAA, consistem primeiramente na caracterização da potencialidade reativa dos agregados envolvidos, conforme os métodos preconizados pela NBR 15577/2018, seja pela análise de prismas de concreto ou por meio de barras de argamassa, utilizando agregados previamente selecionados com probabilidade de reatividade elevada.

A priori, um dos primeiros estudos concernentes à busca de elementos químicos, com esse propósito, foi em 1951, por McCoy e Caldwell, que ensaiaram mais de 100 compostos químicos diferentes para mitigar os efeitos da RAA. Dentre eles, compostos que continham lítio apresentaram grande eficácia para o controle da reação (MCCOY E CALDWELL apud DORIA,2020 p.41).

Além disso, após a caracterização desses elementos por meio de ensaios, percebeu-se que a expansão foi em grande parte eliminada se a relação lítio-sódio - fosse igual ou maior do que 0,74(MCCOY E CALDWELL apud THOMAS el al,2007 p.29). Após isso, outros estudos acadêmicos tiveram grande relevância, no tocante à comprovação do uso do nitrato de lítio, dentre eles, destaca-se o estudo realizado por Thomas el al (2007), que propôs comprovar a eficácia da diminuição expressiva de expansão em pavimentações de concreto armado já afetadas, por meio dessa solução química. A princípio, utilizou-se em sua metodologia três mecanismos de tratamento com o nitrato de lítio na estrutura de concreto, a saber: tratamento superficial; impregnação eletrolítica e impregnação a vácuo.

Neste trabalho, destaca-se o tratamento superficial. Esse tipo de mitigação consiste em aplicar a solução na superfície de concreto afetada, com o objetivo de que os poros da superfície estejam totalmente em contato com o agente químico. Esse tipo de

mecanismo pode ser executado tanto com uso de caminhão ou por aspersão, utilizando spray, conforme as figuras 8 e 9.

Figura 8: Tratamento Superficial com uso do caminhão



Fonte: Thomas Et al (2007)

Figura 9: Tratamento Superficial com Spray

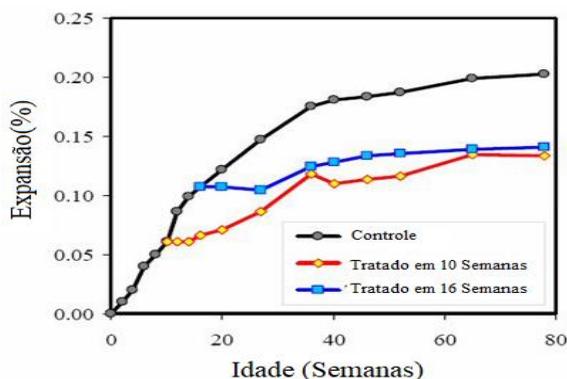


Fonte: Thomas Et al (2007)

Em estudos de laboratório, Thomas e Strokes (2004 apud THOMAS ET AL,2007, p.27) ensaiaram prismas de concreto com a presença de agregados reativos, para confirmar o potencial de expansão, preconizado pela ASTM C1260. Após a confirmação da

reatividade dos agregados, procedeu-se com a adição de $LiNO_3$, com o objetivo de analisar sua eficácia, em um período de 80 semanas, conforme a figura 10.

Figura 10: Análise da inserção do Lino3 em Prismas de Concreto



Fonte: adaptado Thomas and Stokes, 2004 (*apud* THOMAS ET AL, 2007, p.27)

De acordo com a figura 10, é possível perceber a eficácia do $LiNO_3$, tendo em vista que no tratamento de longa duração (16 semanas), houve uma redução de expansão volumétrica de 0,107% (THOMAS E STROKE,2004 a APUD THOMAS EL AL,2007 p.27).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises dos diversos trabalhos no que tange ao referido tema, conclui-se que o uso do nitrato de lítio no combate a RAA tem grande potencial de mitigação do processo de expansão em estruturas de concreto armado, tendo em vista que atua de forma direta nos produtos responsáveis pelo potencial reativo expansivo nos elementos de concreto, resultando assim na estabilidade química dos compostos do concreto e um menor grau de expansão volumétrica nas peças que estão sujeitas a essa manifestação patológica. Além disso, como sugestão para trabalhos futuros,

torna-se necessário analisar de forma minuciosa os efeitos corretivos do $LiNO_3$ em longo período de duração, bem como caracterizar os agregados utilizados na região do agreste de Pernambuco, observando a existência de potencial reativo.

4 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Manuel. Correia.Oliveira. **Atlas escolar de Pernambuco**. Editora GRAFSET, João Pessoa, 2003.

ANDRADE. Tibério History of recent AAr Cases in Building Foundations in the Recife Metropolitan Area. **Ibracon Materials Journal**. São Paulo V.2. n°2, Dezembro,2006, p.97- 105. ISS 1809-5046.

ANDRADE. Tibério. RAA em fundações na região metropolitana do Recife:10 anos de história. **Revista Concreto e Construções**, São Paulo, ano 76 ,2014, p.98 -105

BATTAGIN. Arnaldo, et al A evolução da cultura da prevenção da reação álcali-agregado no mercado nacional. **Revista Concreto e Construções**, São Paulo, v.83,2016, p.39 -43. Disponível em:< <https://concreteoconstrucoes.org.br/index.php/revista/edicao-83>>. Acesso em: 17 de Jun.2022.

BOLLINA. Fabricio Longhi; HELENE. Paulo Roberto do Lago; TUTIKIAN. Bernardo Fonseca. **Patologia de Estruturas**. 1 ed, São Paulo: Oficina de Textos, 2019

BARRETO.J.M.L et al. **Avaliação da reatividade Álcali-Agregado de areias de britagem da região metropolitana de fortaleza, Brasil**. Congresso Nacional de Patologia, Lisboa,2015, p. 1-5.

CÂNDIDO, Wilson.Ferreira. **Estudo de tratamentos com lítio no combate da reação álcali-agregado**..Dissertação (mestrado em Geotecnia e construção civil). Escola de Engenharia Civil. Universidade Federal de Goiás. Goiânia,2009.

COSTA. Luís Felipe. Machado. D. **MAPEAMENTO GEOLÓGICO-ESTRUTURAL DA REGIÃO DA SERRA DAS RUSSAS: zona de cisalhamento Pernambuco Leste, nordeste do Brasil.** TCC. Universidade Federal de Pernambuco,2020.

DORIA. Mariana Rezende. **Ativação álcali-sílica por aplicação de micro-ondas e passivação de agregado reativo por tratamento com nitrato de lítio.** Tese (Doutorado), Universidade Federal de Sergipe, Programa de pós-graduação em ciência e engenharia de materiais.2020.

HASPARYK, Nicole.Pagan. Investigação de concretos afetados pela reação álcali-agregado e caracterização avançada do gel exsudado. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia Civil. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho Científica.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021. 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 05 jul. 2022.

MUNHOZ.Flavio.André.Cunha. **Efeitos de adições ativas na mitigação das reações álcali-sílica e álcali-silicato.** 2007.Dissertação (mestrado em construção civil e urbana). Escola politécnica de Engenharia. Universidade de São Paulo. São Paulo

NARDIR. Lauro.Valetim.Stoll. Granitoides e séries magmáticas: o estudo contextualizado dos granitoides.**Pesquisas em Geociência**, Porto Alegre. V .43 N°1;2016; P.85-99,

NEVES. Sergio.P; MARIANO.Gorki. Assessing the tectonic significance of a large-scale transcurrent shear zone system: the Pernambuco lineament, northeastern brazil. **Journal of Structural Geology**.v.21.p.1369-1383,1999.

NOGUEIRA. Kelson. Antunes. **Reação álcali-agregado: diretrizes e requisitos da Abnt Nbr 15577/2008.** Monografia

(Curso de Especialização em Construção Civil). Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Engenharia,2010.

OTOCH. Sérgio. Reação álcali-agregado: o que é e como evitar? **Revista Concreto e Construções**, São Paulo, ano 83 ,2016, p.27 - 29.:Disponível em:<

<https://concreteoconstrucoes.org.br/index.php/revista/edicao-83>>. Acesso em: 17 de Jun.2022

PRADO, Adelson.Gomes.D. **Avaliação Petrográfica e experimental de agregados graúdos afetados por deformação tectônica, desenvolvimento de minerais de alteração e textura de exsolução**.2008. Dissertação (mestrado em minerais e rochas industriais). Programa de Pós graduação em Engenharia Mineral. Universidade Federal de Pernambuco.

SILVA. Domingos Jorge Ferreira. **Estudo dos efeitos do nitrato de lítio na expansão de argamassas sujeitas a reação álcali-sílica**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Estadual Paulista, programa de pós-graduação em engenharia civil,2007.

THOMAS,Michael.D.A.et al. **The Use of Lithium to Prevent or Mitigate Alkali-Silica Reaction in Concrete pavements and Structures**. Publication No. FHWA-HRT-06-133, Federal Highway Administration, U.S.Department of Transportation, DC, March,2007.

ZAMBOTTO.Daniele. **Estudo Preliminar dos efeitos da reação álcali-agregado nas respostas estruturais de pavimento de concreto**. Dissertação (mestrado em engenharia de transportes). Escola politécnica de Engenharia. Universidade de São Paulo. São Paulo,2014.