

**Ary Ramos da Silva Júnior**

**Rosa Maria Furlani**

Organizadores

**ADMINISTRAÇÃO E  
CONTEMPORANEIDADE:  
DESAFIOS ATUAIS E  
POSSIBILIDADES FUTURAS**

editora  
**Virtual Books**

**ARY RAMOS DA SILVA JÚNIOR**  
**ROSA MARIA FURLANI**  
organizadores

**ADMINISTRAÇÃO E  
CONTEMPORANEIDADE: DESAFIOS  
ATUAIS E POSSIBILIDADES FUTURAS**



***VirtualBooks Editora***

© Copyright 2021, Ary Ramos da Silva Júnior; Rosa Maria Furlani e Autores.

1ª edição

1ª impressão

(Publicado em março de 2021)

Revisora: Rosângela Márcia Furlani

Todos os direitos reservados e protegidos pela lei no 9.610, de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito do detentor dos direitos, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Silva Júnior, Ary Ramos da  
Furlani, Rosa Maria

ADMINISTRAÇÃO E CONTEMPORANEIDADE: DESAFIOS ATUAIS E POSSIBILIDADES FUTURAS. Ary Ramos da Silva Júnior; Rosa Maria Furlani e Autores. Pará de Minas, MG: VirtualBooks Editora, Publicação 2021. 14x20 cm. 266p.

ISBN 978-65-5606-131-3

CDD- 370 Educação. Administração. Economia. Globalização. Psicologia organizacional e do trabalho. Gestão de pessoas. ICT. Comunicação. Regimes de contratação. Investimentos. Brasil. Título.

---

Livro publicado pela  
VIRTUALBOOKS EDITORA – livros impressos e e-books.  
<http://www.virtualbooks.com.br>  
Fone / WhatsApp (37) 99173-3583 - [capasvb@gmail.com](mailto:capasvb@gmail.com) -

editora  
**Virtual Books**   
[www.virtualbooks.com.br](http://www.virtualbooks.com.br)

## **SOBRE OS AUTORES**

### **Ailton Barcelos de Paula**

É Especialista MBA em Finanças pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Bacharel em Administração de Empresas (Sociedade Riopretense de Ensino Superior). Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP. Contador-Chefe do Escritório Somar Assessoria Contábil. Atuou no mercado financeiro junto ao Banco do Estado de São Paulo S.A.

Contato: [ailton@unirp.edu.br](mailto:ailton@unirp.edu.br)

### **Amilton do Prado**

É Especialista em Administração para Desenvolvimento de Executivos (INPG). Bacharel em Ciências Contábeis (FEV). Consultor Contábil. Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP.

Contato: [amilton@unirp.edu.br](mailto:amilton@unirp.edu.br)

### **Anderson Golfi Andreazi**

É Especialista em Gestão de Agronegócios (ESALQ/USP). Especialista MBA Executivo Internacional - Gestão Empresarial (OHIO University/FGV/SP). Especialista MBA em Mercado Financeiro e Formação Executiva (IBMEC/SP). Bacharel em Administração de Empresas (UNORP). Docente

de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP. Atua como Executivo Sênior Banker da Área de Corporate Banking do Banco Santander Brasil S.A.

Contato: anderson.andreazi@yahoo.com.br

### **Ary Ramos da Silva Júnior**

É Doutor e Mestre em Sociologia, Especialista em Didática e Bacharel em Ciências Econômicas (UNESP/Araraquara/SP). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Coordenador do Curso de Graduação em Gestão Pública na modalidade EaD do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Docente da FATEC de Catanduva/SP e de São José do Rio Preto/SP. Autor de materiais didáticos do UNIRP. Autor do livro “Neoliberalismo e Corrupção: ajustes neoliberais e aumento da corrupção - análise dos ajustes neoliberais no Brasil de Fernando Collor (1990-1992) e no México de Carlos Salinas (1988-1992)”, Novas Edições Acadêmicas, 2019.

Contato: contato@aryramos.pro.br

### **Carlos Alípio Caldeira**

É Mestre em Engenharia de Produção (UNIARA). Especialista em Administração Global e Marketing (CEUV). Bacharel em Administração (CEUV). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD) e da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Coordenador de Cursos

Superiores de Graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) na modalidade EaD. Autor de materiais didáticos do UNIRP. Atuou junto ao SEBRAE/Votuporanga.

Contato: [caldeira@unirp.edu.br](mailto:caldeira@unirp.edu.br)

### **Cássio Henrique Lopes**

É Especialista em Administração de Marketing (INPG). Bacharel em Administração (Sociedade Riopretense de Ensino Superior). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP. Atua no mercado financeiro junto à Caixa Econômica Federal.

Contato: [cassio@unirp.edu.br](mailto:cassio@unirp.edu.br)

### **Juliana Prado Ferrari Spolon**

É Mestre em Distúrbios do Desenvolvimento e Bacharel em Psicologia (Mackenzie/SP). Especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) e em Psicologia Positiva: Ciências do Bem-estar e Autorrealização pela PUC/RS. Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) e da Faculdade Paulista de Ciências da Saúde (FPCS). Atua como consultora de Gestão de Pessoas e como Diretora do Núcleo de Gestão de Pessoas da ACIRP.

Contato: [julianaferrarih@gmail.com](mailto:julianaferrarih@gmail.com)

### **Luiz Orlando Iozzi**

É Mestre em Engenharia de Produção (UNIMEP/Piracicaba/SP). Especialista em Gestão Ambiental (UNIRP). Especialista em Administração da Produção (INPG). Licenciatura Plena em Química (UNIFRAN/Franca/SP). Bacharel em Engenharia Metalúrgica (UFF/Rio de Janeiro/RJ). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Coordenador do Curso de Graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) na modalidade Presencial. Autor de materiais didáticos do UNIRP. Consultor da empresa Meta – Gerenciamento e Consultoria S/C Ltda.

Contato: [iozzi@unirp.edu.br](mailto:iozzi@unirp.edu.br)

### **Magali Mary Blanco Alves**

É Especialista em Administração de Recursos Humanos (UNIP). Bacharel em Serviço Social pela Faculdade de Serviço Social de Araraquara. Coordenadora do Curso de Serviço Social, modalidade a distância (EaD), do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Docente do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação nas modalidades Presencial e EaD. Autora de materiais didáticos do UNIRP.

Contato: [magali.blanco@unirp.edu.br](mailto:magali.blanco@unirp.edu.br)

### **Maria Christina Justo**

É Doutora em Educação: Currículo (PUC/SP). Mestre em Educação Escolar (UNESP/Araraquara/SP). Bacharel em Psicologia (USP/Ribeirão Preto/SP). Licenciatura Plena em Pedagogia (Barão de Mauá/Ribeirão Preto/SP). Especialista em Psicopedagogia (UNIRP) e em Psicodrama (ANIMUS/FEBRAP). Residência em Psicologia Médica (USP/Ribeirão Preto). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autora de materiais didáticos do UNIRP. Membro do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Foi docente de Graduação da PUC/SP. Bolsista nos EUA na Southern University at Carbondale, Illinois.

Contato: [mchristinajusto@gmail.com](mailto:mchristinajusto@gmail.com)

### **Mauro Nacano**

É Mestre em Engenharia (UNESP/Ilha Solteira/SP). Especialista em Ensino da Matemática (FAI-Jales). Bacharel em Engenharia de Produção Industrial (FEI). Licenciatura Plena em Matemática (FAI-Jales). Bacharel em Administração (UNIRP). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP.

Contato: [mauro@unirp.edu.br](mailto:mauro@unirp.edu.br)

### **Renata Valéria Calixto de Toledo**

É Doutora e Mestre em Comunicação: Comunicação e Cultura Midiática (UNIP/SP). Especialista em Marketing e Recursos Humanos (UNILAGO). Bacharel em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda (UNILAGO/SP). Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Coordenadora-geral de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Coordenadora-geral de Pap e de Residência (UNIRP). Membro do Conselho Científico (UNIRP). Autora de materiais didáticos para graduação e pós-graduação do UNIRP.

Contato: [renatacalixto@unirp.edu.br](mailto:renatacalixto@unirp.edu.br)

### **Rodrigo Alexandro Rodrigues**

É Mestre em Educação Matemática (UNESP/Rio Claro/SP). Licenciatura Plena em Matemática pela (UNESP/São José do Rio Preto/SP). Professor com experiência nos mais variados e conhecidos materiais didáticos do mercado para Ensino Médio e Pré-Vestibular. Docente de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autor de materiais didáticos do UNIRP.

Contato: [rodrimat@unirp.edu.br](mailto:rodrimat@unirp.edu.br)

### **Rosa Maria Furlani**

É Mestre em Educação Escolar (UNESP/Araraquara/SP). Especialista em Gestão Avançada de Recursos Humanos (INPG). Bacharel em Administração de Empresas (PUC/SP). Docente do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Coordenadora do Curso de Administração, Presencial e EaD do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Membro do Conselho Científico (UNIRP). Autora de materiais didáticos do UNIRP. Atuou no mercado financeiro junto ao Banco do Estado de São Paulo S.A. e junto ao INEP/MEC, como Avaliadora “Ad Hoc”.

Contato: [rosa@unirp.edu.br](mailto:rosa@unirp.edu.br)

### **Rosana Aparecida Frêire de Souza**

É Especialista MBA Executivo em Administração e Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP). Docente do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Autora de materiais didáticos do UNIRP. Atuou no mercado financeiro junto ao Banco do Estado de São Paulo S.A. e Banco Santander S.A. por mais de 30(trinta) anos, sendo por 16(dezesseis) anos como gerente-geral de agência.

Contato: [rofs@unirp.edu.br](mailto:rofs@unirp.edu.br)

## **Wagner Antônio Jacometi**

É Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UNIARA). Especialista em Administração de Marketing (FAAP). Bacharel em Administração pelas Faculdades Integradas Riopretenses (FIRP). Docente do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP), de cursos superiores de graduação e de pós-graduação nas modalidades Presencial e a Distância (EaD). Coordenador de Cursos Superiores de Graduação e de Pós-graduação do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) nas modalidades Presencial e EaD. Autor de materiais didáticos do UNIRP. Consultor de Negócios com foco em Planejamento Estratégico e Finanças junto ao SEBRAE/São José do Rio Preto. Diretor do Centro de Estudos Econômicos da Associação Comercial e Empresarial de São José do Rio Preto (ACIRP).

Contato: [jacometi@unirp.edu.br](mailto:jacometi@unirp.edu.br)

## **Nota dos organizadores**

### **Da Apollo XIV a SpaceX: 50 anos de mudanças e conquistas!**

O ano de 1971 certamente marcou a história do mundo com muitos acontecimentos inusitados. Naquele tempo, repletos de esperanças, expectadores assistiram à terceira expedição à Lua pelos norte-americanos da NASA, com a Nave Apollo XIV, registrando o desenvolvimento tecnológico e também ao início da guerra espacial, com a construção da primeira base espacial russa.

Também surpreendia-se com os lançamentos musicais que ficaram para sempre na mente e no coração das pessoas, até mesmo das gerações que não viveram aquela época: *Imagine*, por John Lennon; *How can you mend a broken heart*, pelos Bee Gees; assim como sucessos de bilheteria no cinema, como Roberto Carlos a 300 quilômetros por hora; dentre inúmeros outros.

No campo empresarial, o primeiro vídeo-cassete era lançado no mundo, pelos japoneses da Sony, assim como o primeiro microprocessador, o Intel 4004, foi produzido no Vale do Silício!

Hoje, a série SpaceX permite passear pelo espaço, como assistimos em tantos filmes de ficção científica!

Ao completarmos 50 anos e revisitando o nosso passado, observamos que há muito não somos mais os mesmos em termos materiais, tecnológicos, infraestrutura, negócios, mas, certamente, não deixamos de nos surpreender a partir das conquistas! Também não deixamos de sonhar! Não desistimos de tentar! Continuamos a encantar e a nos encantar, a surpreender e a sermos surpreendidos!

E foi nessa incansável certeza de que sempre poderíamos fazer mais e melhor, que chegamos até aqui, repletos de grandiosos indicadores de sucesso! Afinal, são 50 anos do

primeiro Curso de Administração da Região Noroeste Paulista e é com muito orgulho que compartilhamos a produção desta obra com os nossos mantenedores, alunos, egressos, funcionários, apoiadores, familiares, leitores e com os nossos mestres, a imensa honra e oportunidade de estarmos à frente desse processo de formação dos mais brilhantes profissionais da Administração para o mercado!

A todos temos a grata satisfação de compartilhar números somente alcançados por uma equipe altamente engajada, comprometida e de inigualável competência acadêmica e profissional:

- mais de 5 (cinco) mil egressos;

- entre as melhores avaliações externas pelos órgãos oficiais: ENADE/INEP/MEC, com conceito 4 na Avaliação “in loco”;

- único Curso de Administração da região Noroeste Paulista estrelado pelo Guia Quero do Estadão e pelo Guia do Estudante da Editora Abril, por 13 anos consecutivos, obtendo 4 Estrelas também em 2020 e estando entre os melhores do Brasil;

- incrível índice de empregabilidade de praticamente 100% dos nossos alunos e egressos;

- e muito, muito mais!

Ao longo dessas páginas será possível compreender a razão de fazer o que fazemos, porquê e por quem fazemos.

Ficará notório que temos a consciência de nossa Missão e que os resultados alcançados justificam-se pelo amor que empreendemos em nossas ações e que faz parte de uma cultura sem igual, de uma tradição das mais valorosas e de uma marca que ficará para sempre nos corações e nas mentes daqueles que confiaram em nós!

Nossa eterna gratidão e orgulho de todos que confiaram boa parte de suas vidas e formação profissional ao Curso de Administração do Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

Parabéns! Porque você faz parte dos nossos 50 anos de história!

## AGRADECIMENTOS

Os autores deste livro agradecem a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o resultado aqui obtido. Em especial, agradecem ao Dr. Halim Atique Júnior, Magnífico Reitor do Centro Universitário de Rio Preto – UNIRP pelo apoio incondicional às ações empreendidas para o sucesso do Curso de Administração.

Agradecem, também, à toda a família UNIRP: mantenedores, familiares, pró-reitores, funcionários, corpo docente e discente pela rica convivência e troca contínua de saberes e experiências.

A Coordenadora deste Curso, Prof.<sup>a</sup> Rosa Maria Furlani, agradece pelo apoio dos seus familiares, em especial da contribuição ímpar da maninha, Rosângela Márcia Furlani, revisora deste trabalho, assim como a todos docentes, que não mediram esforços para a produção desta obra, trazendo a público nossas reflexões, conhecimentos, experiências, resultados de pesquisas, enfim.

Agradece, em especial e com imenso carinho, pela parceria de longa data da Prof.<sup>a</sup> Maria Christina Justo, amiga zelosa e sempre atenta, desde os tempos do mestrado pela Unesp em Araraquara, assim como pelo apoio e orientações da Prof.<sup>a</sup> Agdamar Affini Suffredini, nossa líder e exemplo de dedicação e profissionalismo.

O Prof. Ary Ramos da Silva Júnior, idealizador do projeto, agradece a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Prof. Dr. Ary Ramos da Silva Júnior  
Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Rosa Maria Furlani  
Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP

## PREFÁCIO

Este livro “Administração e contemporaneidade: desafios atuais e possibilidades futuras” foi criado com dois grandes objetivos: primeiro, o de celebrar os 50 anos de criação do Curso de Administração do Centro Universitário de Rio Preto – UNIRP; segundo, o de reunir, em uma publicação conjunta, trabalhos e pesquisas na área de Administração que possam ampliar reflexões teóricas, metodológicas e o conhecimento empírico sobre a área de Administração em suas múltiplas facetas.

Inicialmente, faz-se oportuno apresentar a instituição-mãe do Curso de Administração. O Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP, mantido pela Sociedade de Educação e Cultura de São José do Rio Preto Ltda., iniciou sua trajetória, liderado pelo casal Halim Atique e Yvette Gabriel Atique, em 1965, com o Curso de Direito, pioneiro na região e do qual nasceu a Faculdade de Direito Rio-pretense – FADIR. Em 1971, foi criada a Faculdade de Administração de Empresas Rio-pretense – FAER. Em 1980, assumiu a direção da Instituição o Dr. Halim Atique Júnior, atual reitor. Em 1989 ocorreu a integração das duas faculdades, o que veio a dar origem às Faculdades Integradas Rio-pretenses – FIRP, que passaram a oferecer diversos outros cursos de graduação. Nove anos depois, em 1998, as FIRP transformam-se no Centro Universitário de Rio Preto, dando origem ao UNIRP, que teve uma rápida expansão, com a criação de vários cursos de graduação nas áreas de Saúde, Exatas e Humanas nos anos seguintes.

Desde 2002 a Instituição experimenta um período de crescimento jamais ocorrido, com importantes repercussões para a consolidação dos Cursos e o aprimoramento de suas políticas institucionais abarcando compromisso didático-pedagógico, qualificação profissional do corpo docente e do corpo de servidores técnico-administrativos, atenção aos discentes, adequação da infraestrutura física e de apoio,

gestão organizacional e responsabilidade com o desenvolvimento regional, entre outros.

Certificam a evolução da Instituição, o reconhecimento público e privado que ela tem amalhado, a começar pela excelência dos conceitos obtidos junto aos órgãos regulatórios por ocasião das avaliações com vistas ao seu credenciamento e reconhecimento ou renovação de reconhecimento de seus cursos. Também são destaque as conquistas acadêmicas e profissionais de seus docentes, alunos e egressos, pelas referências da imprensa especializada e, ainda, pelos prêmios outorgados por órgãos e instituições representativos do meio acadêmico.

O Curso de Administração do UNIRP foi autorizado pelo Decreto Federal nº 68.383/71, de 23 de março de 1971 e foi oferecido como Curso de Administração de Empresas pela então Faculdade de Administração de Empresas Rio-pretense, FAER, idealizado para formar profissionais generalistas, atendendo as demandas empresariais. O Ato Legal de Reconhecimento se deu pelo Decreto Federal nº 75,347, de 4 de fevereiro de 1975.

Em 1984, foram criados dois Cursos de Graduação ligados à FAER: o Curso de Administração Hospitalar (não mais oferecido atualmente) e o Curso de Ciências Contábeis e em 1989 ocorreu a integração da Faculdade de Direito, FADIR, com a FAER, dando origem às Faculdades Integradas Rio-pretenses, FIRP, conforme Portaria do Conselho Federal de Educação, CFE, nº. 96, de 2 de fevereiro de 1989.

A partir do credenciamento como Centro Universitário de Rio Preto, UNIRP, em 1998, a estrutura do Curso foi revista, em consonância às Diretrizes Curriculares. Novo Reconhecimento do Curso se deu pela Portaria nº 1.753/99, de 17 de dezembro de 1999, com Ato Legal de Renovação de Reconhecimento pela Portaria nº 4.548/05, de 28/12/05, DOU nº 250 - 29/12/05. E, finalmente, a Renovação de Reconhecimento automática ocorreu pela Portaria nº 80, de

28 de fevereiro de 2013, da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior do Ministério da Educação, devido ao bom desempenho dos alunos do Curso no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

Com relação ao conteúdo do livro, trata-se de uma produção coletiva, que reúne textos elaborados pelo grupo de docentes do Curso de Administração do Centro Universitário de Rio Preto – UNIRP. O conteúdo trata de assuntos de elevada importância para a área da Administração que vão desde competências e habilidades necessárias à formação de um profissional de Administração de excelência, questões atuais e de importância na ação deste profissional no dia a dia organizacional, bem como sugere perspectivas considerando o desafiador e incerto cenário atual.

Ao tratar da Administração dessa forma mais abrangente, toma-se contato com questões implícitas que se constituem no grande desafio quando se discute o papel do Administrador: qual é o significado de aprender Administração no contexto turbulento atual? Quais as ações que devem ser empreendidas pelo Curso de Administração para preparar seus egressos a lidarem, de forma efetiva e eficaz com as transformações, dilemas e mazelas do complexo mercado de trabalho atual? Nesse sentido é importante salientar que o Administrador precisa estar atento a desenvolver novas competências considerando as mudanças sociais, culturais, tecnológicas, econômicas e de mercado, o que é um dos propósitos da realização deste livro.

Parabéns à iniciativa da Coordenadora do Curso, dos organizadores da obra, e de seus docentes que, numa ação conjunta, buscaram ampliar o conhecimento nesta tão importante área acadêmica que é a Administração!

Prof. Dra. Agdamar Affini Suffredini  
Pró-Reitora Acadêmica  
Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP

## SUMÁRIO

IDENTIDADE E FORMAÇÃO PROFISSIONAL:  
REVISITANDO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E O  
CURRÍCULO DO ADMINISTRADOR\_\_\_\_\_20

Rosa Maria Furlani

Ary Ramos da Silva Júnior

MEGATENDÊNCIAS 2030-2050 E COMPETÊNCIAS DO  
ADMINISTRADOR: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS  
PARA UM CENÁRIO DESAFIADOR\_\_\_\_\_56

Rosa Maria Furlani

GLOBALIZAÇÃO, TRABALHO, EMPREGO E  
TECNOLOGIA: AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO  
DO TRABALHO E OS IMPACTOS SOBRE A  
SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA\_\_\_\_\_84

Ary Ramos da Silva Júnior

Amilton do Prado

CONTRIBUIÇÕES DE DIFERENTES ABORDAGENS DA  
PSICOLOGIA À ADMINISTRAÇÃO\_\_\_\_\_114

Juliana Prado Ferrari Spolon

Maria Christina Justo

GESTÃO DE PESSOAS: COMPETÊNCIA ESSENCIAL  
DO ADMINISTRADOR\_\_\_\_\_149

Magali Mary Blanco Alves

Rosana Aparecida Freire de Souza

O ENVELHECIMENTO DA MÃO DE OBRA E SUA  
INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE PARA O  
TRABALHO\_\_\_\_\_ **178**

Carlos Alípio Caldeira

Luiz Orlando Iozzi

MARKETING COMO ESPAÇO DE NEGÓCIOS:  
PRÁTICAS DE CONSUMO EM CIDADE POLO DO  
INTERIOR PAULISTA\_\_\_\_\_ **204**

Cássio Henrique Lopes

Renata Valeria Calixto de Toledo

Wagner Antônio Jacometi

ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA NA  
CULTURA DA SERINGUEIRA\_\_\_\_\_ **219**

Ailton Barcelos de Paula

Renata Valeria Calixto de Toledo

Wagner Antonio Jacometi

UM BREVE RECORDATÓRIO HISTÓRICO DOS  
INVESTIMENTOS FINANCEIROS NO BRASIL: DE SUA  
IDEALIZAÇÃO À CORRIDA POR MELHORES  
RESULTADOS NUM PERÍODO PÓS-  
PANDÊMICO\_\_\_\_\_ **243**

Anderson Golfi Andreazi

Mauro Nacano

Rodrigo Alexandro Rodrigues

# **IDENTIDADE E FORMAÇÃO PROFISSIONAL: REVISITANDO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E O CURRÍCULO DO ADMINISTRADOR**

Rosa Maria Furlani <sup>1</sup>

Ary Ramos da Silva Júnior <sup>2</sup>

## **RESUMO**

No cenário corporativo atual assiste-se à ascensão de um novo conjunto de competências exigidas dos administradores: por um lado, espírito crítico, analítico, atuação ética e socialmente responsável; por outro, postura dinâmica e tomada de decisões com visão ampla e integrada do todo organizacional. Mas, afinal, que tipo de profissional deve-se formar, o pesquisador ou o profissional de mercado? O especialista, ou o generalista? Em face dessa controvérsia foram utilizados nesse trabalho referenciais teóricos que ilustram a história econômica do século XX, justificando, em parte, o surgimento histórico das ciências gerenciais e a natureza curricular mais apropriada a cada contexto. Corroborando os estudos recentes, pretende-se chamar a atenção para uma dissonância relativamente ao perfil que as escolas de negócios têm formado e o que o mercado realmente espera delas. Reitera-se que, apesar da evidente

---

<sup>1</sup> Administradora; e Mestre em Educação Escolar (UNESP/Araraquara/SP). Especialista em Gestão Avançada de Recursos Humanos (INPG).

<sup>2</sup> Economista; Especialista em Identidade Nacional, Educação e Desenvolvimento: Brasil e América Latina na Realidade Global; Mestre e Doutor em Sociologia (Unesp/Araraquara) ; Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

dicotomia, o administrador não deve prescindir de pilares científicos sólidos relativamente à sua formação. A partir do exposto, espera-se que esse trabalho possa contribuir para suscitar novas reflexões sobre o tema e que, efetivamente, sejam revistas as matrizes curriculares oferecidas, em consonância com as reais necessidades de profissionais do mundo contemporâneo, combinando sólida formação teórica com o efetivo conhecimento de sua prática, ainda durante a formação profissional.

**Palavras-chaves:** Identidade profissional. Formação profissional. Currículo. Formação em Administração. Competências profissionais.

## INTRODUÇÃO

A formação gerencial no Brasil vem sendo pautada pela formação de profissionais para atender forte demanda do mercado de trabalho. Suas origens remontam ao início das primeiras décadas do século XX, quando, sobretudo diante do contexto econômico predominante naquele período, em 1931, de acordo com Andrade e Amboni (2007, p. 9), a Administração começou a ser disseminada pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho, o IDORT, seguido do Departamento Administrativo do Serviço Público, DASP, em 1938. A primeira escola de negócios no país surgiu em 1941, a ESAN, Escola Superior de Administração de Negócios, em São Paulo e que, a princípio, adotou os mesmos métodos pedagógicos da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos (ibidem), esta última, ainda hoje, conhecida mundialmente pelo seu alto padrão de excelência na formação de profissionais de formação gerencial.

Muito embora a Administração tenha surgido originalmente nos Estados Unidos no início daquele mesmo período, atendendo às necessidades de organização do processo produtivo e, sobretudo de aumento da produtividade e dos indicadores de eficiência das empresas, no Brasil, a qualificação de profissionais em nível gerencial foi voltada inicialmente para atender o setor público, como se verificará mais à frente.

Para melhor compreensão dos fatos históricos e econômicos que colaboraram para o surgimento da ciência gerencial, os próximos parágrafos serão dedicados, a princípio, para ilustrar o cenário econômico predominante no país, ao longo do século passado, o que permite, inclusive, justificar a base curricular dos cursos superiores da área gerencial.

## **1 ETAPAS DO CRESCIMENTO BRASILEIRO**

Reverendo o contexto econômico da década de 30 no Brasil, observou-se que naquele momento o país atravessava um período de reconstrução de suas bases políticas, sobretudo porque, internamente, a economia do país já sucumbia aos movimentos internacionais. Quando em 1930 o presidente Washington Luis foi deposto, o cenário econômico dos Estados Unidos, que assistiu a uma grave crise financeira com a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, influenciou diretamente na economia brasileira, redundando em significativa queda de preços, desemprego e falências.

A ascensão de Getúlio Vargas ao poder (1930-1945 e 1951-1954), teve como uma de suas principais frentes a ação contra as oligarquias predominantes na época. Entre outras frentes importantes, foi criado o Ministério da Educação (a princípio como Ministério da Educação e Saúde). Observe-se que a importância de um Ministério com finalidade específica para uma política educacional, como ponto fundamental da transição assistida naquele momento, permite afirmar que, a partir de então, a essência dos currículos a ser definida para o ensino, incorpora em maior ou menor grau, o contexto do macroambiente em que estão inseridos os Estados.

Em 1944 foi criada a Fundação Getúlio Vargas, seguida da implantação da Escola Brasileira de Administração Pública, a EBAP/FGV, em 1952, no Rio de Janeiro e, em 1954, a Escola de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, a EAESP, numa clara emergência de formação profissional na área gerencial.

Novamente, avaliando as etapas do processo econômico brasileiro do século passado é interessante ressaltar que, a partir dos anos 30, o Estado assumiu um

papel de destaque na sociedade, agindo como fomentador do crescimento econômico, estruturador do sistema político e como agente de proteção social. Foi nesse contexto histórico que surgiram as bases iniciais para o processo de industrialização do país.

No início do século XX as exportações eram fundamentais para a economia brasileira, pois possibilitavam as importações que eram a base da estrutura de consumo do Brasil; o bom desempenho dessas exportações é que ditava o ritmo de crescimento do país e, ao longo daquele século, a economia brasileira transitou de uma economia do tipo agroexportadora para uma de base industrial. A partir da década de 30, o país passou por uma forte industrialização que vai até pelo menos a década de 70.

Não coincidentemente e, a título de informação, em 1965, a profissão de Administrador foi regulamentada no Brasil, sustentada pela crescente demanda pela formação gerencial e capacitação de profissionais que lidassem mais adequadamente com esse novo contexto de industrialização, o que será seguido por necessária capacitação de profissionais com conhecimento sobre o comércio internacional e a gerência de empresas transnacionais.

Retomando as bases econômicas, observa-se que o movimento de industrialização no país se fez, em parte, por meio de um modelo conhecido como substituição de importações, que dependia ainda, e em parte, das exportações, para poder suprir as necessidades da industrialização; por outro lado, protegia as indústrias nacionais dos concorrentes externos.

A industrialização brasileira não se fez, pelo menos de imediato, visando ao mercado internacional, ou seja, não se industrializou o país para exportar produtos manufaturados. Durante quase todo o século o Brasil tinha uma alta dependência de poucos produtos primários em sua pauta de

exportações. O país dependia das exportações de apenas dois produtos, o que dura até a década de 60, sendo o principal produto o café e o segundo variando entre a borracha, o cacau e o algodão. Ressalta-se que os dois produtos representavam mais de 55% das exportações brasileiras nas seis primeiras décadas do século<sup>3</sup>.

A partir dos anos de 1960 as exportações brasileiras se diversificaram, diminuindo assim a vulnerabilidade externa do país em relação à sua balança comercial. Outros produtos primários são introduzidos na pauta de exportações, tais como o ferro e a soja. Esta última, nos anos de 1980, passa a ser a *commodity* mais importante exportada pelo Brasil.

Enquanto a vulnerabilidade das exportações diminuiu, a dívida externa passou a evoluir e a causar constrangimentos crescentes, o que passou a ser fator preocupante, pois a evolução dos passivos externos se amplia a partir da segunda guerra mundial.

Na década de 30, houve um problema bastante sério com o estoque acumulado em função das dificuldades enfrentadas pelas exportações. A vulnerabilidade externa brasileira diminui bastante nas décadas de meados do século, mas a vulnerabilidade é crescente ao longo da segunda metade do século, atingindo patamares elevados na crise da dívida. No período mais recente, se o final dos anos 80 e início dos 90 indicavam uma melhora, na segunda metade dos anos 90 há uma nova deterioração do coeficiente, recolocando, no final do século, o problema da vulnerabilidade ao

---

<sup>3</sup> A exceção é a época da guerra em que houve uma diversificação das exportações, mas que foi revertida no imediato pós-guerra.

endividamento externo da economia brasileira (GREMAUD, VASCONCELLOS, TONETO Jr., 2002, p. 337).

No final da década de 1970, o Estado Brasileiro passou por um redesenho estimulado por dois movimentos paralelos, sendo de um lado, o movimento de deterioração da economia do país, e de outro, o surgimento de reações políticas dos atores sociais de todas as origens e matizes, estimulados pelo fim do regime militar. Diante disso, percebe-se que “à nova efervescência política associou-se uma crise econômica sem precedentes, que se refletiu nas enormes dificuldades fiscais pelas quais passaria o Estado” (FISCHER: 2002, p. 41).

Com a abertura econômica, recuperaram-se, gradativamente, as instituições políticas básicas e em 1988 promulgou-se a nova Constituição Federal, um símbolo de paradoxos, pois estes garantiam aos cidadãos o acesso aos mais diversos bens e serviços, enquanto o Estado falido era incapaz de assumir seu papel de provedor.

Finalmente, nos anos 90, a prioridade econômica passa a ser o combate à inflação que, na época, era uma das maiores do mundo. Depois de inúmeros planos econômicos fracassados surge em 1994 o Plano Real que consegue diminuir os índices inflacionários e abre espaço para a atração de investimentos externos, mas gera dois graves efeitos colaterais: incremento no endividamento externo e aumento das taxas de desemprego, gerados pelo câmbio sobrevalorizado e pelas altas de juros cobradas no período.

De acordo com Fischer (2002, p. 44):

A intervenção do Estado concretizou-se na implementação de políticas de substituição de importações, nas décadas de 40 e 50, que protegiam o surgimento do mercado nacional e apoiavam as iniciativas empresariais, na importação de bens de capital e equipamentos. Nas fases posteriores, com altos investimentos públicos em infraestrutura, os subsídios e incentivos fiscais estimulavam a empresa oligopólica estrangeira a instalar-se no país, enquanto o espaço das indústrias nacionais foi se concentrando, basicamente, em empresas de propriedade e administração familiar, voltadas à produção de bens de consumo para o mercado interno.

Alguns teóricos apontam essas características de surgimento e expansão da industrialização moderna brasileira como o conjunto de fatores que impediu que esse crescimento econômico contribuísse para efetivar o desenvolvimento social. Embora a indústria viesse a fomentar as condições de modernização, como o aceleramento da urbanização, a formação de um mercado consumidor e a ampliação das chamadas classes médias, não foi suficiente para constituir uma economia sólida e orientada para ações redistributivas.

A industrialização brasileira não promoveu a emergência de um empresariado nacional independente que assumisse a liderança na busca de soluções para os problemas sociais. Ainda de acordo com a autora (ibidem):

A história brasileira está recheada de personagens que demonstram a iniciativa individual do exercício da filantropia empresarial, porém tal empreendedorismo social restringe-se ao espaço de atuação pessoal, não se configurando em traço comum do conjunto dos empreendedores brasileiros (id; ibidem).

Coube ao Estado, então, a constituição de um corpo de técnicos e burocratas altamente capacitados que consolidaram um núcleo de poder dentro do próprio governo. O sistema de governo era de caráter autoritário e burocrático, o que ajudou fortemente na formação de um Estado interventor e fomentador das atividades econômicas.

Destaca-se, ainda, a transformação estrutural brasileira com a perda da participação do setor agrícola e o crescimento do setor industrial. Isso vai se manifestar ao longo do século XX, principalmente entre as décadas de 30 e 70. A partir daí, o setor de serviços, que, como em toda a economia, é quase sempre responsável por mais da metade do valor adicionado do país, aumenta sua participação.

Esse processo de industrialização esteve fortemente ligado ao investimento estatal em que se criou a infraestrutura necessária para a consolidação de um parque industrial, destacando-se nesse contexto os investimentos em siderurgia, transporte, energia e telecomunicação.

Outro aspecto importante associado ao crescimento brasileiro naquele momento foi o crescimento dos preços e, conseqüentemente, a elevação das taxas de inflação. A industrialização brasileira foi acompanhada por um processo inflacionário com uma relativa aceleração dos índices que

chegam, nesse processo, ao auge em meados da década de 60.

Depois de ser em parte contida no final da década de 60 e início da década de 70, a inflação dispara no Brasil na década de 80 e só é contida em meados dos anos 90 com o Plano Real que faz a taxa voltar a patamares do início do processo de industrialização. É interessante notar que a disparada da inflação ocorre juntamente com a perda de dinamismo (em termos de crescimento do PIB) da economia brasileira.

Avaliando os indicadores macroeconômicos do país, ao longo do século XX, pode-se afirmar, então, que a economia brasileira cresceu e transformou-se ao longo desse período, considerando o crescimento do produto, a melhoria das condições médias de vida e a alteração da estrutura produtiva no sentido de se fornecer bens mais complexos e com maior produtividade dos fatores de produção.

O Brasil constitui-se, atualmente, num dos exemplos mais bem sucedidos de crescimento econômico no período pós-guerra, pelo menos até a década dos anos de 1980 mas, apesar das taxas de crescimento favoráveis, é preciso destacar outros aspectos ainda questionáveis, tais como: instabilidade e vulnerabilidade econômica e a concentração da renda.

Os fatores que permitem essa afirmação mostram também que, ao analisar a sociedade brasileira no século XX, o Estado esteve sempre à frente do processo de desenvolvimento econômico, pelo menos até o início dos anos 1990, em que as idéias neoliberais e o combate ostensivo ao intervencionismo estatal foram características fundamentais.

Além disso, ao longo do século XX a população brasileira cresceu quase 100 vezes, o que representa uma taxa

anual de crescimento de 2,28%, bastante acima do crescimento da população mundial, estimada em 1,36%. Da análise do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), na segunda metade do século, verifica-se que este se elevou em mais de 12 vezes, com taxa anual de crescimento de 5,2%.

Os dados referentes ao crescimento da economia permitem concluir que as taxas brasileiras sempre estiveram acima da média mundial, porém, essa diferença retraiu-se nas últimas duas décadas. Depois de 1980, o PIB *per capita* brasileiro parou de crescer chegando a ter uma tendência negativa.

Se existem fases marcadas por elevadíssimas taxas de crescimento, como o Plano de Metas, no final dos anos 50 e o período do milagre econômico, na passagem da década de 60 para a de 70, por outro lado, também se nota períodos de forte crise como a fase de meados dos anos 60 ou o início dos 80, na chamada crise da dívida externa, e também o início dos anos 90 marcado pelo Plano Collor.

De um modo geral, praticamente todo o século XX foi caracterizado por um crescimento significativo, apesar de muito oscilante. As décadas de 1980 e 1990, porém, apresentaram um comportamento um pouco diferenciado, pois a média de crescimento deste período é significativamente inferior à média secular. As décadas do pós-guerra até 1980, excetuando-se alguns períodos, marcaram a fase de crescimento acelerado da economia brasileira, com taxa média acima de 7% ao ano e picos de 14% ao ano em 1973, no auge do chamado milagre brasileiro.

### **1.1 Aspectos sociais do crescimento econômico**

Analisando a sociedade brasileira no século XX, a pergunta que fica é: “Até que ponto este crescimento

econômico se traduziu em melhora do bem-estar social do país?” Percebe-se que os indicadores sociais brasileiros em sua maioria melhoraram, apesar de ainda estar aquém das condições dos países mais desenvolvidos.

No século XX, o PIB *per capita* no Brasil, até os anos 80, apresentou uma relativa aproximação em relação a alguns países desenvolvidos, revertidas nas duas últimas décadas. Outros indicadores também mostram uma evolução positiva, tais como, as taxas de analfabetismo e de esperança de vida.

O lado negativo nesse período foi o da distribuição de renda entre as pessoas no Brasil. Ao contrário do que poderia se esperar, o progresso, em termos de crescimento e mesmo da melhoria dos indicadores sociais, não foram acompanhados por um progresso na justiça econômica do país. Portanto, a concentração de renda não melhorou ao longo do tempo, permanecendo uma das piores em termos mundiais.

Nos anos 1990, a sociedade passou por várias mudanças, todas estimuladas pelo predomínio das políticas neoliberais, tais como abertura econômica, privatização e desregulamentação financeira. Essas políticas causaram transformações estruturais na cadeia produtiva e na estrutura econômica, o que afetou enormemente o nível de emprego na economia.

O desemprego crescente e a dificuldade de inserção soberana no processo de globalização em curso geram grandes instabilidades sociais, o que afugenta investimento externo e constrange o crescimento econômico.

O Brasil termina o século XX com indicadores econômicos favoráveis, tais como crescimento econômico, produto interno bruto “*per capita*” em crescimento, aumento nas exportações, desenvolvimento industrial, entre outros, mas, por outro lado, indicadores sociais bastante

preocupantes, como desemprego crescente, aumento da miséria, diminuição da renda do trabalhador, aumento nos índices de violência, além dos indicadores desfavoráveis com relação à educação em todos os níveis no país.

No começo do século XXI foram constituídas muitas políticas públicas para diminuir as desigualdades e o incremento da inclusão social. Muitos programas, dentre os quais a inclusão do Programa Bolsa Família, o Programa Universidade para Todos, o Programa Minha Casa Minha Vida, dentre outros, cujos impactos para os grupos sociais mais frágeis foram positivos, mas contribuíram para fragilizar as contas públicas, acrescidas pela queda dos preços dos commodities, geraram constrangimentos econômicos e financeiros. Nesse momento, percebeu-se o incremento de conflitos políticos e instabilidades crescentes que reduziram o crescimento econômico e o endividamento interno, levando à segunda década do século XXI, notadamente marcada por mais uma década perdida, aumentando as instabilidades econômicas e do incremento das desigualdades, das pobreza e da exclusão social, revertendo alguns indicadores sociais positivos do começo do século.

Tudo leva a concluir que o crescimento da economia não foi acompanhado pela melhoria das condições sociais, sendo que a concentração de renda é uma das piores e mais vergonhosas do mundo, o desemprego aumenta de forma acelerada e as instabilidades políticas aumentam constrangimentos num ambiente de pandemia, incertezas e desesperanças generalizadas.

## **2 CENÁRIO CORPORATIVO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL**

Como observado nos parágrafos anteriores, diante de um cenário econômico relativamente favorável, mas diante de um cenário político e social preocupante, em que pese o escopo deste trabalho, que é a formação gerencial, imperativo se faz também um retrospecto sobre o cenário corporativo e sua relação com a educação profissional no Brasil no mesmo período.

Revisitando essas bases, vale ressaltar o advento das primeiras proposições teóricas acerca do mundo do trabalho nos Estados Unidos, quando se assistia, no início do século XX, a uma grande profusão de movimentos sindicais a partir de suas bases, dado o contexto pós-revolução industrial de insatisfação dos operários, gerada frequentemente pelos abusos da chamada Administração Científica, idealizada e implementada pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor.

Os princípios científicos adotados no interior das fábricas, cujas bases reportaram-se também à teoria econômica de Adam Smith (princípio da divisão do trabalho, especialização, dentre outros), paulatinamente foram incorporados ao currículo das instituições de ensino em diversos países e, posteriormente, também nas escolas brasileiras, a princípio nas escolas técnicas de formação profissional e, posteriormente, no ensino superior de graduação.

A disseminação das escolas técnicas ganhou força no Brasil, particularmente na década de 1940, permitindo perceber a necessidade de formação de mão-de-obra especializada, face ao atraso econômico do país em relação às demais economias desenvolvidas. De qualquer forma, o movimento assume grande importância, sobretudo por

contemplar em suas bases pedagógicas um currículo que objetivava a formação de profissionais para o atendimento à demanda por operários e técnicos com formação específica. Nesse momento, ascende também o sistema “S” para a formação técnica de trabalhadores, compreendendo o Sesi, o Senai e o Senac, principalmente.

Naquele momento, além da entrada de capital estrangeiro e de indústrias de grande porte, aliás, estimuladas a participarem desse processo, particularmente na década de 50, o país começou a assistir aos primeiros movimentos sindicais, tal como os assistidos no início do mesmo século nos Estados Unidos.

Os primeiros cursos de formação gerencial no país datam também da década de 1940, numa observação clara da necessária profissionalização dos trabalhadores. Em 1941, como já citado, foi criado o primeiro curso de Administração no Brasil, sendo que o registro profissional naquele momento considerava a denominação de Técnico em Administração, com conotação de formação escolar de ensino médio<sup>4</sup>, distorção revertida pela Lei Federal 7321, de 13 de junho de 1985, que passou a considerar o profissional formado em Administração como Administrador.

No cenário corporativo, ambiente de atuação profissional do administrador, a competição é marcadamente acentuada em especial no período entre 1950 até 1975. Já no período entre 1980 a 1990 as fusões e incorporações estabeleceram-se e, a partir da década de 1990, o mercado internacional assiste a uma onda de reestruturações apoiadas na proposta de horizontalização das estruturas organizacionais, conhecidas por “downsizing”, condição fundamental para promover ou manter o crescimento das empresas.

---

<sup>4</sup> In: A profissão do administrador. Manual do Conselho Regional de Administração de São Paulo. São Paulo: CRA/SP, 1999.

O salto incremental assistido naquele momento foi observado quando as reestruturações levaram as empresas a lucrarem centenas de vezes a mais, com um número significativamente menor de funcionários. Além disso, o mercado internacional ampliou-se consideravelmente, levando a cifras expressivas, em particular a favor dos países já consolidados no comércio internacional, entretanto, com a entrada de novos concorrentes e novas empresas de classe mundial, os países desenvolvidos, em especial Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha perderam mercados importantes para o Japão, por exemplo.

A competição internacional levou ao mundo a possibilidade de atuação das empresas em parceria com outras, anteriormente suas concorrentes, o que, mais tarde, assume o formato de fusão de empresas, processo este que se iniciou no Brasil nos anos de 1990.

Essa experiência também é marcadamente assinalada a partir da criação do MERCOSUL, em 1991, a princípio composto por quatro países: Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. A ascensão do bloco econômico levou o empresariado local a vivenciar os efeitos, oportunidades e ameaças da onda de fusões. Sem dúvida, muitas empresas brasileiras beneficiaram-se desse processo, porém, não ficaram imunes à atuação ainda mais fortalecida de outras corporações internacionais, agora megacorporações, sobretudo as européias e asiáticas, levando o país a assistir a uma onda de fusões e incorporações sem precedentes na histórica empresarial do país.

Nesse novo contexto, o número de profissionais universitários ampliou-se significativamente, a despeito do contexto sociocultural brasileiro das décadas anteriores. Esse novo cenário de desafios contemporâneos, em particular permeado pela queda dos empregos, perpassa inevitavelmente pela atuação e tomada de decisões do

administrador, o que implica um novo conjunto de conhecimentos e de competências profissionais.

Observa-se, ainda, que esse contexto se coaduna com o ambiente político e econômico do período, quando os Estados iniciam fortes movimentos de redução da sua estrutura, em especial por meio do processo de privatização.

Outra questão, igualmente importante, reporta-se ao desenvolvimento de modernas tecnologias e ferramentas de gestão empresarial, promovendo nova revolução nos processos gerenciais que envolvem as funções básicas do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar todas as operações do macro e do microambiente corporativo.

O contexto econômico apresentado no país ao longo do século passado e sintetizado anteriormente, quando analisado à luz da formação profissional necessária para o enfrentamento das condições predominantes naquele período, além do cenário político e empresarial, permite uma identificação clara da necessária adaptação dos currículos escolares para a formação profissional, no sentido de atender às constantes mudanças macroambientais que ocorreram com uma velocidade cada vez maior, sobretudo no final do período enfocado.

O direcionamento do conteúdo dos currículos para o atendimento às necessidades do contexto econômico e social, torna-se visível, sobretudo porque a incidência dos fatores externos sobre o desempenho operacional das organizações passa a ser cada vez mais diretamente influenciado pelo comportamento da economia como um todo.

Foi justamente nesse contexto econômico, importante para o escopo deste trabalho, que, em 20 de dezembro de 1996, foi promulgada a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Lei nº 9.394, que veio promover consideráveis mudanças nas estruturas curriculares, em

particular dos cursos superiores. De acordo com o contexto predominante na época, a nova política educacional proposta permitiu a promoção da descentralização e da autonomia das escolas e universidades, além de um processo regular de avaliação do ensino brasileiro.

### **3 OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NA ATUALIDADE**

Com origem reconhecidamente norte-americana, os cursos de Administração representam, na atualidade, um dos que mais ampliou sua demanda ao longo das últimas décadas, contando com cerca de 15% dos alunos da totalidade nacional. Nos últimos anos, porém, grande conjunto de medidas para avaliação do ensino superior vem sendo adotado pelo Ministério da Educação para levantamento das condições de oferta dos cursos superiores, procurando-se avaliar a qualidade, propriamente dos mesmos.

Particularmente em relação ao curso de Administração, a avaliação global que se pode fazer é que boa parte dos cursos ainda deixa a desejar com relação à identificação dos fatores de excelência que colaboram para a definição dos indicadores de qualidade e para a formação e identidade do administrador, agora com atuação num contexto muito mais amplo e complexo, quando considerado o cenário político, econômico e social anteriormente descrito.

De acordo com as observações de Castro (2002, p. 49) os melhores cursos de Administração precisamente são aqueles que “mantêm as fortes tradições de reforçar as humanidades, a cultura geral e as habilidades básicas”. Para defesa desta ideia, entretanto, é relevante uma avaliação do currículo adotado por grande parte dos cursos, uma vez que

reside, justamente no currículo, a essência da cultura e da formação do profissional.

Em grande parte das escolas brasileiras, as disciplinas dos cursos de Administração lembram ainda o autor, não apresentam “uma espinha dorsal analítica. É uma coleção de informações, técnicas e métodos emprestados de outras disciplinas e selecionados, por serem úteis na gerência de organizações” (ibidem, p. 50). Reforçando a proposição do autor, lembra Apple (1998, p. 135) que:

Pelo fato de se mostrar constantemente o consenso científico, não se permite que os estudantes vejam que, sem discordância e controvérsia, a ciência não avançaria, ou avançaria a um ritmo mais lento. A controvérsia não apenas estimula descobertas por atrair a atenção de cientistas para problemas fundamentais, mas também serve para elucidar posições intelectuais conflitantes.

Importante perceber, a partir dessa constatação do autor, que em muitos currículos relacionados ao curso utiliza-se de expressiva carga-horária para o desenvolvimento de um conjunto de técnicas e ferramentas tendenciosas, comumente derivadas dos modismos da literatura comercial, levando muitos críticos a afirmarem que a formação gerencial caracteriza-se um imenso vazio científico, no qual predomina o senso-comum.

Muito embora alguns projetos pedagógicos justifiquem a importância de tais técnicas e ferramentas, tal fato permite analisar friamente o conceito de currículo atribuído por tais instituições que não premiam a construção do conhecimento,

a lógica subjacente a ele e tampouco um raciocínio crítico acerca do contexto em que a instituição de ensino está inserida. Schön (2000, p. 239) lembra que:

[...] há um alto grau de ambigüidade e instabilidade naquilo que é valorizado como conhecimento profissional. Muitas vezes são importadas disciplinas para aumentar o prestígio da escola, cada professor tende a defender sua disciplina como base para o conhecimento profissional e o currículo tende a modificar-se com a mudança nas idéias aceitas no campo profissional mais amplo.

A decorrência disso é que se deixa frequentemente de oferecer oportunidades de enriquecimento do currículo, como a oferta de cursos de extensão, aprimoramento e formação continuada, empobrecendo a formação básica do profissional, como se o domínio de tais técnicas permitisse uma formação diferenciada e o êxito profissional.

A construção do currículo dos cursos de Administração no Brasil, em boa parte, carece de uma definição mais precisa sobre o conceito mesmo de Educação e pela falta de maior substrato que proporcione uma formação integral ao administrador, como generalista e como especialista, ao mesmo tempo, além de não contemplar a efetiva participação de docentes e discentes nesse processo. Deixa-se de contemplar no próprio interior da instituição de ensino um ambiente de reflexão sobre sua própria prática, reflexão esta substancial para a formação profissional.

Assim, geralmente o curso “não desenvolve boa musculatura intelectual pela falta de estrutura analítica e

teórica” (CASTRO: 2002, p. 59). Entender a educação, para o fortalecimento das bases formativas e não apenas informativas do aprendente, trata-se um imperativo para possibilitar o desenvolvimento integral do profissional a partir do aprender a aprender constante, inclusive em sua prática.

O que se tem praticado no interior das instituições de ensino superior, que não apresentam níveis adequados de excelência na oferta do curso, são modelos de treinamentos, ou seja, fragmentos da educação e do desenvolvimento do aluno, agente do processo educacional em transformação; ensina-se o aprender a fazer e o não o aprender a pensar. E, educação, longe dessa visão fragmentada do holos e do processo de construção do conhecimento:

[...] tem a ver com o fazer o que não se sabe fazer. Educação é o que fica, depois que se esqueceu o aprendido. É ser capaz de falar sobre o que não se aprendeu a falar. É lidar com as perguntas para as quais a resposta não se aprendeu na escola. Em suma, é deparar-se com a pergunta e saber como buscar a resposta (idem).

Então, enfatiza-se demasiadamente a prática em detrimento de diversos fatores primordiais à construção do conhecimento, sobretudo da teoria, da fundamentação analítica necessária e do desenvolvimento de abstrações complexas. Falta, portanto, formação científica ao curso de Administração, em grande parte dos currículos, diante de um contexto que exige do profissional, como já visto, uma formação holística e ao mesmo tempo especialista, crítica e aprofundada, fundamentada e altamente profissional.

Esta afirmação encontra correspondência em Kellie (1997), com a qual também corroboram as proposições de Burgoyne (1997), Aram & Noble (2006) e Longenecker (2004), ao defenderem que nos próprios currículos do curso contempla-se o desenvolvimento gerencial em vez da educação gerencial. De acordo com esses autores, o desenvolvimento gerencial está relacionado à prática corporativa; a educação gerencial, por sua vez, é finalidade das instituições de ensino superior, daí a razão dos problemas formativos, o que mostra, ainda, que o problema não se restringe apenas à formação gerencial no Brasil, mas também em outros países, inclusive os considerados de economias desenvolvidas.

#### **4 CRITICIDADE E FORMAÇÃO GERENCIAL**

Esse contexto de contrastes na formação do sujeito, em que pesem, sobremaneira, as questões políticas, sociais e econômicas, requer particularmente do profissional, desenvolver sua habilidade de questionar, refletir, desenvolver a crítica, além da gestão adequada de situações de conflito, e ainda uma sólida formação baseada no trabalho em grupo, em modelos participativos e democráticos e na própria autogestão, inclusive no interior das salas de aulas.

Os contrastes presentes na formação profissional e consequentemente nos currículos de Administração encontram justificativas ainda na proposição de Michael Apple, quando o autor enfatiza a necessidade do conflito, aliás, como inerente à construção do conhecimento.

O autor lembra que “nenhum grupo pode ser inteiramente harmonioso” (ibidem, p. 148), pois exigem, eles mesmos, contrastes relevantes para o seu próprio desenvolvimento, ou seja, dissociação e associação,

desarmonia e harmonia, porquanto tudo isso fundamenta a existência do próprio grupo, sua estrutura e seus processos.

O enfoque explícito no conflito como uma categoria legítima de conceituação e como uma dimensão válida da vida coletiva possibilitaria o desenvolvimento pelos estudantes de uma perspectiva política e intelectual mais viável e forte, a partir da qual percebessem sua relação com as instituições econômicas e políticas existentes. (APPLE, 1982, p. 150)

O currículo assim como o conhecimento e a cultura devem ser “centralmente produtivos”. Essa proposição de SILVA (1995, p. 193), permite destacar o caráter político e histórico de cada uma dessas dimensões, mesmo porque “o currículo é também uma relação social, no sentido de que a produção do conhecimento envolvida no currículo se realiza através de uma relação entre pessoas”.

A partir dessa perspectiva, o currículo e particularmente seus conteúdos deixam de ser vistos como coisas e mais como um produto das relações sociais produzidas em torno dele mesmo. Isto implica, ainda, uma concepção do currículo em que se “destaca seu aspecto político de contestação, de possibilidade de diferentes e divergentes construções e produções” (ibidem).

O currículo é uma atividade produtiva e, quando visto apenas como um conjunto sistematizado de saberes, pode simplesmente reproduzir uma lógica em que se deixa de “problematizar a questão mesma dos conteúdos” (SILVA: 1987, p. 20). A visão de sistematização do conteúdo remete-

nos à constatação de que o currículo envolve uma série de conhecimentos em constante processo de construção.

O conteúdo enseja uma definição mais ampla quando expressa a capacidade ou possibilidade de comunicar, transmitir, adquirir conhecimentos, competências, crenças, hábitos, valores. Enfim, o conteúdo é antes, o que nos precede, ultrapassa e nos institui como pessoa humana, ou seja, o conteúdo de um currículo é a nossa própria cultura.

A partir das definições acerca de currículo que se pretendeu apoiar esse trabalho, vale a constatação de que a construção do currículo, agora pensado como processo em construção e não como modelo pronto, deve ser feito a partir das diferentes contribuições de cada um dos atores do processo educativo. Construir o currículo a partir de suas próprias bases, de forma refletida e em constante transformação é, no entender de Stenhouse (1991), uma forma de trabalho e de colaboração, visto como um projeto a ser experimentado na prática. Desta forma:

La política curricular parte así de un marco de definiciones básicas que permiten modelaciones particularizadas a medida que se realiza en contextos educativos concretos, obligando de alguna forma, por la necesidad misma que plantea ese proceso de concreción, a que todos que tienen alguna responsabilidad en la decisión y en la realización del proyecto tengan que participar activamente. Se convierte así el proceso del desarrollo del currículo en un marco estimulante de energías creadoras y de compromiso de los profesores en la traslación e la realización del currículo. (STENHOUSE, 1991, p. 11)

Parece ficar mais clara a dissociação de boa parte dos programas dos cursos de Administração para com as necessidades formativas do profissional, quando associadas ao contexto predominante e no qual está inserido.

Schön cita Simon (2000, p. 225) para defender a idéia de que “uma escola profissional não precisa esquecer-se da pesquisa fundamental”, ou ainda que a “escola de administração pode ser um ambiente extremamente produtivo e desafiador para pesquisadores fundamentais que entendem e podem explorar as vantagens de ter acesso ao “mundo real” como gerador de problemas de pesquisa básica e uma fonte de informação.” (SIMON: 1969, p. 341).

E isso, no entendimento dos autores, leva normalmente ao que eles entendem como desatualização dos currículos do curso. Chamam a atenção, ainda, para o fato de que a desarticulação dos docentes de disciplinas de cunho teórico e prático podem levar a um “estado de equilíbrio morto” (ibidem).

A reflexão que os autores propõem, na realidade, tem suscitado, sobretudo nos Estados Unidos, um constante repensar sobre o currículo do curso de Administração e, naquele país e também na Europa, assiste-se a uma mudança conceitual importante com relação ao ensino superior, particularmente na formação do administrador.

Dado o contexto macroeconômico da atualidade e já apresentado parece evidente que as instituições que oferecem cursos de formação profissional devem prever, a partir de então, a oferta de cursos que possibilitem ao profissional um programa de educação continuada e, mais do que uma formação rápida que o formato das novas modalidades de cursos em nível superior contemplem também a formação científica do profissional.

Tal constatação remete novamente a reflexões importantes acerca do currículo dos cursos de Administração, sobretudo daqueles que não contemplam uma base científica sólida, substituindo, em grande parte, as disciplinas de formação geral dos períodos iniciais do curso, por disciplinas eminentemente profissionalizantes.

Com esse formato, perde-se o objetivo de formação, de fato, de um profissional mais crítico e com visão ampla, além da possibilidade de oferta de cursos de pós-graduação realmente formativos e não repetitivos de conteúdos da graduação e da oferta de cursos de menor duração e de extensão para a formação continuada e permanente do profissional. Mais do que isso: perde-se o conceito mesmo de identidade profissional.

Medidas importantes apoiadas em observações pontuais dos órgãos representativos da profissão permitiram reflexões e mudanças profícuas para a estrutura do currículo do curso de Administração, ao promoverem, enfim, a extinção das habilitações do curso.

A justificativa para tal medida, apoiou-se no fato de que o excessivo número de habilitações existentes até então vinham, de certa forma, descaracterizando a formação do profissional.

Na busca por maior número de vagas para o curso e, para oportunizar a crescente demanda nos processos seletivos para a área, as instituições pareciam ter-se esquecido de pensar na estrutura formativa do administrador, permitindo a formação de um especialista antes mesmo de formá-lo como profissional.

## 5 DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO CURRÍCULO

De acordo com o Censo do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, INEP/MEC<sup>5</sup> de 2018, há no Brasil, 2.537 instituições de ensino superior; 37.962 cursos; 3.445.935 ingressantes; 13.529.101 vagas oferecidas; 3.643.789 vagas remanescentes; 8.450.755 estudantes matriculados e 1.264.288 concluintes, mostrando claramente uma grande lacuna entre o número de ingressantes e formandos. Mesmo assim, observou-se, nos últimos anos, uma crescente abertura de novas instituições e cursos superiores.

De acordo com a mesma fonte, em 2018, o Curso de Administração é o 2º colocado na classificação por áreas entre os cursos mais procurados no Brasil, considerando a média entre a rede federal e privada de ensino e entre cursos presenciais e EaD (modalidade a distância). Atualmente, estima-se que cerca de 12% dos estudantes do ensino superior estejam matriculados no Curso de Administração, devendo formar mais de 151 mil administradores em 2019.

Observando o contexto econômico em que as sociedades e as organizações públicas ou privadas estão inseridas, tal como descrito anteriormente, encontra-se boa parte da justificativa para o crescimento da demanda pelo curso nas últimas décadas. Mas, e a qualidade do curso? A formação profissional tem acompanhado esse mesmo ritmo de crescimento? O perfil do administrador, tem atendido às expectativas das organizações e, principalmente, permitido tomadas de decisão realmente eficientes e eficazes? Como se

---

<sup>5</sup> In: Disponível em:

[https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/apresentacao\\_censo\\_superior2018.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/apresentacao_censo_superior2018.pdf)

explica a crescente carência de executivos no país, fazendo com que grandes empresas tenham que buscar no exterior profissionais desse nível?

Essas questões certamente não são tão simples de serem respondidas, entretanto, serão lançados alguns elementos para reflexão que, também longe de proporem uma solução, podem levar a discussões mais amplas e reestruturação dos currículos como a base formativa do administrador, assim como de outros profissionais.

### **5.1 Extinção das habilitações**

Após diversos debates acerca da estrutura mais adequada do Curso de Administração, visando à formação de um profissional mais competente para o real enfrentamento do novo contexto de atuação das organizações, o Conselho Federal de Educação aprovou, em 1993, a Resolução 2/93, que alterou o currículo mínimo do curso, definindo um mínimo de 2.700 horas/aula em disciplinas e 300 horas de estágio supervisionado, estas por opção institucional.

Naquele novo formato estavam previstas 720 horas destinadas às matérias de formação básica e 900 para disciplinas eletivas e complementares. As instituições, por seu turno, também poderiam oferecer habilitações, de acordo com as necessidades regionais e o novo currículo tornou-se obrigatório a partir de 1995.

Com essas medidas não havia determinação sobre conteúdos, permitindo ampla autonomia das IES para defini-los, respeitados os limites de carga-horária previstos na resolução. O que para muitos foi compreendido como um grande avanço, entretanto, parece ter colaborado para descaracterizar a formação do profissional.

O currículo mínimo do curso previa disciplinas de formação básica e instrumental, tais como a Economia,

Direito, Matemática, Estatística, Contabilidade, Filosofia, Psicologia, Sociologia e Informática.

As disciplinas de formação profissional, compreendendo os campos de atuação privativa, incluíam as disciplinas de Teorias da Administração, Administração Mercadológica, Administração da Produção, Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Administração de Sistemas de Informação e Organização, Sistemas e Métodos totalizariam 1.020 horas-aula.

Havia, ainda, o precedente de oferta de disciplinas eletivas, totalizando 960 horas-aula e o Estágio Supervisionado, com 300 horas-aula.

Ao propor a extinção das habilitações<sup>6</sup> do curso de Administração, o Conselho Federal de Administração, CFA, em 2005, justificou-se com os seguintes argumentos:

a) havia no país excessivo número de extensões para o curso de Administração, em face das habitações, tais como: recursos humanos, marketing, finanças, comércio exterior, dentre outras; observa-se que todas com a mesma nomenclatura correspondente nos cursos de especialização, que compreendem a pós-graduação *Lato Sensu*;

b) a partir da nova medida, apenas duas denominações serão permitidas para o curso: Administração ou Administração Pública, esta última em referência ao primeiro curso da área no país, da Fundação Getúlio Vargas;

c) a estrutura curricular do curso passa a contar, desde a publicação das novas medidas, com disciplinas distribuídas em quatro eixos: disciplinas de formação básica,

---

<sup>6</sup> Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26.

complementar, profissional e relacionadas aos estudos quantitativos e suas tecnologias;

d) a carga-horária mínima do curso é de 3.000 horas<sup>7</sup>, sendo o estágio-supervisionado correspondente a 10% da carga-horária total do curso.

Dentre outras justificativas, as novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração, de acordo com Resolução CNE, e apesar da extinção das habilitações, ainda permite a existência de linhas de formação, desde que estas não se configurem como extensão ao nome do curso.

Em que pese o objetivo deste trabalho e corroborando com uma crítica apontada por outros especialistas da área entende-se que as linhas de formação ainda permitem a descaracterização da formação geral, uma vez que se permite, ainda, formar o sujeito da aprendizagem como especialista, em detrimento da sua formação geral.

Apesar desse imbróglio, outras medidas devem levar a um questionamento mais ponderado acerca da formação profissional, considerando a inclusão das atividades complementares, com as quais o curso poderá ser premiado com medidas que apóiam a pesquisa, a iniciação científica, maior participação junto à comunidade, inclusive em projetos comunitários, programas de monitoria e de nivelamento, dentre outros, o que só vem a enriquecer a formação profissional.

Destaca-se que o estágio supervisionado do curso, ponte integradora entre a teoria e a prática que, como

---

<sup>7</sup> In: Resolução Nº 2, de 18 de junho de 2007, do Conselho Nacional de Educação e da Câmara de Educação Superior, que dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial, publicada no DOU Nº 116, 19/6/2007, Seção 1, P. 6.

sabiamente orientado pelos órgãos representativos da profissão, “deve caracterizar-se, sempre, como um dos pontos fortes do curso”.

Especialmente, a proposta interdisciplinar na formação profissional do Administrador (multi, pluri e transdisciplinar), seja no desenvolvimento dos conteúdos, seja nas atividades simuladas de prática, deve ser implementada emergencialmente, sendo este outro tema a ser desenvolvido.

Espera-se, todavia, que muitas das propostas de melhoria emanadas pelos órgãos representativos, assim como as atividades complementares citadas, não venham a ser mais um entrave burocrático, assim como o estágio tem sido caracterizado em muitas instituições, mas sim, de outra forma, como políticas essenciais para a construção do conhecimento, para a formação e o exercício digno da profissão, assim como as atividades extensionistas têm sido discutidos recentemente e o estabelecimento de uma nova redação para as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Propositadamente incluídos neste trabalho, os capítulos iniciais tratam de um contexto que parece estar longe de ser compreendido por parte considerável dos alunos e até mesmo por profissionais formados na área gerencial. O esvaziamento da formação científica no curso parece ter sido, em grande parte, a justificativa para desempenhos inadequados do curso nas primeiras séries de avaliação do ensino superior, tal como mostraram os indicadores do INEP/MEC.

Dentre muitas outras questões, as que ficam e que são relevantes para apoiar os objetivos deste trabalho, podem ser assim expressas:

a) Pode o administrador profissional atuar sem conhecimento acerca dos eventos sociais, políticos, econômicos e culturais do macroambiente?

b) É possível conhecer esses eventos sem formação histórica, filosófica, sociológica, econômica, dentre outras?

c) A base para o exercício da função primeira do administrador, o diagnóstico, para elaboração do planejamento, pode ser uma prática profissional sem adequada formação crítica e altamente reflexiva sobre o seu contexto?

d) Como antecipar-se ao futuro e aprender a lidar com um mundo imerso em contingências, sem saber lidar com as novas tecnologias e ferramentas gerenciais?

e) Como formar um sujeito como agente de mudanças, competência fundamental do administrador profissional, se ele mesmo não for formado para refletir sobre sua prática, seu comportamento, suas relações pessoais e a sua própria necessidade de mudança de postura pessoal?

f) É possível construir um currículo que garanta uma formação científica e profissional, ao mesmo tempo, sem que haja efetiva participação dos atores do processo educacional, em particular dos docentes?

Como é possível perceber, não são poucas as questões que ficam sobre a formação profissional, mas a identificação da cultura predominante no interior de algumas instituições de ensino superior permite afirmar que a cooperação profissional, necessária para uma mudança estruturada, a partir da construção do currículo do curso, é inexistente, em particular no Brasil. O que predomina, de fato, em seu interior, é a cultura do individualismo e do interesse

econômico de poucos. Como lembra Thurler (2001, p. 64) “a ausência de cooperação protege da controvérsia”, ou seja:

Fugindo da obrigação de confrontar e defender suas práticas e seus conceitos pessoais junto de seus colegas, os professores perdem, ao mesmo tempo, uma oportunidade preciosa de explicitar as razões de suas escolhas, de conhecer outros pontos de vista e outras práticas; privam-se de *amigos críticos* que podem lhes oferecer contribuições para seu desenvolvimento profissional, meios para buscarem a chave apropriada para destrancar progressivamente as portas que levam à mudança.

Para que isso seja realizado, em benefício dos cursos superiores, particularmente dos cursos de Administração, entende-se que a cultura no interior das instituições de ensino deve proporcionar a cooperação mínima necessária para um processo de mudança estruturada, a favor da construção de uma proposta curricular condizente com as necessidades de formação profissional. O esforço de mudança, então, inicia-se pela própria estrutura da instituição de ensino e pela participação efetiva dos docentes nesse processo de construção.

O presente trabalho procurou balizar sua fundamentação na relação intrínseca entre a estrutura do currículo e as relações presentes no contexto macroambiental. Imperativo se faz, a partir da reflexão aqui proposta, o esforço integrado por uma gestão mais participativa, que contemple efetivamente os atores do processo educativo no desenvolvimento de uma proposta

pedagógica consistente e, sobretudo, fortalecida no compromisso real de construção do conhecimento, a partir de suas próprias bases.

E a educação continuada, no sentido de formação constante do profissional, longe de suscitar as tendências de negócios para os próximos anos, deve compreender mesmo a formação do próprio docente comprometido com a sua prática. Sugere-se, ainda, uma importante constatação sobre a relação do administrador profissional com o mercado de trabalho: o capital humano é imperativo para desvendar o complexo cenário em que se vive e, sobretudo, porque o conhecimento, inerente ao capital humano é a principal força propulsora para o desenvolvimento da inovação<sup>8</sup>, novas técnicas, novas ferramentas e para o desenvolvimento permanente e constante da Ciência da Administração.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: Makron Books, 2007.

APPLE, M. **O currículo oculto e a natureza do conflito**. In: Ideologia e currículo. São Paulo: Brasiliense, 1982.

AHKANASY, Neal M. Introduction: On the need for a more mature approach to management education. In: **Academy of Management Learning & Education**, 2006, Vol. 5, No. 1, 82-83.

ARAM, Eliat; NOBLE, Dorothea. Educating prospective managers in the complexity of organizational life. In: **Management Learning**; Sep 1999; 30, 3; ABI/INFORM Global, pg. 321.

---

<sup>8</sup> In: Nonaka, Reinmoeller & Senoo (1998).

BURGOYNE, J.; JACKSON, B. (1997). “The arena thesis: management development as a pluralistic meeting point”, in Burgoyne, J. and Reynolds, M. (Eds.), **Management Learning**, Sage, London.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Os dilemas do ensino superior e a resposta da Faculdade Pitágoras**. Belo Horizonte: Editora Universidade, 2002.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GREMAUD, A. P.; SANDOVAL DE VASCONCELLOS, M. A.; TONETO Jr. R. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

KELLIE, Jean. Management education and management development: widening participation or narrowing agenda? In: **Journal of European Industrial Training**. 2004; 28, 8/9. ABI/INFORM Global. pg. 676.

LONGENECKER, Clinton O. Maximizing transfer of learning from management education programs. In: **Development and Learning in Organizations**; 2004; 18, 4; ABI/INFORM Global, pg. 4.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. The `art` of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. In: **European Management Journal**. Vol. 16, No. 6, pp 673-684, 1998.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, Tomaz T. **Currículo e identidade social: territórios contestados**. In: *Alienígenas na sala de aula*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SIMON, H. **Administrative behavior**. (2. ed.). Nova York: Macmillan, 1969.

STENHOUSE, L. **Investigación y desarrollo del curriculum**. Madrid: Morata, 1991.

THURLER, Monica Gather. **Inovar no interior da escola**. Porto Alegre: ArtMed Editora, 2001.

# **MEGATENDÊNCIAS 2030-2050 E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS PARA UM CENÁRIO DESAFIADOR**

Rosa Maria Furlani<sup>9</sup>

## **RESUMO**

Ao longo de mais de um século de contribuições para o gerenciamento das organizações, a Administração se destacou como salvaguarda no campo das decisões, no contexto público ou privado, bem como para todos os setores econômicos mundiais. As transformações impostas pelo e para o mercado global, não apenas levaram as organizações a uma corrida sem precedentes para uma reorganização de processos, reestruturação, busca por novos padrões de tecnologia e processos industriais, novas competências funcionais, políticas e diretrizes, como determinaram uma nova forma de lidar com a própria gestão: de um contexto apoiado na eficiência e melhoria constante dos processos, para um contexto focado na eficácia, ou seja, na gestão por resultados. Este artigo tem por objetivo promover uma análise, à luz das Megatendências Mundiais 2030, comparado a recentes publicações e propostas de novas variáveis, num horizonte orientado para 2050. Os dados permitem promover reflexões sobre os impactos de cada dimensão sobre o mercado mundial, evidenciando os limites e as possibilidades do campo profissional e quais competências deverão ser desenvolvidas pelo administrador.

---

<sup>9</sup> Administradora; Especialista em Recursos Humanos; Mestre em Educação; Professora e Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

Especialmente, evidenciam-se as competências necessárias para o enfrentamento dos desafios oriundos das dimensões demográficas, tecnológicas, geopolíticas, econômicas e ambientais.

**Palavras-chaves:** Megatendências. Demografia. Tecnologia. Geopolítica. Economia. Meio ambiente.

## INTRODUÇÃO

Uma das mais proeminentes e respeitadas autoridades no campo da consultoria e auditoria mundial, a PriceWhiterhouse & Coopers<sup>10</sup>, PWC publicou, em 2015, um relatório, no mínimo, instigante para os seus clientes e também para os ávidos planejadores de cenários no campo das estratégias empresariais.

Intitulado Megatendências 2030, o relatório contempla cinco dimensões básicas, sintetizando a análise de variáveis agrupadas mas que, em sua essência, caminham em profunda consonância e interdependência.

O relatório apresenta um estudo sobre as dimensões assim intituladas:

- 1) Avanços tecnológicos
- 2) Deslocamento do poder econômico global
- 3) Mudanças climáticas e escassez de recursos
- 4) Mudanças demográficas e sociais
- 5) Urbanização acelerada

Em 2015, com esta mesma orientação, o IPEA<sup>11</sup>- Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas, também publicou relatório correlato, porém, com a seguinte nomenclatura:

- 1) Ciência e tecnologia

---

<sup>10</sup> Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/megatendencias.html>

<sup>11</sup> MARCIAL, Elaine C. (org.). Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Brasília: IPEA, 2015.

- 2) Economia
- 3) Meio ambiente
- 4) População e sociedade
- 5) Geopolítica

A evidência de similaridade nos temas mais amplos, estudados pelas duas entidades, levou a um comparativo sobre os documentos, mostrando que, até pela natureza de sua abrangência, o relatório da PWC aborda questões aplicáveis a boa parte do contexto mundial, enquanto o relatório do IPEA se incumbiu de desenvolver um verdadeiro tratado acerca das mesmas considerações, com especial cuidado com o contexto nacional, sem deixar de se preocupar, evidentemente, com o cenário macro.

O que fica muito claro, é que as pesquisas que culminaram com os relatórios servem de orientações técnicas muito bem fundamentadas. Muito embora seja difícil e até arriscado antecipar-se às ocorrências numa perspectiva futurista ou visionária, o contexto abordado não se trata de adivinhação ou de senso comum, até porquê, grande parte dos dados e informações encontram-se fortemente alicerçados em fatos reais, elementos historicamente constituídos, nas questões econômicas mais complexas, nos movimentos tecnológicos assistidos com enorme expectativa por toda a sociedade mundial, nas mudanças de comportamento da sociedade, enfim.

O objetivo deste artigo é espelhar-se nessas orientações, com um olhar atento às mudanças, perspectivas e possibilidades profissionais para a área gerencial, em especial para o campo de trabalho e as competências requeridas para o profissional da Administração, diante do cenário desafiador apresentado pelas entidades mencionadas.

Dessa forma, para efeito do objetivo do artigo, as cinco dimensões também serão aqui tratadas, parí passo com as

competências gerenciais demandadas para o Administrador, nesse contexto, porém, com as seguintes nomenclaturas:

- 1 - Demografia, comportamento social e estudos populacionais
- 2 - Geopolítica e novos fluxos de capitais
- 3 - Ciência, tecnologia e gestão da inovação
- 4 - Economia, comércio e relações internacionais
- 5 - Meio ambiente, gestão de recursos e sustentabilidade

De forma geral, portanto, este artigo resulta de uma pesquisa de caráter qualitativo, desenvolvida com base no estudo de documentos e outros artigos sobre os temas abordados, com o objetivo de lançar um panorama sobre os desafios profissionais da área de Administração, em que pese sua relevância para o campo gerencial.

A partir da contextualização necessária, serão indicados perfis de competências profissionais ensejados para o cenário contemporâneo, em consonância com autores e produções que se propõem a pensar as competências profissionais idealmente desenvolvidas para o enfrentamento dos desafios e oportunidades profissionais da área.

E, com base nessas publicações, na sequência, serão discutidos os aspectos relacionados ao papel do profissional da Ciência da Administração, no que diz respeito aos desafios para a gestão, bem como num contexto em que o panorama se desdobra num horizonte para até 2050.

## 1 AS MEGATENDÊNCIAS MUNDIAIS

Slaughter (1993) chama a atenção para o fato de que, até o início dos anos de 1990, já havia um bom conjunto de pesquisadores que se propuseram a pensar o futuro das organizações, os cenários mundiais, desafios, oportunidades, enfim. Este autor, no entanto, questionava sobre a real contribuição daqueles estudos, no sentido do quê, especificamente, poder-se-ia fazer com as informações propostas, ou mesmo para que elas serviam ou serviriam.

O autor destacou que esses estudos se originaram a partir do pensamento de John Naisbitt, no início da década de 1980, ao propor que uma série de mudanças em diversos aspectos apontavam para uma nova maneira de se fazer negócios, especialmente nos Estados Unidos, mas também pelo resto do mundo.

Independentemente das abordagens relacionadas nos estudos, técnica, sociológica, sociopolítica, essencialmente política, ou estratégica, o fato é que os estudos aguçaram o interesse de outros pesquisadores. Observe-se, porém, que os estudos não foram apresentados exatamente prontos. Ao contrário, foi necessário boa dose de revisões e de maior sustentação teórica sobre as dimensões propostas, tanto que a primeira revisão das variáveis abordadas por John Naisbitt mudou, profundamente, em sua edição para os anos 2000, como é possível observar no comparativo das tabelas a seguir:

<b>Tabela 1: Megatendências de Naisbitt (1982)</b>	<b>Tabela 2: Megatendências de Naisbitt (2000)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Da sociedade industrial para a da informação</li> <li>2. Do padrão <i>high tech</i> para <i>high touch</i></li> <li>3. De economia nacional para economia global</li> <li>4. De curto prazo para longo prazo</li> <li>5. Centralizado para descentralizado</li> <li>6. Ajuda institucional para auto-ajuda</li> <li>7. Democracia representativa para participativa</li> <li>8. De hierarquia para redes</li> <li>9. De norte a sul</li> <li>10. De qualquer uma para várias opções</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economia global expande nos anos 1990</li> <li>2. Renascimento das artes</li> <li>3. Emergência do socialismo de livre-mercado</li> <li>4. Estilo de vida global e nacionalismo cultural</li> <li>5. Privatização do estado de bem-estar social</li> <li>6. Ascensão do Pacífico “rim”</li> <li>7. A ascensão das mulheres na liderança</li> <li>8. A Era da biologia</li> <li>9. Renascimento religioso no terceiro milênio</li> <li>10. Triunfo do indivíduo</li> </ol>
<p><b>Fonte:</b> NAISBITT, J. Megatrends (New York, Warner Books, 1982).</p>	<p><b>Fonte:</b> NAISBITT, L.; ABUDERNE, P. Megatrends 2000 (London, Sidgwick and Jackson, 1990).</p>

A partir da contribuição de Naisbitt, Slaughter (1993) analisa diversas outras publicações que caminham a partir da mesma proposta dos trabalhos pioneiros. Apesar dos diversos autores que se propuseram a escrever a partir do tema central, boa parte dessas produções, avaliou o efeito das megatendências sobre áreas específicas da gestão. Como exemplo, o relatório de Faith Popcorn: as orientações desta

autora direcionaram o efeito das megatendências sobre a área de marketing e, mais especificamente, para um cenário de negócios abordando as mudanças relativamente ao comportamento do consumidor.

Somente para efeito ilustrativo, as propostas da autora podem ser assim resumidas na Tabela 3, também ampliadas para a sua publicação em 2020, conforme a Tabela 4:

<b>Tabela 3:</b> Tendências originais de Popcorn	<b>Tabela 4:</b> Novas tendências de Popcorn
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encasulamento</li> <li>2. Aventura da fantasia</li> <li>3. Pequenas indulgências</li> <li>4. Egonomia</li> <li>5. Sair fora</li> <li>6. Volta ao passado</li> <li>7. Sobreviver</li> <li>8. Consumidor vigilante</li> <li>9. 99 vidas</li> <li>10. SOS - salve o social</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encasulamento</li> <li>2. Formação de clãs</li> <li>3. Aventura da fantasia</li> <li>4. Revanche do prazer</li> <li>5. Pequenas indulgências</li> <li>6. Ancoragem</li> <li>7. Egonomia</li> <li>8. Feminina mente</li> <li>9. homencipação</li> <li>10. 99 vidas</li> <li>11. Sair fora</li> <li>12. Viver</li> <li>13. Volta ao passado</li> <li>14. Consumidor vigilante</li> <li>15. Queda de ícones</li> <li>16. SOS - salve o social</li> </ol>
<p><b>Fonte:</b> Popcorn, F. O relatório Popcorn. Rio de Janeiro: Campus, 1993.</p>	<p><b>Fonte:</b> Popcorn, F. Público-alvo: mulher. Rio de Janeiro: Campus, 2000.</p>

Observa-se aqui, dissonância quanto ao campo da produção proposta, inicialmente, por Naisbitt, cuja visão mostrou-se bem mais amplificada, desde o seu trabalho original, tanto no tocante às dimensões propostas, quanto pela natureza da nomenclatura adotada. Mas, vale ressaltar que o relatório Popcorn abordou variáveis presentes em um dos grandes aspectos do original de Naisbitt e que vem a se ampliar, dada a relevância do seu estudo, que é a questão comportamental da sociedade, não devendo ser, portanto, totalmente ignorado.

Tanto que, no contexto mais recente das publicações, este assunto merece destaque na dimensão intitulada Demografia e que, embora, recentemente, numa visão muito mais amplificada da realidade, envolve questões pertinentes às mudanças de hábito da sociedade, o que será mais discutido à frente.

Como é possível observar, outros autores foram inspirados a caminhar a partir da contribuição de Naisbitt, alguns deles, inclusive, sendo denominados futuristas, visionários, gurus, enfim, para referir-se aos pesquisadores com proposta clara de compreenderem o curso da história do mundo, sob os seus aspectos mais relevantes e extrair daí, uma proposta de orientação para as sociedades, governos, política, economia, dentre outras possibilidades e, evidentemente, para a própria gestão nos seus processos decisórios.

À medida que a economia avança e, em especial o processo de Globalização Mundial, esses demais elementos tornam-se tão importantes nas pautas de discussões dos tomadores de decisão, que uma salvaguarda surge exatamente com relatórios que se predisponham a pensar nos desafios não mais em “short term”, ou seja, não apenas numa perspectiva de curto prazo, ou de uma década, como vinha

ocorrendo, mas numa perspectiva ampliada, com um olhar para diversas décadas além do presente.

Foi nesse contexto que surgiu o relatório “Megatendências 2030”, da PWC, e o relatório “Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo?: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil”, do IPEA, ambos de 2015 e numa perspectiva superior a 15 (quinze anos), mas que possibilitaram, desde o seu lançamento, algumas considerações que chegam a 2050 e algumas, ainda, até o ano de 2100.

## **2 O RELATÓRIO DA PWC E OUTRAS CONTRIBUIÇÕES**

O relatório PWC, uma das 4 maiores empresas de consultoria e auditoria do mundo, traz em seu texto contribuições para uma reflexão sobre o futuro que se desenha para a Humanidade. A seguir serão discutidas as dimensões propostas pela empresa e devidamente articuladas com outros pesquisadores sobre os temas tratados.

### **2.1 Os avanços tecnológicos**

Tendo como referência que “a tecnologia é uma das forças mais disruptivas” nas organizações, a PWC lembra que o novo contexto traz consigo a expressiva redução no tempo de transformar uma tecnologia revolucionária em efetiva aplicação para o mercado de massa. Esta nova dinâmica promove uma reconfiguração em toda a economia e, com ela, preços cada vez mais acessíveis e, dentre outros aspectos, a integração a outras áreas do conhecimento,

incluindo, por exemplo, a Medicina e suas aplicações mais técnicas.

No contexto desta dimensão tecnológica, três ondas digitais deverão impulsionar ainda mais os negócios e a economia:

a) uma primeira onda digital, com o comércio eletrônico para venda e comunicação transformando até mesmo os negócios tradicionais;

b) a segunda onda digital, facilitando a economia de resultados para os consumidores, que poderão perseguir e realizar diretamente os seus interesses;

c) a terceira onda, com consumidores reassumindo a sua identidade digital, resgatando marcas, estilos de vida, gerenciando impactos e o consumo digital.

Além disso, quatro aspectos serão primordiais para as empresas terem sucesso nesse contexto: rede social, mobilidade, análise e nuvem, associados a uma estratégia corporativa adequada à Era Digital.

## **2.2 O deslocamento do poder econômico global**

A PWC aposta suas análises na evidência de que o poder de compra das 7 (sete) economias emergentes do mundo ultrapassará as 7 (sete) maiores economias mundiais até 2030. Isto significa dizer que as economias dos seguintes países: Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia e Turquia, que compõem o chamado E7 (economias emergentes), ultrapassarão as da Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido, maiores economias do mundo e que compõem o G7.

Nesta análise, os países de economias emergentes têm apresentado maior dinamismo nas últimas décadas, em contraposição à estagnação das maiores economias do globo,

o que implica em um novo fluxo de capitais para economias com demanda potencialmente maior de consumo ou de produção de bens de consumo duráveis de alto padrão.

Importante considerar, ainda, a qualificação da mão de obra, impulsionando a dinamização e diversidade das culturas empresariais.

### **2.3 As mudanças climáticas e a escassez de recursos**

É notório que o crescimento populacional, em todo o mundo, implique em maior demanda por energia, alimentos e água, não obstante a escassez e limitações evidentes de recursos naturais, alguns destes, inclusive, com recursos finitos já para as próximas décadas, especialmente petróleo e gás.

A excessiva demanda por combustíveis fósseis também leva a evidentes descompassos nas condições ambientais, seja pela elevação da temperatura, seja devido à poluição e agravamento da qualidade atmosférica, impondo ao cenário político e econômico uma agenda de compromissos para com a sustentabilidade. Nesse contexto, o compromisso das organizações empresariais, em especial as indústrias, revela-se notório, bem como uma questão de sobrevivência, face às exigências de um mercado e sociedade cada vez mais conscientes das consequências das suas escolhas.

### **2.4 As mudanças demográficas e sociais**

Corroborando os estudos sobre a demografia no mundo, a PWC afirma que a população mundial terá um adicional de mais 1 bilhão de habitantes até o ano de 2025, num contexto em que as sociedades estão vivendo mais e tendo cada vez menos filhos. Isso implica dizer que o percentual populacional que mais cresce no mundo é

justamente aquele com idade acima de 65 anos. O mundo, portanto, está cada vez mais idoso em termos de perfil populacional.

Considerando-se que há regiões do planeta onde, de forma evidente, a população está se estagnando, ou até mesmo reduzindo seu contingente populacional, é inequívoca a constatação de que o crescimento populacional é oriundo de algumas regiões inusitadas, especialmente da África.

Se por um lado essas constatações apresentam desafios a serem superados nos campos político, econômico e social, especialmente pelas economias europeias e asiáticas, por outro, como lembra o relatório, boa parte dos países africanos poderá valer-se do seu bônus demográfico, oriundo dos seus investimentos em educação e saúde, em especial, levando a um incremento tecnológico sem precedentes.

Ainda nesta perspectiva, jovens e mulheres deverão compor expressivo percentual da mão de obra, mas particularmente as mulheres assumirão postos de liderança e comando nas organizações de forma geral.

## **2.5 A urbanização acelerada**

A forte demanda pelos grandes centros urbanos mais desenvolvidos faz parte de um processo histórico observado há séculos, entretanto, sem ajustes políticos, econômicos e tecnológicos suficientes esses grandes centros tornar-se-ão cada vez mais inviáveis, em termos de condições de subsistência e mesmo de gestão.

Primeiramente, porque a demanda por recursos para melhoria na infraestrutura será cada vez maior; segundo, porque as condições ambientais, sob todos os aspectos, tendem a piorar com o excesso populacional, demanda, destinação e gestão de resíduos; terceiro, porque a infraestrutura não suportaria a crescente demanda

populacional, bem como as constantes mudanças por novos projetos, rotas ou tráfegos, enfim.

Trata-se de um conjunto considerável de desafios a serem superados, quando o crescimento populacional mostra, contrariamente a um panorama de soluções, um verdadeiro cenário de guerra, em que pese o surgimento de novas metrópoles e megalópoles ao redor do mundo.

### **3 O RELATÓRIO DO IPEA E AS MEGATENDÊNCIAS**

#### **3.1 População e sociedade**

O relatório do IPEA corrobora, em grande parte, as orientações da PWC. No campo dos estudos sobre a população, Marcial (2015), organizadora do relatório do IPEA, cita a correspondência com os estudos da Rockefeller Foundation e GBN (2010) e observa que, apesar das projeções de crescimento populacional, as pesquisas mostram um movimento em taxas marginais decrescentes e com envelhecimento populacional.

Ainda, nessa dimensão, destaca a intensificação de movimentos migratórios; a adaptação do papel do Estado frente aos novos desafios sociais e populacionais; intensificação da urbanização; empoderamento dos indivíduos e da sociedade civil organizada, a partir do aumento da classe média em escala global (MARCIAL: 2015, p. 23).

Os controles das antigas economias desenvolvidas do mundo trarão uma consequência para a distribuição populacional e, de acordo com a KPMG International (2013), em 2030 existe forte tendência para que países da Ásia, África e América Latina respondam pelo novo crescimento populacional, a ponto de China e Índia, por exemplo,

responderem por 35% da população mundial. Vale destacar, ainda, o envelhecimento populacional na Ásia, conforme Johansson *et al.* (2012), impactando diretamente no crescimento econômico.

Os movimentos sociais e populacionais em destaque, corroboram a intensificação dos fluxos migratórios, principalmente os fluxos internos, levando a uma projeção de que até 2050 mais de 60% da população mundial busque os grandes centros urbanos, numa nova corrente correspondente ao histórico êxodo rural (European Commission, 2011; United States, 2012a; KPMG International, 2013; United Nations, 2014).

Destaca-se que nessa onda migratória, o ponto de atração não serão mais as indústrias, tais como as decorrentes da Revolução Industrial mas, em especial, as organizações prestadoras de serviços, que responderão ainda mais pela sua participação na economia.

Daí, portanto, o crescimento sem precedentes de megalópoles por todo o mundo, megacidades que deverão valer-se de toda uma infraestrutura adequada para acomodar a população que se mobiliza para essa nova realidade.

Os relatórios indicam, por exemplo, que até 2030 a cidade de Tóquio deverá ter em torno de 37 milhões de habitantes, enquanto a população da cidade de São Paulo chegará a 22 milhões, dentre outras gigantes espalhadas por todo o mundo.

A perspectiva socioeconômica que apoia essa dimensão está alicerçada nos indicadores que apostam que em 2030, cerca de 60% da população mundial será de classe média, contra 27% em 2009. Além disso, ainda em 2030, 80% da classe média global viverá em áreas em desenvolvimento (KPMG, 2013).

### **3.2 Geopolítica**

No tocante à geopolítica, o relatório do IPEA, bem como outras pesquisas relacionadas, ratifica a continuidade de um processo de Globalização, pois dificilmente esta ideologia, “baseada no mercado e em princípios democráticos, será substituída por outra concepção alternativa” (MARCIAL: 2015, p. 58).

O relatório não descarta a instabilidade correspondente à insegurança internacional. Embora apostando na impossibilidade de que ocorram novas guerras entre grandes potências até 2030, conforme Dynkin (2011) e European Commission (2011), os pesquisadores lembram que conflitos armados deverão persistir, porém em regiões já conhecidas, enquanto perdurarem dissensões étnicas, religiosas, disputas por recursos, por territórios, dentre outros.

Registra-se também, a observação de que nas questões geopolíticas, os Estados Unidos deverão manter-se como a maior potência militar do mundo, embora com possibilidade de ser superado pelas forças militares chinesas até o final de 2030, de acordo com a European Commission (2011); United States (2012a) e World Bank (2014).

Também no campo geopolítico, apesar da estagnação econômica do Japão, comparativamente às décadas anteriores, registram os pesquisadores o crescimento econômico vertiginoso da Ásia. O Japão ainda se caracteriza, nesse contexto, como uma das maiores economias do mundo, em face de sua excelência na produção e exportação de produtos de base tecnológica e de alto valor agregado.

### **3.3 Ciência e tecnologia**

No campo científico e tecnológico, o relatório do IPEA destaca a aceleração do desenvolvimento tecnológico

multidisciplinar. Isso implica que as aplicações tecnológicas serão realizadas cada vez mais de forma integrada.

As conhecidas Tecnologias da Informação e Comunicação, TIC, serão ainda mais provedoras da estrutura de produção, de educação, relação entre pessoas e também de lazer.

Corroborando essas duas considerações iniciais, é possível antever o aumento nos investimentos em automação e robótica, bem como para aplicação no campo da nanotecnologia e biotecnologia.

A natureza do trabalho e a estrutura de produção vêm se modificando rapidamente desde o surgimento das TIC. [...] As indústrias que, na primeira metade do século XX eram intensivas em mão de obra, hoje investem cada vez mais em automação e robótica, reduzindo o número de operários e mudando o perfil de quem trabalha nelas. O *home-office* e a videoconferência são frutos dessas tecnologias que revolucionam o mercado de trabalho e a natureza do trabalho (MARCIAL: 2015, p. 103).

Os autores lembram ainda que, apesar da extinção de algumas profissões, as TIC também possibilitaram o surgimento de novas e este processo é contínuo. Assim como o ensino à distância no campo da educação vem crescendo em todo o mundo, as TIC estão presentes no ensino de forma integral, ou mesmo apoiando os cursos presenciais.

Corroborando as dimensões já citadas no relatório em análise, destaca-se a importância de governos estarem atentos para o seu bônus demográfico, oriundo da maior parcela de jovens em sua pirâmide etária, com investimentos expressivos em educação e saúde, visando a uma gestão pública por resultados e alicerçada no desenvolvimento de pesquisa e inovação.

### **3.4 Economia**

A dimensão econômica envolve vários dos aspectos já mencionados nas dimensões anteriores. Vale adicionar, porém, as seguintes observações de Marcial (2015, p. 117):

-os países emergentes sustentarão o crescimento econômico mundial, devido à maior concentração de renda;

-os países desenvolvidos estão assistindo a uma nova divisão social, oriunda do desenvolvimento da economia de inovações;

-há forte tendência a novas regulamentações financeiras e bancárias, devido ao aumento dos fluxos de capital em uma economia global ainda mais interconectada;

-a governança global ganhará notoriedade dada a maior responsabilidade fiscal dos governos;

-aumento do peso das energias renováveis, como resposta para o crescimento da demanda por energia e oferta a partir de matriz energética diversificada;

-crescimento expressivo da demanda mundial por alimentos, inclusive em correspondência ao aumento populacional expressivo já mencionado.

### **3.5 Meio ambiente**

Finalmente, a dimensão acerca do meio ambiente, gestão dos seus recursos e a sustentabilidade, o relatório do IPEA corrobora algumas propostas amplamente discutidas sobre o tema, com destaque para as seguintes:

-é preciso adoção de uma visão compartilhada dentro do modelo econômico atual, para obtenção de uma alternativa de desenvolvimento sustentável;

-o aumento populacional, bem como o aumento dos indicadores de atividade produtiva, dentre outros fatores, não deixa dúvidas quanto ao aumento expressivo da pressão sobre os recursos hídricos e sua gestão;

-as pesquisas têm mostrado que devem se manter, ainda, as constantes mudanças do clima, com ocorrência de eventos climáticos extremos, o que leva à necessidade de uma constante agenda de discussões sobre o tema e negociações no cenário político, econômico e social.

## **4 MEGATENDÊNCIAS 2050 E AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR**

Comparando os relatórios propostos para o desenvolvimento deste artigo, foi possível estruturar um conjunto de competências profissionais que deverão estar presentes na formação do Administrador, num cenário orientado para 2030 a 2050.

Os itens a seguir apresentam esses diferenciais profissionais que deverão estar presentes ainda no seu processo de formação acadêmica, ampliando suas competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

## **4.1 Demografia, comportamento social e estudos populacionais**

O Administrador deverá desenvolver competências que permitam conhecer a dinâmica de uma sociedade, a partir dos estudos sobre a Demografia no Brasil e no mundo. Dentre os conhecimentos requeridos para o profissional, incluem-se:

-crescimento populacional: compreender o porquê e como esta dinâmica afeta o cenário dos negócios e a tomada de decisões;

-envelhecimento da sociedade: avaliar cenários e propor estratégias que atendam o novo perfil da população em todas as suas demandas;

-questões previdenciárias: articular e compreender as variáveis que favoreçam as decisões nesta área, favorecendo tanto o setor público, quanto a própria população envolvida;

-saúde e educação: desenvolver projetos e atuar preventiva e estrategicamente, garantindo indicadores de excelência para a sociedade;

-novas lideranças: promover a capacitação constante e o desenho de novas políticas que permitam o acesso das lideranças às instâncias de poder, visando à integração e melhoria dos indicadores de performance;

-intensificação de movimentos migratórios; compreender e empenhar-se para facilitar esses movimentos, desenvolvendo e ampliando políticas, bem como promovendo constante integração institucional;

-adaptação do papel do Estado frente aos novos desafios sociais e populacionais: estar integrado e desenvolver seus conhecimentos para contribuir com a difusão das políticas em favor da sociedade;

-intensificação da urbanização: desenvolver-se continuamente para uma gestão mais eficiente e eficaz no tocante aos recursos urbanos e seus desafios;

-empoderamento dos indivíduos e da sociedade civil organizada, com o aumento da classe média em escala global: desenvolver-se continuamente e assumir postura proativa e participativa junto e pelo bem da sociedade.

As grandes áreas do conhecimento que contemplam esse rol de competências durante e após a formação profissional, incluem: estudos econômicos, sociais, geográficos, históricos, políticos, urbanísticos, planejamento e gestão de cidades; dentre outras.

## **4.2 Geopolítica e novos fluxos de capitais**

O Administrador deverá desenvolver competências que permitam conhecer a geopolítica do Brasil e do mundo, bem como suas implicações. Dentre os conhecimentos requeridos para o profissional, incluem-se:

-compreender porquê o poder de compra das 7 (sete) economias emergentes do mundo ultrapassará as 7 (sete) maiores economias mundiais até 2030, desenvolvendo seus conhecimentos sobre os aspectos econômicos e políticos que envolvem essa dinâmica;

-conhecimento das economias emergentes: Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Rússia e Turquia;

-conhecimento das economias mundiais: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido;

-conhecimento sobre maior consumo ou produção de bens de consumo duráveis de alto padrão;

-compreendendo a necessidade cada vez mais determinante de qualificação da mão de obra, para

impulsionar a dinamização e diversidade das culturas empresariais;

-domínio de conhecimentos sobre a Globalização e seus efeitos;

-compreender os aspectos que determinam a insegurança internacional e as relações internacionais;

-compreender o desenvolvimento de relatórios sobre o crescimento econômico vertiginoso da Ásia, bem como apresentar diagnósticos sobre as oportunidades e ameaças acerca desse indicador;

-compreender e atuar sobre a esfera da produção e exportação de produtos de base tecnológica e de alto valor agregado.

As grandes áreas do conhecimento que contemplam esse rol de competências, durante e após a formação profissional, incluem: estudos matemáticos, estatísticos, contábeis, financeiros, de produção, logísticos; dentre outras.

### **4.3 Ciência, tecnologia e gestão da inovação**

O Administrador deverá desenvolver competências que permitam conhecer as bases tecnológicas e científicas que apoiam a gestão da inovação. Dentre os conhecimentos requeridos para o profissional, incluem-se:

-capacidade de transformar uma tecnologia revolucionária em efetiva aplicação para o mercado de massa;

-facilitar a onda digital com o comércio eletrônico, transformando, até mesmo, os negócios tradicionais;

-desenvolver a onda digital que facilita a economia de resultados para os consumidores;

-planejar e implementar a onda digital que viabilize aos consumidores reassumirem a sua identidade digital.

-desenvolver, junto às políticas institucionais, aspectos primordiais para as empresas que disseminem: redes sociais, mobilidade, análise e nuvem;

-propor e facilitar aceleração do desenvolvimento tecnológico multidisciplinar;

-ensejar que as aplicações tecnológicas serão realizadas cada vez mais de forma integrada;

-tomar decisões de investimentos em automação e robótica e aplicação da nano e biotecnologia.

As grandes áreas do conhecimento que contemplam esse rol de competências, durante e após a formação profissional, incluem: estudos relacionados aos sistemas de informação, sistemas integrados e os modelos de gestão, gestão de processos, resultados, projetos, estratégia e negociação; dentre outras.

#### **4.4 Economia, comércio e relações internacionais**

O Administrador deverá desenvolver competências que permitam conhecer as bases da gestão de negócios, no âmbito nacional e internacional. Dentre os conhecimentos requeridos para o profissional incluem-se:

-gestão pública e a dinâmica dos grandes centros urbanos;

-gestão eficiente e eficaz para os problemas de gestão pública;

-tomada de decisões sobre a maior demanda por recursos para melhoria na infraestrutura;

-afetação das condições ambientais sobre os indicadores de desempenho;

-cálculo da demanda e oferta, bem como destinação e gestão de resíduos;

-gestão da infraestrutura precária;

-gestão e controle da superpopulação em grandes centros;

-gestão de cidades e seus desafios.

As grandes áreas do conhecimento que contemplam esse rol de competências, durante e após a formação profissional, incluem: estudos matemáticos, estatísticos, análise e interpretação de relatórios, conjuntura econômica; dentre outras.

#### **4.5 Meio ambiente, gestão de recursos e sustentabilidade**

O Administrador deverá desenvolver competências que permitam dominar os processos decisórios que envolvam a gestão dos recursos naturais, bem como a adoção de políticas de governança e sustentabilidade. Dentre os conhecimentos requeridos para o profissional, incluem-se:

-compreender a maior demanda por energia, alimentos e água e como tomar decisões relativamente a essas questões;

-escassez e limitações evidentes de recursos naturais, alguns finitos, especialmente petróleo e gás, propondo ações alternativas;

-compreender os descompassos nas condições ambientais e tomar decisões atinentes às possibilidades organizacionais e em consonância às demandas sociais;

-tornar transparente o compromisso das organizações empresariais sobre as consequências das suas escolhas, adotando políticas específicas para essa finalidade;

-implantar e implementar gestão dos recursos naturais e políticas de sustentabilidade;

-implantar modelos de visão compartilhada para obtenção de uma alternativa de desenvolvimento sustentável;

-compreender o aumento populacional, as consequências para a gestão e o papel profissional no contexto mais amplo;

-desenvolver conhecimentos e disseminá-los por toda a organização, acerca das mudanças do clima, e promover e participar de constantes negociações no cenário político, econômico e social.

As grandes áreas do conhecimento que contemplam esse rol de competências, durante e após a formação profissional, incluem: estudos sobre a gestão da produção, dos recursos materiais e do patrimônio; gestão da qualidade, processos e projetos; dentre outras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho, longe de se propor a esgotar o tema central, teve por objetivo entender as megatendências a partir do relatório da PWC e do IPEA, apresentando elementos que evidenciem o papel do Administrador num contexto mais amplo, diversificado e numa visão de longo prazo.

Mais ainda, procurou-se evidenciar quais competências deverão ser desenvolvidas pelo profissional, durante o seu processo de formação, ou mesmo durante a sua prática, contribuindo para uma abertura sem precedentes quanto ao

aproveitamento das oportunidades mais abertas na área de gestão, seja atuando na esfera pública, privada ou organizações sociais e em todos os setores da economia mundial.

Mais do que nunca, os efeitos da Globalização apontam para um cenário de integração entre as economias, multiculturalismo e diversidade, além de conhecimento profundo sobre cada uma das variáveis que se somam a cada dia à dinâmica e complexidade da gestão.

Espera-se que o conteúdo aqui apresentado possa esclarecer e justificar ocorrências do presente e, em especial, suscitar a curiosidade e o comprometimento profissional para a busca permanente e cada vez mais aprimorada de competências que corroborem com uma gestão ainda mais eficiente e eficaz para um cenário desafiador e numa perspectiva para 2030-2050.

## **REFERÊNCIAS**

DYNKIN, Alexandre. **Strategic Global Trends Outlook 2030**. Moscou: Imemo, 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/XRmsy4>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

EUROPEAN COMMISSION. Institute for Security Studies. **Global trends 2030: citizens in a interconnected and polycentric world**. Paris: Euiss/Espas, 2011.

KPMG INTERNATIONAL. **Future State 2030: the global megatrends shaping governments**. Toronto: KPMG, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/vST7ST>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

MARCIAL, Elaine C. (org.). **Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais**

pensam sobre o futuro do mundo?: contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil. Brasília: IPEA, 2015.

NAISBITT, John. Megatrends. New York, Warner Books, 1982, p. 22.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. Megatrends 2000. London, Sidgwick and Jackson, 1990, p. 2 POPCORN, Faith. The Popcorn Report. Sydney, Random House, 1991, p. 25.

POPCORN, F. **O relatório Popcorn**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Público-alvo: mulher**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PWC – PRICEWATERHOUSECOOPERS **Shale gas: a renaissance in US manufacturing**. UK: PwC, Dec. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/woBNNn>>. Acesso em: 9 set. 2014.

ROCKEFELLER FOUNDATION; GBN – GLOBAL BUSINESS NETWORK. **Scenarios for the future of technology and international development**. New York: Rockefeller Foundation; GBN, May 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/mI7tAF>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

SLAUGHTER, Richard A. **Looking for the real 'megatrends'**. Futures, October, 1993. Butterworth-Heinemann Ltd.

UNITED NATIONS, 2012b. Disponível em: <<http://goo.gl/daltw5>>. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **World population ageing 2013**. New York: United Nations, 2013. (Economic & Social Affairs, n. 348). Disponível em: <<http://goo.gl/QedIAG>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

UNITED STATES. National Intelligence Council. **Global trends 2025: a transformed world**. Washington: NIC, 2008.

Disponível em: <<http://goo.gl/UHM8SL>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

WORLD BANK. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial de 2011**: conflito, segurança e desenvolvimento. Washington: World Bank, abr. 2011.

# **GLOBALIZAÇÃO, TRABALHO, EMPREGO E TECNOLOGIA: AS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E OS IMPACTOS SOBRE A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA**

Ary Ramos da Silva Júnior<sup>12</sup>

Amilton do Prado<sup>13</sup>

## **RESUMO**

O objetivo deste artigo envolve uma investigação acerca dos impactos da globalização sobre o emprego. Nesse momento da sociedade contemporânea percebemos que o incremento da tecnologia está moldando o mundo do trabalho, criando novas formas de sociabilidade, novos desafios e adequação aos anseios dos grandes grupos econômicos, exigindo dos trabalhadores uma constante qualificação profissional, novas capacitações e uma dedicação ao mundo profissional, muitas vezes deixando de lado outros interesses mais importantes para os indivíduos, como as famílias, as questões íntimas, psicológicas e espirituais. Nessa sociedade percebemos grandes alterações no mundo do trabalho; os modelos produtivos exigem uma constante transformação, novas capacidades de reflexão, novas habilidades, flexibilidade, agilidade e uma integração nas atividades do cotidiano, levando os trabalhadores a constantes transformações,

---

<sup>12</sup> Economista; Especialista em Identidade Nacional, Educação e Desenvolvimento: Brasil e América Latina na Realidade Global; Mestre e Doutor em Sociologia (Unesp/Araraquara); Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>13</sup> Contador; Especialista em Finanças; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

alterando costumes, hábitos e comportamentos. Mesmo assim, as perspectivas de inserção nesse novo modelo não garantem empregos dignos para todos os trabalhadores, gerando medos, instabilidades e incertezas crescentes. A partir dessa perspectiva, o artigo foi construído com base em uma revisão bibliográfica e esperamos, com isto, alcançar os objetivos propostos e proporcionar uma leitura agradável e reflexiva sobre o tema.

**Palavras-chave:** Globalização. Trabalho. Desemprego. Tecnologia. Concorrência.

## APRESENTAÇÃO

Nos últimos 70 anos a economia internacional vem passando por um processo de forte integração e interdependência entre os agentes econômicos, com impactos sobre todos os países e regiões, obrigando os agentes econômicos a se adaptarem às mudanças, investirem em novas tecnologias, treinamento e constante capacitação. Todas essas transformações, oriundas da globalização, estão gerando desesperanças, medos e fortes preocupações na sociedade global, aumentando o desemprego e impulsionando a utilização de máquinas e novas tecnologias, sob pena de serem descartados pelos novos modelos de negócio que estão ganhando força na sociedade.

O artigo analisa os impactos dessas novas tecnologias sobre a sociedade, as novas exigências do mercado de trabalho, a busca por qualificação e o incremento dos medos dos trabalhadores, que ganham com o aumento da competição, com produtos melhores e preços mais reduzidos e, ao mesmo tempo, perdem devido a um aumento considerável do uso de máquinas e novas tecnologias dentro do processo produtivo, cujo crescimento leva a uma redução dos postos de trabalho e obriga os trabalhadores a aceitarem empregos degradados, sem proteção e com salários reduzidos. Com isso, estamos condenando um contingente de trabalhadores a condições degradantes de emprego e sobrevivência.

Para a confecção do artigo os autores se debruçaram em um conjunto de livros, artigos e revistas especializadas, num trabalho que podemos denominar de revisão bibliográfica.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O fenômeno da globalização**

A globalização é um fenômeno que pode ser caracterizado pelo aprofundamento da integração social, econômica, política, cultural, espacial e de barateamento dos meios de transporte e comunicação existente entre os países do mundo todo, a partir do final do século XX, impulsionado pela necessidade da dinâmica do capitalismo e pelo forte crescimento da tecnologia. Embora o efeito histórico a que se denomina Globalização pareça ser um termo moderno, há hipóteses que as sociedades estão em seu processo desde o início da História, porém, alguns historiadores defendem que foi após a Segunda Guerra Mundial que se obteve o período de maior intensificação, servindo como fator imprescindível para o estabelecimento de condições que tornaram possível o surgimento desse novo contexto internacional.

O pós-segunda guerra representou uma reconstrução nas bases do sistema mundial, com avanços tecnológicos-científicos, sobretudo nos transportes e nas comunicações, tendo os Estados Unidos como seu polo hegemônico, adotando políticas liberais, moldando as bases da sociedade global de acordo com suas peculiaridades, exportando seu modelo de produção, o fordismo, transformando o dólar no instrumento monetário da economia mundial, exercendo grande poder sobre os organismos financeiros internacionais, além da difusão de sua cultura, através dos veículos de comunicação em massa, como canais americanos, seriados, músicas e, principalmente, o cinema, vendendo uma imagem ou um modelo a ser seguido, influenciando e ditando ao mundo uma forma de vestimenta, alimentação, consumo e entretenimento.

O modelo difundido pelos Estados Unidos estava centrado na democracia representativa e na economia de mercado, com separação de poderes e uma maior liberdade para seus agentes econômicos, estimulando o empreendedorismo, a concorrência e a inovação, bases para a construção de uma sociedade moderna, mais dinâmica e menos dependente do estado.

Como destaca Belluzzo (2012, p. 164):

No pós-guerra, para evitar a repetição do desastre era necessário, antes de tudo, constituir uma ordem econômica internacional capaz de alentar o desenvolvimento. Em primeiro lugar, remover os obstáculos à expansão do comércio entre as nações e conceber regras monetárias aptas para garantir a confiança na moeda-reserva e, ao mesmo tempo, impedir o ajustamento deflacionário do balanço de pagamentos. Tratava-se, portanto, de erigir um ambiente econômico internacional destinado a propiciar um amplo raio de manobra para as políticas nacionais de desenvolvimento, industrialização e progresso social.

A globalização define uma nova era da história da humanidade e a consolidação total do sistema por meio da mundialização integral do capitalismo, processo em que a interdependência (econômica, social e política) entre os povos será tão completa que as fronteiras nacionais tenderão

a desaparecer. Tendo em vista esse novo contexto, as principais características da globalização contemporânea são a homogeneização dos centros urbanos, a expansão das multinacionais e transnacionais para regiões fora de seus núcleos geopolíticos, nova divisão internacional do trabalho, a revolução tecnológica nas comunicações e na eletrônica, a reorganização geopolítica do mundo em blocos comerciais regionais (como Nafta, União Europeia e Mercosul) e a diminuição de barreiras, a hibridização entre culturas populares locais e uma cultura de massa supostamente universal.

Como todo processo de mudanças, esse fenômeno traz consigo benefícios, como o extremo avanço dos meios de transporte e de comunicação, propiciando um aumento significativo na velocidade e o acesso às informações, alterando os conceitos de distância e de tempo; descobertas científicas, principalmente na medicina; a abertura econômica e produtiva auxiliou no combate à inflação e na modernização da economia, além do aumento do poder de escolha do consumidor; a melhoria na relação internacional entre os países e nas trocas comerciais; a geração de empregos, investimentos externos, trazendo o surgimento de novas tecnologias e o desenvolvimento da produção agrícola e da construção civil. Em contrapartida, as desvantagens se traduzem em crises financeiras internacionais, muito mais intensas em países em desenvolvimento; recessão econômica; falência de empresas nacionais que são submetidas à concorrência de poderosos monopólios e oligopólios de alto nível tecnológico; aumento do desemprego em escala global, devido ao avanço tecnológico e necessidade de modernização constante das empresas e qualificação da mão de obra; uniformização dos costumes e valores devido a maior integração entre culturas diferentes, levando à desvalorização da cultura nacional, fazendo com que as grandes empresas transnacionais se instalem em

países pobres, explorando a matéria prima abundantemente e pagando salários reduzidos, contribuindo ativamente para a degradação das condições de vida dos trabalhadores, pois as empresas se deslocam pelo espaço em busca de custos de mão-de-obra mais baixos, com isso, vão deixando um caminho de desemprego e miséria nas áreas das quais se retiram, ao mesmo tempo que criam empregos precários nas áreas em que aportam, gerando como resultado final um aumento na exclusão social e desigualdade entre países e no interior dos países.

Segundo Hobsbawm, referindo ao processo de globalização:

Enfraqueceu o Estado e acentuou a desigualdade social, criando um exército de reservas de trabalhadores em escala mundial. Além disso, enfraqueceu a democracia liberal, uma vez que a lógica do mercado vem se sobrepondo à do serviço público. Assim, o consumidor toma o lugar do cidadão (2007, p. 157).

Analisando tais efeitos, notam-se dois lados da moeda: aqueles que ganham com a globalização e aqueles que perdem. As empresas transnacionais pertencentes aos grupos mais poderosos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento conseguiram construir um modelo com grandes benefícios para o capital em detrimento do trabalho, e como detêm muitas influências sobre os Estados nacionais, controlam estes órgãos e definem as políticas que lhes garantem ganhos consideráveis, com isso as Bolsas batem recordes de rentabilidade, sendo que, quando percebem

movimentos perturbatórios, os capitais fogem rapidamente, esvaziam as Bolsas e geram perdas substanciais, mostrando seu poder e sua capacidade de acumular capital. Por outro lado, os países subdesenvolvidos, aqueles que não provêm de grandes recursos e influências, são condicionados a um empobrecimento e afastamento da inovação e do conhecimento científico e tecnológico.

Além do aumento da distância entre ricos e pobres, a globalização está aumentando o nível de desemprego, de miséria e de exclusão social. A classe média perdeu espaço nesse modelo, principalmente das cidades menores que apresentam menos oportunidades e esperanças de angariar bons empregos, obrigando-as a migrarem para outras regiões ou cidades maiores, objetivando uma melhor colocação profissional, única forma de manter seus ganhos e vantagens como classe.

Como destaca Silva Júnior (2019):

O Estado tem um papel fundamental dentro da estratégia de desenvolvimento, se o modelo anterior ruiu, é necessário a construção de uma nova estratégia, onde haja uma interação entre Estado e Mercado, rejeitando, com isso, as visões e teorias simplistas que enxergam na retirada do Estado e no fortalecimento do Mercado o novo mote de desenvolvimento (p. 75).

Num primeiro momento, as tecnologias foram gerando desemprego nos setores que exigiam baixa qualificação profissional, milhares de trabalhadores foram perdendo

espaço nos mercados, sendo substituídos por máquinas e equipamentos, este movimento gerou desemprego acelerado, mas como os desempregados eram trabalhadores de baixa qualificação, este desemprego gerou pouca comoção social e reduzidos movimentos de contestação nas ruas e nas comunidades de uma forma geral. Na atualidade estamos percebendo um movimento bastante diferenciado, as novas tecnologias do século XXI, conhecidas por muitos como a Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0, começa a gerar transtornos na classe média e nos profissionais liberais, tecnologias como a Inteligência Artificial (IA), a Internet das Coisas, a Economia sob demanda, o Blockchain, o Bitcoin, a ampliação da capacidade e barateamento de armazenagem de dados, o Big Data, a Impressão 3D e os veículos autônomos, todas estas inovações estão ameaçando setores que sempre tiveram participação política, gerando medos e constrangimentos, além de desesperanças e ressentimentos, impactando sobre uma classe média que vem perdendo espaço na sociedade, com isso, percebemos graves desajustes emocionais, de ansiedade, de depressão e, num limite muito crescente, suicídios.

O grande desafio político do novo milênio é aumentar o controle dessas empresas transnacionais, que são conglomerados gigantescos que vêm acumulando muito poder econômico, financeiro e grande força política, cujos lobbies garantem espaços crescentes nas economias. Cabe aos Estados Nacionais se fortalecerem para impedir que esses grandes conglomerados, maiores do que muitos governos, manipulem a produção internacional, controlem as tecnologias e enfraqueçam a democracia, gerando um colapso no sistema econômico.

## **2.2 Trabalho, emprego e tecnologia**

A economia brasileira também passou por grandes transformações no século XXI, dentre elas, destacamos uma grande desindustrialização, cujos impactos estão se fazendo sentir na atualidade, nossa estrutura industrial vem perdendo espaço na renda interna, com isso, muitos empregos qualificados estão sendo perdidos, contribuindo pelos indicadores negativos no mercado de trabalho.

Como destaca Belluzzo (2007):

Há um forte declínio da participação da indústria manufatureira no PIB e no emprego, revelando o que se pode qualificar de "desindustrialização precoce". Há fortes indícios, ademais, de que a valorização do real está promovendo o rompimento dos nexos interindustriais das principais cadeias de produção. A estrutura industrial brasileira pode ser comparada a uma nebulosa em que sobressaem algumas grandes e médias empresas em cada setor. Elas têm conseguido resistir, até agora, graças à racionalização e à especialização, bem como à elevação do coeficiente de insumos importados. No futuro, alguém haverá de compreender por que a modernização empresarial dos últimos 15 anos levou ao enfraquecimento estrutural da indústria manufatureira.

O mundo do trabalho também vem sofrendo mudanças significativas nos últimos anos. Com as mudanças, podemos observar cada vez mais constante a necessidade de mão de obra qualificada. Com as novas tecnologias, podemos notar a crescente força de trabalho na prestação de serviços e ao mesmo tempo a ineficiência na geração de empregos estáveis com carteira assinada, que garantam o mínimo de seguridade, como saúde, bem-estar, estabilidades e benefícios.

Como destaca Silva Júnior (2019).

O mundo do trabalho se transforma com rapidez, as novas técnicas de gestão aumentam a produtividade e reduzem os custos produtivos, as tecnologias alteram processos e economizam mão-de-obra, os benefícios sociais inseridos nos contratos de trabalho estão sendo reduzidos pelos governos, com a previsão de que neste mundo contemporâneo o trabalhador deve escolher entre ter benefícios trabalhistas e não ter emprego ou conseguir uma colocação no mercado de trabalho com poucos benefícios trabalhistas, uma verdadeira revolução no mundo do trabalho está em curso na sociedade.

Nesse ambiente, percebemos que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) calculou a existência de 12,8 milhões de brasileiros que seguem desempregados e 11,5 milhões de trabalhadores não têm carteira assinada,

onde devemos destacar mais de 28 milhões de pessoas na informalidade e no subemprego. A taxa de desemprego no Brasil caiu para 12% no segundo trimestre de 2019, mesmo assim, percebemos que a economia brasileira ainda patina constantemente, seus indicadores econômicos positivos são tímidos e as perspectivas de melhorias mais consistentes ainda são limitadas e reduzidas (ANTUNES: 2020, p. 285).

Nesse momento, onde o desemprego, a informalidade e o subemprego estão dominando as relações trabalhistas, onde os trabalhadores estão numa condição mais adversa, percebemos o crescimento da precariedade e exploração do mundo do trabalho, levando-os a se sujeitar a condições indignas, com elevadas jornadas de trabalho, humilhações e salários baixos, com isso, poucas vezes percebemos, nos últimos anos, os trabalhadores em momentos mais adversos, percebendo um crescimento da ansiedade, da depressão, dos transtornos emocionais e espirituais e no suicídio.

“A uberização, na verdade, trata da transformação do trabalhador nesse trabalhador “just-in-time””, como é definida por Abílio (2019). O conceito se espalhou para a sociedade brasileira, destacando um modelo de organização do trabalho, com redução de direitos e forte degradação, criando uma grande parte dos trabalhadores em condições pouco dignas.

Como destaca Abílio (2019):

A ideia do trabalhador *just-in-time* é a de que você consegue consolidar uma forma de subordinação e gerenciamento do trabalho que está inteiramente apoiada num lado, em um trabalhador desprotegido. E essa

desproteção é mais perversa do que simplesmente a ausência de direitos, de uma formalização do trabalho. É um trabalho totalmente desprotegido em termos legais, transformado nesse nanoempreendedor de si próprio, que não conta com nenhuma garantia associada aos direitos do trabalho. Mas eu acho que isso é uma coisa ainda mais profunda. Não que essa desproteção não seja muito importante já de saída, mas há a ideia de que você constitui uma multidão de trabalhadores disponíveis ao trabalho e que vão sendo recrutados.

A Uber emprega cerca de 600 mil motoristas em território nacional, que por sua vez não possuem vínculo empregatício e nem benefícios. A mesma empresa anunciou, junto à Volvo, o modelo de carro autônomo que deverá ganhar as ruas nos próximos anos. O XC90 SUV é o terceiro modelo desenvolvido pela parceria, mas o primeiro design realmente autônomo e pronto para entrar na linha de produção em escala. Segundo Dara Khosrowshahi, diretor executivo da Uber, é o primeiro design pronto para rodar sem motorista, mas teremos motoristas por questões de segurança. Contudo, o diretor do Grupo de Tecnologias Avançadas da Uber, Eric Meyhofer, garante que as oportunidades para os parceiros continuarão existindo por “décadas e décadas, talvez para sempre”. Segundo ele, a ideia é que nos próximos cinco ou dez anos os veículos autônomos rodem em regiões pouco atendidas pelos motoristas, como um complemento ao sistema (MATSUURA: 2019).

Embora percebamos que as pesquisas científicas estão mais aceleradas e consistentes, num período cada vez mais rápido, os veículos sem motoristas serão uma realidade mais próxima, obrigando milhares de profissionais a perderem seus empregos e seus postos de trabalho, criando um rastro de insegurança, incertezas e degradações sociais, levando as sociedades a rever os contratos sociais, em inúmeros países e regiões, uma forma de evitar conflitos generalizados, violências e destruições.

Podemos observar as novas tecnologias impactando diretamente todos os setores, que só são possíveis graças a investimentos progressivos em pesquisas e principalmente ao avanço na comunicação e na formação de cientistas. No Brasil, o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) anunciou corte de cerca de 33% no orçamento ainda esse ano. Nesse ambiente de forte competição internacional e crescimento da tecnologia as instituições de fomento passam por redução dos investimentos de ciência e desenvolvimento tecnológico, com isso, a pesquisa científica brasileira tende a perder espaço para a pesquisa internacional, degradando nosso ambiente e nos mantendo nas posições intermediárias na ciência global.

Como destaca Braga (2020):

O futuro previsível do trabalho está muito conectado às soluções tecnológicas providas pelas tecnologias da informação. Evidentemente, essa tendência irá aprofundar as desigualdades existentes entre aqueles que terão condições de acompanhar as mudanças tecnológicas e aqueles que

não serão capazes de se adaptar ao novo contexto social que se avizinha. A tendência é que haja um aumento das desigualdades e um aprofundamento da polarização social que fatalmente irá tensionar as estruturas políticas.

Como sabemos, a força de trabalho tende a ser substituída e modificada por inovações tecnológicas. As especializações e especificidades das tarefas também mudam, surgindo novas oportunidades, porém é preciso treinar e capacitar os trabalhadores ativos, culminando consequentemente em melhoras no índice de desenvolvimento social. É importante ressaltar a diferença entre trabalhabilidade que é a adaptação e a capacidade do trabalhador de gerar renda por meio de fontes alternativas e empregabilidade, que é a capacidade que o trabalhador tem de se manter atualizado segundo as exigências do mercado em que ele se encontra.

O mundo do trabalho está passando por grandes alterações para os indivíduos, novas atividades, novos conhecimentos, novas habilidades e desafios intensos, levando a novas atividades profissionais, como forma de evitar a sua perda de empregabilidade. Esse mundo exige inúmeras capacitações e atualizações, como destaca Pfeffer (2019), as exigências são absurdas das organizações que percebemos uma forte degradação do estilo de vida destes profissionais: “As inúmeras exigências sobre os trabalhadores do conhecimento são crescentes e variadas. No Vale do Silício, o centro da tecnologia da sociedade global, é possível ver engenheiros de 30 anos de idade com corpos de 50 anos” (p.123).

Como destaca Pfeffer (2019, p.123):

Longas jornadas de trabalho se tornaram a norma para os profissionais de sucesso interessados em avançar em suas carreiras. Como um *coach* executivo disse, quase todos os seus clientes trabalham de dez a doze horas, como das 8h às 18h, fazem uma pausa para o jantar e voltam ao trabalho, das 20h até a meia-noite ou até mais tarde, por exemplo.

A tecnologia corporativa tende a se tornar cada vez mais ligada à Inteligência Artificial (AI). Impulsionados pelo avanço das soluções de Machine Learning (ML), que permite ao programa identificar padrões de dados, inutilizando a necessidade de programar. Os sistemas inteligentes ajudam as empresas a oferecerem opções mais dinâmicas e completas para o desenvolvimento de produtos e até mesmo para a satisfação dos clientes.

A inteligência artificial, a genética, a microbiologia eram vistas como coisas de ficção científica, hoje passam a ser realidade e impactam o emprego em todos os setores. Alguns estudiosos defendem a ideia, que essas novas tecnologias vão impactar mais diretamente a classe média dos trabalhadores, diferente das tecnologias antigas que impactaram setores com maior força de mão-de-obra braçal, atualmente impactando inúmeros profissionais liberais, que precisam se reestruturar e se reinventar, sob pena de serem retirados do mercado, aumentando a quantidade de pessoas desempregadas e excluídas, sem recursos materiais e

condições de sobrevivência, gerando graves desequilíbrios sociais e políticos em todas as regiões do mundo.

As novas tecnologias vão substituir atividades e profissões existentes na sociedade, mas geram novos desafios e oportunidades aos profissionais na sociedade do conhecimento. Como destacou o historiador Yuval Noah Harari: “A Inteligência Artificial poderia ajudar a novos empregos humanos de outra maneira. Em vez de os humanos competirem com a IA, poderiam se concentrar-se nos serviços à IA e na sua alavancagem”. Com isso, menciona o pesquisador, “[...] que o mercado de trabalho em 2050 se caracterize pela cooperação e não competição, entre humanos e IA” (2018, p. 52).

O Fórum Econômico Mundial, em Davos, que teve como tema “A Quarta Revolução Industrial” projetou que, com a expansão das tecnologias emergentes no setor produtivo, estima-se uma perda líquida de 5 milhões de empregos em 2020, em quinze economias que correspondem a 67% da força de trabalho global. Os setores administrativos e de escritório serão os mais afetados, conseqüentemente, podemos salientar que a força de trabalho feminino será a que mais sofrerá a mudança. A matemática, segundo o relatório de Davos, será: a mulher perderá cinco empregos para ganhar um, enquanto os homens ganham um emprego perdendo três.

Os grandes movimentos tecnológicos recentes começaram nos anos 1970. Nesse momento, a sociedade internacional passa a conhecer a chamada Terceira Revolução Industrial, como destaca Schwab: “As tecnologias emergentes da Quarta Revolução Industrial são construídas sobre o conhecimento e os sistemas das revoluções industriais anteriores e, em particular, sobre os recursos digitais da Terceira Industrial” (2018, p. 35).

O relatório do Fórum Econômico Mundial sobre o futuro do trabalho, ainda destaca que todas as indústrias terão algumas funções automatizadas, sendo que algumas sofrerão impacto mais que outras, gerando transformações que levem os trabalhadores de todos os países e regiões a se reinventar de forma estrutural. Nesse modelo produtivo nascente os seres humanos precisam adotar novos comportamentos para sobreviver, os desafios são imensos e as certezas de sucesso profissional não podem ser garantidos.

Setores da Medicina serão impactados pelo avanço da telemedicina, seguidos pelos setores de energia e indústria, construção e extração, entretenimento, e ainda o setor jurídico. Já os setores de negócios e operações financeiras, gestão, computação, arquitetura e engenharia, vendas, educação e treinamentos juntos terão um crescimento de 2 milhões de empregos.

Haverá uma maior demanda por especialistas em “big data”, desenvolvedores de Inteligência Artificial (IA) e outras tecnologias emergentes, e também por vendedores especializados, com isso, muitos setores devem passar por um crescimento acelerado nos próximos anos, novos treinamentos, requalificação e capacitação profissional, obrigando-os a se prepararem para novas carreiras, novas competências e desafios crescentes.

Mudanças climáticas, escassez de recursos, mudanças demográficas, necessidade de gerar tecnologias limpas e sustentáveis, são assuntos em pauta nos dias de hoje que impactam o presente e principalmente o futuro. Em particular, temos a circulação de notícias que contrapõem alguns dados científicos desses assuntos, gerando discussões infinitas de cunho social e político e por fim encontramos dificuldades em distinguir o que é verdadeiro e o que não é.

O setor de prestação de serviços respondeu, no ano passado (2020), por 68,5% do Produto Interno Bruto (PIB)

brasileiro e por mais de 70% dos empregos formais. Além disso, foi a atividade econômica que mais recebeu investimentos estrangeiros diretos: em torno de 45% das aplicações externas no setor produtivo. Embora a estrutura do mercado de trabalho brasileiro apresente um crescimento do setor terciário, onde percebemos um baixo incremento tecnológico, marcado por setores de serviços com baixo valor agregado, muitos deles em substituição aos empregos industriais perdem espaço na estrutura produtiva, levando a uma desindustrialização precoce que impacta negativamente na economia brasileira.

No Brasil, empreende-se mais por necessidade do que por oportunidade, o que por sua vez, gera conflitos estruturais. Quem empreende por necessidade, muitas vezes entende da atividade do negócio, mas não entende outras áreas como planejamento estratégico (que perpetua a atividade das empresas), finanças, marketing, comércio, dentre outras. O resultado acaba sendo catastrófico. O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) liberou um relatório preocupante sobre o percentual de sobrevivência de empresas no Brasil. De cada 4 empresas abertas, 1 fecha antes de completar 2 anos de existência no mercado.

Como destacam Silva Júnior, Santos Campos e Alves do Amaral (2016):

Diante deste cenário o empreendedorismo tem se apresentado como uma alternativa para muitos indivíduos que perderam o emprego, mas tem visualizado oportunidades diante da necessidade em diversos países do mundo (p. 7).

Diante dos pareceres, citamos a dificuldade em se formar bons profissionais. Dos 10,5 milhões de trabalhadores

em ocupações na indústria que terão de ser qualificados até 2023, mais de 70% concentram-se nas regiões Sudeste e Sul. São Paulo com procura estimada em 3,3 milhões, Minas Gerais com 1,17 milhão e Paraná com 852 mil são os três primeiros entre todos os estados brasileiros. Esses são dados apontados no desdobramento regional do "Mapa do Trabalho Industrial 2019-2023", segundo o levantamento do Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). No caso das ocupações de nível superior, as áreas com maior procura por capacitação, entre 2019 e 2023, serão a de informática, gestão e metal mecânica. No nível técnico, em São Paulo, as áreas que mais vão demandar capacitação profissional são as transversais, metal mecânica, logística e transporte, eletroeletrônica e informática (SENAI, 2019).

Contudo, podemos citar a necessidade de se formar especialistas, incentivando a pesquisa científica, formação superior, pós-graduação, mestrados e doutorados, que são deveres de todos os países que compõem o globo. Novas tecnologias são indispensáveis para desafogar o mundo na questão dos recursos escassos que dispomos. É importante lembrar que essas tecnologias podem ajudar na preservação socioambiental e cultural e deve, acima de tudo, ser tratada como aliada e vista como uma forma de “facilitar” o cotidiano, economizando tempo que por sua vez é o recurso mais escasso que dispomos.

### **3 MÉTODOS**

O artigo faz parte de um conjunto de discussões dos autores referentes a um momento bastante controverso da sociedade internacional, o incremento tecnológico traz grandes vantagens para a sociedade, mas percebemos uma transformação no mundo do trabalho e na empregabilidade, levando os indivíduos nos mais variados países e nas regiões do globo a instabilidades, medos e incertezas, colocando em

xeque avanços da civilização, incrementando os confrontos em sociedades e as formas de violências contemporâneas.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 Desglobalização e resistência**

Nesse momento, encontramos na sociedade contemporânea inúmeras tentativas de resistência ao processo de globalização. Inicialmente, todos os agentes econômicos que se sentiram ameaçados pelos processos de integração se uniram para reduzir o avanço da globalização, com o surgimento de inúmeros grupos com propostas nacionalistas e fortemente protecionistas. Esses fenômenos ganharam força com a crise financeira internacional, iniciada em 2008, cujos impactos sobre a economia internacional podem ser descritos: o incremento do desemprego e piora da situação social, fragilização da classe média e degradação das condições de vida, obrigando os governos a adotarem novas políticas, além de governos mais autoritários terem ganho espaços e estarem governando inúmeros países, desde Donald Trump nos Estados Unidos, passando por Recep Tayyip Endorgan na Turquia e pelo húngaro Victor Orbán dentre outros.

A crise da globalização, iniciada em 2008, voltou a estimular a disseminação de preconceitos, nacionalismos e de teorias conspiratórias, com narrativas mitológicas, circulando em grupos extremistas de todas as vertentes ideológicas, tanto à direita quanto à esquerda. Ou seja, devaneios antisemitas ajudam a plasmar cartilhas ideológicas distintas e estimular a intolerância e crítica ao pensamento científico. E a crise financeira internacional de 2008 e 2009, responsável pelo fim da chamada fase de ouro da globalização, impulsionou a retomada de antigos fantasmas,

culminando em mais uma onda intolerante de aversão a minorias, entre elas os judeus ou muçulmanos.

EUA e Alemanha testemunharam mortíferos ataques a sinagogas, templos e espaços religiosos. Manifestações antissemitas avançaram em diversos pontos do planeta. O atual capítulo do antissemitismo encontra raízes na crise de 2008 e 2009. Depois de duas décadas de globalização com expansão econômica, o cenário internacional mergulhou em turbulência financeira, evidenciando desequilíbrios acumulados nos anos pós-Guerra Fria, levando a economia internacional a um crescente incremento das incertezas, dos medos e das instabilidades, impulsionando movimentos sociais e conflitos culturais.

A crise financeira internacional de 2008 revelou, sobretudo, o empobrecimento de setores importantes das classes médias norte-americanas e europeias, com perda de emprego e renda, transferidos para o continente asiático, devido à decolagem econômica capitaneada por China e Índia, que está transformando o mapa produtivo global e gerando, ao mesmo tempo, grandes constrangimentos para as economias ocidentais. Países como a China, cresceram fortemente desde os anos 1980, impulsionando uma nova classe média, aumentou seu consumo e suas riquezas materiais, levando sua estrutura social a grandes transformações, incluindo milhões de cidadãos e impactando fortemente as condições de outros trabalhadores dos países ocidentais, colocando seus ganhos do pós-segunda guerra em xeque, incrementando seus conflitos internos, as rivalidades regionais históricas e nacionalismos que tendem a levar os países a adotarem medidas protecionistas.

Os movimentos sociais estão gerando grandes constrangimentos no mundo do trabalho, impulsionando revoltas e movimentos contrários ao comércio internacional, um fortalecimento dos protecionismos, xenofobismos e os

nacionalismos. Como destacou Spitzcovsky: “O empobrecimento de classes médias nos EUA e na Europa gerou uma onda antiglobalização, empurrada também pela crise migratória. Cartilhas nacionalistas, antes adormecidas, reemergiram” (2019).

Nesse cenário de contração do processo de globalização, movimento conhecido como desglobalização, muitos governos estão estimulando um incremento das políticas protecionistas e nacionalistas, revertendo todo um processo que se iniciou no pós-segunda guerra mundial, quando foram criadas instituições multilaterais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Acordo Geral Sobre Tarifas e Comércio (GATT), o Banco Mundial (Bird) e a Organização das Nações Unidas (ONU). Além de políticas de câmbio fixo e a adoção da moeda como moeda de conversibilidade internacional, todos estes movimentos foram costurados pelos Estados Unidos da América, que podem ser descritos como os grandes ganhadores do período; sua economia cresceu de forma acelerada, suas riquezas aumentaram consideravelmente, suas empresas se expandiram para o mundo e sua população teve sua renda melhorada, criando um país de classe média.

A crise econômica internacional de 2007/2008, intitulada a Crise Imobiliária originada nos Estados Unidos, que expandiu em todas as regiões globais, colocou a sociedade mundial em momentos de instabilidades, medos e fortes desequilíbrios, levando os governos a reduzirem as importações, intensificando o protecionismo e gerando políticas nacionalistas, protegendo as indústrias nacionais e aumentando as barreiras aos parceiros estrangeiros, que transacionavam de forma livre, anteriormente, como forma de reduzir déficits comerciais, como a crise comercial entre as maiores economias.

Depois de uma grande crise global, como a de 2007/2008, o sistema econômico e financeiro internacional não se recuperou de forma mais consistente. Com isso podemos dizer que a sociedade mundial enfrentou grandes desafios em todas as áreas e setores, dentre elas, destacamos a construção de um novo contrato social que deve se concentrar na inclusão maior dos trabalhadores, criando novas formas de emprego e relações de trabalhos mais dignos e decentes. Nesse ambiente, o criador do Fórum Econômico Mundial, Klaus Schwab, destaca a importância de construir soluções inclusivas para evitar as tensões que crescem de forma acelerada e com potencial explosivo em todas as comunidades, países e regiões:

É o ‘*stakeholder capitalism*’ de que falamos no novo manifesto de Davos. As empresas não são apenas realidades econômicas, mas também organismos sociais. E não devem ser julgadas apenas pelos lucros, mas também medindo os efeitos negativos e os custos externos de seus produtos. Calculando os danos ambientais que criam ou quanto promovem de **inclusão** e a **justiça social** (2019).

Com a eleição de Donald Trump para a presidência dos Estados Unidos, percebemos a ascensão de políticas de reversão desse movimento anterior. Desde as campanhas eleitorais suas propostas visavam à sociedade americana sempre em primeiro lugar, a chamada “America First”. Com isso, o governo norte-americano se retirou de acordos internacionais importantes, saiu de tratados comerciais relevantes, adotou medidas para fragilizar organismos

internacionais e iniciaram uma guerra comercial com a China. Com isso, o grande estimulador do processo de globalização, liberalização e integração foi se bandeando para um lado totalmente diferente, enquanto outros países em desenvolvimento passaram a ocupar o espaço deixado pelos norte-americanos como os defensores do processo de globalização, como a Índia e a China, cujos governos defenderam em fóruns internacionais maior integração e intensificação do processo de globalização.

Esses países foram muito bem-sucedidos na defesa de suas estruturas econômicas e conseguiram aumentar a produtividade e ganhar espaço no cenário internacional, melhorando a posição de suas empresas e aumentando a qualidade de sua educação, com melhorias institucionais constantes. A China com suas reformas econômicas centradas no Estado, baseadas em forte intervencionismo, planejamento, metas, cobranças e estímulos variados, além de investimentos maciços em ciência e tecnologia, transformou-se no grande competidor mundial dos Estados Unidos que, desde o final da guerra fria, não encontravam um competidor à altura para ameaçá-lo na hegemonia da sociedade global.

O modelo econômico construído nos anos 90, centrados na Quarta Revolução Industrial, pode estar passando por um grande abalo econômico. As cadeias globais de produção que caracterizaram a economia mundial vêm passando por ameaças, em decorrência das instabilidades políticas e da pandemia que grassa a sociedade mundial. Nessa situação as economias estão revendo seus modelos de integração à economia global, levando governos locais a impulsos de uma reindustrialização, distanciando-se de suas dependências de outros países produtores de produtos industrializados, levando a grandes incertezas econômicas e medos crescentes dos países e coletividades.

Nos anos recentes, a economia internacional estava sentindo os ares do nacionalismo e de políticas protecionistas, com impactos sobre todas as regiões mundiais. Com a pandemia que se espalha para todos os locais, países e localidades, os governos estão assustados com os modelos das cadeias globais que estão em xeque e, com as políticas de isolamento e confinamento adotados nos países, as indústrias foram obrigadas a fechar as linhas de produção, como forma de combater os impactos do Covid-19, cuja disseminação em escala global preocupa os governos, os setores produtivos, a sociedade civil e os trabalhadores.

Critchley (2020) destacou a sociedade internacional depois da pandemia:

Algumas coisas estão sendo revistas. Acho que o período de auge da globalização acabou. Há uma mudança em como compreendemos essa globalização, ela traz questões sobre a produção. Muitos países que supostamente são economias avançadas, como os Estados Unidos e o Reino Unido, não produzem mais as coisas, eles são dependentes de uma cadeia global, o que é uma opção questionável. Há também uma mudança sobre a ideia de nação.

## **5 CONCLUSÕES**

Nessa investigação, percebeu-se que os impactos da globalização, da abertura econômica e das tecnologias são

maiores e mais consistentes do que imaginávamos, afetando fortemente os trabalhadores e a sociedade em geral. As transformações estão levando os trabalhadores a momentos intensos de medos e incertezas, a preocupação com o futuro do trabalho, da empregabilidade e até onde estas tecnologias tendem a invadir a sociedade, “roubar” empregos e gerar uma sensação de pânico e instabilidades. Devemos destacar que as tecnologias não devem ser vistas como inimigas da sociedade, destruídas e degradadas, como no século XIX, quando os trabalhadores quebravam e queimavam máquinas e equipamentos com receio que estes acabassem com seus empregos, este movimento recebeu a denominação de Ludistas e gerou graves constrangimentos para a sociedade da época. A sociedade precisa buscar novas alternativas para que o incremento tecnológico não gere mal-estar no mundo de trabalho, buscando taxações maiores aos grupos mais abastados e a canalização destes recursos aos menos favorecidos desta sociedade, os grupos mais vulneráveis e que sofrem mais intensamente com a as novas tecnologias.

Nesses movimentos do mundo do trabalho percebemos que alguns países estão perdendo seus setores industriais, com isso, muitos empregos na indústria estão sendo reduzidos de forma acelerada, levando muitos trabalhadores a migrar para os setores terciários, serviços e comércio, reduzindo os salários pagos e contribuindo para uma degradação do mundo do trabalho, com explorações crescentes, cargas excessivas e busca constante de metas absurdas, levando os trabalhadores a problemas ocupacionais, emocionais, sentimentais e espirituais, que disseminam para todos os cidadãos, classes sociais e níveis culturais, uma verdadeira revolução invisível em curso no mundo do trabalho.

Assim, conclui-se que, como novidade, essas tecnologias geram instabilidades e incertezas não mais nos trabalhadores desqualificados e mal remunerados, as novas

tecnologias da sociedade contemporânea estão impactando sobre os trabalhadores mais qualificados, gerando grandes transformações na classe média e aumentando o desemprego em áreas que até pouco tempo era algo inimaginável.

## REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. **Uberização e a apropriação monopolizada do modo de vida da periferia.** Disponível no endereço eletrônico: <https://digilabour.com.br/2020/01/31/uberizacao-e-a-apropriacao-monopolizada-do-modo-de-vida-da-periferia-entrevista-com-ludmila-costhek-abilio/>. Acessado em 16/05/2020.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão.** 2.Ed. São Paulo: Boitempo, 2020

BELLUZZO, Luíz Gonzaga. **O capital e suas metamorfoses** São Paulo: UNESP, 2013.

\_\_\_\_\_. **A controversa da desindustrialização.** Disponível no endereço eletrônico: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0804200707.htm>. Acessado em 26/05/2020.

BRAGA, Ruy. **A era da super exploração virtual do trabalho.** Disponível no endereço eletrônico: <https://outraspalavras.net/outrasmidias/a-era-da-superexploracao-virtual-do-trabalho/>. Acessado em 15/05/2020.

CRITCHLEY, Simon **Vírus limitou tática de Trump de mudar a história quando convinha, afirma filósofo.** Disponível no endereço eletrônico: <https://www1.folha.uol.com.br/mundo/2020/05/pandemia-e->

pior-para-trump-e-bolsonaro-afirma-filosofo.shtml. Acessado em 17/05/2020.

FORD, Martin. **Robôs e o futuro do trabalho**. São Paulo: Best Business, 2019.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século XXI**. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

HOBBSAWM, Eric. **Globalização, democracia e terrorismo**. São Paulo, Companhia das Letras, 2007.

MATSUURA, Sérgio. **Mesmo com carros autônomos, motoristas de Uber existirão por décadas**. Disponível no endereço eletrônico: <https://oglobo.globo.com/economia/mesmo-com-carros-autonomos-motoristas-de-uber-existirao-por-decadas-23735558> acessado em 15/05/2020.

PFEFFER, Jeffrey. **Morrendo por um salário**. Rio de Janeiro: Alta Book, 2019.

PISTONO, Federico. **Os robôs vão roubar seu trabalho, mas tudo bem**. São Paulo, Portfólio-Penguin, 2017.

SCHWAB, Klaus. **“Nunca mais lucros sem uma ética”**. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/595295-nunca-mais-lucros-sem-uma-etica-entrevista-com-klaus-schwab>. 2019. Acessado em 20/05/2020.

\_\_\_\_\_. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

\_\_\_\_\_. **Aplicando a quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

SERVICO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL **Mapa do trabalho industrial 2019-2023**. Disponível no endereço eletrônico:

<https://www.rn.senai.br/profissoes-ligadas-tecnologia-terao-alto-crescimento-ate-2023-aponta-senai/>

SILVA JÚNIOR, Ary Ramos. **Neoliberalismo e corrupção: ajustes neoliberais e aumento da corrupção.** Novas Edições Acadêmicas, 2019.

\_\_\_\_\_ **Desemprego, tecnologia, inovação e o futuro do trabalho.** Disponível no endereço eletrônico: <http://www.aryramos.pro.br/desemprego-tecnologia-inovacao-e-o-futuro-do-trabalho/>

\_\_\_\_\_ SANTOS CAMPOS, E.; ALVES DO AMARAL, R. **A relação do empreendedorismo e desemprego no sistema capitalista** in: Revista Olhar Tecnológico, vol.2, número 1, Catanduva/SP, 2015.

SPITZCOVSKY, JAIME. **Narrativas de extremistas de direita e esquerda alimentam onda de intolerância.** In: Folha de São Paulo, SP, 14/12/2019.

# CONTRIBUIÇÕES DE DIFERENTES ABORDAGENS DA PSICOLOGIA À ADMINISTRAÇÃO

Juliana Prado Ferrari Spolon<sup>14</sup>

Maria Christina Justo<sup>15</sup>

## RESUMO

No cenário globalizado atual, as organizações valorizam cada vez mais o capital e talentos humanos que possam inovar e promover seu desenvolvimento. Contudo, a questão da humanização no cotidiano institucional muitas vezes tem sido deixada de lado. Esse artigo se propõe a apresentar, através de pesquisa bibliográfica, a utilização de diferentes abordagens da Psicologia, reflexões e estudos que possam contribuir com políticas e práticas inclusivas e de desenvolvimento para os trabalhadores, os gestores e as próprias organizações. Descreve as principais linhas da Psicologia, seus conceitos fundantes e a sua utilização nas organizações. Essas contribuições são apresentadas como formulações básicas e iniciais na busca de condições organizacionais e de gestão do trabalho mais humanizadas. Tais elaborações também podem ser úteis para discutir práticas negativas organizacionais que persistem na atualidade e dar maior visibilidade a ações e práticas que

---

<sup>14</sup> Psicóloga; Especialista em Recursos Humanos; Mestre e Professora no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>15</sup> Psicóloga; Pedagoga; Especialista em Psicopedagogia e em Psicodrama; Mestre, Doutora e Professora no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

busquem valorizar o ser humano integral, o talento que contribui e o próprio crescimento das empresas.

**Palavras-chave:** Psicologia. Psicologia aplicada à administração. Humanização nas organizações. Psicologia organizacional e do trabalho.

## APRESENTAÇÃO

No contexto atual, as organizações valorizam, cada vez mais, o capital humano, buscando novos talentos e o desenvolvimento de líderes atualizados com visão estratégica, globalizada e sistêmica para promover a sua manutenção e o seu desenvolvimento. Em muitas delas, criou-se um ambiente frenético de implantação de novos sistemas e modelos programados para atender interesses específicos, enquanto as questões essenciais de talentos humanos são deixadas em um segundo plano.

A humanização é um importante aspecto para a transformação social das organizações e gestão de pessoas, pois estimula o aparecimento de políticas e práticas inclusivas e de desenvolvimento para os trabalhadores, os gestores e as próprias organizações. Tendo este aspecto como ponto principal, esse artigo busca apresentar algumas das linhas teóricas da Psicologia e suas respectivas contribuições para a área organizacional como um todo.

No seu sentido mais amplo, a humanização vai se referir aos processos de interação que possibilitam às pessoas desenvolverem características adequadas ao convívio social humano com condições de transformar o contexto em que se inserem e suas próprias realidades (DALE e HYSSOP-MARGISON, 2010 apud CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019, p.2).

Em uma concepção aplicada, advém da ideia de tornar-se mais humano pela participação nas diferentes instâncias culturais e seus ritos (família, escola, trabalho etc.) de forma harmônica e coesa (HOBSON

et al., 2018). Assim, para alcançar esse propósito, faz-se preciso que o tema se torne central nas organizações sociais e em suas práticas, razão pela qual torna-se fundamental promovê-la em diferentes espaços sociais (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019, p.2).

Esse estudo, realizado através de pesquisa bibliográfica, se inicia com a fundamentação científica do que é Psicologia como ciência e apresenta, na sequência, as principais teorias psicológicas e de teóricos organizacionais e suas respectivas contribuições para o cotidiano do administrador, visando refletir e estimular formas inovadoras e criativas de se lidar com as questões cotidianas da organização e promover gestão de forma humanizada.

## **1 PSICOLOGIA COMO CIÊNCIA**

“A ciência compõe-se de um conjunto de conhecimentos sobre fatos ou aspectos da realidade (que chamamos de objeto de estudo), expresso por meio de uma linguagem precisa e rigorosa” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009, p.20). Esses conhecimentos são obtidos de maneira planejada, sistemática e controlada, para que possa ser feita a verificação de sua validade.

O conhecimento de senso comum é um saber formado a partir de um conjunto de ações ou atividades da pessoa ao responder às necessidades e demandas cotidianas da vida, como uma forma de se organizar. É uma ‘sabedoria’ que é adquirida da tradição oral, do contato com os mais velhos,

com as pessoas de maior prestígio e no convívio com o grupo. Contudo, esse tipo de conhecimento é muito superficial, informal e, apesar de ser de fácil compreensão, não consegue dar respostas às questões do cotidiano. Um exemplo desse conhecimento, passado de geração em geração é: “as pessoas já nascem líderes”, (ênfase na predominância de fatores hereditários); “aqui se faz aqui se paga” (valorização de fatores ambientais); “nunca é tarde para aprender” (crenças quanto à aprendizagem), que justificam muitos comportamentos do ser humano.

O conhecimento científico é diferente do senso comum porque envolve um método que tem como características: separar o que é objetivo do que é subjetivo nos fenômenos; procurar demonstrar os resultados da investigação construída de forma racional e formular uma teoria geral sobre o que foi observado no estudo.

As correntes teórico-práticas da Psicologia definem o estudo do comportamento e psiquismo humano de forma diversa, de acordo com valores e pressupostos filosóficos que orientam sua concepção do que entendem por ser humano, bem como a forma pela qual o comportamento humano deve ser estudado. Nesse artigo focaliza-se as seguintes abordagens teórico-práticas da Psicologia: psicanalítica, comportamental, psicodramática, humanista e positiva. A seguir, o foco é a apresentação das diferentes linhas teóricas da Psicologia e suas repercussões no ambiente organizacional como um todo.

## 2 ABORDAGEM PSICANALÍTICA E ADMINISTRAÇÃO

*Não somos apenas o que pensamos ser.  
Somos mais, somos também o que nos  
lembramos e aquilo de que nos  
esquecemos... (FREUD)*

Sigmund Freud (1856-1939) foi um médico vienense que influenciou profundamente o modo dos estudiosos da Psicologia e psiquiatria de compreenderem a vida psíquica das pessoas. Freud buscou estudar as fantasias, os sonhos, os esquecimentos, a interioridade da pessoa, como problemas a serem estudados e tais estudos, realizados de forma sistemática, levou-o a fundar a Psicanálise.

### 2.1 A abordagem psicanalítica

O interesse de Freud pela Psiquiatria o leva a estudar em Paris, onde trabalhou com Jean Charcot, psiquiatra francês que tratava as histerias com hipnose. Retorna a Viena e na clínica, a técnica que usa no seu de trabalho para eliminar os sintomas dos distúrbios é a sugestão hipnótica (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009).

Em Viena, Freud conhece Josef Breuer, médico que também se utiliza da hipnose e que o ajuda a dar continuidade às investigações sobre a histeria. Nesse sentido, o caso de uma paciente de Breuer, que entra para os anais da Psicanálise como Ana O. é fundamental. Ela que tinha um ótimo nível intelectual, apresentava um conjunto de sintomas: paralisia com contratura muscular, inibições e dificuldades de pensamento, que se iniciaram na época em que ela teve que cuidar do pai doente. Nessa condição, ela havia tido pensamentos e afetos que se relacionavam com a morte do pai, mas ela reprimira estas ideias e sentimentos e

os substituíra pelos sintomas. Breuer observou que, com a reconstituição do passado relatado pela paciente, seus sintomas desapareceram. “Este método de eliminar os sintomas com a retomada de recordações traumáticas passadas, que se torna conhecido como Método Catártico, é pela primeira vez definido e reconhecido pela própria paciente, que o define como “a cura pela fala” (RAPPAPORT; FIORI; DAVIS, 2007, p.13) e o caso passa a ser o primeiro caso clínico no modelo que daria origem à Psicanálise.

Nessa concepção, um comportamento que a pessoa não consegue entender em si, não consegue explicar ou os atos que parecem ter ocorrido por acaso estão relacionados com situações vivenciadas no passado, muitas delas na infância. Esses fatos foram retirados da consciência por alguma razão e, embora ocorridos no passado, interferem no comportamento presente e se encontram no inconsciente (BANOV, 2005). Em 1900, com o livro “A interpretação dos sonhos”, Freud apresenta sua primeira concepção sobre a estrutura e o funcionamento da personalidade do ser humano. Esta teoria diz respeito à existência de três sistemas ou instâncias psíquicas: o inconsciente, o pré-consciente e o consciente. Contudo, entre 1920 e 1923, Freud reformula sua primeira teoria do aparelho psíquico e coloca que os três sistemas da personalidade passam a ser: o id, o ego e o superego.

O id é o reservatório de energia humana, domínio dos impulsos, sendo constituído por pulsões inatas e conteúdo, como os desejos, que são posteriormente recalçados e se relaciona a um funcionamento imaturo do aparelho psíquico. Funciona tendo por base o “Princípio do prazer”, que está relacionado à busca da satisfação imediata do desejo, independentemente da realidade física, social ou moral da pessoa. Por exemplo, se você deseja um sapato ou carro novo, mesmo que não possa comprar, você compra. Já o ego

é o executor dos impulsos e sua energia vem das pulsões do id. Contudo, ele se opõe a certos desejos do Id e sua atividade é, sobretudo consciente. O ego usa do “Princípio da Realidade”, isto é, adia a satisfação do desejo até achar o objeto ou situação apropriada para ter, com isto, um prazer mais pleno. O superego se origina a partir da internalização das proibições, dos limites e da autoridade pelos pais. É constituído pela interiorização das imagens idealizadas dos pais, de valores, tradições e costumes e procura atender metas morais, ele é hiper moral e deixa como consequência, o sentimento de culpa.

A percepção de um acontecimento do mundo externo ou do mundo interno pode ser algo muito constrangedor, doloroso, desorganizador para uma pessoa. Então, para evitar este desprazer, a pessoa “deforma” ou suprime a realidade - deixa de registrar percepções externas, afasta de si determinados conteúdos psíquicos através dos chamados mecanismos de defesa (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009). Alguns desses mecanismos são apresentados a seguir.

A Sublimação é considerada o mecanismo de defesa mais evoluído, característico da pessoa normal. Nela, os desejos da pessoa são canalizados para serem satisfeitos em atividades simbolicamente semelhantes e socialmente produtivas e aceitas. A investigação intelectual e a atividade artística são descritas por Freud como atividades de sublimação.

A Racionalização ocorre quando a pessoa justifica suas falhas e seu comportamento socialmente inaceitável dando desculpas socialmente aceitáveis. Exemplo: Quando a empresa usa a justificativa de sobrevivência no mercado, ao conter os gastos, demitir funcionários, aumentar os preços dos produtos, não admitindo que quer aumentar o lucro.

A Transferência se relaciona ao fenômeno presente em toda situação em que duas pessoas se relacionam frente a

frente. Processo que consiste em transferir para pessoas ou objetos aparentemente neutros emoções e atitudes que existem na pessoa desde a infância. É a relação afetiva do paciente (de ódio, de afeição, de ambivalência etc.) para com o profissional que o atende.

A Projeção ocorre quando a pessoa atribui a outros desejos, ideias, características que não consegue admitir em si mesma (culpas e desejos que são seus). Um exemplo é um jogador de tênis que, ao perder uma partida, justifica sua perda colocando a culpa na qualidade da raquete ou em seu treinador. Já no Deslocamento, “[...] descarregamos sentimentos acumulados, em geral sentimentos agressivos, em pessoas ou objetos menos perigosos” (RAPPAPORT; FIORI; DAVIS, 2007, p.33). Um exemplo comum é quando suportamos o mau humor do nosso chefe e, em casa, descontamos nos nossos filhos, esposa, animal de estimação.

Na Repressão a pessoa afasta da consciência um evento, ideia ou percepção potencialmente provocadores de ansiedade, angústia mandando-o para o inconsciente, impedindo, assim, qualquer solução possível. Aí, aparecem as neuroses, porque a energia está latente. Exemplos: doenças psicossomáticas (asma, artrite e úlcera) e cansaço excessivo, fobias e impotência ou frigidez derivam de sentimentos reprimidos.

## **2.2 Contribuições da psicanálise na administração**

A característica essencial da teoria psicanalítica é a aceitação do inconsciente humano, conteúdos desconhecidos internalizados que determinam, em grande parte, a conduta da pessoa e dos grupos. Ele pode explicar, por exemplo, motivações súbitas de profissionais por determinado desafio, processo de trabalho ou assunto e inseguranças inexplicáveis de profissionais frente a desafios corriqueiros de trabalho.

Quando se considera que as pessoas são dotadas de desejos próprios, é importante pensar em como conciliar as necessidades dos funcionários e as da organização considerando a motivação e a produtividade. Para Aguiar (2006, p.163):

Quanto às necessidades individuais, a tentativa de padronizá-las é uma estratégia das organizações para, ao indiferenciar os indivíduos, transformá-los em tipos padronizados, em vez de identificá-los como pessoas. Essa padronização, por um lado, facilita o controle, mas, por outro, diminui e impede o desenvolvimento mental, o desenvolvimento da consciência crítica (individual) e a responsabilidade do indivíduo com ele próprio, com a sociedade, com o seu trabalho na organização.

Com relação aos mecanismos de defesa do ego, torna-se interessante pensar na sublimação, que envolve canalizar/desviar uma pulsão do desejo para um fim socialmente útil, para atividades ‘espiritualmente elevadas’ como as relacionadas com arte, ciência, promoção de valores humanos e maior qualidade de vida. Um exemplo comum é o encaminhamento de jovens *trainees* agressivos para atividades esportivas.

Nas situações que envolvem capacitação e treinamento de novas competências, a transferência permite refletir sobre o que possibilita ao treinando acreditar e se afeiçoar ao

treinador para aprender. Segundo Carrara (2004, p. 42), para ser efetivo, o processo de aprendizagem e de capacitação deve envolver um encontro do desejo de ensinar daquele que capacita com o desejo de aprender do aprendiz. Nessa perspectiva, a transferência é fundamental para a aprendizagem/capacitação se efetivar adequadamente.

### **3 ABORDAGEM COMPORTAMENTAL E ADMINISTRAÇÃO**

*Os homens agem sobre o mundo, modificando-o e são, por sua vez, modificados pelas consequências de sua ação (SKINNER, 1957, p.1).*

O termo Behaviorismo foi criado pelo americano John B. Watson, em um artigo publicado em 1913, chamado “Psicologia: como os behavioristas a veem”. Nesse artigo salienta que o único dado válido em Psicologia era o comportamento do organismo e não haveria espaço para conceitos como mente e consciência. O termo vem da palavra *behavior* que significa comportamento. É conhecida como Teoria Comportamental, Comportamentalismo, Análise experimental do comportamento, Análise do Comportamento e visa à análise detalhada do comportamento, tendo como base a influência de estímulos vindos do meio externo (BOCK, TEIXEIRA, FURTADO, 2009).

#### **3.1 Comportamentalismo e condicionamento operante**

O mais importante behaviorista que sucede a Watson é B. F. Skinner (1904-1990), criador do Behaviorismo Radical (1945). Skinner coloca como importante investigar em que

condições a vida subjetiva privatizada de cada um se desenvolve. Para ele, o mundo privado de cada pessoa é uma construção social. Assim, para Skinner: os seres humanos, ao mesmo tempo em que agem sobre o mundo, são influenciados por ele.

A principal contribuição de Skinner para a Psicologia foi o conceito de Comportamento operante, que descreve um tipo de relação entre as respostas dos organismos e o ambiente. É um comportamento voluntário, isto é, que opera no meio. Alguns exemplos deste tipo de comportamento são os seguintes: escrever, ler, namorar, dirigir, tocar um instrumento.

No caso de Comportamento operante, o que propicia a aprendizagem dos comportamentos é a ação do organismo sobre o meio e o efeito que resulta dela, isto é, a satisfação de alguma necessidade. Nesse sentido, a aprendizagem está na relação entre uma ação (resposta dada pela pessoa) e o seu efeito (reforço/elogio para manutenção desta resposta). Nessa concepção teórica a pessoa age perante o mundo emitindo respostas em função das consequências criadas pela sua ação.

O condicionamento operante é um processo de aprendizagem de novo comportamento - um processo que Skinner chamou de modelagem. O instrumento fundamental de modelagem é o reforço - a consequência de uma ação quando ela é percebida por aquele que a pratica. No condicionamento operante um mecanismo é fortalecido no sentido de tornar uma resposta mais provável ou mais frequente. Exemplo: só dar o pagamento para um profissional depois que ele trabalhar.

Para se instalar novos comportamentos, deve-se usar o estímulo reforçador positivo de uma maneira contingente, isto é, sempre em seguida à emissão pela pessoa da resposta adequada. Quando se quer que alguém aprenda determinada

atividade, toda vez que ele emitir o comportamento correto, deverá ser reforçado. Para manter os comportamentos aprendidos se usa o reforçamento intermitente, isto é, o reforço ocasional. Exemplo: Se um profissional já aprendeu um determinado comportamento exigido no seu ambiente de trabalho, o supervisor deverá dar o reforço somente em algumas ocasiões e não mais em todas.

Assim como se pode instalar comportamentos, pode-se "descondicionar" uma resposta. Skinner trabalhou nesse processo de eliminação dos comportamentos inadequados e denominou-o extinção, processo utilizado para eliminar respostas inadequadas deixando de reforçá-las. Contudo, a extinção é uma forma demorada de "eliminar" a resposta e é utilizada para eliminar um comportamento indesejável, a técnica da punição. A punição é um procedimento que consiste na apresentação de um estímulo aversivo para determinado organismo ou retirada de um estímulo positivo a ele, após a emissão de uma resposta inadequada (por exemplo, um castigo). Contudo, a punição é considerada uma prática inadequada, por gerar sentimentos negativos contra o punidor e pelo fato do punidor se tornar exemplo (modelo) inadequado de comportamento, pois o punido pode imitá-lo e passar a usar também a punição.

A partir dessas observações, os behavioristas propuseram a substituição definitiva de práticas punitivas por procedimentos de instalação de comportamentos desejáveis. No caso do trânsito, por exemplo, apesar dos motoristas e pedestres receberem punições por infrações cometidas, estas punições não tem alterado seu comportamento de infringir a lei (por exemplo, ultrapassar o sinal vermelho, andar fora da faixa de pedestre) e a adotar um comportamento adequado (BOCK, FURTADO; TEIXEIRA, 2009).

### **3.3 Contribuições do comportamentalismo na área organizacional**

Para muitos comportamentalistas, o reforço positivo deve ser a principal preocupação com relação à pessoa que trabalha, pois, estrutura hábitos comportamentais desejáveis. Quando a organização premia condutas adequadas (atingimento de metas, esforço maior), as pessoas saberão sempre o que fazer.

De acordo com Banov (2005), em uma sociedade capitalista, alguns estímulos são comuns reforçadores para a maioria das pessoas, como: elogios, admiração, reconhecimento, dinheiro, atenção, desafios, participação em acontecimentos, ascensão na carreira, prestígio, sorrisos, acenos, funcionário “destaque do mês”, prêmio de participação nos lucros ou resultados, bônus, aparição em jornais internos da empresa, bolsa de estudos e outros benefícios.

Contudo, faz-se relevante identificar o que é reforçador para cada profissional. No caso, por exemplo, de um aumento salarial, pode-se observar diferentes significados: ele ser visto como um reconhecimento de bom desempenho, como uma tentativa de enquadrar o funcionário às normas e padrões da organização, com passividade, como suborno e manipulação e/ou como estratégia de dominância e controle.

Considerando a área de treinamento, para ensinar uma nova atividade ou função a um profissional, a realizar bem o seu trabalho etc., os supervisores da área empresarial precisam elaborar um programa de reforços, no qual as respostas adequadas sejam recompensadas, sistematica e prioritariamente, de forma natural.

Em algumas organizações a punição é usada como forma de mudar os comportamentos indesejáveis do funcionário para a empresa e a se comportar dentro dos

padrões e normas estabelecidas. A não-adequação de alguns membros aos padrões, regulamentos e normas pode ocasionar dois tipos de punição: a demissão e a perda de reforçadores positivos, como por exemplo, a perda na função de supervisão, de liderança, a falta de promoção salarial, que podem gerar instabilidade, insegurança, desmoralização e alto nível de tensão nos funcionários (AGUIAR, 2006).

Na organização, a punição ocorre quando a empresa dá advertência verbal, por escrito, suspensão, chegando à demissão e tem o objetivo de eliminar comportamentos indesejados. A punição funciona enquanto durar a ansiedade produzida por ela. Passado um tempo, a resposta inadequada pode reaparecer com a mesma intensidade. Um exemplo disso é a falta de aumento salarial por inadequação dos funcionários às normas, que como resultado, poderá contribuir apenas para criar tensão, mal-estar e irritação entre funcionários e a organização (problemas no clima organizacional), resultando na diminuição da produtividade do grupo.

Segundo a teoria behaviorista, os objetivos organizacionais devem estar atrelados aos comportamentos dos funcionários. É fundamental que as empresas estabeleçam sistemas de recompensa, usando do reforço positivo, relacionados ao cumprimento dos objetivos organizacionais. “O empregado deve perceber que os seus objetivos pessoais podem ser alcançados se o seu desempenho atingir os objetivos organizacionais” (BANOV, 2005, p. 24).

Vale enfatizar que é importante que os elogios e as repreensões sejam direcionados ao comportamento realizado pela pessoa e não à pessoa que o emite. Por isso, “ao detectar erros ou acertos de seus colaboradores, o gestor ajuda o colaborador ao descrever exatamente o que foi feito de certo ou errado e remeter o elogio ou a repreensão ao trabalho em

si, e não à pessoa. Este é o real sentido do *feedback*” (BANOV, 2005, p. 30).

## **4 PSICOLOGIA ANALÍTICA E ADMINISTRAÇÃO**

*Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana seja apenas outra alma humana (Carl G. Jung)*

### **4.1 A psicologia analítica**

A psicologia foi fundada, no início do século XX, pelo psicólogo e psiquiatra suíço Carl Gustav Jung (1875-1961). Jung foi um dos mais proeminentes discípulos de Freud e exerceu a Psicanálise de 1909 a 1913, ano em que rompeu com Freud e fundou a Psicologia Analítica.

Segundo Jung, a personalidade se desenvolve lentamente ao longo das etapas da vida sob todos os aspectos: biológico, social e espiritual. Por isso, não há personalidade sem a determinação, a integridade e a maturidade. Porém, para Jung, a identidade e o caráter firme da pessoa estão relacionados à capacidade que ela tem de exercer o seu livre arbítrio e seguir seu caminho (MORIN e AUBÉ, 2009).

O eixo central da Psicologia Analítica é o processo de Individualização, ou seja, é a tendência instintiva a realizar plenamente potencialidades inatas. Aquele que busca individualizar-se visa completar-se, porém, precisa conviver conscientemente com tendências opostas, inconciliáveis e inerentes à sua natureza. Assim, ao desenvolver suas potencialidades inatas vai em direção à realização da totalidade psíquica (autodesenvolvimento, autorrealização e

autoconhecimento). Apesar de o Processo de Individuação ser o tema principal da obra junguiana, seu estudo mais conhecido trata dos tipos psicológicos – tipos de personalidade.

A tipologia junguiana busca identificar de modo geral o que algumas pessoas têm em comum com as outras e também com suas diferenças, como uma tentativa de, em linhas gerais, definir estilos cognitivos e de comportamento individual, classificando semelhanças e diferenças em determinados grupos (ZACARIAS, 2003, p. 7).

A Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung oferece subsídios para compreender os interesses, as preferências e as habilidades que os indivíduos possuem, promover a consciência individual e coletiva, favorecer a cooperação, a partir do conhecimento de como as pessoas se relacionam com o mundo interno e externo, como focam sua atenção, como se comunicam, como utilizam sua mente para obter informações, julgar os fatos, resolver problemas e tomar decisões.

Para Jung, todos os indivíduos podem ser enquadrados em dois tipos de temperamento, conforme a disposição de cada um perante o meio que o cerca: os extrovertidos e os introvertidos. De acordo com a teoria de Jung, ao nascer a pessoa já tem os traços essenciais que a acompanharão por toda a vida. A introversão e a extroversão se manifestam na relação que cada um mantém com os demais. Assim, os extrovertidos são os que mais se expõem. Seu foco de interesse está no mundo exterior. O introvertido é o contrário, reservado, voltado para si mesmo. Ninguém escolhe ser uma

coisa ou outra. É preciso cuidado para não confundir timidez com introversão. Muitos introvertidos são loquazes, mas evitam os assuntos que exponham a sua intimidade.

Além de esboçar os tipos psicológicos essenciais, Jung procurou outros indicadores de personalidades capazes de ajudar a pôr alguma ordem nas diferenças humanas. Aparentemente chamou de funções psicológicas a sensação, a intuição, o pensamento e o sentimento. Resumidamente, a sensação capta, é uma função que informa a pessoa sobre o que se passa em sua vida interior e no mundo externo; o pensamento reconhece, é uma função psicológica que engendra ideias, palavras e esquemas de ação; o sentimento dá valor e consiste numa função que atribui valor aos objetos, às ideias e às ações, no sentido de sua aceitação (aproximação) ou de sua rejeição (evitação) e a intuição aponta a procedência e o destino, traz percepções de maneira quase inconsciente, é uma espécie de apresentação instintiva, de um sexto sentido (MORIN e AUBÉ, 2009).

## **4.2 Contribuições da psicologia analítica à administração**

A teoria dos tipos psicológicos repousa sobre o postulado de que o indivíduo desenvolve as funções que ele exerce melhor. Cada uma das funções se mostra necessária para se apreender e compreender o mundo, todas elas são essenciais para a adaptação do indivíduo a seu meio e para a adaptação do indivíduo a seu meio e para a satisfação das exigências de sua individuação. O desenvolvimento do tipo psicológico constitui um processo que dura uma vida toda e visa o domínio pessoal das funções.

Existem pesquisas realizadas nas organizações sobre os tipos psicológicos. O trabalho em equipe pôde revelar algumas informações sobre a influência dos diferentes tipos psicológicos no trabalho em conjunto. Lessa (2003) acredita

que as empresas devem promover programas de desenvolvimento de equipe, utilizando os conceitos da Teoria dos Tipos Psicológicos de Jung a fim de ampliar o autoconhecimento e apoiar o bom desenvolvimento do tipo, ou seja, a maturidade das pessoas, visando maior integração e sensibilidade às diferenças individuais. Acrescenta que, ao aplicar os conhecimentos da tipologia junguiana nas empresas e equipes auxilia as equipes a atingirem melhores desempenhos, além de contribuir com a humanização das empresas.

“Conhecer o tipo psicológico de um indivíduo é um pouco como conhecer seu endereço particular. Reconhecer o tipo psicológico de uma pessoa revela-se uma coisa muito prática, pois facilita a comunicação e as relações com essa pessoa” (MORIN e AUBÉ, 2009, p. 23). Além disso, é muito útil para avaliação de candidatos para a seleção e desenvolvimento de um plano de carreira.

## **5 A ABORDAGEM DA GESTALT E ADMINISTRAÇÃO**

*Verdade e falsidade, mesmo  
compreensão, não é necessariamente  
algo puramente intelectual, distante de  
sentimentos e atitudes (WERTHEIMER,  
1945, p.84)*

### **5.1 Gestalt e seus fundamentos**

A Gestalt é uma escola da Psicologia que nasceu na Alemanha, em 1912 e foi introduzida nos EUA em 1920. A Gestalt é um termo alemão de difícil tradução. O termo mais próximo em português quer dizer *forma* ou *configuração*,

termo não utilizado, por não corresponder ao real significado em Psicologia. Seus principais fundadores foram Max Wertheimer (1880-1916) e seus discípulos Wolfgang Köhler (1887-1967) e Kurt Koffka (1886-1941), baseados em estudos psicofísicos que relacionaram a forma e sua percepção, construíram a base de uma teoria eminentemente psicológica. Ou seja, basearam seus estudos na percepção e na sensação dos movimentos, em que um estímulo físico (realidade objetiva) é percebido pela pessoa diferente do que ele é (realidade percebida), tal qual acontece na ilusão de ótica. Por exemplo: no cinema, as imagens vão se sobrepondo e, com isso, tem-se a sensação de movimento.

Ao transportar este fato para as relações humanas, notaram que o grande problema é que, pela seleção dos fatores que influenciam a percepção, as pessoas tendem a perceber partes do contexto e não todo o contexto. De acordo com Bock, Furtado e Teixeira (2009, p. 60) na visão dos gestaltistas “o comportamento deve ser estudado nos seus aspectos mais globais, levando em consideração as condições que alteram a percepção do estímulo”.

Um dos pontos fundamentais da Psicologia da Gestalt é o Princípio da Totalidade, conflitos existentes nas relações humanas e auxílio na explicação das falhas na percepção. O princípio da totalidade parte do pressuposto de que, para minimizar a distância entre a realidade objetiva e a realidade percebida, as coisas precisam ser vistas na totalidade e que o todo é maior e diferente do que a soma das partes. As partes juntas não formam o todo.

Para eles, a Figura é o centro da atenção. “São os elementos que se destacam num objeto, situação, pessoa ou acontecimento. O fundo é a percepção global, são os

elementos que estão presentes no contexto, mas que são desprezados, não chamando a atenção” (BANOV, 2005, p.62). Embora desprezados, esses elementos fazem parte do contexto e são essenciais para a sua compreensão.

## **5.2 Contribuições da gestalt à administração**

A relação figura e fundo influencia a percepção de mundo, inclusive a comunicação. “Pela tendência de perceberem as coisas em partes, as pessoas desprezam partes importantes da comunicação, fazendo filtragem daquilo que interessa” (BANOV, 2005, p. 64). As tomadas de decisões também são afetadas por esta relação, conforme a pessoa se concentra num aspecto ou noutro, tenderá a tomar a decisão conforme o que estabeleceu como figura (prioridade). Portanto, é função do gestor identificar o que é figura (e sua importância) numa negociação ou situação porque, no processamento de informações, o que ficará de fora, será o fundo.

Muitas vezes, a pessoa compreende o ambiente de uma maneira diferente de sua realidade porque o modo como ela percebe o estímulo define seu comportamento. É de fundamental importância a percepção e atenção nos processos de seleção de pessoal, onde, na entrevista, há julgamentos de percepções frequentemente errôneos e se formam impressões equivocadas. Pesquisas mostram que a primeira impressão tem grande influência e, principalmente, quando é negativa, tende a ter um peso maior nas tomadas de decisão.

A avaliação de desempenho também depende muito do processo perceptivo e o futuro de um funcionário está ligado à sua avaliação. Embora muitas avaliações possam ser objetivas e quantitativas (aumento das vendas, redução de custos), a maioria das funções organizacionais é avaliada de

maneira subjetiva e qualitativa. Essas avaliações, apesar de necessárias, podem gerar problemas, quando ocorre um processo de distorção da percepção.

## **6 ABORDAGEM PSICODRAMÁTICA E ADMINISTRAÇÃO**

*Uma técnica do ato criativo, uma arte da espontaneidade, tem que ser desenvolvida de modo a habilitar o homem a criar continuamente (MORENO, 1975, p.193).*

Jacob Levy Moreno (1889-1974) foi o criador do Psicodrama. “O homem Moreniano é um indivíduo social, porque nasce em sociedade e necessita dos outros para sobreviver, sendo apto para a convivência com os demais” (MORENO apud GONÇALVES et al., 1988, p.41). O eixo fundamental da sua teoria é a interrelação entre as pessoas, isto é, a pessoa nas suas diversas relações.

### **6.1 A abordagem psicodramática**

A base filosófica da teoria Moreniana é a espontaneidade, em uma trilogia que constitui parte de um mesmo processo: a espontaneidade, a criatividade e a conserva cultural. Quando o homem deixa de ser agente de sua própria vida e se vê impedido de ter iniciativa pessoal, ele está privado de sua espontaneidade. O homem nasce espontâneo e deixa de sê-lo devido a diversos fatores do meio ambiente.

“A *criatividade* é indissociável da *espontaneidade*. A *espontaneidade* é um fator que permite ao potencial criativo

atualizar-se e manifestar-se” (GONÇALVES et al., 1988, p.47, grifo dos autores). Contudo, quando o ato criativo se cristaliza, ele se torna uma conserva cultural e ela tende a perpetuar o ato criador, estagnar culturas e civilizações. Na visão Moreniana, quando o homem apenas conserva e cultua o que já está pronto, o seu produto, mesmo que este seja de excelente qualidade, ele perde sua espontaneidade. Nesse caso, deixa de responder de uma forma transformadora a situações insatisfatórias pré-estabelecidas ou de responder de modo inovador, buscando transformar aspectos insatisfatórios da situação.

Moreno propõe a Revolução Criadora, que rompe com a conserva cultural e enfatiza o papel do ser humano como um agente criativo. Ela tem como objetivo “gradualmente, substituir um sistema de valores desgastado e obsoleto, a *conserva cultural*, por um novo sistema de valores mais consentâneo com as circunstâncias de nossa época: o complexo espontaneidade/criatividade” (MORENO, 1984, p.160, grifo do autor).

Outro conceito relevante nas relações humanas, segundo Moreno, é o conceito de empatia, que envolve a captação pela sensibilidade dos sentimentos e emoções de outra pessoa ou contidos, de algum modo, em um objeto, como uma obra de arte.

No método Moreniano a dramatização é o núcleo, a parte central do procedimento. Ela envolve a ação dos participantes do grupo em recriar um determinado tema, participando de sua criação e vivência. Para Moreno, esta etapa é fundamental para ajudar na tomada de consciência de temas e elucidar situações-problema. A ação dramática pode também permitir que o protagonista, perceba outras possibilidades de agir e que podem facilitar o seu cotidiano pessoal e profissional.

## **6.2 Contribuições do psicodrama à administração**

O Psicodrama pode permitir a vivência de grupo e do sentido de convivência coletiva entre seus integrantes nas organizações, na medida em que auxilia o desenvolvimento da sociabilidade e o aprimoramento das relações entre as pessoas. Pode, ainda, mobilizar cada um dos participantes do grupo a se perceber, a perceber o outro (empatia) e como o outro o percebe, aspectos tão desconsiderados na sociedade atual.

Na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal, o método é interessante porque o conhecimento se dá através da ação vivenciada e experienciada no grupo e a produção do conhecimento é uma produção coletiva. O trabalho de grupo na dramatização favorece não apenas a aquisição e a ampliação do conhecimento, mas também, o desenvolvimento de relações interpessoais adequadas e saudáveis, que podem favorecer o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. O método psicodramático permite ao treinando desenvolver uma nova compreensão e atitude no processo de aprendizagem, pois ele participa ativamente da construção do seu conhecimento.

Segundo Gil (1997), a utilização do Psicodrama e da dramatização podem ocorrer nas seguintes situações: estimular a reflexão sobre um dado problema, promover clima de descontração entre membros de grupo, favorecer o autoconhecimento e desenvolvimento da empatia, analisar situações de conflito e desenvolver habilidades e atitudes específicas.

É no desenvolvimento de papéis típicos de liderança que envolvem, sobretudo, o relacionamento humano, que se pode vivenciar situações que exprimem planejamento, controle e uma enorme

gama de comportamentos ou desempenho de papéis. Na situação de dramatização, cada um é levado a conhecer a medida exata pela qual está utilizando no contexto de trabalho. É a partir dessa vivência psicodramática que o líder em treinamento pode substituir ou enfatizar seus papéis comportamentais de maneira mais produtiva (BERGAMINI, 2006, p.71).

Pensar na utilização do método psicodramático é, antes de tudo, um desafio, uma mudança de hábito e de paradigma. É romper com o antigo, deixando abertas novas possibilidades; é focar-se numa metodologia que usa a empatia, a criatividade e espontaneidade buscando inovar nos imprevistos e desafios do papel profissional no desenvolvimento da organização como um todo.

## **7 ABORDAGEM HUMANISTA E ADMINISTRAÇÃO**

*Podemos escolher recuar em direção à segurança ou avançar em direção ao crescimento. A opção pelo crescimento tem que ser feita repetidas vezes. E o medo tem que ser superado a cada momento (Abraham Maslow).*

A Psicologia Humanista surge nos Estados Unidos, na década de 60, como um movimento contrário às “forças” predominantes do Behaviorismo e da Psicanálise e continua a influenciar até hoje a área. Recebe influências da Gestalt (de

Kurt Lewin, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka e Friederich Perls) e do Psicodrama de Jacob Levy Moreno.

## **7.1 A abordagem humanista**

O humanismo não é uma escola de pensamento, mas sim um aglomerado de diversas correntes teóricas. Elas têm em comum, o enfoque humanizador, em outras palavras, elas focalizam o homem como detentor de liberdade, escolha, sempre no momento presente. Traz da filosofia fenomenológico existencial um extenso gabarito de ideias a respeito de nossas forças e virtudes, além de “investigar o comportamento humano no que ele tem de melhor, não de pior” (SCHULTZ; SCHULTZ, 2015, p. 243).

Foi fundada por Abraham Maslow e, dentre os temas básicos da psicologia humanista, estão a ênfase na experiência consciente, crença na integridade da natureza e da conduta do ser humano, concentração no livre-arbítrio, na espontaneidade e no poder de criação da pessoa. Propõe uma hierarquia de cinco necessidades inatas que direcionam o comportamento, muito estudado na administração como o que move as pessoas: necessidades fisiológicas ou básicas, necessidade de segurança e proteção, necessidade social, necessidade de estima e necessidade de autorrealização.

Maslow descreveu essas necessidades como instintóides, às quais conferia um componente hereditário, mas poderiam ser influenciadas ou anuladas pelo processo de aprendizado, pelas expectativas sociais e pelo medo de desaprovação. Sua teoria acredita que não somos impulsionados por todas as necessidades ao mesmo tempo, apenas uma dominará nossa personalidade.

De acordo com Shultz e Schultz (2015, p. 248) pessoas que profissionalmente são bem-sucedidas “[...] não são mais

impulsionadas por suas necessidades fisiológicas e de segurança, e nem estão conscientes delas, pois essas necessidades já foram satisfeitas”. Eles são motivados mais pelas necessidades de estima e autorrealização. Maslow sugeriu que a ordenação das necessidades pode mudar, como, por exemplo, com a pandemia e todas as consequências trazidas por ela, como o caso de pessoas que perderam o emprego, necessidades como a de segurança e a fisiológica podem se tornar prioridade.

Já Carl Rogers propõe uma motivação única: a tendência de a pessoa desenvolver a capacidade e os potenciais, desde os aspectos biológicos até os psicológicos mais desafiadores. Sua teoria, centrada na pessoa, propõe que o indivíduo é um ser consciente, racional e não controlado por forças inconscientes. Em suas pesquisas, Rogers descobriu que a autoestima positiva pode ser mais importante em culturas individualistas, nas quais as pessoas de pleno funcionamento estão abertas a todas as experiências. Para ele, os sentimentos atuais são mais vitais para a nossa personalidade do que eventos na infância.

Estou bastante consciente de que, devido às defesas e ao medo interno, os indivíduos podem se comportar e, de fato se comportam, de forma incrivelmente cruel, destrutiva, imatura, regressiva, antissocial e pernicioso. Mesmo assim, uma das partes mais reconfortantes e revigorantes da minha experiência é trabalhar com tais indivíduos e descobrir as tendências direcionadas fortemente positivas que existem

neles, como em todos nós.  
(ROGERS, 1961, p.27)

## **7.2 Contribuições do humanismo à administração**

Como contribuição para as organizações, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow trouxe uma grande influência nos estudos da motivação humana. Enfatizou, ainda, a autorresponsabilidade e a autorrealização, na medida em que a pessoa deve estar livre de restrições autoimpostas e pelo ambiente, tem de estar segura de sua autoimagem, de relacionamentos com outras pessoas e “[...] possuir um conhecimento realista de nossos pontos fortes e fracos, virtudes e vícios” (SHULTZ E SCHULTZ, p. 2015, p. 251).

Já a teoria de Rogers tem sido utilizada como um método de treinamento de gerentes com o foco voltado para a aceitação, autoconhecimento e foco centrado no cliente.

## **8 ABORDAGEM DA PSICOLOGIA POSITIVA E ADMINISTRAÇÃO**

*Uma vida feliz é uma criação individual  
que não pode ser copiada de uma receita  
(Csikszentmihalyi).*

A Psicologia Positiva surge como complemento aos estudos da Psicologia Humanista da década de 1970, tendo como objetivo valorizar as forças pessoais e descobrir quais fatores promovem a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade em pessoas, comunidades, grupos e organizações e

buscando a prevenção e a saúde da pessoa (CUBAS, FIGUEIREDO, 2015).

## 8.1 A Psicologia Positiva

Segundo Seligman (2000) a Psicologia não envolve apenas o estudo da fraqueza e da infelicidade, mas também o estudo da qualidade e da virtude. A psicologia positiva apresenta enfoque científico aplicado da descoberta das qualidades e talentos das pessoas e da promoção de seu funcionamento, ou seja, no auxílio para que as pessoas tenham vidas mais felizes e mais produtivas (SELIGMAN, 2002).

Seligman e Csikszentmihalyi (2000), afirmam que a área de conhecimento pertinente à Psicologia Positiva não é nova, mas um diferente enfoque para realizar pesquisa e intervenção, ao privilegiar os aspectos sadios do ser humano. Para embasar tal assertiva, o psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi, percebeu durante a II Guerra Mundial, a necessidade de uma Psicologia que pudesse explicar, por que mesmo em meio a grandes perdas, algumas pessoas mantiveram sua integridade e serenidade e outras não (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000).

Para toda e qualquer prática, precisa ser levado em consideração o contexto no qual o ser humano e/ou organização estão inseridos. Contudo, é necessário ter cautela para os riscos da disseminação da Psicologia Positiva de forma aligeirada e superficial, no estilo *fast food* (REPPOLD et al., 2019). É preciso identificar os oportunismos que tentam vender soluções prontas, no sentido utilitarista e mercadológico do termo, como um produto.

## **8.2 Contribuições da psicologia positiva à administração**

As pessoas podem se beneficiar de tais ensinamentos, por exemplo, procurando modificar hábitos disfuncionais ou pessimistas, substituindo-os por atitudes e comportamentos mais saudáveis e positivos, como desenvolver a gratidão pelas pequenas coisas boas que vivenciam no cotidiano. É possível e plenamente viável aprender e modificar conceitos.

Quando a pessoa muda o que pensa e o que sente, cria o potencial necessário de transformação dos próprios comportamentos. Entretanto, por vezes, pode necessitar de auxílio qualificado, para que essas aprendizagens ocorram de forma saudável e duradoura, recorrendo, por exemplo, à psicoterapia.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse cenário atípico que estamos vivendo caracterizado por perdas afetivas, desemprego, diminuição do poder aquisitivo, restrições financeiras, de relacionamentos presenciais e de proibições impostas ao direito de ir e vir, em razão das percepções de risco e das sensações de medo resultantes têm repercutido negativamente na saúde mental e emocional (ZANON et al., 2020). Por decorrência, sugere-se que sejam adotadas políticas e práticas de qualidade de vida, de bem-estar e ferramentas para o desenvolvimento do autoconhecimento, recomendadas como prioridades nas ações de saúde. O foco na saúde mental e a intensificação de ações para preservá-la fortalecerão as pessoas, ante a necessidade de enfrentar positivamente as adversidades do momento, além de contribuir para o fortalecimento dos seus sistemas imunológicos (UNITED NATIONS, 2020).

Segundo Cortez, Zerbini e Veiga (2019), as organizações se encontram em período de crise e os profissionais, de um modo geral, perdem o sentido de coletivo, ocorrendo abusos e ausência de direitos como um modo de manter o trabalho a qualquer custo em contextos precarizados. Acrescentam ainda que a reestruturação produtiva e a crescente precarização dos vínculos entre as pessoas promovem a desumanização que objetiva tanto a efetivação da atividade-fim quanto a viabilidade econômico-financeira das instituições.

A percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo Silva e Damo (2020) pode ser alterada por meio de condições intrínsecas (fatores pessoais, história de vida etc.) e extrínsecas, sendo que fatores subjetivos e objetivos podem influenciar a percepção de cada um dos envolvidos e alterar a forma como percebe a qualidade de vida e bem-estar. Já as condições extrínsecas estão relacionadas às condições externas, como fatores socioeconômicos, políticos e práticas de gestão utilizadas pelas organizações.

Nas práticas organizativas e de gestão de pessoas, sugere-se, portanto, questionar de que forma a humanização ocorre nos espaços laborais, em favor da ênfase à visão de homem com seu potencial psicológico, que inclui seu mundo interno inconsciente, sua subjetividade, sua criatividade-espontaneidade e potencial global. A proposta deste artigo é estimular o desenvolvimento de estratégias criativas, centradas nas pessoas e inéditas como proposta contínua e permanente das ações de gestão, incluindo o planejamento institucional, promovendo práticas inovadoras e humanizadas no cotidiano organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F.de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOCK, A.M.B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M.de L.T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARRARA, K. (Org.). **Introdução à psicologia da educação: seis abordagens**. São Paulo: Avercamp, 2004.

CORTEZ, P.A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. da S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trab. Educ. Saúde**, Rio de Janeiro, v. 17, n.3, 2019.

FREUD, S. **Além do princípio do prazer**. Rio de Janeiro/RJ: Imago, 1997.

GIL, A.C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, C.S.; WOLFF, J.R.; ALMEIDA, W.C.de. **Lições de psicodrama: introdução ao pensamento de J. L. Moreno**. 4. ed. São Paulo: Ágora, 1988.

LESSA, E. M. C. M. **Cooperação e complementariedade em equipes de trabalho**. Estudo com Tipos Psicológicos de Jung. Tese de doutorado. RJ. 2002.

LEDESMA, H. Los cuatro elementos que necesitan las personas de sus líderes en estos momentos. [S. l.; s. n.], 22 abr. 2020. 1 vídeo (60 min). **Webinar do Instituto Gallup**. Disponível em: <http://app.e.gallup.com/e/es?s=831949997&e=261194&elqTrackId=e-10> Qualidade de vida no trabalho. Acesso em: 25 jan. 2021.

MASLOW, A. Entrevista com o Dr. Abraham Maslow. Em W. Frick (Org.), **Psicologia humanista: entrevistas com Maslow, Murphy e Rogers** (p. 33-68., E. Almeida, Trad.). Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix, 1975.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do psicodrama**. São Paulo: Summus, 1984.

MORIN, E. M.; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORRIS, C.G.; MAISTO, A. A. **Introdução à psicologia**. Tradução Ludmilla Lima, Marina Sobreira Duarte Baptista. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RAPPAPORT, C.R.; FIORI, W. da R.; DAVIS, C. **Teorias do desenvolvimento: conceitos fundamentais**. São Paulo: EPU, 2007.

REPPOLD, C. T.; ZANINI, D. S.; CAMPOS, D. C.; FARIA, M. R. G. V. de; TOCCHETTO, B. S. Felicidade como produto: um olhar crítico sobre a ciência da Psicologia Positiva. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 18, n. 4, p. 333-342, out./dez. 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v18n4/02.pdf> Acesso em: 25 janeiro 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROGERS, C. R. **On becoming a person**: a therapist's view of psychotherapy. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1961.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer**: uma nova compreensão da felicidade e do bem-estar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S.E. **Teorias da personalidade**. 9. edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SILVA, Narbal; DAMO, Lílian Paula. **Vidas que mudaram** [recurso eletrônico]: contribuições da psicologia positiva para situações de isolamento e de distanciamento social organização. Florianópolis: Editora da UFSC, 2020.

SILVEIRA, N. **Jung**: vida e obra. 5 ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Paz e Terra, 1976.

\_\_\_\_\_. **Jung**: vida e obra. 14 ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Paz e Terra, 1994.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. 11.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

VIEIRA, L. M. P. **Processo grupal psicodramático** – teoria e prática no contexto educacional. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC – São Paulo, 1992.

ZACHARIAS, J. J. de M. **QUATI**: Questionário de Avaliação Tipológica (versão II). 5. ed. São Paulo: Vetor, 2003.

ZANON, C.; ZANON, L. L. D.; WECHSLER, S. M.; FABRETTI, R. R.; ROCHA, K. N. COVID-19: implicações e aplicações da Psicologia Positiva em tempos de pandemia. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 37, s, p., 2020. Acesso em: 25 janeiro 2020.

# **GESTÃO DE PESSOAS: COMPETÊNCIA ESSENCIAL DO ADMINISTRADOR**

Magali Mary Blanco Alves<sup>16</sup>

Rosana Aparecida Freire de Souza<sup>17</sup>

## **RESUMO**

Uma organização para crescer e se manter competitiva no mercado é imprescindível que tenha funcionários capacitados e comprometidos com os objetivos da empresa. Portanto, a finalidade desse artigo é demonstrar a importância de o administrador desenvolver a competência de gestor de pessoas, independente da sua área de atuação, para prosperar, melhorar os resultados e manter a continuidade da organização. Observa-se que os funcionários podem ser o sucesso ou fracasso da empresa, tudo depende da forma como são conduzidos. E, em um mercado que valoriza equipamentos e tecnologia e, o investimento em pessoas parece algo desnecessário, é essencial entender que, para atingir os resultados desejados, a empresa deve considerar a importância das pessoas que a compõe. Afinal, os processos devem estar integrados, buscando o cumprimento das metas, com foco no resultado, o qual, com certeza, não será alcançado com atividades isoladas, comprovando que, o

---

<sup>16</sup> Assistente Social; Especialista em Administração de Recursos Humanos; Professora e Coordenadora do Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>17</sup> Administradora; Especialista MBA em Administração; Professora do Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP

trabalho em equipe e a cooperação são elementos essenciais a toda organização. Sendo assim, todo administrador deve possuir habilidades técnicas, gerenciais e comportamentais para operacionalizar suas responsabilidades, considerando que será o facilitador de muitos processos organizacionais, pois a gestão de pessoas tem se mostrado essencial como estratégia para se obter vantagem competitiva. A realização desse artigo foi motivada pela observação participante das autoras em diversas empresas, fundamentada em pesquisa bibliográfica para aprofundamento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Capital intelectual. Habilidades. Vantagem competitiva.

## INTRODUÇÃO

“As empresas de sucesso do século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem” (Lew Platt, HP).

O século XX apresentou inúmeras transformações que afetaram os diversos segmentos da sociedade, as organizações e, conseqüentemente, a gestão de pessoas. As transformações podem ser analisadas do ponto de vista da sociedade, da forma como as organizações competem, da perspectiva do cliente e, ainda, das transformações dos indivíduos que compõem as organizações e nelas atuam.

Durante muitas décadas, o ser humano foi tratado, somente, como um fator de produção e sua capacidade centrava-se no desenvolvimento do trabalho físico, portanto, esperava-se que fizesse e não que pensasse.

Nos tempos atuais, as tecnologias têm substituído o homem enquanto trabalhador autômato para que ele comece a ser orientado a pensar, criar e inovar, ou seja, a mudar o seu trabalho físico pelo trabalho intelectual.

A economia global no final do século passado trouxe alterações nos principais elementos do sistema econômico e o capital pode ser gerenciado 24 horas por dia em mercados financeiros, integrados globalmente e dessa maneira, os recursos humanos também se tornam globais. Importante se faz compreender que as grandes mudanças que estão ocorrendo afetam, positiva ou negativamente, as empresas inseridas na sociedade e que sofrem diretamente essas influências.

O fato é que o mundo mudou e continuará mudando em velocidade cada vez maior. A consequência é que as organizações têm que rever continuamente formas de gestão e de trabalho.

O movimento de transformação atinge todas as corporações, desde as micro, pequenas e médias empresas, que fazem grande movimento de adaptação aos novos tempos. A sustentação da competitividade exige mais do que adaptação circunstancial, exige flexibilidade e agilidade para lidar com a mudança permanente que deve ser incorporada em seu modo de ser.

Pessoas e organizações precisam mudar constantemente e as organizações precisam aprender a se tornarem flexíveis.

## **1 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

A razão de ser de uma organização é gerar lucro, ou melhor, é atingir os objetivos referentes aos seus produtos e/ou serviços. E, considerando que uma empresa é constituída por pessoas, recursos e tecnologia, é importante entender que para atingir os resultados desejados deve-se considerar as pessoas que a compõe. Os processos devem estar integrados, buscando o cumprimento das metas, com foco no resultado, o qual, possivelmente não será alcançado, com atividades isoladas. Sendo assim, o trabalho em equipe e a cooperação são elementos essenciais a toda organização.

As organizações passaram por grandes transformações, durante o século XX, e o avanço tecnológico fez emergir um novo conceito em relação às pessoas, que passaram a ser reconhecidas como o elemento mais valioso no ambiente organizacional. Dessa forma, a área de recursos humanos evoluiu, acompanhando as mudanças no ambiente organizacional, as transformações sociais e, obrigatoriamente, os fatores do mercado que se apresenta cada vez mais exigente (DUTRA, 2011).

Os processos organizacionais são constituídos por atividades desenvolvidas pelas pessoas e, dentre esses processos pode-se citar a gestão dos recursos, processo decisório, produção, captação e atendimento de clientes, publicidade e divulgação de produtos, os quais buscam a implementação das melhores estratégias. Portanto, as empresas não existiriam sem o trabalho desempenhado pelas pessoas, embora muitas empresas ainda não tenham essa percepção.

## **1.1 Recursos Humanos X Capital Intelectual**

Durante o último século, paralelamente à evolução dos princípios administrativos, ocorreu uma maior valorização das pessoas nas organizações, porém, observa-se que não existe um consenso em relação a esse novo conceito no ambiente organizacional. Essa situação é confirmada pela diversidade de denominações que as empresas utilizam para as pessoas que compõem seu quadro de funcionários, dentre as quais são encontrados os termos: mão-de-obra, empregados, funcionários, trabalhadores, recursos humanos, colaboradores, parceiros, capital humano, capital intelectual, entre outros.

Essas denominações dividem as organizações em dois grandes grupos: as empresas que consideram as pessoas como seus recursos e as empresas que consideram as pessoas como seus parceiros de negócio.

### **1.1.1 Pessoas como recursos**

As pessoas consideradas “recursos”, normalmente, não são envolvidas no processo decisório. A empresa mantém uma hierarquia mais rígida, com uma relação de subordinação bem definida e o foco da gestão na realização de tarefas. E, como recursos, mesmo recursos humanos, as

pessoas devem ser administradas para que apresentem um melhor desempenho e, para atingir esse objetivo, as políticas são padronizadas e não consideradas as necessidades individuais (CHIAVENATO, 2008).

A administração de recursos humanos envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades desenvolvidas no ambiente organizacional e, nesse contexto, as pessoas constituem parte do patrimônio físico da organização.

Esse modelo apresenta como principais características:

- rotina de trabalho mais rígida;
- modelo burocrático, com ênfase nas regras e normas;
- poder centralizado hierarquicamente;
- foco na realização das tarefas;
- funcionários considerados mão-de-obra.

### **1.1.2. Pessoas como parceiros**

As organizações que trabalham com gestão de pessoas e possuem políticas que tratam os funcionários como parceiros do negócio promovem o comprometimento da equipe e o seu envolvimento no processo de tomada de decisão e na busca do atingimento dos objetivos. Afinal, quando as pessoas são consideradas parceiras da organização, elas tornam-se fornecedoras de conhecimentos e habilidades essenciais para o diferencial competitivo da empresa no mercado. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização, e são capazes de conduzi-la à excelência (MARRAS, 2005).

Nesse modelo de gestão são observadas as seguintes características:

- rotina de trabalho mais flexível;
- funcionários têm mais autonomia;
- relações de interdependência entre os setores;
- integração das estratégias com a missão da empresa;
- foco em resultados, sem perder a qualidade;
- pessoas consideradas fornecedores de inteligência.

É fundamental que as empresas deem importância às pessoas dentro das organizações, porque essa forma de gestão permitirá a condução de atitudes que valorizará a equipe, incentivando o seu capital humano. Afinal, as pessoas estão na linha de frente na condução dos processos que atendem os clientes e, são esses processos que estão diretamente ligados ao atingimento dos objetivos, por esse motivo, precisam ser reconhecidas e valorizadas. Sendo assim, é necessário compreender que essa visão está mais próxima das atuais tendências do mercado.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

Gestão de pessoas é a função gerencial que tem como foco o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca do atingimento dos objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2011).

Observa-se que, até poucos anos, as empresas apresentavam uma relação considerada conflituosa com as pessoas, principalmente, no que tange aos objetivos individuais e organizacionais. Nesse contexto, acreditava-se que a sustentação do crescimento organizacional era o capital financeiro, ou seja, as empresas que apresentassem maior reserva de capital alcançariam seus objetivos e se

destacariam no mercado. As pessoas eram meras executoras das atividades organizacionais.

Atualmente, essa visão se transformou, pois, as organizações perceberam que o sucesso está diretamente relacionado às pessoas, ou melhor, às competências e habilidades dos funcionários que as compõem. E, à medida que as pessoas alcançam seus objetivos de realização profissional e desenvolvimento pessoal, elas agregam valor à empresa por meio das atividades que executam, elevando o nível de qualidade dos processos. Sendo assim, uma gestão de pessoas estratégica e eficiente tornou-se essencial para as empresas.

Embora a gestão de pessoas esteja relacionada com as funções de provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados é importante ressaltar que, é um processo que deve ser praticado por todos os líderes da organização e não apenas pelo responsável pelo departamento de recursos humanos, afinal, gestão de pessoas está relacionada a tudo que envolve o comportamento humano em uma organização. E, a forma pela qual as pessoas são consideradas dentro de uma empresa determinará a gestão do capital humano e as prioridades dos gestores em relação às estratégias internas.

O capital intelectual não é físico e não pode ser visto, mas está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isso significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã (BOHLANDER, 2005).

## **2.1 Conceito**

Gestão de pessoas para Gil (2011) é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas que compõem o quadro da empresa no atingimento dos objetivos, tanto

organizacionais como individuais, sendo necessário definir as práticas, políticas e métodos para o desenvolvimento dos funcionários da empresa, também conhecido como capital humano.

Segundo Chiavenato (2008, p.8),

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do conceito ambiental, do negócio da empresa, da tecnologia utilizada, os processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Conforme o entendimento de Fisher e Fleury (1998), “gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

## **2.2 Principais objetivos da Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas está relacionada a vários fatores que interferem na qualidade de trabalho e na própria vida dos funcionários, pois busca orientar e proporcionar melhores condições de trabalho.

Nas últimas décadas do século XX, o Departamento de Recursos Humanos apresentava um contexto sobretudo administrativo, executando atividades do âmbito operacional, tais como o processamento da folha de pagamento. Atualmente, espera-se que o setor que faz gestão de pessoas assuma novas responsabilidades, considerando não apenas o crescimento da empresa, mas também o foco na satisfação das pessoas.

Conforme Chiavenato (2008), os funcionários podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização, dependendo da forma como forem tratadas. Sendo assim, é essencial que a área de gestão de pessoas atue de forma a contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes aspectos:

**a.** Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: conhecer o negócio da organização é essencial para atingir os resultados com qualidade, eficácia e sustentabilidade. Cada negócio tem diferentes implicações e o principal objetivo da área é auxiliar a empresa nesse entendimento, para atingir suas metas e realizar sua missão.

**b.** Proporcionar competitividade à organização: ou seja, fazer com que as pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e funcionários. Para que se atinja esse nível de competitividade é necessário saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da equipe de trabalho.

**c.** Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: é primordial que as pessoas sejam treinadas e preparadas, porém, é de grande importância que os resultados alcançados sejam reconhecidos e recompensados.

**d.** Aumentar a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho: em razão das pessoas passarem a maior parte da vida no ambiente de trabalho, é essencial que tenham uma

estrita identidade com a função que executam. Pessoas satisfeitas não são, obrigatoriamente, as mais produtivas, porém, as pessoas insatisfeitas tendem reduzir a produtividade, a se ausentar da empresa, levando até mesmo ao seu desligamento. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional.

**e.** Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho: esse conceito se refere ao estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomada de decisão, ambiente de trabalho saudável, tarefas significativas e agradáveis e segurança no emprego. Por esse motivo, a área orienta que a empresa ofereça uma estrutura adequada, com bons equipamentos, proporcionando aos funcionários condições minimamente necessárias para que desenvolvam bem suas atividades. A confiança das pessoas na organização é primordial na retenção de talentos.

**f.** Administrar e impulsionar mudanças: o contexto atual apresenta um constante processo de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, políticas e, até mesmo, culturais. Essas mudanças trazem novas abordagens para as organizações e os profissionais da área de gestão de pessoas, assim como os demais líderes da empresa, devem saber como lidar com essas mudanças, contribuindo para o sucesso da organização. Por esse motivo, é necessário que as organizações tenham ferramentas para se manterem atualizadas e acompanhar estas transformações, preparando os funcionários para lidar com as mudanças, tanto internas quanto externas, da melhor maneira possível, adaptando-se e ajudando a organização a alcançar resultados de excelência a todo momento.

**g.** Construir a melhor empresa e a melhor equipe: ao cuidar dos funcionários, a gestão de pessoas cuida também do ambiente de trabalho, envolvendo toda a organização do

trabalho, a cultura organizacional e o estilo de gestão. Dessa forma, conduzirá, não apenas uma força de trabalho engajada, mas também uma empresa forte e competitiva.

### **2.2.2 Principais desafios da gestão de pessoas**

Trabalhar com pessoas nas organizações representa sempre um desafio, pois é necessário saber lidar com a subjetividade dos funcionários, seus objetivos individuais e conciliá-los com os desafios organizacionais. Segundo Ulrich (2000), a principal tarefa dos gestores de pessoas é de superar os desafios que se apresentam nesse atual contexto de mudanças.

Alguns desafios que devem ser considerados por apresentarem impacto nos ambientes organizacionais são apresentados por Gil (2011), conforme abaixo:

a. Desafios ambientais/sociais: são as forças externas às organizações que influenciam o desempenho organizacional. Embora os administradores não possam controlar o ambiente externo, devem se manter atentos às oportunidades e ameaças apresentadas nesse contexto. Dentre esses desafios estão:

- **Revolução da informação e da comunicação:** a Internet possibilitou, além da transmissão e recepção de informações, a realização de transações comerciais significativas, porém, para que essa tecnologia seja eficiente é necessário um suporte humano e inteligente.

- **Globalização:** o mundo está tornando-se mais integrado e cada vez menor com o avanço das telecomunicações, do intercâmbio dos negócios, da troca de informações e de ideologias. Essa nova realidade exige profissionais preparados para atender a esse desafio, com mais agilidade e capacidade de elaborar estratégias globais.

- Ampliação do setor de serviços: nas últimas décadas, percebe-se um crescimento no setor de serviços e essa mudança exige profissionais com maior capacitação técnica, atendendo às exigências do mercado.

- Ampliação do nível de exigência do mercado: o mercado consumidor está mais sofisticado, com consumidores exigentes, que conhecem e lutam por seus direitos. As empresas precisam estar adequadas a esse mercado que exige mais qualidade de seus produtos e serviços.

b. Desafios organizacionais: os desafios organizacionais são oriundos de fatores internos das empresas e, normalmente, são enfrentados com mais tranquilidade do que os desafios citados anteriormente. Os mais significativos são:

- Avanços tecnológicos: a revolução da informática se caracteriza pelo aperfeiçoamento das máquinas, equipamentos e ferramentas e, conseqüentemente, uma reestruturação da empresa. Cada mudança tecnológica requer ações estratégicas, com objetivo de melhorar a qualificação dos funcionários e minimizar a resistência às mudanças. Segundo Carvalho (1998), no contexto atual, o trabalhador qualificado é que faz a diferença nas organizações.

- Descentralização: transfere responsabilidade e poder para as pessoas que estão mais próximas das situações que demandam sua atenção.

- *Downsizing*: para manter a competitividade, as empresas, muitas vezes, precisam passar por reestruturações que implicam mudar a sua estrutura. O corte de pessoas é uma das ações mais drásticas nessa mudança, pois nem sempre são elaboradas de forma estratégica e podem levar as organizações a perder talentos.

- Administração virtual: com as inovações no processamento das informações, nos sistemas de fabricação e na comercialização de produtos, via internet, a administração virtual tornou-se uma realidade. A distância foi eliminada, exigindo que a empresa se adeque a esse nível global, mesmo que produza e venda apenas no seu mercado regional (DRUCKER, 2000). Esse modelo busca a satisfação instantânea do cliente e, para atender às necessidades desse novo perfil de cliente, exige mais qualificação dos funcionários.

- Terceirização: para muitos empresários, a finalidade básica da terceirização não é cortar custos, mas sim aumentar a produtividade. É um processo que exige uma avaliação constante para garantir a qualidade dos serviços. Representa um grande desafio para a gestão de pessoas porque envolve dispensa de pessoal e, muitas vezes, o próprio departamento de recursos humanos pode ser terceirizado, impossibilitando a gestão da equipe de funcionários.

c. Desafios individuais: os desafios individuais estão relacionados às posturas da empresa em relação aos seus funcionários e estão, diretamente, ligados aos desafios organizacionais, dentre os quais pode-se citar:

- Identificação com a cultura da empresa: a identificação com a cultura e com os objetivos da empresa, torna os funcionários mais engajados e produtivos. Sendo assim, a empresa precisa desenvolver estratégias para atrair e manter funcionários com esse perfil, oferecer um processo estrutural de ambientação e transparência nas políticas de pessoal.

- Produtividade: a competitividade da empresa está diretamente relacionada ao seu nível de produtividade e, essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação. A capacitação dos funcionários é atribuição do setor de gestão de pessoas, por meio de ações

de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, enquanto a motivação tem muito a ver com o próprio funcionário, embora seja fortemente influenciada pela empresa através do sistema de remuneração e reconhecimento, clima organizacional e plano de carreira.

- **Manutenção de talentos:** empresas que não têm uma estratégia de retenção de talentos, principalmente aquelas que empregam alta tecnologia, podem ter os processos de inovação afetados negativamente, causando atraso no lançamento de novos produtos. É necessário oferecer condições para que os funcionários queiram permanecer na empresa.

### **2.2.3 Os principais pilares da Gestão de Pessoas**

O principal objetivo da Gestão de Pessoas é oferecer à empresa funcionários adequados para o exercício das funções e garantir um ambiente de trabalho saudável, com ética, dignidade e segurança. Para que os gestores consigam atingir esse objetivo é preciso que mantenham, dentro da empresa, pilares que lhes deem sustentação. Seguem, resumidamente, alguns desses pilares, de acordo com o texto de Ávila (2018).

#### **1º Pilar: Motivação**

A motivação é o que destaca um funcionário do outro, possibilitando as ações de reconhecimento e crescimento profissional dentro da empresa, afinal, uma pessoa desmotivada produz menos do que é capaz e, na primeira oportunidade, provavelmente, deixará a empresa. Portanto, é primordial entender os meios de motivar os funcionários, tanto para o sucesso dos profissionais, como para o sucesso da própria empresa

## 2º Pilar: Comunicação

A comunicação empresarial é fundamental para uma boa gestão de pessoas, pois, uma comunicação apropriada ao ambiente organizacional é essencial para os gestores e para os funcionários.

Os gestores devem incentivar o diálogo pois, é essencial que as pessoas sejam livres para trocar informações pertinentes ao trabalho. Sendo assim, as políticas e ferramentas de comunicação interna são fundamentais para manter funcionários informados sobre a empresa e, possibilitam a integração entre os setores da organização. Um processo de comunicação objetiva, transparente e sem hierarquias faz com que os funcionários se sintam parte da empresa.

## 3º Pilar: Trabalho em Equipe

Saber trabalhar em equipe é um grande diferencial para toda e qualquer empresa, portanto, a gestão de pessoas deve criar um ambiente propício para incentivar essa prática.

É importante salientar que, trabalhar em equipe não envolve apenas os funcionários alinhados com o objetivo do seu setor de atuação, mas, esse alinhamento deve atingir a empresa toda. É primordial, como foi citado anteriormente, que todos saibam das informações pertinentes à empresa, pois o conhecimento das atividades que compõem cada processo fará toda diferença no ato da execução. Afinal, o funcionário se sentirá parte da equipe à medida que perceber que o trabalho que realiza é importante para a empresa como um todo e que, sem a sua dedicação e desempenho, o processo poderá ser prejudicado.

#### 4º Pilar: Conhecimento e Competências

O ideal é que a empresa, no ato da contratação, analise detalhadamente o perfil do candidato para evitar colocar na sua equipe uma pessoa despreparada. Afinal, todo funcionário deve mostrar conhecimento e ter competência para executar as atividades a ele atribuídas. Porém, não existe funcionário pronto, é sempre importante rever o conhecimento técnico e as competências que podem ser desenvolvidas. A possibilidade de aprender e crescer na empresa é um dos principais fatores motivacionais dos funcionários. Por isso, é muito importante que na gestão de pessoas, os funcionários possam avaliar quais conhecimentos e competências precisam ser trabalhados para atingirem um nível de excelência, tanto no campo individual, como organizacional. Assim, empresa e funcionário conseguem ter uma visão do que precisa ser aprimorado.

É importante salientar que, possuir uma boa estrutura não é garantia de excelência, pois a empresa depende de profissionais de qualidade para tornar-se mais competitiva.

#### 5º Pilar: Treinamento e Desenvolvimento

Desenvolver e aprimorar as habilidades dos funcionários é uma das principais funções de um líder. Dessa forma, pode-se afirmar que, mais importante do que contratar a pessoa certa para o cargo, é mantê-la atualizada com relação aos conhecimentos necessários para o desempenho da função.

Uma das funções dos gestores é identificar as razões que impedem os funcionários de alcançarem seu potencial e buscar treinamento, assim como é função dos funcionários buscar novos conhecimentos. Afinal, o funcionário bem treinado, além de se sentir reconhecido pela empresa, estará

cada vez mais apto e motivado para exercer sua função com excelência.

### **3 A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS PARA O ADMINISTRADOR**

Pode-se afirmar que todo administrador é um gestor de pessoas e vem sendo desafiado a superar as mudanças que estão ocorrendo nas organizações. Esse fato reforça de forma impositiva e exige que novas atitudes e posturas sejam desenvolvidas.

#### **3.1 Os papéis do Administrador na área de Gestão de Pessoas**

Gil (2011) define os papéis mais requisitados do profissional como:

- Comunicador: a comunicação é uma habilidade bastante demandada nos contextos corporativos e o administrador necessita conhecer e compreender seu processo, bem como reconhecer os fatores que a dificultam e assim torná-la mais eficaz.

Comunicar-se constitui habilidade requerida de todos os profissionais que exercem funções gerenciais, pois, na maioria das atividades que desempenham, necessitam exprimir-se oralmente ou se comunicar com uma ou mais pessoas.

O administrador pode elevar a comunicação à eficácia quando se sintoniza com o receptor, quando ouve o que outras pessoas têm a dizer, quando provoca o *feedback* e quando apoia as pessoas, transmitindo interesse genuíno, segurança e apreço.

▪ **Selecionador:** a descentralização que ocorre na gestão de pessoas impõe ao administrador novas atribuições, entre elas está a de recrutar e selecionar pessoas. Essa ação deve ser realizada com a mais alta competência, evitando que falhas no processo comprometam ações de gestão a serem desenvolvidas, futuramente, pois as pessoas são o maior ativo de que dispõem as organizações e que torna necessária a definição de critérios que requerem: o conhecimento das políticas de seleção da empresa, o perfil do candidato, a escolha de técnicas de recrutamento e seleção, os requisitos do cargo, a avaliação e a escolha do candidato.

Há que se considerar a qualidade atual do candidato, mas a ênfase deve ser voltada ao potencial para o desempenho das atribuições inerentes ao cargo e sua abertura para a mudança e aprendizado.

▪ **Treinador e Coach:** considerando os contextos organizacionais extremamente dinâmicos, faz-se prioritário o contínuo desenvolvimento de ações focadas na capacitação das pessoas para torná-las mais eficazes naquilo que sabem. E, atualmente, as organizações demonstram a necessidade de processos capazes de desenvolver competências nos profissionais para que se tornem mais produtivos, inovadores e que agreguem resultados.

O administrador deve diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento e definir ações para saná-las, utilizando-se de estratégias de ensino e planejamento das atividades.

Um novo papel tem sido exercido pelos gestores que é o de *Coach*, como o profissional que conduz o processo de desenvolvimento, que também pode ser denominado técnico ou treinador de profissionais e deve estabelecer um compromisso com a execução de resultados, considerando o ser humano como um todo, seu desenvolvimento e sua realização pessoal e profissional. É uma potencialização do

indivíduo para transformar suas intenções em ações que irão se traduzir em resultados.

- Avaliador de desempenho: tem como papel definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho das pessoas. Os objetivos são:

- Identificar pontos de melhoria de gestores e colaboradores.

- Integrar as pessoas à empresa.

- Adequar as pessoas aos cargos.

- Identificar discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las.

- Melhorar a qualidade do trabalho e da vida no trabalho.

- Analista de cargos e salários: nesse papel está previsto analisar, descrever e avaliar os cargos e as funções da empresa, objetivando identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes e definir níveis de remuneração.

O desafio do processo está em equacionar as ações considerando o ambiente que norteia a formatação do desenho do sistema salarial, no qual se destaca a expectativa das pessoas; os recursos disponíveis; as tendências de mercado e a legislação vigente.

- Motivador: a motivação é a chave do comprometimento das pessoas e os gestores estão valorizando cada vez mais esse comprometimento. O administrador deve reconhecer os fatores capazes de promover a motivação dos seus colaboradores e dominar técnicas adequadas para tal. As pessoas interagem com a motivação de formas diferentes, por isso constitui-se tarefa das mais difíceis, porém importante, para os gestores.

Gil (2011) apresenta algumas recomendações aos gestores, que se aplicadas, poderão, de alguma forma, influir na motivação de seus funcionários, são elas: valorize as pessoas; reconheça os avanços; encoraje iniciativas; ofereça incentivos; enriqueça funções; delegue autoridade; faça avaliações e promova mudanças.

- Líder: administradores e gerentes têm que desempenhar o papel de líder. No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de líderes que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também, precisam de gestores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.

- Negociador: a negociação permeia as interações de praticamente todo o mundo em grupos e organizações. E, o negociador pode usar várias táticas de negociação que resultem em eficiência, desde que empregadas com moderação. A escolha da tática depende da avaliação da situação de negociação.

- Gestor de qualidade: no mundo globalizado, a gestão da qualidade é considerada obrigatória nas organizações modernas, inovadoras e competitivas, que querem garantir sua performance no mercado consumidor que cada vez dispõe de mais informação e se torna mais exigente. A qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade e os esforços das pessoas são cruciais tanto para a qualidade do produto, quanto para a qualidade do serviço.

### **3.2 Competências e habilidades necessárias**

O contexto corporativo exige variadas habilidades dos gestores, as mais necessárias são:

▪ Comunicação e expressão: estabelecer comunicação interpessoal, expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e interpretar a realidade das organizações.

▪ Raciocínio lógico, crítico e analítico: utilizar o raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e formulações matemáticas e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos. Ser capaz de interagir, criativamente, diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.

▪ Visão sistêmica e estratégica: compreender o todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como com o ambiente externo.

▪ Criatividade e iniciativa: propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor.

▪ Negociação: resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.

▪ Tomada de decisão: ordenar atividades e programas, decidir entre alternativas e identificar e dimensionar riscos.

▪ Liderança: selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais.

▪ Trabalho em equipe: selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Para Peter Drucker, o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores e até a sobrevivência da sociedade dependerão, cada vez mais, do desempenho, da competência e dos valores dos administradores.

## **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PESSOAS**

A frase “as empresas competem por meio de pessoas”, faz referência ao fato de que o sucesso depende, cada vez mais, da capacidade empresarial de gerenciar o talento ou o capital humano, que representa o valor econômico do conhecimento, habilidades e aptidões dos funcionários.

Pode-se afirmar que o alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento de RH é essencial e fundamental, pois se isso não ocorrer a organização não alcançará seus objetivos, nem mesmo com o melhor planejamento já elaborado.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2011, p. 31), a empresa deve:

- Estimular o crescimento pessoal de seus funcionários;
- Recompensar o desempenho e a iniciativa;
- Formular os valores e visão organizacionais desafiadores;
- Incentivar a qualidade de vida de seus funcionários.

O Planejamento Estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões relacionadas aos objetivos e estratégias organizacionais de longo prazo. Já o Planejamento de RH consiste no processo de antecipar e prever o movimento de pessoas dentro e fora da empresa, tendo como um de seus propósitos apoiar os gestores, a alocarem seus recursos humanos da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

Bohlander e Snell (2018, apud James Walker, General Electric) indicam a importância desse alinhamento, “hoje em

dia, praticamente todas as questões de negócios têm impactos sobre as pessoas; e todas as questões de recursos humanos têm consequências no negócio”.

O administrador precisa reconhecer e estabelecer o planejamento de recursos humanos para que forneça um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica, ou seja, competência e pessoas disponíveis para implementar a estratégia.

#### **4.1 Vantagem competitiva sustentável**

O ambiente corporativo apresenta mudanças constantes e exige das empresas uma visão estratégica para não perder a competitividade. O alto grau de dinamicidade do mercado aumenta a necessidade de ações que envolvam a capacidade de gerenciar e desenvolver pessoas para promover o desenvolvimento do negócio como um todo.

Segundo Dessler (2003, p.14), vantagem competitiva são “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”, portanto, as organizações precisam possuir algo que seus concorrentes não possuam, embora busquem alcançar. E, os estudos comprovam que, o principal instrumento de competitividade das empresas é o capital humano, não apenas pela sua capacidade de realizar as tarefas, mas, principalmente, pela sua capacidade mental.

A transformação digital é uma das mudanças que já se tornou uma realidade nas empresas. A tecnologia automatiza rotinas e processos, gerando uma maior produtividade, mas, por outro lado, exige uma gestão de pessoas mais estratégica. Afinal, nesse momento de crescimento da administração virtual as pessoas precisam ser preparadas e capacitadas para que esse aprimoramento possa se dar de forma mais

interativa, participativa e democrática na organização. A tecnologia é primordial para a manutenção da empresa, mas ela não terá valia sem pessoas preparadas para comandar o processo. Dessa forma, a tendência é que as pessoas sejam cada vez mais valorizadas e capacitadas para fazer a entrega de resultados (CHIAVENATO, 2008).

As organizações precisam compreender que desenvolver e capacitar a sua equipe significa cuidar do seu principal ativo, pois os sucessos nos negócios são decorrentes do êxito individual e coletivo de seus funcionários. Para que isso se realize, as políticas e técnicas já aplicadas atualmente tendem a ser aperfeiçoadas e personalizadas com o uso das novas tecnologias, alinhadas com as metas, objetivos, visão e missão da empresa.

O alinhamento das forças da organização e das tendências de mudanças do ambiente resultará na utilização mais racional das energias disponíveis. E, a capacidade da organização, de trabalhar em sintonia com o ambiente, poderá proporcionar um diferencial competitivo nesse mercado em transformação. A principal diferença entre deixar-se levar pelas mudanças e interagir com elas, é que, na segunda opção, a empresa buscará influenciar o próprio processo de renovação, por meio dos seus gestores (TACHIZAWA, FERREIRA & FORTUNA, 2006).

Para Marras (2005, p. 128) “é necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus trabalhadores”.

O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam outros recursos, produtos e tecnologias. Dessa forma, é importante entender que os detentores do capital humano são os funcionários e não a empresa pois, quando funcionários valiosos deixam a empresa, eles levam consigo seu capital

humano e todo investimento que a empresa possa ter feito em ações de treinamento e desenvolvimento (BOHLANDER, 2005).

Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas proporciona às organizações alguns benefícios essenciais para manter uma vantagem competitiva sustentável, tais como:

- Rotina dos gerentes avaliarem o sistema de gestão de pessoas;
- Conscientizar as organizações que todos os gerentes são gestores de pessoas;
- Colocar a área de Gestão de Pessoas como fornecedora de serviços, consultora interna, consultora externa e parceira do negócio;
- Proporcionar suporte para os esforços de qualidade total da organização;
- Avaliar a contribuição das práticas de Gestão de pessoas GP para o negócio da organização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É comprovado que a valorização do capital humano tornou-se o ponto principal para se obter a vantagem competitiva das empresas e, percebe-se que, a importância focada na área de tecnologia está sendo direcionada também à área de gestão de pessoas, a qual trabalha diretamente com os fatores relacionados aos funcionários e parceiros. Os gestores devem tratar dos papéis que os mesmos desenvolvem na organização, transformando assim o capital

humano das empresas em um dos seus principais ativos estratégicos.

As organizações bem-sucedidas já se adequaram ou estão buscando essa adequação, pois perceberam que só é possível crescer, prosperar e se manter no mercado atual se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros inclusive os de seus funcionários.

A gestão de pessoas é a área que possibilitará a correta adequação das políticas de Recursos Humanos, permitindo o engajamento das pessoas no ambiente organizacional. Uma equipe comprometida facilita o alcance dos objetivos organizacionais e individuais com eficiência e eficácia nos processos, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas em relação aos seus funcionários. Quando a gestão de pessoas é realizada de forma eficiente, além de atividades relacionadas com o recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, a área promove ações que proporcionem a qualidade de vida no trabalho, melhorando assim a satisfação do trabalhador e o clima organizacional. Essas ações possibilitarão obter maior comprometimento da equipe e, conseqüentemente, um melhor desempenho nas suas atividades, beneficiando toda a organização.

Para a empresa garantir vantagem competitiva é necessário que ela possua um diferencial de difícil imitação pela concorrência. Há décadas, esse diferencial se embasava em investimento em equipamentos e tecnologia, porém, atualmente, essa vantagem se fundamenta no conhecimento, ou seja, na capacidade que as pessoas têm de criar e gerenciar os processos.

Com base nessa constatação, conclui-se que a gestão de pessoas é o grande diferencial para o sucesso das empresas no mundo dos negócios, pois, as pessoas são a principal força da organização. Portanto, pode-se afirmar que para alcançar

um bom nível de competitividade é necessário considerar as pessoas que compõem o quadro de funcionários da empresa, afinal, não basta apenas ter capital para investir em produtos e tecnologia se a equipe não estiver devidamente capacitada.

Sendo assim, para que a empresa alcance os objetivos determinados é primordial que invista na capacitação de seus funcionários, principalmente dos gestores, pois, o lucro e a sobrevivência da empresa dependem do desempenho de cada um.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael. **Os 5 pilares da gestão de pessoas**. 07/07/2018. Disponível em <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2021.

BOHLANDER, George; SNELL Scott; SHERMAN Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1.ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio C. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 3.ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos.** 10.ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A, A, M. (2006). **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os funcionários de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

WOOD JR, Thomaz E PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Remuneração estratégica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

# O ENVELHECIMENTO DA MÃO DE OBRA E SUA INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE PARA O TRABALHO

Carlos Alípio Caldeira<sup>18</sup>

Luiz Orlando Iozzi<sup>19</sup>

## RESUMO

Esse artigo tem como objetivo discutir a capacidade para o trabalho do indivíduo e quais os fatores que o influenciam durante a vida. Ao longo do texto, o autor observará que o envelhecimento da sociedade é também um problema econômico que assola a maioria das civilizações e em especial o Brasil, impactando diretamente na força de trabalho e por conseguinte no seu desempenho. Apresenta-se também a ferramenta ICT – Índice de Capacidade para o Trabalho, instrumento capaz de mensurar o quão apto o indivíduo está para desenvolver suas atividades laborais, sendo este também um grande norteador de ações que podem ser tomadas na manutenção da capacidade para o trabalho ou ainda na sua recuperação, estão resguardadas as proporções de inversão do quadro mediante a condição de cada indivíduo. O administrador conhecedor deste tema tem a condição de programar a empresa para oferecer melhores condições de trabalho, bem como incentivar sua mão de obra

---

<sup>18</sup> Administrador; Mestre em Engenharia de Produção; Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>19</sup> Engenheiro Metalúrgico, Mestre em Engenharia de Produção, Licenciatura em Química, Especialista em Administração da Produção; Gestão e Licenciamento Ambiental; Finanças Corporativas; Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

à prática de exercícios para a manutenção ou melhora de sua capacidade produtiva. Da mesma forma, administradores a frente de órgão público podem olhar para a população atendida, buscando envolvê-las em projetos que possam melhorar sua saúde e qualidade de vida. Não esperamos com este artigo esgotar a discussão sobre o assunto, mas levantar a curiosidade do leitor para se aprofundar no tema e colaborar para a construção de uma sociedade melhor. Este artigo foi elaborado a partir de revisão bibliográfica, o que nos leva a ter a consciência que ainda existe um enorme campo a ser explorado a partir de investigações com populações específicas de mão de obra, a fim de entendermos melhor a capacidade de trabalho nas diversas áreas de atuação com uso direto da mão de obra.

**Palavras-chave:** Envelhecimento. Mão de obra. Capacidade para o trabalho. ICT.

## INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional tem ocorrido rapidamente em todo o mundo. Estima-se que, no período compreendido entre 2000 e 2050, a população idosa dobrará, passando de 11% para 22%. Projeta-se que, em 2050, cerca de 34% da população da Europa será constituída por pessoas idosas, enquanto na América Latina será cerca de 25% (ORGANIZATION, 2016).

No Brasil, o percentual de pessoas idosas saltou de 4,1% em 1980 para 8,6% em 2000 (CAMARANO; KANSO, 2009). Em 2004, atingiu 9,7%, chegando, em 2014, a 13,7% da população do país (BRASIL, 2015). Estima-se que a população idosa, cuja formação abrange pessoas com 60 anos ou mais, chegue a 57 milhões em 2040, o equivalente a 28% da população brasileira (CAMARANO et al., 2013).

Camarano e Kanso (2009) já apontavam para a projeção de redução da população brasileira em 2040, ação que deve atingir a distribuição etária, apresentando primeiro uma redução nos grupos etários mais jovens e, depois, uma aceleração no crescimento da população maior de 45 anos, característica que começa a se concretizar a partir de 2018 (RITCHIE, 2019)

Essa transição demográfica, fenômeno que indica a dinâmica do crescimento populacional, provocado principalmente pela redução da mortalidade e da fecundidade, levará a um envelhecimento da população em idade produtiva que terá por consequência o envelhecimento da força de trabalho, aumentando a relação de dependência dos idosos (KALACHE et al., 1987; MOREIRA, 1998; ANDRADE; MONTEIRO, 2007; BRASIL INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015).

Costa e Sartori (2007) já apontavam que, na Europa, a razão de dependência entre maiores de 65 por aqueles ativos de 20 a 65 aumentará, devendo chegar a 39,1% em 2030 e 58% em 2050. Na Itália, considerado o país que apresenta a população com idade mais avançada do mundo, a razão de dependência, quantidade de pessoas com 0 a 15 e maiores de 65 dividida pela quantidade de pessoas com 15 a 65, passará de 29% em 2015 para 58% em 2025. No Brasil, a razão de dependência passou de 15,3% em 2004 para 21,2% em 2014 (BRASIL, 2015).

Dessa forma, o número de trabalhadores mais velhos aumentará em todos os setores da economia, fato que gera a necessidade de mudanças na natureza das tarefas visando à diminuição da demanda física das atividades para esses trabalhadores. Sabe-se que, em média, há um declínio de 20% na capacidade de trabalho em pessoas com idade entre 40 e 60 anos, decorrente da diminuição na capacidade aeróbica e musculoesquelética (KENNY et al., 2008).

O envelhecimento provoca alterações e desgastes que interferem progressivamente na capacidade para o trabalho: o indivíduo perde massa muscular, resultando na redução da força física e em movimentos mais lentos (KALACHE et al., 1987; POWER et al., 2013).

É possível perceber, de uma década para cá, que o trabalhador apresenta menor capacidade na realização de esforços físicos intensos, diminuição da mobilidade articular, aumento na frequência de quedas provocadas por fragilização no sistema de equilíbrio, redução nas capacidades auditivas, visuais e mentais (ODEBRECHT; FURB, 2003; LANCMAN et al., 2006). Surgem distúrbios musculoesqueléticos que decorrem de solicitações do aparelho locomotor para atividades cotidianas e ocupacionais, podendo desenvolver dor, incapacidade funcional e sofrimento físico (MARRAS, 2000).

A capacidade para o trabalho refere-se àquela que o trabalhador tem para executá-lo de acordo com as exigências da função, de seu estado de saúde e de suas capacidades físicas e mentais; essa característica é influenciada, em grande parte, por aspectos como idade, estado de saúde e condições para o trabalho (TUOMI et al., 2001; SEITSAMO et al., 2007; MARINHO et al., 2011).

Para avaliar essa capacidade, o *Finnish Institute of Occupational Health* (Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional) desenvolveu um instrumento de avaliação denominado “Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT)” que proporciona ao trabalhador realizar autoavaliação do seu bem-estar no presente e no futuro próximo. Esse instrumento é baseado na integração de quatro áreas de ação: melhorias das condições de trabalho, melhorias na organização e no ambiente psicossocial do trabalho, promoção da saúde e dos recursos individuais e desenvolvimento de competência profissional; trata-se de um instrumento amplamente divulgado e muito utilizado para medir a capacidade para o trabalho (MARTINEZ et al., 2010; TUOMI et al., 2010; EL\_FASSI et al., 2013), que é um processo dinâmico que sofre alterações ao longo da vida do trabalhador, além de ser influenciado pelo envelhecimento e por aspectos relativos à saúde física, ao bem-estar psicossocial, às condições e à organização do trabalho, às novas ferramentas, aos novos métodos e às novas tecnologias (ILMARINEN, 2001; MARTINEZ et al., 2010).

Dessa forma, a preocupação em se manter a capacidade para o trabalho gera frutos positivos, como a melhoria da saúde, do bem-estar e da empregabilidade dos trabalhadores, gerando impacto sobre a produtividade, redução no absenteísmo e nos custos sociais gerados pelo indivíduo em função de sua maior capacidade física e menor dependência de assistência a doenças (ANDRADE; MONTEIRO, 2007; MARTINEZ et al., 2010).

Quase 60% dos trabalhadores com mais de 55 anos de idade precisam ter sua capacidade para o trabalho promovida por meio de cuidados e medidas executadas por profissionais da área da saúde. Sem a atenção desses profissionais, o trabalhador terá a qualidade de seu trabalho e sua produtividade diminuídas, bem como sua qualidade de vida e bem estar, ao mesmo tempo que sua incapacidade para o trabalho aumentará. Todavia, as ações voltadas para a promoção da capacidade para o trabalho devem ser iniciadas o mais breve possível (ILMARINEN et al., 2013).

Com base no conhecimento das capacidades e habilidades do trabalhador, ao longo de sua vida produtiva, pode-se reprojeter as atividades de forma que o trabalhador mantenha sua produtividade sem o comprometimento de sua saúde no decorrer de sua existência (ODEBRECHT, 2002).

A diminuição da capacidade para o trabalho do indivíduo ocorre com o passar dos anos e está associada ao processo biológico que envolve a deterioração da saúde do ser humano, porém também é influenciada por características individuais, estilo de vida e condições de trabalho em que for submetido (CAMARANO; PASINATO, 2008).

Assim, deve-se observar, na atividade laboral, um equilíbrio entre as exigências e os fatores de estresse, além de prover a flexibilização das tarefas e identificar requisitos específicos provedores ou não da saúde no trabalho, a fim de que não provoquem a perda da capacidade funcional (BELLUSCI; FISCHER, 1999), pois aquelas ações citadas para promover a capacidade para o trabalho, tais como ajustes do ambiente físico e do ambiente psicossocial do trabalho, provaram ser a razão para a diminuição das limitações do trabalhador e sua aposentadoria precoce, além de terem provado serem viáveis economicamente. (TUOMI et al., 2001).

Uma boa capacidade para o trabalho leva à melhor qualidade de vida, produtividade e satisfação, além de menores custos sociais (COSTA; SARTORI, 2007), e deve ser priorizada em todas as fases ativas do trabalhador, pois determinados desempenhos laborais exigem atividade intensa associada ao desgaste físico e mental (MOURA et al., 2013).

## **1 ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO EM GERAL**

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), em 2019, a população do planeta passou de 7,7 bilhões de pessoas, sendo que a do Brasil atingiu 211 milhões; no entanto, não é o número de habitantes que mais preocupa, e sim o crescimento percentual da população com mais de 60 anos que já ultrapassou os 13% da população (UNITED NATIONS, 2019). O aumento da população de sessenta anos ou mais em relação à população em geral já figurava como assunto de relevada importância desde o início do século XXI (GIATTI; BARRETO, 2003), sendo este ainda um tema atual e merecedor de atenção pelos países em desenvolvimento (WAJNMAN, 2013).

Essa realidade fez com que os governos pensassem novos modelos para as suas sociedades, já que esse processo aconteceu em decorrência da diminuição nas taxas de natalidade, mortalidade infantil e das doenças infecciosas. Fatores que influenciaram países desenvolvidos no começo do século passado, como melhoria na urbanização das cidades, na nutrição, na higiene pessoal e as melhores condições ambientais e no trabalho contribuíram para a elevação na expectativa de vida nos países subdesenvolvidos, aproximando a expectativa de vida destes a do limite para o “relógio biológico” do ser humano, que se situa em torno dos 85 anos de vida (KALACHE et al., 1987).

Esse cenário foi fruto da redução na taxa de mortalidade de pessoas idosas, ou seja, o aumento de sobrevivência da população, o que apontou para uma inversão na pirâmide etária, aumentando a representatividade dos idosos no topo da pirâmide (CAMARANO, 2002). Essa dinâmica tem sido tratada como transição epidemiológica ou demográfica e gera grande preocupação quando os recursos materiais da sociedade são limitados (KALACHE et al., 1987).

Como consequência do rápido envelhecimento da população, verifica-se o surgimento de desafios para a força de trabalho e na garantia de sustentabilidade dos regimes de proteção social. Esse panorama tem levado os governos de diversos países, em especial os da Europa, a promoverem ações que desenvolvam a capacidade do trabalhador durante toda a sua vida profissional, ao mesmo tempo em que discutem a mudança na idade mínima para aposentadoria (EL FASSI et al., 2013).

Giatti e Barreto (2003) já alertavam que o envelhecimento populacional promovia transformações profundas na sociedade, com mudanças na estrutura familiar e no mercado de trabalho. A população idosa, referenciada como terceira idade, com boas condições de saúde e autonomia física e mental mantém boas perspectivas de vida e pode assumir papéis relevantes na sociedade.

A principal influência dessa nova estrutura etária refletiu-se no mercado de trabalho, sendo fundamental traçar paralelos entre a população em idade ativa e a população economicamente ativa (COSTA; SARTORI, 2007).

Segundo Ilmarinen (2001, pg. 546), observa-se uma relação de dependência:

[...] entre pessoas com idade entre 0-14 anos e 65 anos ou mais, e pessoas economicamente ativas com idade entre 15-64 anos [...] a relação pode chegar a [...] 50 dependentes para cerca de 100 pessoas ocupadas. Em 2025 está prevista a razão de 58/100 na UE. Em alguns países, como a Finlândia, a proporção aumentará para até 66/100. [...] quando se usa a idade de dependência entre 0-19 anos e acima de 60 anos a relação de dependentes sobe para 80/100 na UE.

O envelhecimento da força de trabalho é uma realidade presente na sociedade moderna e representa uma parcela crescente da população total. A manutenção da capacidade para o trabalho envolve condições de saúde e de trabalho adequadas, quer sejam as de relações interpessoais ou ambientais, não dependendo somente da idade do trabalhador. Em 2000, o crescimento de trabalhadores acima de 60 anos foi de 3,3 milhões e, em 2010, de 5,4 milhões (PADULA et al., 2013).

Com o passar dos anos, ocorreu uma redução da fecundidade de forma desigual em diferentes regiões do país, seja por diferenças geográficas ou por diferenças socioeconômicas, o que provocou uma série de mudanças profundas na distribuição etária, tal como na maioria dos países da América Latina e do Terceiro Mundo (WONG; CARVALHO, 2006). Como consequência, observa-se um estreitamento continuado da base da pirâmide e o consequente envelhecimento da população. A expectativa de vida tem aumentado para homens e mulheres; apenas no período de 1998 a 2008, aumentou em aproximadamente quatro anos, sendo que as mulheres já apresentavam oito

anos a mais de vida que os homens. (CAMARANO, 2002; WONG; CARVALHO, 2006; CAMARANO et al., 2012).

Wajzman (1997), já alertava para as perspectivas de crescimento da População Economicamente Ativa – PEA, no Brasil; o segmento dessa população que mais cresceu no período entre 1980 e 1990 foi o de 25 a 49 anos, isto significa que entre 2000 e 2020 este segmento passou a corresponder às pessoas acima de cinquenta anos, confirmando a tendência de envelhecimento da PEA.

Dessa forma, o país vivencia o processo de transição demográfica, caracterizado pelo aumento do número de pessoas que estão envelhecendo, e apresenta um elevado processo de envelhecimento populacional dentre os países mais populosos. A proporção de pessoas idosas com sessenta anos e mais aumentou de 4% em 1940, para 11% em 2010, correspondendo a 20,6 milhões de pessoas, com expectativa de chegar em 2040 a 57 milhões, o que significará aproximadamente 28% da população brasileira (CAMARANO et al., 2013).

A razão de dependência demográfica, isto é, a soma da população menor de 15 anos e de 65 anos ou mais, dividida pela população com 15 a 64 anos, definida principalmente pelo segmento jovem, será modificada para uma dependência idosa ao final de 2050 (MOREIRA, 1998).

Wong e Carvalho (2006) apontavam que grupos etários (entre 25 e 64 anos) nos quais a força de trabalho mais se concentra teriam taxas de crescimento acima de 1,6% ao ano até 2015, e após, as taxas deverão iniciar um declínio rápido, atingindo variação negativa entre 2045 e 2050. Os grupos acima de 65 anos apresentarão taxas de crescimento positivas e altas durante todo o período. A população brasileira terá um envelhecimento maior do que aquele ocorrido nos países do Primeiro Mundo; chegará a 2050 com uma população

envelhecida maior que a da Europa atual (CARVALHO; GARCIA, 2003; WONG; CARVALHO, 2006).

## **2 AS LIMITAÇÕES DA IDADE**

É coerente afirmar que a incapacidade para o trabalho pode ser causada por doenças crônicas advindas da idade e que essas aumentam à medida que a idade avança, porém sem que seja possível precisar uma idade para que se iniciem (CAMARANO et al., 2012).

Problemas crônicos de saúde tendem a surgir com maior frequência em trabalhadores mais velhos, fato que pode diminuir a capacidade para o trabalho e o desempenho da função (POPKIN et al., 2008). O envelhecimento é caracterizado por uma redução na capacidade funcional em vários sistemas fisiológicos, cujo impacto sobre a funcionalidade dependerá de fatores tais como os hábitos de vida e a presença de doenças crônicas. Esse declínio da capacidade funcional pode comprometer a capacidade para o trabalho e a produtividade do trabalhador (HÉBERT, 1997; PADULA et al., 2013).

Também está associado ao envelhecimento a perda progressiva da função neuromuscular que pode levar à incapacidade progressiva e à perda de independência. Nesse sentido, ocorrem a perda de massa muscular e da força, a deterioração da capacidade aeróbica e cardiovascular e a redução da resistência, da flexibilidade e do equilíbrio (WILLIAMS et al., 2002; DOHERTY, 2003; KENNY et al., 2008). Pode ser observada, ainda, a degradação da visão (perda da adaptabilidade ao claro ou escuro), da audição (perda auditiva dificultando a comunicação) e da força física, que varia em 80% da força para indivíduos entre 51 e 55 anos de idade, e em 60% para aqueles entre 71 e 75 anos

(MCMAHAN; STURZ, 2006). Os distúrbios de estresse e músculo esquelético há décadas são os mais comuns na geração da incapacidade para o trabalho, podendo gerar afastamento do trabalho ou até mesmo levar à aposentadoria precoce (JONES et al., 1998; POPKIN et al., 2008).

Assim, com a crescente disponibilidade da mão de obra idosa e em função do rápido envelhecimento da força de trabalho faz-se necessária a adequação dos postos de trabalho, pois as demandas ocupacionais não diminuem, apesar do declínio da capacidade física experimentada com a idade (WAJNMAN et al. 2004; ROPER; YEH, 2007; KENNY et al., 2008). Ao mesmo tempo se tornou importante que a empresa envolva o trabalhador, incentivando sua mudança de comportamento e a participação em programas que visem atividades de alongamento e o exercício físico, inclusive durante o horário de trabalho, visando evitar ou diminuir potencialmente a incidência de lesões relacionadas com a idade e doenças (ROPER; YEH, 2007; KENNY et al., 2008).

### **3 CAPACIDADE PARA O TRABALHO**

A capacidade para o trabalho representa quão bem um trabalhador é capaz de realizá-lo (BELLUSCI; FISCHER, 1999), observando-se suas condições físicas e mentais. Esse aspecto é influenciado por fatores como condições de trabalho, estado de saúde e idade (SEITSAMO et al., 2007; MARINHO et al., 2011)

O ativo mais importante para o indivíduo em idade produtiva é sua capacidade para o trabalho (ILMARINEN, 2009). Porém, a partir dos 30 anos de idade, o trabalhador tende a apresentar declínio na sua capacidade de trabalho, o que pode se tornar crítico nos 15 a 20 anos seguintes,

dependendo do nível de exigências físicas a que for submetido (ILMARINEN, 2001). Assim, com o envelhecimento, o índice de capacidade para o trabalho reduz significativamente. Observa-se uma forte relação entre a idade e a capacidade para o trabalho, apresentando uma tendência à baixa capacidade para o trabalho em pessoas com idade superior a 51 anos ou expostas à considerável carga física (ANDRADE; MONTEIRO, 2007; ILMARINEN et al., 2013).

Dessa forma, a capacidade para o trabalho e a produtividade do trabalhador podem ser comprometidas em função do declínio da capacidade funcional advinda do envelhecimento do indivíduo, do aparecimento de doenças crônicas, de acidentes e/ou condições de trabalho inadequadas (CAMARANO et al., 2012; PADULA et al., 2013).

Estudo com foco em trabalhadores de higiene e limpeza de um hospital que executaram a mesma função, em média por 14,7 anos, comprovaram que o esforço físico prolongado diminuía a capacidade para o trabalho (ANDRADE; MONTEIRO, 2007). Já o estudo enfocando trabalhadores de tecnologia da informação, com demanda predominantemente mental, a doença com maior frequência de relatos foi o distúrbio emocional leve (depressão leve, tensão, ansiedade, insônia) em 21,7%, (diagnóstico médico), e em 41% dos trabalhadores com doença auto-referida (percepção do entrevistado, sem diagnóstico médico). (MONTEIRO; FERNANDES, 2006)

Por outro lado, observou-se que, entre os trabalhadores de tecnologia da informação, 42,2% apresentavam boa capacidade para o trabalho, e 48,6% ótima, sendo a prática de

atividade física semanal um dos fatores explicativos para a melhor capacidade para o trabalho. (MONTEIRO; FERNANDES, 2006). Também foi constatada, em pesquisa realizada com trabalhadores do setor elétrico, essa relação da prática de atividade física com uma melhor capacidade para o trabalho. (MARTINEZ; LATORRE, 2009). Já em estudo realizado com docentes universitários verificou-se que 61,5% apresentaram ótima capacidade para o trabalho e 31,2% boa capacidade, considerou-se um resultado muito bom tendo em vista que a idade média dos respondentes estava em torno de 42 anos, sendo o docente mais novo com 27 anos e o mais velho 65 anos. (CALDEIRA, 2016)

Com o passar do tempo, as mudanças biológicas e funcionais naturais do trabalhador não seguem as exigências do trabalho operativo e o trabalhador mais velho pode perceber uma carga de trabalho mais elevada. De outra forma, o envelhecimento também significa um crescimento profissional em termos de astúcia, sabedoria e experiência (COSTA; SARTORI, 2007). Pesquisa realizada no ano 2000 pela associação americana de aposentados revela que a maioria dos gerentes em ambientes corporativos não sabia utilizar de forma eficaz os trabalhadores mais velhos, valendo-se de suas potencialidades, pois esses compensam o tempo de reação mais rápida, característica dos jovens, com sua experiência que lhes possibilitavam melhor julgamento e controle das situações no ambiente de trabalho (POPKIN et al., 2008). Portanto, torna-se crucial para as empresas deixarem de prover ações corretivas/curativas ou preventivas e passarem a movimentar-se no sentido da promoção à saúde no trabalho (MONTEIRO; FERNANDES, 2006), pois os lucros das empresas estão atrelados à capacidade de trabalho de seus funcionários. (ILMARINEN, 2009).

## **4 ÍNDICE DE CAPACIDADE PARA O TRABALHO**

A capacidade para o trabalho, apesar de ser a condição básica para o bem-estar do trabalhador, não se mantém em bons níveis por toda a vida produtiva deste. Faz-se necessário um monitoramento e o desenvolvimento de ações para a manutenção da capacidade para o trabalho (TUOMI et al., 2010).

O conceito que o trabalhador tem de sua capacidade para o trabalho é tão importante quanto a avaliação dos especialistas. Para avaliá-la desta forma, partindo do modelo estresse-desgaste de Rutenfranz e Colquhoun, que discute os fatores estressores, como carga física e mental, o ambiente e as ferramentas de trabalho, dentre outros, pesquisadores do Finnish Institute of Occupational Health (Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional) desenvolveram um instrumento que retrata a avaliação do trabalhador sobre sua capacidade, baseado na integração de quatro áreas de ação: melhorias das condições de trabalho; melhorias na organização e no ambiente psicossocial do trabalho; promoção da saúde e dos recursos individuais e desenvolvimento de competência profissional (MARTINEZ et al., 2010).

Esse instrumento é o Índice de Capacidade para o Trabalho – ICT, criado em 1981, e que tem como definição conceitual responder ao questionamento de quão bom são os trabalhadores no presente e no futuro próximo, e como estão capazes de fazer o seu trabalho quanto às exigências de saúde e recursos mentais (TUOMI et al., 2010; ILMARINEN et al., 2013).

A escolha do ICT se dá por ser uma ferramenta simples, porém confiável, na mensuração da capacidade de trabalho do indivíduo, além de um bom preditor para aposentadoria precoce e baixa capacidade para o trabalho (COSTA; SARTORI, 2007). Utilizam-se questionários de preenchimento rápido e de baixo custo, e tem a capacidade de identificar precocemente alterações e de subsidiar informações para tomada de medidas preventivas (MARTINEZ et al., 2010). Sua tradução e adaptação para o português foi realizada por pesquisadores das seguintes instituições: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo: Departamento de Saúde Ambiental e Centro de Estudos e Pesquisas sobre o Envelhecimento, Universidade Federal de São Carlos: Departamento de Enfermagem, Fundação Oswaldo Cruz – Escola Nacional de Saúde Pública: Centro de Estudos em Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana (MEIRA, 2004).

Na utilização desse instrumento, o trabalhador recebe um escore que reflete o seu Índice de Capacidade para o Trabalho, como pode ser observado no quadro 1.

**Quadro 1** - Classificação do Índice de Capacidade para o Trabalho (ICT).

<b>Pontos</b>	<b>Capacidade para o trabalho</b>	<b>Objetivos das medidas</b>
7 - 27	Baixa	Restaurar a capacidade para o trabalho
28 - 36	Moderada	Melhorar a capacidade para o trabalho
37 - 43	Boa	Apoiar a capacidade para o trabalho
44 - 49	Ótima	Manter a capacidade para o trabalho

Fonte: Tuomi et al, (2010, p.11).

O escore obtido retrata o conceito do próprio trabalhador sobre sua capacidade de trabalho, o que possibilita diagnosticar precocemente trabalhadores e ambientes de trabalho que necessitem de medidas de apoio ou ainda prever o risco de incapacidade em um futuro próximo (TUOMI et al., 2010).

O Índice de Capacidade para o Trabalho é composto por sete itens: 1) Capacidade atual para o trabalho comparada com a melhor de toda a vida; 2) Capacidade para o trabalho em relação às exigências do trabalho; 3) Número de doenças atuais diagnosticadas por médico; 4) Perda estimada para o trabalho por causa de doenças; 5) Faltas ao trabalho por doenças no último ano (12 meses); 6) Prognóstico próprio da capacidade para o trabalho daqui a 2 anos e 7) Recursos mentais (este item refere-se à vida em geral, tanto no trabalho

como no tempo livre). Cada um desses itens avaliados por uma ou mais questões, sendo calculado pela soma dos pontos recebidos para cada item, sendo sua auto aplicação viável para sujeitos que tenham no mínimo a quarta série do ensino fundamental (FISCHER, 2005). Pode-se utilizar os resultados do ICT de forma individual, identificando os trabalhadores que necessitam de medidas de apoio na manutenção ou melhora da capacidade funcional, ou ainda de forma coletiva, permitindo a identificação de um perfil geral dos trabalhadores, possibilitando a adoção de medidas corretivas (TUOMI et al., 2010).

## **5 FATORES QUE INFLUENCIAM O ICT**

A capacidade para o trabalho está diretamente ligada ao conteúdo do trabalho. Quanto maior o esforço físico na atividade profissional, maior o declínio na capacidade para o trabalho com o passar do tempo (ANDRADE; MONTEIRO, 2007; COSTA; SARTORI, 2007; ILMARINEN et al., 2013). O índice de capacidade para o trabalho e o bem-estar de gerentes e de trabalhadores não operacionais apresentaram-se maiores que daqueles trabalhadores operacionais, apontando que fatores-chave para a melhora do índice de capacidade para o trabalho são atividades com menores exigências físicas (TUOMI et al., 2004). Assim, verifica-se significativa relação entre a percepção da capacidade para o trabalho e a qualidade de vida em homens de meia idade que executam atividades com alta demanda física, portanto, ações que propiciem uma melhora na capacidade para o trabalho levarão, também, a um ganho na qualidade de vida (SÖRENSEN et al., 2008).

Dessa forma, a boa capacidade para o trabalho está associada à alta qualidade do trabalho, assim como a alta

produtividade, além de ser uma boa preditora da boa capacidade funcional, sendo que esta permanece mesmo após a aposentadoria (TUOMI et al., 2001; MOURA et al., 2013).

Eliminar a carga física de trabalho pode evitar a redução prematura da capacidade de trabalho. Transferir o trabalhador de atividades com demanda física pesada para atividades menos exigentes deve acontecer no mais tardar com a idade de 47 a 51 anos (ILMARINEN et al., 2013). De forma complementar, diversas investigações apontam que, além da exigência física da atividade, outros fatores também estão associados à redução do índice de capacidade para o trabalho do trabalhador, como o envelhecimento, o excesso de peso, o estresse no trabalho, a capacidade funcional, a redução do estado de saúde e a dor (MARTINEZ et al., 2009; EL FASSI et al., 2013). Tuomi et al. (2001) ainda mostraram associação entre a piora da capacidade de trabalho com outros aspectos como: posturas inadequadas, falta de satisfação com o trabalho, falta de descanso e condições físicas ruins do ambiente de trabalho.

Diante desse contexto, apresenta-se como boa prática a empresa promover a saúde do trabalhador e de sua capacidade funcional por meio do incentivo à prática de atividades físicas, o controle do peso e o desenvolvimento de *hobbies*, seja por meio de atividades internas a empresa ou nas horas de lazer do trabalhador. (TUOMI et al., 2001; ILMARINEN et al., 2013).

Nesse sentido, Padula et al. (2013) afirmavam que a atividade física, por meio de exercícios físicos, deve evitar o comprometimento da saúde do trabalhador de forma global e a longo prazo deve proporcionar uma velhice mais ativa e saudável, mantendo ou aumentando a capacidade para o trabalho.

O investimento na manutenção da capacidade de trabalho e na capacidade funcional produz resultados em

poucos anos e essa melhora poderá ser útil mesmo depois de aposentado, contribuindo para que o trabalhador tenha uma vida independente mais longa por um período de 10 a 20 anos, gozando de uma boa qualidade de vida, sem onerar de forma substancial a sociedade (TUOMI et. al., 2010).

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. B.; MONTEIRO, M. I. Envelhecimento e capacidade para o trabalho dos trabalhadores de higiene e limpeza hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem**, v. 41, n. 2, p. 237–244, 2007.

BELLUSCI, S. M.; FISCHER, F. M. Envelhecimento funcional e condições de trabalho em servidores forenses. **Revista de Saúde Pública**, v. 33, n. 6, p. 602–609, 1999.

BRASIL INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. IBGE ed. Rio de Janeiro, 2015.

CALDEIRA, C. A. A capacidade para o trabalho e o desempenho docente sob a ótica do aluno: Um levantamento com professores universitários de uma instituição privada de ensino superior. 2016; 71f. **Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção**, Universidade de Araraquara, Araraquara/SP, 2016.

CAMARANO, A. A. Envelhecimento da população brasileira: uma contribuição demográfica. **Textos para discussão**, v. 1, n. 858, p. 1–31, 2002.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. Saída Do Mercado De Trabalho : Qual É a Idade ? **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, v. 1, n. 0, p. 19–28, 2012.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. Envelhecimento populacional, perda da capacidade laborativa e políticas públicas brasileiras entre 1992 e 2011. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, v. 1, n. 1, p. 1–36, 2013.

CAMARANO, A. A.; PASINATO, M. T. Envelhecimento funcional e suas implicações para a oferta da força de trabalho brasileira. **Textos para discussão n 1326**, p. 1–36, 2008.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Perspectivas de crescimento para a população brasileira: velhos e novos resultados. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**, v. 1, p. 33, 2009.

CARVALHO, J. A. M.; GARCIA, R. A. O envelhecimento da população brasileira : um enfoque demográfico. **Caderno Saúde Pública**, v. 19, n. 3, p. 725–733, 2003.

COSTA, G.; SARTORI, S. Ageing, working hours and work ability. **Ergonomics**, v. 50, n. 11, p. 1914–1930, 2007.

DOHERTY, T. J. Invited review: Aging and sarcopenia. **Journal of applied physiology**, v. 95, n. 4, p. 1717–1727, 2003.

EL\_FASSI, M.; BOCQUET, V.; MAJERY, N.; LAIR, M. L.; COUFFIGNAL, S.; MAIRIAUX, P. Work ability assessment in a worker population: comparison and determinants of Work Ability Index and Work Ability score. **BMC public health**, v. 13, p. 305, 2013.

FISCHER, F.M. Breve histórico desta tradução. In: TUOMI K.; ILMARINEN J.; JAHKOLA A.; KATAJARINNE L.; TULKKI A., organizadores. **Índice de capacidade para o trabalho**. São Carlos: EduFSCar: 2005. p. 9-10

GIATTI, L.; BARRETO, S. M. Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v.

19, n. 3, p. 759–771, 2003.

ILMARINEN, J. Work ability--a comprehensive concept for occupational health research and prevention. **Scandinavian journal of work, environment & health**, v. 35, n. 1, p. 1–5, 2009.

ILMARINEN, J. E. Aging workers. **Occupational and environmental medicine**, v. 58, n. 8, p. 546–552, 2001.

ILMARINEN, J.; TUOMI, K.; KLOCKARS, M. Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period by. **Scandinavian journal of work, environment & health**, v. 28, n. 3, p. 179–188, 2013.

JONES, J.; HODGSON, J.; CLEGG, T.; ELLIOTT, R. **Self-reported work-related illness in 1995: Results from a Household survey**. 1st ed. Sudbury, UK: HSE Books, 1998.

KALACHE, A.; VERAS, R. P.; RAMOS, L. R. O envelhecimento da população mundial: um desafio novo. **Revista de Saúde Pública**, v. 21, n. 3, p. 200–210, 1987.

KENNY, G. P.; YARDLEY, J. E.; MARTINEAU, L.; JAY, O. Physical work capacity in older adults: implications for the aging worker. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 51, n. 8, p. 610–625, 2008. JOUR, Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; JARDIM, T. A. Sofrimento psíquico e envelhecimento no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Revista de Terapia Ocupacional Universidade de São Paulo**, v. 17, n. 3, p. 129–136, 2006.

MARINHO, T. B.; SILVA, L. B.; COSTA, L. C. A. DA; ALCANTARA, P. G. F.; SANTOS, R. L. S. Reflexões sobre a capacidade para o trabalho dos professores das escolas municipais de João Pessoa. ENCONTRO NACIONAL DE

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2011. **Anais...** . p.1–10, 2011.

MARRAS, W. S. Occupational low back disorder causation and control. **Ergonomics**, v. 43, n. 7, p. 880–902, 2000.

MARTINEZ, M. C.; LATORRE, M. D. R. D. D. O. Fatores associados à capacidade para o trabalho de trabalhadores do Setor Elétrico. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n. 4, p. 761–772, 2009.

MARTINEZ, M. C.; LATORRE, M. D. R. D. D. O.; FISCHER, F. M. Validade e confiabilidade da versão brasileira do Índice de Capacidade para o Trabalho. **Revista de Saúde Pública**, v. 43, n. 3, p. 525–532, 2009.

MARTINEZ, M. C.; LATORRE, M. R. D. O.; FISCHER, F. M. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. Supl. 1, p. 1553–1561, 2010.

MCMAHAN, S.; STURZ, D. Implications for an Aging Workforce. **Journal of Education for Business**, v. 82, n. 1, p. 50–55, 2006.

MEIRA, L. F. DE. **Capacidade para o trabalho, fatores de risco para as doenças cardiovasculares e condições laborativas de trabalhadores de uma indústria metal-mecânica de Curitiba/PR.**, 2004. 133 f. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR, 2004.

MONTEIRO, M. I.; FERNANDES, A. C. P. Capacidade para o trabalho de trabalhadores de empresa de tecnologia da informação. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 59, n. 5, p. 603–608, 2006.

MOREIRA, M. M. O envelhecimento da população brasileira: intensidade, feminização e dependência. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 15, n. 1, p. 79–94, 1998.

MOURA, A. L.; REIS, L. M. DOS; VANNUCHI, M. T. O.; HADDAD, M. D. C. L.; DOMANSKY, R. D. C. Capacidade para o trabalho de funcionários da prefeitura de um campus universitário público. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 15, n. 1, p. 130–137, 2013.

ODEBRECHT, C. **Adequação do trabalho ao trabalhador que envelhece**: recursos auxiliares, 2002. 217 f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2002.

ODEBRECHT, C.; FURB, D. Indicadores de envelhecimento e trabalho humano. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003. **Anais...** . p.1–8, 2003.

ORGANIZATION, W. H. Multisectoral action for a life course approach to healthy ageing : draft global strategy and plan of action on ageing and health. Disponível em: <[http://apps.who.int/gb/e/e\\_wha69.html](http://apps.who.int/gb/e/e_wha69.html)>. Acesso em: 20/8/2016.

PADULA, R. S.; COMPER, M. L. C.; MORAES, S. A.; SABBAGH, C.; PAGLIATO, W. J.; PERRACINI, M. R. Índice de capacidade para o trabalho e capacidade funcional em trabalhadores mais velhos. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 17, n. 4, p. 382–391, 2013.

POPKIN, S. M.; MORROW, S. L.; DOMENICO, T. E. DI; HOWARTH, H. D. Age is more than just a number: Implications for an aging workforce in the US transportation sector. **Applied Ergonomics**, v. 39, n. 5, p. 542–549, 2008.

POWER, G. A.; DALTON, B. H.; RICE, C. L. Human neuromuscular structure and function in old age: A brief

review. **Journal of Sport and Health Science**, v. 2, n. 4, p. 215–226, 2013. Elsevier Ltda. 178, 2007.

SEITSAMO, J.; TUOMI, K.; MARTIKAINEN, R. Activity, functional capacity and well-being in ageing finnish workers. **Occupational Medicine**, v. 57, n. 2, p. 85–91, 2007.

SÖRENSEN, L. E.; PEKKONEN, M. M.; MÄNNIKKÖ, K. H.; LOUHEVAARA, V. A.; SMOLANDER, J.; ALÉN, M. J. Associations between work ability, health-related quality of life, physical activity and fitness among middle-aged men. **Applied Ergonomics**, v. 39, n. 6, p. 786–791, 2008.

TUOMI, K.; HUUHTANEN, P.; NYKYRI, E.; ILMARINEN, J. Promotion of work ability, the quality of work and retirement. **Occupational Medicine**, v. 51, n. 5, p. 318–324, 2001.

TUOMI, K.; ILMARINEN, J.; JAHKOLA, A.; KATAJARINNE, L.; TULKKI, A. **Índice de Capacidade para o Trabalho**. São Carlos: EdUSFCar, 2010.

UNITED NATIONS. World Population Prospect: The 2019 Revision World Population 2019 Wallchart. Disponível em: <<https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/>>. Acesso em: 06/02/2021.

WAJNMAN, S. Envelhecimento, participação laboral feminina e desigualdade de renda no Brasil. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

WAJNMAN, S.; OLIVEIRA, A. M. H. C.; OLIVEIRA, E. L. Os idosos no mercado de trabalho: tendências e consequências. In: CAMARANO, A.A (Org). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004, p. 453-479.

WILLIAMS, G. N.; HIGGINS, M. J.; MICHAEL, D. Aging Skeletal Muscle : Physiologic. **Phys Ther**, v. 82, n. 1, p. 62–68, 2002.

WONG, L. L. R.; CARVALHO, J. A. O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 23, n. 1, p. 5–26, 2006

# **MARKETING COMO ESPAÇO DE NEGÓCIOS: PRÁTICAS DE CONSUMO EM CIDADE POLO DO INTERIOR PAULISTA**

Cássio Henrique Lopes<sup>20</sup>

Renata Valeria Calixto de Toledo<sup>21</sup>

Wagner Antônio Jacometi<sup>22</sup>

## **RESUMO**

Este artigo propõe uma análise sobre marketing e ferramentas utilizadas para a excelência nos negócios e a análise de práticas de consumo e comunicação. O objetivo dessa pesquisa é interpretar as relações entre consumo midiático e ferramentas mercadológicas para melhor engajamento nas vendas e lucros empresariais em cidade do interior paulista, com aproximadamente meio milhão de habitantes, e polo comercial em uma região que abrange vários consumidores de municípios menores, que contribuem para os negócios ofertados nesta rica área do estado. Visa compreender as estratégias mercadológicas utilizadas por

---

<sup>20</sup> Administrador; Especialista em Marketing; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>21</sup> Comunicóloga; Especialista em marketing; Mestre e Doutora em Comunicação Social; Professora e Coordenadora no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>22</sup> Administrador; Especialista em Marketing; Mestre em Desenvolvimento Regional; Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

empresários, os vários e diferentes modos de consumir, construir e reinventar as vendas para os diferentes clientes com suas identidades e pertencimentos tão peculiares. Este estudo se justifica por contribuir com as reflexões sobre como utilizar as ferramentas mercadológicas alinhadas à comunicação e à cultura midiática desta região; o que servirá de argumento para as atuais e futuras questões sociais e culturais que envolvem o consumidor rio-pretense e suas formas de consumo, como utiliza o seu tempo para comprar e conseguir ter voz em um espaço tomado por estratégias mercadológicas e midiáticas.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cidade. Consumo. Empreendedorismo. Marketing. Negócios.

## INTRODUÇÃO

Pensando que existem vários jeitos de viver no urbano, Edgar Morin (2011), cita que os indivíduos precisam estabelecer trocas constantes com o ambiente biológico, emocional, psicológico e social. A necessidade de reconhecimento e o convívio estão diretamente ligados às pulsões de existir. Isso cria o ambiente propício à interação, que nada mais é do que a relação entre o eu e os outros.

O presente artigo tratará o Marketing como espaço de negócios na cidade de São José do Rio Preto e as práticas de consumo que ocorrem.

Quando falamos sobre interior, alguns criam um imaginário, não tão real, do que seria viver em uma cidade distante da capital. Embora seja interior, o município analisado conta com forte centro comercial e de negócios, vários shoppings e várias salas de cinema, acolhendo anualmente o Festival Internacional de Teatro (Fit). Possui uma certa arquitetura *kitsch* e muitas festas religiosas. Aqui, criam-se comunidades de acordo com os bairros habitados, possuindo uma grande diferença entre os quatro cantos do município.

Rio Preto possui um centro médico renomado, principalmente o cardiológico, recebendo pacientes de toda a região, e conta com três faculdades de medicina, sendo uma pública e duas privadas.

Segundo Simmel (1973) as grandes cidades, principais sedes do intercâmbio monetário, acentuam a capacidade que as coisas têm de poderem ser adquiridas muito mais notavelmente do que as localidades menores.

Para ele, se houvesse, em resposta aos inúmeros contatos externos com inúmeras pessoas, tantas reações interiores quanto as da cidade pequena, onde muitos se

conhecem, a pessoa ficaria atomizada internamente e chegaria a um estado psíquico inimaginável. Essa reserva faz com que muitas vezes, a pessoa da metrópole não conheça seus vizinhos que moram ao seu lado há anos.

A cidade de Rio Preto não é diferente da maioria das cidades do interior, o espaço produzido sempre esteve vinculado às atividades do campo. Provavelmente, a partir de 1840, famílias mineiras de pioneiros fixaram-se na região e deram início à derrubada da mata para a exploração agrícola, criação de gado e posterior comercialização. A Revolução Mineira muito contribuiu para o povoamento do interior paulista. As mudanças nas configurações da urbe adquiriram conotações pós-industriais devido à ocupação feita por empreendedores de pequeno e médio porte na procriação que esses fizeram do espaço agrícola na sua expressão artesanal. O município conta com centro comercial de destaque na região e recebe muitos estudantes nas várias faculdades, sendo duas estaduais e seis do ensino particular, além de vários polos de educação à distância. O município é considerado de negócios e atua estrategicamente com os empresários, principalmente através do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e da ACIRP (Associação Comercial e Empresarial de Rio Preto).

O comércio de São José do Rio Preto é vibrante; com bastantes opções para os consumidores, o comércio riopretense não atende apenas 460 mil habitantes<sup>23</sup>, atende a população das cidades vizinhas que chega a 1.000.000 de habitantes.

Lógico que não basta só estar inserido em uma região populosa, há necessidade de se fazer algo para atrair a atenção para si, resgatando o que Kotler (2000, p. 30) disse, o comércio precisa conquistar, reter e cultivar clientes.

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.riopreto.sp.gov.br/sobre/>

Conquistar é fazer com que o consumidor compre o produto e para isso há necessidade de entender o princípio do merchandising que é “produto certo, na qualidade certa, com preço certo, no tempo certo, com impacto visual adequado e dentro de uma exposição correta”, com isso a venda acontece. Não adianta somente isso, há necessidade de efetuar ações para reter o cliente. Essas ações começam com um bom atendimento, com formas de pagamento adequadas, serviços de pós-venda, entendendo-se que o cliente é importante e a marca existe graças a ele. O consumidor encantado, será fidelizado e falará para outras pessoas, isso é cultivar clientes para que eles se tornem advogados da marca.

Jerome McCarthy, em 1960 apresentou os 4 Ps, que depois foi popularizado por Kotler e Armstrong (2007), o famoso Marketing Mix (ou Composto de Marketing) e, pode-se verificar a utilização deste conjunto de ferramentas por empresários rio-pretenses.

Começando pela escolha do produto, que Kotler e Armstrong (2007) definiram como sendo “algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”, o comércio rio-pretense é bastante diversificado, predominando produtos do ramo de vestuário e eletrodomésticos, principalmente a linha branca, e possui empresas com destaque no cenário nacional no ramo de confecção.

Em termos do “P” de Preço, conceituada por Kotler e Armstrong (2007) como sendo “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”, existem empresas rio-pretenses trabalhando nos 5 tipos de objetivos da determinação de preços apresentados por Kottler e Keller (2006), ou seja, há empresas praticando preços de

“Sobrevivência” e há práticas de preços de “Liderança na qualidade do produto”.

No “P” de Praça é necessário lembrar que os consumidores, cada vez mais exigentes, “estão acostumados e muitas vezes exigem comprar seus produtos em locais que lhe sejam acessíveis, convenientes e disponíveis quando necessitarem” (LAS CASAS, 2009), com isso, São José do Rio Preto possui vários locais, como por exemplo, o comércio concentrado; é o caso do centro da cidade, shoppings, avenidas e determinados bairros. Isso se justifica pelo tamanho da cidade e por receber muitos consumidores de fora, fazendo com que os empresários possam ser encontrados por esses compradores residentes em municípios menores.

E o “P” de Promoção, que Segundo Kotler e Keller (2006), é o conjunto de ações que estarão incidindo sobre certo produto ou serviço, de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação; as empresas precisam se comunicar com os clientes existentes e potenciais, e as oportunidades de comunicação não podem ser perdidas. Todo o trabalho comunicacional deve ser integrado a um plano de comunicação de marketing consistente. A composição das ferramentas de comunicação pode ser definida como as principais ferramentas promocionais, tais como: propaganda, publicidade, promoção, relações públicas, equipe de vendas e venda direta.

São José do Rio Preto possui outra força motriz que é a prestação de serviços, principalmente a da área médica, reconhecida nacional e internacionalmente. Pessoas de várias partes do Brasil chegam ao município para a realização de tratamentos médicos.

Na prestação de serviço, onde considera-se a experiência do profissional, também é necessário a utilização de ferramentas mercadológicas para destacar-se no mercado.

Neste caso, o mais utilizado são as “evidências físicas”, que para Araújo e Gorgulho (2002), *Physical evidence* diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação deste serviço. Essa evidência física, por exemplo, pode ser vista nos luxuosos escritórios de contabilidade, direito e clínicas médicas e também nos diplomas e títulos fixados nas paredes dos consultórios. Por ser o serviço algo intangível, é necessário fornecer algumas pistas visuais para ajudar o cliente a notar o valor da oferta e a qualidade do serviço que receberá. Nessa ferramenta, o município conta com inúmeros prédios comerciais e consultórios que fazem o consumo por serviços ser cada vez mais aceito por rio-pretenses e também pelos demais brasileiros deste imenso país.

Para Campbell (2006), o consumo tem se tornado um padrão ou modelo de como os cidadãos encaram todas as atividades, muito além de suprir carências ou demonstrar status e posição social. Embora ainda existam opiniões ingênuas a respeito do consumo, Douglas (2013), nos lembra que o ato de consumir seria um processo no qual todas as categorias sociais estariam sendo continuamente definidas, afirmadas ou redefinidas, ajudando a manter relações sociais. É necessário entender e analisar os processos sociais e não apenas o ato de consumir. Para Douglas, se as práticas de consumo estão imbricadas em uma cultura de materialidades, esta nasce com a criação do mundo dos bens. Nesse contexto, o consumo pode servir de ponte ou cerca, o consumo é capaz de aproximar sujeitos, limar as asperezas da diferença, identificar reconhecimentos ou criar muros, valas e trincheiras que implodem as possibilidades de diálogos e entendimentos.

Sem dúvida, o consumo é um objeto de pesquisa relevante para estudos da administração e da comunicação. Para Barbero (1995), o consumo é o lugar de circulação dos

sentidos de distinção, fazendo parte constituinte da própria cultura que acontece nas sociedades democráticas capitalistas. É no consumo que diversos aspectos da vida em sociedade se integram, na medida em que nele se realiza a apropriação e uso dos produtos, conforme as tramas da cultura que o sustenta, dando sentido até a condição de pertencimento e cidadania dos sujeitos (Tondato: 2016). No cenário midiático há uma cidadania comunicativa devido a modelos comerciais de concentração de bens, de sistemas de produção, de distribuição de tecnologias e poderes.

Woodward (2009) diz que a marcação simbólica é o meio pelo qual damos sentido às práticas e relações sociais, por exemplo, marcando quem é incluído ou excluído de um determinado grupo ou de uma determinada identidade. Símbolos estes que passam pela mídia, por sua vez, o principal espaço de propagação do simbolismo relacionado ao consumo material.

Na mídia, as identidades são representadas e construídas a partir de sistemas simbólicos, passíveis, portanto, de interpretações variadas. Só aceitamos e interpretamos aquilo que é possível, no contexto em que estamos inseridos, atribuindo significados conforme a formação a que tivemos acesso à mensagem, algumas vezes, sujeitando-se ao que é possível ser compreendido.

Para Rocha e Pereira (2013), a mídia torna-se o campo de batalha ideal, trabalhando em favor da manutenção do *status quo*, das perspectivas da elite, determinando qual identidade os indivíduos podem ou devem ter. Não podemos nos esquecer que a publicidade é a narrativa do consumo, é ela que nos ensina a consumir, pois confere significados aos bens, atribuindo-lhes valor simbólico, ajuda-nos a classificar as coisas e as pessoas, reproduzindo novos valores e crenças, codifica os bens para o consumo e revela, em suas representações sociais, a nossa cultura.

Entendido como prática sociocultural por excelência, o consumo constitui um código por meio do qual nós nos relacionamos com os nossos pares e com o mundo a nossa volta. A cultura midiática interpreta a produção e socializa para o consumo, contribuindo para a associação entre marcas, produtos e serviços, no modo de ser, estilos de vida, valores e discursos são socialmente aprendidos, bem como gostos e hábitos que perfazem as rotinas diárias. A onipresença dos meios de comunicação é uma realidade. Nesse contexto, as representações midiáticas se hibridizam com as linguagens de consumo, constituindo e expressando nosso imaginário social. Nestes tempos de estetização do cotidiano, importa investigar as estéticas do consumo e a construção de um imaginário coletivo permeado pelas grifes e outros atributos intangíveis de identificação, classificação e distinção social. Importa ainda compreender a produção de sentidos na atualidade a partir da investigação das diferentes narrativas de consumo (ROCHA & CASTRO, 2012).

O município conta com lojas de famosas grifes em seus locais de venda e entretenimento, oferecendo produtos e serviços de marcas consagradas em seus bares e restaurantes, tornando-se locais de consumo e sociabilidade. As imensas salas de cinema em shopping centers também são locais de consumo para moradores e visitantes.

O entendimento sobre consumo faz com que as disciplinas de comunicação, empreendedorismo, marketing e muitas outras, voltadas ao ensinamento das táticas de venda e obtenção de lucros empresariais, sejam indispensáveis para que o administrador consiga colocar em prática as vertentes essenciais para que os empresários, colaboradores e consumidores consigam interagir de maneira profissional e focados em estratégias sérias e coerentes com aquilo que o mercado deseja e necessita. Vale ressaltar que, muitas vezes, é necessário utilizar a criatividade e versatilidade, porque já não existem tantos empregos formais como antes. Trabalho que proporcione estabilidade e ótimo salário não está disponibilizado para todos os cidadãos, seja nas grandes ou pequenas cidades.

Não podemos nos esquecer que a crise econômica que afeta o Brasil e o mundo faz com que muitos não consigam empregos tradicionais e muitas vezes tentem empreendimentos em novos projetos para conseguir se manter financeiramente.

Para os discentes do curso de Administração, as disciplinas se relacionam de maneira que o estudante consiga realmente decodificar a importância e responsabilidade de conseguir se comunicar de maneira correta com seu público interno e externo, fazendo com que criem cenários responsáveis e favoráveis ao local em que esteja inserido.

A independência para Canclini (2012) não deveria depender de apoios públicos ou privados, mas residir na liberdade criativa com que escolhem seus objetivos, elegem conteúdos e administram suas trajetórias.

Para Canclini (1995), os processos identitários decorrem da organização global do mercado cultural, da crise socioeconômica, da insatisfação com o sentido jurídico-político da cidadania e resultam em reivindicações de uma cidadania cultural, racial, de gênero, ecológica, etc.

As pessoas precisam saber como empreender, comunicar, aparecer e ser visto e aceito na comunidade onde sua marca está inserida.

Este estudo se justifica por contribuir com as reflexões sobre ser empreendedor e administrador, alinhado à comunicação e à cultura midiática; o que servirá de argumento para as várias análises de consumo, também como forma de arte, entretenimento e diversão, visando compreender as experiências de vida, seus modos de ser, consumir, construir e reinventar suas identidades e pertencimentos, lembrando que o consumo não está vinculado somente à compra de produtos ou serviços; nós consumimos a todo momento; consumir boas leituras em curso de administração, faz com que o aluno interaja melhor na vida pessoal e profissional.

Na ideologia do bem-estar o que conta não é a virtude, é o sucesso a qualquer custo. O sucesso é indiferente à virtude, seu parâmetro é a visibilidade. O sucesso vive da publicidade e ambos dependem do mercado de objetos oferecidos. O sucesso só é sucesso se é notícia e a notícia só é notícia se é veiculado um produto vendável da mídia audiovisual. Na mídia, pessoas, coisas ou eventos, recebem o mesmo tratamento, não se pede mais ao indivíduo “excelência”, pede-se que “apareça”, que “mantenha-se em cartaz”. Não se pede mais que pense qual é a melhor escolha moral para ele e para o outro, pede-se que calcule qual a melhor tática para ser bem sucedido. A dignidade do sujeito moral perdeu sua função de fundamento ético. Só é notícia no momento e na circunstância mais imediata, o sucesso tornou-se um meio “naturalizado” ou “socializado” de construção de identidade pessoal. A diluição do sujeito na moral do consumo e do mercado faz do sucesso uma das poucas condições de posse para a admiração do outro. A angústia do anonimato causa inveja do sucesso e avidez pela publicidade, porque o sucesso é o único modelo de

individualização deixado aos indivíduos, segundo as constatações jornalísticas de Freire Costa (1995).

Citando Freire Costa (2005), a hipertrofia da economia capitalista, diz-se, diluiu esferas da vida social, como a política, a religião e vida familiar, em um consumismo hedonista e narcisista que está na base do culto ao corpo e da epidemia de atentados violentos à vida. A delinquência seria um efeito da avidez por objetos supérfluos e o culto ao corpo, efeito dos fascínios pelas imagens corporais da moda, ambos estimulados pela publicidade.

Esse consumo desenfreado é necessário ser estudado e decodificado pelo discente do curso de administração, para que possa utilizar as ferramentas corretas no plano comunicacional e mercadológico a ser utilizado para a melhoria das vendas de seu cliente ou da sua empresa, na campanha publicitária e no contato com seus públicos interno e externo. O estudo do comportamento do consumidor é alicerce para a realização de um planejamento correto tanto para a identidade da marca como para a obtenção de lucros empresariais.

Para Baccaga (2011), os novos estudos sobre o consumo mostram que o consumidor não é mais apenas o "alienado cooptado pelo sistema", os novos estudos apresentam a ideia de um consumidor socializado, nada maniqueísta, com condições limitadas de escolha. Ela cita Alonso (2006) para dizer que nos encontramos com uma mescla realista de manipulação e liberdade de compras, de impulso e reflexão, de comportamento condicionado e uso social dos objetos e símbolos da sociedade de consumo. Para este autor, ao fazer do consumidor não um ser isolado e desconectado do resto de seus contextos sociais e sim portador de percepções, representações e valores que se integram e completam com o resto de seus âmbitos e esferas de atividade, passamos a perceber o processo de consumo

como um conjunto de comportamentos que recolhem e ampliam, no âmbito privado dos estilos de vida, as mudanças culturais da sociedade em seu conjunto.

Como os empresários e os consumidores rio-pretenses encaram o consumo e as táticas mercadológicas utilizadas para iniciar, manter ou ampliar seus negócios? O que pensam sobre aparecerem na mídia, seja através da propaganda ou da publicidade como subfunção das relações públicas.

Os formandos em curso de Administração podem ser os responsáveis para facilitar a vida profissional e também pessoal daqueles que necessitam mostrar sua marca no mercado e proporcionar credibilidade em suas ações comunicacionais e mercadológicas.

Este estudo não se encerra com este capítulo. As pesquisas continuam e estes autores, em breve, apresentarão novos dados e resultados nessa área tão encantadora.

Lembre-se, o consumo sempre se fará presente e você, caro leitor, precisa estar atento a isso. Observe o seu cliente e crie momentos ímpares nas suas ações comunicacionais.

## **REFERÊNCIAS**

ARAUJO, C.A. S. Gorgulho, C.F. **A teoria de marketing de serviços**: explorando os elementos do marketing, mix de serviços. Rio de Janeiro: Cadernos Discentes, COPPEAD, 2002.

BARBERO, M. **Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: editora URFJ, 2007.

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação de pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar: 2008.

CANCLINI, N, G. (2012). **Jóvenes, Culturas Urbanas Y Redes Digitales**. Madri: Fundacion telefónica, 2012.

\_\_\_\_\_. **Consumidores e cidadãos**. Conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro, UFRJ. 1999.

CASTELLS, M (1974). **La cuestión urbana**. México: Siglo XXI.

COGO, Denise, ROCHA, Rose de Melo & HOFF, Tania (orgs). **O que é consumo**: comunicação, dinâmicas produtivas e constituição de subjetividades. Porto Alegre: Sulina, 2016.

FREIRE COSTA, Jurandir. **O vestígio e a aura**. Corpo e consumismo na moral do espetáculo: Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

\_\_\_\_\_. **A ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

GONZÁLES, Germán Munoz. **El consumo juvenil em la sociedade mediática**. Comunicação, mídia e consumo: São Paulo: ESPM, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MORIN, E. (2011). **Cultura de massa no século XX**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

ROCHA, E.; PEREIRA, C. (orgs.). **Cultura e imaginação publicitária**. Rio de Janeiro: Mauad, 2013.

ROCHA, R. de Melo; CASAQUI, V. E. **Estéticas midiáticas e narrativas de consumo**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

ROCHA, R. de Melo; SILVA, J. C. **Consumo, cenários comunicacionais e subjetividades juvenis**. Intercom, 2007.

SILVA, T. T. **Identidade e diferença**: a perspectiva de estudos culturais. 11. edição. São Paulo: Vozes. 2009.

SIMMELL, G. **O fenômeno urbano**: a metrópole e a vida mental. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

TONDATO, M. A construção cotidiana da cidadania: identidades e significações. In: COGO, D., ROCHA, R. de M.; HOFF, T. (orgs). **O que é consumo**: comunicação, dinâmicas produtivas e constituição de subjetividades. Porto Alegre: Sulina, 2016.

Sites consultados:

[https://www.diariodaregiao.com.br/\\_conteudo/2020/01/cidades/saude/1180903-rio-preto-ereferencia-em-dermatologia-e-cirurgias-plasticas.html](https://www.diariodaregiao.com.br/_conteudo/2020/01/cidades/saude/1180903-rio-preto-ereferencia-em-dermatologia-e-cirurgias-plasticas.html) . RIO PRETO É REFERÊNCIA EM DERMATOLOGIA E CIRURGIAS PLÁSTICAS. Acesso em: 05/02/2021.

<https://www.riopreto.sp.gov.br/sobre/> SOBRE SÃO JOSÉ DO RIO PRETO. Acesso em: 03/02/2021

# ANÁLISE DA VIABILIDADE FINANCEIRA NA CULTURA DA SERINGUEIRA

Ailton Barcelos de Paula<sup>24</sup>

Renata Valeria Calixto de Toledo<sup>25</sup>

Wagner Antonio Jacometi<sup>26</sup>

## RESUMO

O estado de São Paulo é o maior produtor brasileiro de borracha natural com 60% da produção nacional. Na safra 2017/2018, a cultura da seringueira produziu mais de 222 mil toneladas de coágulo, 11% superior ao alcançado na safra anterior. Nos 131,2 mil hectares plantados no estado são gerados cerca de 26.240 mil empregos diretos no campo. Objetivou-se neste trabalho analisar a viabilidade na extração de látex coagulado em uma propriedade rural em regime CLT. A presente pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como exploratória e em relação aos procedimentos é um estudo de caso. Trata-se de uma abordagem qualitativa do problema. Os dados foram coletados da Fazenda Estrela Dalva localizada no município de Icem. A principal fonte de renda origina-se da extração do látex coagulado empregando

---

<sup>24</sup> Contador e Administrador; Especialista em Finanças; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>25</sup> Comunicóloga; Especialista em Marketing; Mestre e Doutora em Comunicação Social; Professora e Coordenadora no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>26</sup> Administrador; Especialista em Marketing; Mestre em Desenvolvimento Regional; Professor e Coordenador no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

seus sangradores no regime CLT. Para os cálculos da análise da viabilidade financeira serão utilizados os seguintes indicadores: Taxa Interna de Retorno (TIR); este indicador mostra a rentabilidade do investimento em determinado período, Valor Presente Líquido (VPL), que indica o valor atual de uma série de fluxos de caixa, descontados a uma determinada taxa de juros compostos e o *Payback* que calcula quantos períodos serão necessários para cobrir o capital investido, ou ainda, quanto tempo levará para recuperar o investimento, descontada uma taxa que o investidor ganharia se investisse em outro projeto ou outra atividade agropecuária.

**Palavras-chave:** Coágulo. Viabilidade financeira. Regimes de contratação. Economia. Borracha natural.

## INTRODUÇÃO

A seringueira pertence ao gênero *Hevea* (família das euforbiáceas), com 11 espécies, das quais, *Hevea brasiliensis* é a mais produtiva e plantada comercialmente, com superior qualidade de látex. O gênero *Hevea* é originário da região amazônica podendo atingir 30 m de altura total, sob condições favoráveis. A borracha natural é uma matéria prima estratégica, formando com o aço e o petróleo um dos alicerces industriais da humanidade (PEREIRA et al., 2000).

A heveicultura inicia-se pela fase de implantação (primeiro ano), seguida da fase de formação até o sexto ano. Apresenta produção de látex, a partir do sétimo ano, em que 50% das plantas entram em sangria e, a partir do décimo ano, considera-se que o seringal tenha 100% de suas árvores em sangria. A produção pode se prolongar de 30 a 35 anos, com aproveitamento de madeira para processamento mecânico e energia ao final deste período (ALVARENGA et al., 2006)

De acordo com Lunga, et al. (2008), por ser considerada uma cultura perene, o cultivo da seringueira exige elevado investimento nos anos iniciais de implantação. Sendo assim, somente após o sétimo ano se inicia o retorno econômico. Somando-se a isso, Oliveira e Gonçalves (2019) mostram que o item de maior participação percentual no custo operacional total é o da mão de obra especializada que soma 40,54%. A seguir, os maiores são os encargos sociais (16,2%), defensivos (11,6%), operação de máquinas (5,7%), seguidos dos gastos com transporte de pessoal (5,7%) e adubos (4,9%).

Conforme Pereira et al. (2000) o Brasil já foi o pioneiro e único exportador de borracha natural do mundo, mas nos dias de hoje chega a importar 63% do seu consumo interno, produzindo apenas 1% do total mundial. Já no

cenário mundial atual, aproximadamente 80% da produção do látex é proveniente de pequenas propriedades rurais do sudeste asiático, principalmente da Tailândia, Indonésia e Malásia.

Apesar dos números brasileiros, é importante destacar o protagonismo do estado de São Paulo, com 60% da produção nacional. Na safra 2017/2018, a cultura da seringueira produziu mais de 222 mil toneladas de coágulo. A cultura também pode ser reconhecida como grande geradora de trabalho no campo, uma vez que para cada cinco hectares é necessário um sangrador. Nos 131,2 mil hectares plantados no estado são geradas cerca de 26.240 mil fontes de renda no campo (incluindo mão de obra parceira ou contratação CLT), segundo Oliveira e Gonçalves (2019).

Segundo Buzatti (2019), tendo em vista esse grande mercado de trabalho e o custo despendido com mão de obra, há duas principais diferenças entre a parceria rural e o contrato empregatício rural, que residem essencialmente na pessoalidade e na subordinação. A primeira e mais comum é a parceria rural, na qual o proprietário fica isento de custos salariais, pois o pagamento do parceiro é feito por meio de porcentagem sobre o valor obtido pela produção.

Ainda para Buzatti (2019), outro modo de contratação é o contrato empregatício rural pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), na qual o empregador deve seguir as Normas Regulamentadoras nº31 (NR-31)<sup>1</sup>, estabelecer um horário de trabalho e jornada de trabalho semanal de acordo com as leis, assegurar os direitos e deveres trabalhistas, fornecer um salário-base e fiscalizar o trabalho de sangria, propondo parâmetros de qualidade e determinando metas. Nesse caso, o trabalhador e proprietário regularizam um vínculo empregatício.

Crepaldi (2011) salienta que a contabilidade rural é pouco utilizada pelos empresários rurais, pois não é tão

conhecida pela sua importância como ferramenta de gestão, assim muitos persistem em utilizar controles baseados em experiência adquiridas com o passar do tempo, revelando que a contabilidade é fundamental para avaliar se determinada atividade irá proporcionar retorno financeiro e se realmente será viável sua implantação.

Nesse contexto, a viabilidade financeira auxilia a verificar se determinada atividade trará retorno de investimento e obtenção de lucro, além disso, se for executada de forma planejada poderá garantir a continuidade dos negócios. Para Greca et al. (2014) é essencial a aplicação da análise de viabilidade, pois ela proporciona avaliar se o capital investido terá retorno e também identificar se as condições de investimentos são favoráveis.

Esse trabalho se justifica, portanto, pela importância de demonstrar a viabilidade financeira na cultura da seringueira em uma propriedade rural em regime CLT e também como forma de subsidiar o produtor nas tomadas de decisões gerenciais na propriedade, bem como o entendimento dos indicadores financeiros de sua atividade agrícola.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Esse estudo teve por objetivo analisar a viabilidade financeira na cultura da seringueira, na Fazenda Estrela Dalva, localizada no município de Içém - SP, cuja principal fonte de renda origina-se da extração do látex coagulado no regime CLT. A propriedade encontra-se próxima às coordenadas geográficas 20°24'57" S 49°14'49" W e altitude de 470m.

Em relação à caracterização do local do estudo, a propriedade dispõe ao todo de 285 hectares divididos em 154

hectares de área útil (cultivo de seringueira), 27 hectares de área de preservação permanente, 42 hectares de vegetação nativa e 62 hectares de várzea. Possui 80.000 árvores de *Hevea Brasiliensis*, sendo dois tipos de clones (RRIM600 e GT1), que foram plantadas no ano de 2011. O espaçamento entre fileiras é de 7 metros e entre árvores de 2,70 metros. Com 18,9 m<sup>2</sup>/planta, 529 pés plantados por hectare.

No ano de 2017, primeiro ano de sangria, contamos com 30% das árvores aptas. Na safra seguinte foram abertas mais 40% das árvores e na terceira safra foram abertas mais 20%, totalizando 90% de árvores exploradas. A projeção para a safra do ano de 2020 é de 96% do quantitativo de árvores.

O sistema de sangria é o D/5, S/2 com corte para extração feita em meia espiral, descendente a cada 5 dias. O consumo de casca na propriedade é em média de 12cm na safra. Cada sangrador é responsável por 5000 árvores, divididas em lotes de 1000 árvores. Ainda, há uma equipe de apoio para auxiliar os sangradores no recolhimento do coágulo, na remoção de plantas daninhas no seringal, na aplicação de insumos e na reposição de sangria, proporcionando a continuidade cíclica e sem interrupção do processo de trabalho do grupo de sangradores.

O número de trabalhadores é variável de acordo com o quantitativo de árvores em produção na safra, mas, em média, a proporção é de dois sangradores para um trabalhador da equipe de apoio. Tem-se ainda um supervisor encarregado pelo gerenciamento da equipe e avaliação da qualidade da sangria. E, por fim, um tratorista que faz os serviços de mandos na fazenda. A carga de trabalho compreende 44 horas semanais, de segunda a sábado. O trabalho inicia-se às 5 horas e finaliza às 14 horas, tendo uma hora de descanso.

A propriedade conta com sete casas de moradia, um barracão que abriga o maquinário, uma banca suspensa para o carregamento dos coágulos, um refeitório com área de convívio, um escritório com relógio de ponto, vestiários masculino e feminino e banheiros distribuídos ao longo dos lotes em conformidade com os padrões estabelecidos pela NR31. Os maquinários são dois tratores, uma roçadeira, atomizador e um pulverizador.

Raupp e Beuren (2006) indicam que os procedimentos metodológicos são os tipos de pesquisas e delineamentos necessários para o estudante desenvolver seu trabalho. A presente pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como exploratória, em relação aos procedimentos é um estudo de caso e quanto à abordagem do problema é qualitativo.

Referente à análise dos dados, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Segundo Oliveira (2002), qualitativa é toda a pesquisa na qual pode descrever, analisar, compreender, classificar determinado problema e após contribuir com melhorias. Raupp e Beuren (2006) destacam que a pesquisa qualitativa faz uma análise mais aprofundada em relação ao fenômeno que está sendo estudado. O estudo possui essa característica porque considera os dados de apenas uma propriedade rural, buscando atingir o objetivo proposto.

Os fluxos de caixa são valores monetários que representam as entradas e saídas dos recursos e produtos por unidade de tempo, os quais compõem uma proposta ou um projeto de investimento. São formados por fluxos de entrada (receitas efetivas) e fluxos de saída (dispêndios efetivos), cujo diferencial é denominado fluxo líquido. (NORONHA, 1987)

A análise dos indicadores financeiros como o Valor Presente Líquido (VPL), que indica o valor atual de uma série de fluxos de caixa, descontados a uma determinada taxa de juros compostos, é feita pela seguinte análise:

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+K)^t}$$

A Taxa Interna de Retorno (TIR), cujo indicador mostra a rentabilidade do investimento em determinado período, caracterizando assim a taxa de remuneração do capital investido, se dá pela seguinte análise:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t}$$

O *Payback* calcula quantos períodos serão necessários para cobrir o capital investido, ou ainda, quanto tempo levará para recuperar o investimento, descontando uma taxa que o investidor ganharia se investisse em outro projeto ou outra atividade agropecuária. Normalmente este período é medido em meses ou anos e se dá pelo seguinte cálculo: *Payback* = (II / LO), onde Investimento Inicial (II) dividido pelo Lucro Operacional (LO) é igual ao *payback*, ou seja, quanto tempo o produtor levará para recuperar os investimentos feitos na atividade agrícola.

Utiliza-se também para a análise econômico-financeira de projetos de investimentos a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), que representa o mínimo que um investidor deseja ganhar ao fazer um investimento ou a taxa máxima que ele deseja pagar ao fazer um financiamento (LEMES JR et al, 2015).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Virgens Filhos (2010), a implantação de um seringal comercial requer investimentos de natureza de médio e longo prazo.

Para a implantação de um bom seringal, além da qualidade, deve também ser considerado o tipo de clone que melhor se ajusta às condições específicas do local, como clima, solo, infraestrutura da propriedade, recursos financeiros e humanos, visando à formação de seringueiras uniformes, a custos mais compensadores e com maior retorno econômico (HIRAKI et. al, 2012).

Martins e Suguino, (2016) consideram que mudas de qualidade garantem seringal competitivo, sem perdas na produtividade e no desenvolvimento das plantas; qualquer erro na implantação da cultura se prolonga por mais de 20 anos.

Para Oliveira e Gonçalves (2019), o custo de implantação, ou seja, o primeiro ano da cultura é o de maior valor, pois são consideradas as operações como o preparo do solo, plantio, replantio, desbrota, irrigação e outras operações de instalação da cultura. Nota-se que no ano 1, houve um grande montante desembolsado de recursos financeiros, representado pela aquisição da terra (285 hectares) e o plantio de 80.000 árvores realizado por empresa especializada nessa etapa do investimento inicial.

Nos anos de formação do seringal (2 a 6) o produtor também optou por empresa terceirizada especializada para o controle das plantas daninhas, desbrota, replantio, controle de pragas, irrigação e adubação. Cabe destacar que no sexto ano houve um investimento em infraestrutura exigida por lei, segundo a NR31, em maquinário e equipamentos para extração (caneca, bica, arame).

Assim, os recursos financeiros – investimento inicial para plantio de 80.000 árvores para produção de coágulo na Fazenda Estrela Dalva, considerando inclusive o investimento com aquisição de terra, máquinas, equipamentos e infraestrutura na propriedade, chegou ao montante de R\$ 7.746.329,00 (sete milhões, setecentos e quarenta e seis mil e trezentos e vinte e nove reais).

A depreciação é a diminuição do valor de um bem relacionado com o desgaste pelo uso, pela ação da natureza ou pela obsolescência normal (HIRSCHFELD, 1992).

Segundo Kasten, (1997) a precisa estimativa de depreciação é necessária na administração da propriedade agrícola.

Os bens que sofrem depreciação podem ser edifícios, instalações, móveis e utensílios, máquinas e equipamentos, veículos e sistemas de processamento de dados (GRAHAM, 1965). No caso do presente estudo, os bens em análise estão descritos na tabela 2.

Em relação às instalações na propriedade temos que foram construídas sete casas para os sangradores, um barracão de 100m<sup>2</sup>, um refeitório, um escritório e uma banca suspensa para armazenamento do coágulo. No que diz respeito aos utensílios e maquinários houve investimento na compra de dois tratores, roçadeira, atomizador, pulverizador, arame mola, as canecas de sangria com volume de 2 litros e bica de suporte.

De acordo com Canziani (2001), para a realização do cálculo da depreciação tem-se vários métodos, entre eles o linear, o qual foi utilizado no presente estudo. Essa maneira de calcular leva em consideração o valor gasto para obtenção de determinado bem, isto é, o custo do bem, dividido pelo tempo de vida útil. O resultado obtido dessa razão

corresponde ao valor da depreciação anual do bem em questão.

Quanto aos custos com mão de obra, os salários dos funcionários foram calculados de acordo com o valor de referência utilizado pelo Sindicato dos Empregados Rurais de Nova Granada.

No presente estudo, definiu-se a necessidade de mão de obra com seringueiros, equipe de apoio, supervisor e tratorista.

No primeiro ano de sangria (Ano 7) havia 5 sangradores e 3 pessoas para a equipe de apoio. Já na segunda safra, passaram a ser 8 sangradores e 6 pessoas para o apoio. E, no ano 9, contamos com 14 sangradores e 7 pessoas na equipe de apoio. Para a quarta safra a perspectiva é de trabalhar com 16 sangradores e 8 pessoas na equipe de apoio. Em todos os anos de produção também contamos com 1 tratorista e 1 supervisor.

Cada funcionário da equipe de apoio recebe, mensalmente, um salário base (R\$1.178,32) mais 2% do valor arrecadado pelo coágulo recolhido e colocado em banca. No tocante aos seringueiros, eles também recebem um salário base mensal (R\$1.178,32) mais a percentagem de 10% do valor arrecadado pelo coágulo vendido. O supervisor é de suma importância para a longevidade do seringal, pois é ele quem fiscaliza todas as operações e, para chegar a uma vida útil de 40 anos como foi a projeção, o supervisor e a gestão da fazenda é muito importante, ele recebe um salário base (R\$1.500,00) mais 10% sobre a média mensal de produtividade de coágulo vendido. O tratorista recebe um salário base (R\$1.500,00).

Além disso, soma-se a esses custos com mão de obra, as obrigações fiscais, como 13º salário, férias e encargos fiscais.

Segundo o art. 71 da Lei 8.666/1993, “o contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato”. Assim, em uma primeira leitura do dispositivo em comento, o pagamento de salários, vale transporte, ticket alimentação, férias, 13º salário (encargos trabalhistas), contribuição para o INSS (encargos previdenciários), pagamento de impostos decorrentes da atividade do contratado (tal como imposto de renda sobre lucro), imposto sobre serviço (encargos fiscais) ou o pagamento de fornecedores de materiais para prestação de serviços de limpeza (encargos comerciais), por exemplo, ficam por conta do contratado, que deve incluir esses custos na conta (MENDES, Renato Geraldo. Lei de licitações e contratos anotada – notas e comentários à lei 8.666/93. 8. ed. Curitiba: Zênite, 2011).

Os materiais de consumo necessários para desenvolvimento da extração de coágulo são fornecidos aos trabalhadores no início de cada safra, com exceção das bandeiras que apenas são fornecidas para abertura do painel (SOUZA, 2013).

O pincel de ½ polegada é utilizado para a aplicação de estimulante sendo provido uma unidade por ano para cada funcionário da equipe de apoio. A faca de sangria é o principal instrumento para a extração do coágulo e a pedra de amolar é utilizada para afiá-la. Foram fornecidas 3 unidades de ambos os instrumentos para cada seringueiro anualmente.

As bandeiras para demarcação do painel são utilizadas sempre no início da safra para abertura do painel. Considerou contabilizar uma unidade por cada apoiador nos anos de abertura.

O pulverizador costal é essencial para aplicação do coagulante em épocas chuvosas, para evitar a perda de produção. Foi fornecida uma unidade por apoiador. Em

média, a reposição desse equipamento ocorre a partir do 10º ano.

Os Equipamentos de Proteção Individual - EPI's utilizados pelos sangradores e apoiadores é de uso obrigatório em consonância com a Norma Regulamentadora 31. Eles têm importante papel na segurança do trabalhador rural, evitando acidentes de trabalho como, por exemplo, as serpentes que colocam em risco a vida dos trabalhadores.

Cardella (1999), define a Segurança do Trabalhador como “o conjunto de ações exercidas com o intuito de reduzir danos e perdas provocados por agentes agressivos”. Portanto, o seu principal objetivo está na redução de riscos e de suas fontes.

Para os gastos operacionais anuais a consultoria agrícola orienta o produtor quanto à sua tomada de decisão nos assuntos agrônômicos (PARCHEN, 2007) e para isso ele recebe um honorário de R\$1.045,00/mês. Segundo Gomes (2002), o contador auxilia no controle financeiro e econômico da propriedade rural. No estudo em referência seus honorários foram de R\$880,00/mês.

E, por fim, o pró-labore do proprietário que exerce função administrativa na fazenda, o qual recebe o valor de R\$2.500,00 por mês. Segundo o SEBRAE-SP (2012) o direito à retirada do pró-labore é fixado no próprio contrato social, podendo existir o sócio investidor e o sócio administrador, sendo uma forma tradicional utilizada de pagar os sócios de uma empresa.

Por meio do fluxo de caixa é possível controlar todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores) em um dado período de tempo, podendo ser: diário, mensal, anual (HERMES E BORGHETTI, 2015).

A geração de caixa é evidenciada pela projeção do fluxo de caixa, que de acordo com Zdanowicz (1989) é o

instrumento de projeção que mostra quando os ingressos e desembolsos ocorreram, auxiliando o administrador financeiro a estabelecer as necessidades financeiras da empresa de curto e/ou longo prazo.

Na tabela 1, observa-se o fluxo de caixa do estudo em referência com valores das receitas de venda do coágulo, subtraindo os valores do investimento inicial e os custos totais da propriedade, apurando-se os resultados do fluxo de caixa simples e resultados de fluxos de caixa acumulados, considerando desde o período do plantio das árvores até o período final de produção de vida útil dessas arvores, ou seja, a projeção de caixa para 40 anos.

Justifica-se a necessidade de projeção do fluxo de caixa para obtenção dos indicadores financeiros como o Valor Presente Líquido (VPL) que indica o valor atual de uma série de fluxos de caixa, descontados a uma determinada taxa de juros compostos; a Taxa Interna de Retorno (TIR) cujo indicador mostra a rentabilidade do investimento em determinado período, caracterizando, assim, a taxa de remuneração do capital investido; e, o *Payback*, que calcula quantos períodos serão necessários para cobrir o capital investido, ou ainda, quanto tempo levará para recuperar o investimento, descontada uma taxa que o investidor ganharia se investisse em outro projeto ou outra atividade agropecuária.

**Tabela 1:** Valores das projeções do fluxo de caixa no período de 40 anos, no cultivo de Seringueira na Região de São José do Rio Preto, 2020.

### Planilha 1 - Análise do Fluxo de Caixa

					Custeio da Produção	Receitas	Custos de Formação e Produção	Resultados Simples	Resultados Global
Ano Civil	Ano Corrido	Kg Coágulo por Árvore	% Aptas Sangria	Kg Coágulo Total	Despesas Produção Coágulo	Receita Venda Coágulos	Heveicultor	Heveicultor	Heveicultor
2017	1	0	0%	0	0	0	5.500.000	-5.500.000	-5.500.000
2018	2	0	0%	0	0	0	228.571	-228.571	-5.728.571
2019	3	0	0%	0	0	0	228.571	-228.571	-5.957.142
2020	4	0	0%	0	0	0	228.571	-228.571	-6.185.713
2021	5	0	0%	0	0	0	228.571	-228.571	-6.414.284
2022	6	0	0%	0	0	0	1.332.045	-1.332.045	-7.746.329
2023	7	4	30%	96.000	319.102	254.400	319.102	-64.702	-7.811.031
2024	8	6	70%	308.000	417.512	816.200	417.512	398.688	-7.412.343
2025	9	5	90%	360.000	474.845	954.000	474.845	479.155	-6.933.188
2026	10	7	96%	499.200	510.047	1.322.880	510.047	812.833	-6.120.355
2027	11	8	96%	576.000	510.047	1.526.400	510.047	1.016.353	-5.104.001
2028	12	9	96%	691.200	510.047	1.831.680	510.047	1.321.633	-3.782.368
2029	13	9	96%	691.200	510.047	1.831.680	510.047	1.321.633	-2.460.735
2030	14	9	96%	691.200	510.047	1.831.680	510.047	1.321.633	-1.139.101
2031	15	10	96%	729.600	510.047	1.933.440	510.047	1.423.393	284.292
2032	16	10	96%	729.600	510.047	1.933.440	510.047	1.423.393	1.707.685
2033	17	12	96%	883.200	510.047	2.340.480	510.047	1.830.433	3.538.119

2034	18	12	96%	921.600	510.047	2.442.240	510.047	1.932.193	5.470.312
2035	19	12	96%	921.600	510.047	2.442.240	510.047	1.932.193	7.402.505
2036	20	12	96%	921.600	510.047	2.442.240	510.047	1.932.193	9.334.698
2037	21	12	96%	921.600	510.047	2.442.240	510.047	1.932.193	11.266.892
2038	22	12	95%	912.000	510.047	2.416.800	510.047	1.906.753	13.173.645
2039	23	12	95%	874.000	510.047	2.316.100	510.047	1.806.053	14.979.698
2040	24	12	95%	874.000	510.047	2.316.100	510.047	1.806.053	16.785.752
2041	25	12	95%	874.000	510.047	2.316.100	510.047	1.806.053	18.591.805
2042	26	12	93%	851.000	510.047	2.255.150	510.047	1.745.103	20.336.908
2043	27	12	93%	851.000	510.047	2.255.150	510.047	1.745.103	22.082.012
2044	28	11	93%	814.000	510.047	2.157.100	510.047	1.647.053	23.729.065
2045	29	11	93%	777.000	510.047	2.059.050	510.047	1.549.003	25.278.068
2046	30	9	93%	666.000	510.047	1.764.900	510.047	1.254.853	26.532.922
2047	31	9	93%	629.000	510.047	1.666.850	510.047	1.156.803	27.689.725
2048	32	9	90%	612.000	510.047	1.621.800	510.047	1.111.753	28.801.478
2049	33	9	90%	612.000	510.047	1.621.800	510.047	1.111.753	29.913.232
2050	34	9	90%	612.000	510.047	1.621.800	510.047	1.111.753	31.024.985
2051	35	9	90%	612.000	510.047	1.621.800	510.047	1.111.753	32.136.738
2052	36	9	88%	595.000	510.047	1.576.750	510.047	1.066.703	33.203.441
2053	37	9	88%	595.000	510.047	1.576.750	510.047	1.066.703	34.270.145
2054	38	9	80%	544.000	510.047	1.441.600	510.047	931.553	35.201.698
2055	39	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	36.048.451
2056	40	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	36.895.205
2057	41	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	37.741.958

2058	42	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	38.588.711
2059	43	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	39.435.465
2060	44	8	80%	512.000	510.047	1.356.800	510.047	846.753	40.282.218
2061	45	8	76%	486.400	510.047	1.288.960	510.047	778.913	41.061.131
2062	46	8	76%	486.400	510.047	1.288.960	510.047	778.913	41.840.045

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um indicador financeiro que apresenta a rentabilidade do investimento em determinado período, caracterizando, assim, a taxa de remuneração do capital investido. Para o cálculo desse indicador financeiro (TIR) deve-se identificar o investimento inicial, cujo montante no presente estudo foi de R\$ 7.746,329,00 (sete milhões, setecentos e quarenta e seis mil, trezentos e vinte e nove Reais), e os saldos dos fluxos de caixa projetados pelo período de 40 anos, a partir do primeiro ano de sangria. Essa análise resultou em uma TIR de 9,79% ao ano. Se considerarmos outros investimentos de renda fixa como por exemplo a Taxa Básica Selic que hoje é de 2% ao ano, segundo BCB (Banco Central do Brasil), ou se levarmos em conta o IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo Acumulado) nos últimos 12 meses de 3,92% ao ano, segundo o IBGE, podemos dizer que o investimento do estudo é atrativo e apresenta rentabilidade do investimento.

O indicador financeiro denominado Valor Presente Líquido (VPL) indica o valor atual de uma série de fluxos de caixa, descontados a uma determinada taxa de juros compostos. Para o cálculo definição do Valor Presente

Líquido (VPL) utilizou-se o valor do investimento inicial, cujo montante foi de R\$ 7.746,329,00 (sete milhões, setecentos e quarenta e seis mil, trezentos e vinte e nove Reais) e uma série de fluxos de caixas projetados por 40 anos (tabela 1), descontados a uma determinada taxa de juros. Nesse estudo de caso, utilizou-se uma taxa (TMA) de 10% ao ano. Sendo o VPL positivo, significa que o projeto irá cobrir o investimento inicial, já descontando uma taxa de retorno esperada e ainda gerará recursos adicionais, com riquezas para seus investidores. No caso do VPL negativo, significa que o projeto não gerará recursos suficientes para cobrir o capital investido, considerando a taxa de retorno exigida, não sendo viável, portanto, sua implantação. Nesse estudo como o VLP apresentou-se positivo, representa um ponto positivo para a viabilidade do projeto.

Outro indicador financeiro abordado nesse estudo refere-se ao *Payback*. Trata-se de um período necessário de tempo para o proprietário recuperar os recursos iniciais investidos no projeto, levando em consideração o fluxo de caixa e não os lucros contábeis. Utiliza-se o cálculo do *Payback* Simples e do *Payback* Composto. Para o cálculo do *Payback* Simples basta somar os fluxos de caixa líquido futuros para cada ano até que seja atingido o valor do custo inicial do projeto, assim se tem o tempo total de recuperação do investimento. O importante desse método é que quanto menor o prazo de recuperação do investimento, menor será o seu risco. Nesse estudo o *Payback* simples foi de 8,86 anos. No cálculo de *Payback* descontado será empregada a taxa de juros junto aos fluxos de caixa. No estudo em referência, a taxa de juros foi de 10% ao ano e uma vez aplicada essa taxa nos fluxos de caixa projetados, obteve-se o período de 14,31 anos.

**Tabela 2:** Resultado dos indicadores financeiros do cultivo de seringueira pela Fazenda Estrela Dalva na Região de São José do Rio Preto, 2020.

Planilha 9 - Indicadores						
TMA	Investimento Inicial	TIR	VPL	TIR	Payback simples (anos)	Payback descontado (anos)
10%	-7.746.329,00	9,79%	R\$ 3.246.096,28	9,79%	8,86	14,31

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

## CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como objetivo analisar a viabilidade financeira na extração de látex coagulado em uma propriedade rural em regime CLT. A coleta de dados ocorreu em um período no qual foi possível projetar o Fluxo de Caixa para um período de análise de 40 anos, na Fazenda Estrela Dalva, localizada no município de Icém. Os indicadores financeiros utilizados nesse estudo foram a Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL) e o *Payback* (simples e descontado). A Taxa Mínima de Atratividade utilizada foi de 10%.

Nesse estudo constatou-se a viabilidade da atividade de extração de látex coagulado, pois possibilitou o retorno do investimento em um período de 8,86 anos, considerando o *Payback* simples e de 14,31 anos, considerando o *Payback* descontado. A Taxa Interna de Retorno (TIR) apresenta-se

com 9,83% a.a. e um VPL (Valor Presente Líquido) positivo de R\$ 3.246.096,28 (três milhões duzentos e quarenta e seis mil e noventa e seis reais e vinte e oito centavos), considerando as projeções de fluxo de caixa para o mesmo período, ou seja, 40 anos.

Conclui-se ainda que o valor da aquisição da terra, seguido do plantio das árvores (seringueiras) são os itens que mais contribuíram com o custo total de implantação do seringal neste estudo. Já no período de produção do seringal o custo mais significativo é o da mão de obra, demonstrando a importância desse fator no processo.

Por fim, vale lembrar que esses dados apresentados são referentes a essa determinada propriedade, não podendo ser generalizados, pois a aplicação deste estudo em outras propriedades com as mesmas atividades os resultados poderão ser diferentes. Desse modo, sugere-se que outras pesquisas sejam desenvolvidas para que se possam comparar os resultados, podendo ser analisada a viabilidade entre outras atividades desenvolvidas no meio rural.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. de P. et al. **Seringueira**: aspectos econômicos, sociais e perspectivas para o seu fortalecimento. Viçosa: 2006.

APABOR. **Heveicultores, vocês sabem como funciona o contrato de parceria?** Por: Thamiris Bott Buzatti. Disponível em: [http://www.apabor.org.br/sitio/artigos/pdf/ParceriaRural\\_MinutoAgro\\_2019.pdf](http://www.apabor.org.br/sitio/artigos/pdf/ParceriaRural_MinutoAgro_2019.pdf). Acesso em: 23 jul. 2020.

BRASIL. Portaria nº 86, de 03 de março de 2005. **Aprova a Norma Regulamentadora de Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura,**

**Exploração Florestal e Aquicultura. Diário Oficial da União.** Brasília, DF. Seção 1, p. 22. Disponível em: <[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SS T\\_Legislacao/SST\\_Legislacao\\_Portarias\\_2005/Portaria-n--86-NR-31\\_-Rural.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SS T_Legislacao/SST_Legislacao_Portarias_2005/Portaria-n--86-NR-31_-Rural.pdf)>. Acesso em: 05 mai., 2020.

CANZIANI, J. R. F. **O cálculo e a análise do custo de produção para fins de gerenciamento e tomada de decisão nas propriedades rurais.** [Curitiba: DERE/SCA/UFPR], 2005. p.19. GRAHAM, Willard J. **Depreciação e reposição de capital em economia inflacionária.** Rev. Adm. Empres., São Paulo , v. 5, n. 17, p. 169-187, dez./1965

COSTA, B. H. G.; RESENDE, M. L. V.; MONTEIRO, A. C. A.; JÚNIOR, P. M. R.; BOTELHO, D. M. S.; SILVA, B. M. **Potassium phosphites in the protection of common bean plants against anthracnose and biochemical defence responses.** Journal of phytopathology, Ithaca, v. 166, n. 2, p.95-102, dez./2017.

GOMES, A.R. **Contabilidade rural e agricultura familiar.** 2.ed. Rondonópolis: A.R. Gomes, 2002.

GRECA, F. M.; BARDDAL, R. L., RAVACHE, S. C.; SILVA, D. G.; CATAPAN, A.; MARTINS, P. F. Análise de um Projeto de Investimento Para Minimização de Quebras de Estoque com a Utilização da Metodologia Multi-índices e da Simulação de Monte Carlo. Revista GEINTEC, v. 4, n.3, p. 1092-1107, 2014.

HERMES, G.A; BORGHETTI, J.C. **Análise da viabilidade financeira da produção de tabaco-um estudo de caso de produtor rural do vale do Rio Pardo.** Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, p. 1-23, jun./ 2015

HIRAKI, S. S.; ALVES, P. F.; FURLANI JUNIOR, E.; FERRARI. S. **Produção de mudas.** Ilha Solteira: Cultura da Seringueira, 2012.

HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1992. p.465.

INSTITUTO AGRONÔMICO. **A importância da borracha natural**. Disponível em: <<http://www.iac.sp.gov.br/areasdepesquisa/seringueira/importancia.php>>. Acesso em: 28 abr., 2020

JÚNIOR, A. B.L; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: técnicas e práticas essenciais**. 1. ed. [Rio de Janeiro, LTC],2015.

KASTEN, T; **Farm machinery operation cost calculations**. Kansas State University, 1997. p.45.

LEAL, S. T. **A heveicultura na mesorregião leste do estado de mato grosso do sul: aspectos técnicos e econômicos**. 2017. 108 f. Tese (Doutorado em Agronomia) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Ilha Solteira, SP, 2017.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamento o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Brasília, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 9 de maio 2013.

LUNGA, A; SILVA, J. Q; MACEDO, M. A. S. **Análise de viabilidade econômico-financeira de diferentes sistemas de exploração de seringueiras**. Custos e Agronegócio online, Recife, v. 4, n. 3, set/dez – 2008.

MARTIN, N. B.; ARRUDA, S. T. **A produção de borracha natural: situação atual e perspectivas**. Informações Econômicas, São Paulo, v. 23, n. 9, 1993. p. 9-55.

MARTINS, A. N.; SUGUINO, E. **Mudas de alta qualidade garantem seringal competitivo**. São Paulo: AGRIANUAL 2016 - FNP, 2016.

MARTINS, P. F. **Análise de um projeto de investimento para minimização de quebras de estoque com a utilização da metodologia multi-índices e da simulação de Monte Carlo.** GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias, v. 4, n. 3, p. 1092-1107, 2014.

MARION, J.C. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA/SECRETARIA ESPECIAL DE PREVIDÊNCIA E TRABALHO. **Aprova a nova redação da Norma Regulamentadora nº 31 - Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura.** Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-22.677-de-22-de-outubro-de-2020-285009351>. Acesso em: 22 jul. 2020.

NETO, A.A. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NOGUEIRA, R de F. et al. **Mercado de borracha natural e viabilidade econômica do cultivo da seringueira no Brasil.** Nativa, Sinop, v. 03, n. 02, p. 143-149, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/NATIVA/v03n02/v03n02a12.pdf>>. Acesso em: 05 mai., 2020.

NORONHA, J.F. **Projetos agropecuários: administração financeira, orçamento e viabilidade econômica.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 1987. 269p.

OLIVEIRA, M. D. M.; GONÇALVES, E. C. P. **Custo de produção e rentabilidade da cultura da seringueira:** safra 2018/19. Análise e Indicadores do Agronegócio, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 2-7, fev. 2019.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PARCHEN, C. A. **O exercício profissional de ciências agrárias**. Revista Acadêmica, v.5, n.1, p.85-90, jan./2007.

PEREIRA, J. P. et al. **Cadeia produtiva da borracha natural**: análise diagnóstica e demandas atuais no Paraná. Londrina: IAPAR, 2000.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 76-97.

RESOLUÇÃO. CFC Nº 750/93 - **Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC)**. Disponível em: [http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Livro\\_](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Livro_). Acesso em 09 ago. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sebrae em São Paulo**. Disponível em: [www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/Paginas/oqueprolabore.aspx](http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/Paginas/oqueprolabore.aspx). Acesso em 11/3/2012.

SOUZA, I. A. **Sangria da seringueira**: guia prático para o seringueiro. Vitória, ES: Incaper, 2013. p.24.

VIRGENS FILHO, A. de C.E. **Sistemas Agroflorestais com a Seringueira como Alternativa de Renda**. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/215732/1/Sistemas-agroflorestais-como-alternativa-de-recuperacao-de-areas-degradadas-2003.pdf> . Acesso em: 15 ago. 2020.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. 10.ed. Porto Alegre: D.C. Luzzatto, 1989.

# **UM BREVE RECORDATÓRIO HISTÓRICO DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS NO BRASIL: DE SUA IDEALIZAÇÃO À CORRIDA POR MELHORES RESULTADOS NUM PERÍODO PÓS-PANDÊMICO**

Anderson Golfi Andreazi<sup>27</sup>

Mauro Nacano<sup>28</sup>

Rodrigo Alexandro Rodrigues<sup>29</sup>

## **RESUMO**

O objetivo dessa escrita é buscar uma fundamentação histórica relacionando os investimentos financeiros até a enumeração das principais modalidades existentes no cenário nacional brasileiro. Em meio a uma epidemia mundial, a economia brasileira sofreu um grande golpe, tendo como principal fator as medidas de isolamento e, como resultado de toda essa situação, empresas agonizaram e muitas tiveram que encerrar suas operações. Os investimentos mais conhecidos como a poupança e a renda fixa acabaram se tornando nada atraentes, gerando resultados pouco significativos e impulsionando assim, o grande interesse pelos investimentos mais conhecidos por rendas variáveis.

---

<sup>27</sup> Administrador; Especialista em Gestão Empresarial; Especialista em Gestão de Agronegócios; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>28</sup> Engenheiro de Produção; Matemático; Administrador; Especialista em Ensino da Matemática; Mestre em Engenharia; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

<sup>29</sup> Matemático; Mestre em Educação Matemática; Professor no Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP.

Em 2008, com o surgimento da BM&FBOVESPA (a partir da integração das Bolsas de Mercadorias & Futuros e a de Valores de São Paulo) foi possível visualizar a grande corrida por melhores resultados na atualmente chamada B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) mesmo que para isso, o novo investidor tenha que se submeter aos riscos relacionados às variações das ações hoje existentes para negociações que, podem ser feitas no curto prazo (day trade), até aquelas que envolvem prazos mais elásticos.

**Palavras-chave:** Investimentos. Poupança. Bolsa de valores. Tecnologia. Redes sociais.

## INTRODUÇÃO

A economia brasileira sofreu um grande golpe com a chegada da pandemia do coronavírus e o principal fator para todo esse impacto foram as medidas de isolamento social.

As pequenas, as médias ou até mesmo grandes empresas, tiveram que buscar soluções para se manterem operantes e, mesmo assim, diversas fecharam suas portas.

Também, como reflexo dessa situação instalada por conta da pandemia, toda a economia acabou sentindo profundamente e, podemos citar a variação do Ibovespa que, em janeiro de 2020, tinha seu índice perto dos 120 mil pontos (tratava-se de uma máxima histórica) e, no auge do isolamento social, apresentou um terrível decréscimo, baixando para quase 63 mil pontos.

É aí que a situação fica interessante: no mês de julho de 2020, a Bolsa brasileira transbordou a casa de 1 milhão de CPFs, ou seja, depois de passar uma década engessada com um número na casa dos 500 mil investidores (pessoa física), passamos a assistir uma grande corrida em direção a esse segmento e, atualmente, esse número já ultrapassou a casa dos 3 milhões.

O lado positivo dessa entrada do brasileiro no mundo dos investimentos é que, a B3 vislumbrou a compensação de parte dos bilhões que foram sacados pelos investidores estrangeiros (lembremo-nos que o índice chegou perto da casa dos 60 mil pontos).

Podemos justificar todo esse movimento com a queda da taxa básica de juros que, no seu menor valor histórico, chegou a 2% ao ano. O fato é que a Selic acabou derrubando os níveis de rentabilidade das aplicações mais tradicionais de renda fixa, fazendo com que o investidor brasileiro passasse a assumir mais riscos, em busca de maiores retornos.

Por outro lado, todos acabamos sendo bombardeados pelas informações disponíveis nas redes. O papel dos influenciadores digitais que, atuam massivamente em seus canais do Youtube, perfis do Instagram, grupos fechados de WhatsApp ou Telegram enfim, acabou sendo incisivo, principalmente, no tipo dos investidores que, de certa forma mais jovens, passaram assim a vislumbrar esse segmento econômico num prazo mais curto (DayTrade) ou até mesmo com objetivos mais apoiados no longo prazo.

Pensando em todo esse cenário e, sem que haja a intensão de transformar qualquer leitor num investidor profissional, pensamos nesse texto como sendo uma leitura inicial, que possa nortear os estudos e fundamentar o assunto da Educação Financeira. Tema esse, aliás, que se torna tão importante na vida do indivíduo comum ou até mesmo na carreira de um administrador que, certamente será cobrado em suas tomadas de decisão.

Assim, julgamos necessário o levantamento de um pouco de história, interpretação de alguns termos, siglas e os tipos de perfil para o investidor. O importante aqui é que possamos ficar confortáveis nas discussões das mais diferentes vertentes no cenário dos investimentos.

## **1 Investimentos no Brasil: um processo histórico**

Começemos pela história. De acordo com o site [www.investidor.gov.br](http://www.investidor.gov.br), até a década de 60, o principal investimento do brasileiro era em imóveis, evitando assim títulos públicos ou privados. Nesse momento a economia sofria com o crescimento da inflação e havia a limitação de 12% ao ano para a taxa de juros (Lei da Usura). Esse cenário começou a mudar quando, o Governo que assumiu em 1964, deu início a um programa que visava reformas na economia

nacional e dentre elas, a reestruturação do mercado financeiro.

Em meio a essa mudança toda, podemos listar leis como a nº 4.537/64, que instituiu a Correção Monetária, a nº 4.537/64, chamada de lei da reforma bancária (quando foram criados o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central) e a nº 4.728/64, que foi a primeira Lei de Mercado de Capitais, implementando as diretrizes para seu desenvolvimento.

Em meio a toda essa mudança, reformulações da Bolsa, profissionalização, surgimento de Sociedades Corretoras foi dada a largada para o desenvolvimento da indústria dos fundos em investimentos e também foi criada a Diretoria de Mercado de Capitais no Banco Central (hoje CVM – Comissão de Valores Imobiliários).

Nessa altura, já podemos falar do “boom” da Bolsa do Rio de Janeiro (dezembro de 1970 a julho de 1971) que se resumiu numa forte onda de especulações que fizeram subir o valor das ações e, ao alcançarem suas máximas (julho de 1971), deu-se início ao processo de realização de lucros em que, investidores experientes venderam suas posições, ou seja, o movimento foi de pânico, dada tamanha baixa em um cenário onde todos queriam vender suas ações. Resultado, vários anos de mercado deprimido.

Conseqüentemente, daí para frente, foi gerada uma busca incansável pelo aperfeiçoamento, fortalecimento, estímulos para maior participação de investidores e, inclusive a introdução de regras corporativas tais como a transparência (“disclosure”), o tratamento equitativo (“compliance”), a prestação de contas (“accountability”). Enfim, muita coisa aconteceu até que, em 2003, fosse desencadeado um reaquecimento significativo do mercado.

## **1.1 A BM&FBOVESPA**

A BM&FBOVESPA teve sua origem em 2008, a partir da integração das Bolsas de Mercadorias & Futuros e a de Valores de São Paulo. Atualmente, líder na América Latina, é a única bolsa que opera no Brasil e passou a ser chamada de B3 (Brasil, Bolsa, Balcão).

É claro que a partir daqui, pode e deve-se buscar mais informações históricas, inclusive as que estão disponíveis nas redes. Esse ato se torna fundamental para que se conheça e possa nortear possíveis decisões relacionadas aos mais diversos tipos e modelos de investimentos.

Com a pandemia, surgiram nas principais redes sociais os chamados “gurus” dos investimentos, prometendo diversas possibilidades para duplicar, triplicar as reservas de indivíduos que nunca tiveram acesso a esse mundo e, basicamente, passaram uma vida investindo apenas na Poupança.

Vale lembrar que a Poupança é um investimento simples em que uma taxa de remuneração mensal é aplicada sobre um certo capital investido, enquadrando-se assim no modelo de Renda Fixa em que, os rendimentos são conhecidos, desde o início, por meio de um indexador.

Existem diversos tipos de investimentos disponíveis no mercado e todos respeitando o perfil do investidor em questão. Podemos considerar duas classificações básicas para investimentos, os de Renda Fixa (citado anteriormente, no exemplo da poupança) e os de Renda Variável (que são aqueles investimentos de rendimentos incertos, exemplo das ações de uma empresa).

Não podemos deixar de lado o perfil de cada investidor, tendo em vista o tipo de rentabilidade buscada e, é claro que quanto maior for a rentabilidade, maior será o risco a ser enfrentado. Por isso, podemos classificar o investidor

como sendo de perfil “conservador”, “moderado” e aquele mais “agressivo” que suporta cenários de possíveis prejuízos.

Depois deste breve histórico sobre investimentos, vamos agora ver um pouco sobre alguns tipos de investimentos financeiros.

Para começar a investir no mercado financeiro, estabeleça os seus objetivos, determine a quantia a ser investida, conheça e pesquise sobre os tipos de investimentos, identifique o seu perfil de investidor, pesquise uma corretora e abra a sua conta, escolha o seu investimento e comece a investir.

A conta em uma corretora é necessária, pois ela funcionará como uma “ponte” entre você investidor e a bolsa de valores para que possa comprar e vender títulos e outras opções, no mercado financeiro de diferentes companhias.

## **1.2 Taxa Selic**

Ao se falar sobre investimentos financeiros é necessário entender um pouco sobre a taxa Selic - taxa para Sistema Especial de Liquidação e Custódia, conhecida também como taxa básica de juros da economia brasileira. Além de regular a inflação, ela tem como objetivo garantir o controle da emissão, da compra e da venda de títulos públicos.

As instituições financeiras compram títulos públicos do Tesouro Nacional e é a taxa Selic que indica quanto o governo paga de juros para estas instituições. O Copom – Comitê de Política Monetário do Banco Central se reúne, de 45 em 45 dias, para definir o valor da taxa Selic.

Além dos impostos, o governo federal necessita de dinheiro para manter os seus investimentos públicos, como a construção de estradas, hospitais, escolas, etc. Por isso, o

governo capta esses recursos através de crédito com emissão de títulos públicos.

Há algum tempo atrás, somente os bancos brasileiros podiam comprar os títulos públicos, hoje, as pessoas físicas podem adquirir estes títulos através da plataforma Tesouro Direto.

O que faz a taxa Selic flutuar é a necessidade de o governo precisar de mais ou menos recursos. Quando o governo necessita de mais dinheiro, coloca no mercado financeiro Títulos Públicos e, para alavancar a procura destes Títulos, o Copom aumenta a taxa Selic e, quando o mercado financeiro percebe que o governo está fortalecido e a economia do país fica saudável, a tendência é a taxa Selic cair.

É por isso que a taxa Selic impacta, diretamente, no nosso dia a dia, pois ela influencia na taxa de juros em empréstimos, financiamentos e na rentabilidade de investimentos.

### **1.3 FGC- Fundo Garantidor de Crédito**

O FGC foi criado em 1995, para restabelecer a credibilidade do sistema bancário, ele é constituído por uma associação civil sem fins lucrativos, uma entidade independente e privada; tem como objetivo dar proteção ao sistema financeiro, garantindo o recebimento do dinheiro mesmo em caso de falência da instituição financeira. Atualmente, o valor máximo coberto pelo FGC é de R\$ 250 mil reais por CPF ou CNPJ e por instituição financeira.

Não são todas aplicações financeiras que contam com a garantia do FGC. São cobertas as seguintes aplicações:

- Contas correntes
- Contas de Poupança

- CDBs e RDBs
- Contas Salários
- Letras de Câmbios
- Letras Imobiliárias
- Letras Hipotecárias
- Letras de Créditos Imobiliários
- Letras de Créditos do Agronegócio
- Operações compromissadas que têm como objetivo títulos emitidos após março de 2012 por empresa associada ao FGC.

Agora que sabemos um pouco sobre taxa Selic e FGC, podemos agora falar um pouco sobre investimento financeiro. Insistimos que este trabalho não tem a finalidade de mostrar técnicas de investimentos e sim apresentar tipos de aplicações financeiras.

## **2 Tipos de investimentos financeiros**

### **2.1 Caderneta de Poupança**

Vamos iniciar com a aplicação financeira mais popular e conhecida do mercado financeiro a “Caderneta de Poupança”. A caderneta de poupança é um investimento de baixo risco, é oferecida para pessoas físicas e jurídicas, por instituições financeiras públicas ou privadas, regida por regras do governo federal, isenta de Imposto de Renda, garantida pelo FGC liquidez diária que recebe remuneração mensal, ou seja, todos os meses no dia da abertura da conta (conhecida como aniversário da conta). Portanto, cuidado ao

retirar o seu dinheiro da poupança antes do aniversário da conta.

A remuneração da caderneta de poupança hoje, conforme a legislação brasileira, é de 70% da taxa Selic + TR. Como a taxa Selic atual é de 2% a.a. e a TR está aproximadamente em 0%, a caderneta de poupança está devolvendo 1,40% a.a. de taxa de juros, ou seja, aproximadamente 0,117 % a.m., bem abaixo da taxa de inflação atual. Por isso a Caderneta de Poupança deixou de ser uma aplicação viável atualmente.

Se calcularmos a taxa real, o ganho da caderneta de poupança fica pior ainda, conforme a fórmula abaixo:

$$Taxa\ real = \left\{ \frac{(1 + \text{ganho nominal})}{(1 + \text{inflação nominal})} - 1 \right\}$$

Exemplo: Se considerarmos uma inflação de 2,4% para os próximos 12 meses e um ganho da caderneta de poupança de 1,4% a.a. o ganho real da poupança será de:

$$Taxa\ real = \left\{ \frac{(1 + 1,4)}{(1 + 2,4)} - 1 \right\}$$

$$Taxa\ real = \left\{ \frac{(2,4)}{(3,4)} - 1 \right\}$$

$$Taxa\ real = (0,705882 - 1)$$

$$Taxa\ real = -0,294118 \%$$

Nesse exemplo, você teria, na verdade, uma **perda** frente à inflação de aproximadamente 0,29 % no ano.

## 2.2 Tesouro Direto

Apesar de o Tesouro Direto não ser garantido pelo FGC, a aplicação no Tesouro direto é uma das aplicações mais seguras porque, ao comprar o título público emitido pelo Tesouro Nacional, você está financiando a dívida do Governo Federal e como a responsabilidade do pagamento é do próprio Governo, isso faz com que seja o ativo de menor risco de crédito da economia, pois é garantido pelo Tesouro Nacional e sem limite de valor, a não ser que o Governo dê um calote, o que é muito difícil de acontecer, pois traria consequências negativas na economia pela perda de credibilidade do país.

O Tesouro Direto é um investimento de renda fixa, com alto índice de liquidez. Em apenas um dia útil o dinheiro entra na sua conta, tanto a taxa quanto o vencimento, e os indexadores são pré-determinados no momento da aplicação.

Existem três tipos de Tesouro Direto ao nosso alcance:

- Os Pré-fixados, que têm sua rentabilidade definida no momento da compra.

- Pós-fixado indexado ao IPCA: títulos pós-fixados com rentabilidade vinculada à variação do IPCA (Índice de Preço ao Consumidor Amplo)

- Pós-fixado indexado à taxa Selic: título com rentabilidade diária vinculada à taxa Selic.

A formação do Imposto de Renda cobrada na aplicação do Tesouro Direto é feita por meio da tabela regressiva, ou seja, quanto mais tempo você deixa investido, menos imposto você paga.

Alíquota de 15% sobre o rendimento do período, se deixar aplicado acima de 720 dias, 17,5% entre 364 e 720 dias, 20% de 180 a 364 dias e 22,5% até 180 dias, lembrando que o IR é retido na fonte.

O IOF – Imposto sobre Operação Financeira só é cobrado se o investidor resgatar a aplicação no prazo de 30 dias.

### **2.3 LCI – Letra de Crédito Imobiliário**

LCI é um título emitido por uma instituição financeira pública ou privada, atrelado ao crédito Imobiliário, com finalidade exclusiva de fomentar o crédito imobiliário. A sua remuneração pode ser pré-fixada com remuneração com uma taxa anual ou pós-fixada atrelada a algum indexador como CDI ou IPCA.

Investimento de renda fixa, livre do IR e do IOF, devido à necessidade de estímulo ao setor imobiliário.

Garantido até R\$ 250.000,00 por CPF e por instituição financeira pelo FGC.

A sua Liquidez depende da sua contratação, ela pode ser com liquidez fechada, ou seja, resgate somente na data do seu vencimento, ou LCI com liquidez 90 dias, ou seja, após 90 dias a liquidez passa a ser diária.

### **2.4 LCA – Letra de Crédito Agrícola**

LCA é um título emitido por uma instituição financeira pública ou privada, atrelado ao crédito Agrícola, com finalidade de fomentar o crédito agrícola. A sua remuneração pode ser pré-fixada com remuneração com uma taxa anual ou Pós-fixada atrelado a algum indexador como CDI ou IPCA.

Investimento de renda fixa, livre do IR e do IOF, devido à necessidade de estímulo ao setor agrícola.

Garantido até R\$ 250.000,00 por CPF e por instituição financeira pelo FGC.

A sua liquidez depende da sua contratação, que pode ser com liquidez fechada, ou seja, resgate somente na data do seu vencimento ou LCA com liquidez 90 dias, ou seja, após 90 dias a liquidez passa a ser diária.

## **2.5 CDI – Certificado de Depósito Interbancário**

CDI é um título emitido pelos bancos para a realização de operações de empréstimos entre si, operação de curtíssimo prazo. Isso acontece devido a uma regra do Banco Central, que determina que os bancos precisam fechar o dia com saldo positivo, quando o volume de saques é maior do que o de depósitos; a diferença é tomada de outros bancos que estejam positivos através do CDI.

A taxa CDI segue de perto a taxa Selic e a taxa DI é a média entre todos os CDBs em um período.

O CDI é aceito no mercado financeiro como a rentabilidade mínima exonerada de qualquer investimento.

As rentabilidades atreladas ao CDI usam o índice como referência e são atrelados percentuais relativos a ele. Assim, qualquer variação do CDI implicará variações diretamente sobre estes investimentos.

## **2.6 CDB – Certificado de Depósito Bancário**

O CDB é a versão do CDI para pessoas físicas e, nesse caso, o banco toma emprestado do consumidor final e não de outro banco, tendo outra finalidade, ou seja, melhorar as

linhas de créditos dos bancos; os CDBs têm prazo e características diferentes.

Existem CDBs com liquidez diária, outros com prazos maiores, pré-fixados e pós- fixados.

O CDB utiliza o CDI como referência de rentabilidade, variando em percentuais do CDI.

Assim, se o seu CDB paga 80% do CDI, você está tendo 20% a menos que o índice. Se ele pagar 120% do CDI, você está tendo 20% a mais que o índice.

Geralmente, os CDBs que necessitam de um valor mínimo menor para aplicação com uma maior liquidez tendem a ter uma remuneração menor e um valor maior mínimo com uma liquidez menor tende a ter uma remuneração maior.

Garantido até R\$ 250.000,00 por CPF e por instituição financeira pelo FGC.

Igualmente, a aplicação no Tesouro Direto e a formação do Imposto de Renda cobrada na aplicação dos CDBs são feitas por meio da tabela regressiva, ou seja, quanto mais tempo você deixa investido, menos imposto você paga.

Alíquota de 15% sobre o rendimento do período, se deixar aplicado acima de 720 dias; 17,5% entre 364 e 720 dias; 20% de 180 a 364 dias e 22,5% até 180 dias, lembrando que o IR é retido na fonte.

O IOF – Imposto sobre Operação Financeira só é cobrado se o investidor resgatar a aplicação no prazo de 30 dias.

## **2.7 LCs – Letras de Câmbio**

LCs são títulos de renda fixa emitidos pelas sociedades de créditos (financeiras) com o objetivo de captar recursos e financiar suas atividades; as LCs também têm garantia de até R\$ 250.000,00 por CPF e por instituição pelo FGC, sua rentabilidade é um pouco maior que os CDBs de mesmo prazo, pois as financeiras têm uma dificuldade maior que os bancos para captar recursos.

A maioria das LCs é Pós-fixada, com remuneração de 100% do CDI ou mais; há também as Pré-fixadas, que pagam uma taxa de juros anual acordada no ato do investimento, sem correção por qualquer indexador. E, há LCs híbridas (prefixada + pós-fixada), atreladas à inflação, taxa pré-fixada mais variação da inflação pelo IPCA.

Existem LCs de curto, médio e longo prazo, de 90 dias a mais de cinco anos, lembrando que não podemos resgatar o dinheiro antes do vencimento.

Não há outras taxas para o investimento em LC, a não ser o Imposto de Renda e o IOF, seguindo a mesma regra do Imposto e IOF dos CDBs.

## **2.8 Debêntures**

As debêntures são títulos de créditos privados emitidos por empresas, utilizados para captar recursos para financiar atividades das organizações. Ao contrário das ações, são valores imobiliários de renda fixa, títulos de créditos (obrigações) em que o acionista empresta dinheiro à empresa e recebe o capital de volta com acréscimo de juros.

O maior risco de se investir em debêntures é o risco de crédito, é a possibilidade de a empresa que emitiu as debêntures não honrar com os pagamentos ou até mesmo

entrar com pedido de falência, ficando o investidor sem o dinheiro investido.

Quanto à liquidez, o ideal é não contar com o dinheiro investido e, ao investir em debêntures com vencimento em 5, 6, ou 10 anos, a intenção do investidor deve ser levá-la até o seu vencimento.

## **2.9 Fundos de investimento**

Ao adquirir uma cota, o investidor passa a integrar a aplicação coletiva e recebe retornos proporcionais à sua parte no capital do fundo, pois por meio destes fundos, pode investir em diversos produtos sem a necessidade de comprá-los separadamente. Ao comprar uma cota, significa que você aceitou as regras definidas e terceiriza o trabalho de gestão a um profissional em investimento, lembrando que o cotista paga uma taxa para que um profissional faça a gestão do fundo.

Existem dois órgãos responsáveis pela regulamentação dos fundos de investimentos no Brasil: a CVM, tendo como objetivo a regulamentação do mercado financeiro; e a ANBIMA, entidade responsável pelos comitês de representação e autorregulação dos fundos.

**Liquidez:** o prazo de resgate do fundo de investimento é o tempo entre o pedido de resgate e o momento em que o dinheiro é depositado em sua conta. Antes disso as cotas do fundo precisam ser transformadas em dinheiro para em seguida, serem sacadas pelo investidor.

Vejam, então, o que é prazo de cotização e prazo de liquidação:

-o prazo de cotização é o tempo que o fundo de investimento leva para transformar as cotas em dinheiro, a partir do dia em que o investidor solicitou o resgate;

-já o prazo de liquidação é quanto tempo o fundo demora, depois do prazo de cotização, para transferir o dinheiro para o investidor, sendo o prazo de resgate a soma do prazo de cotização e o prazo de liquidação.

Exemplos de cotização: D+0, as cotas serão convertidas em dinheiro no mesmo dia do pedido de resgate, D+1 as cotas serão convertidas em dinheiro um dia após o pedido de resgate, D+10, as cotas serão convertidas em dinheiro dez dias após o pedido de resgate, e assim por diante.

## **2.10 Fundos Imobiliários**

Os fundos imobiliários (FII) são formados por grupos de investimentos com o objetivo de aplicar recursos em diversos tipos de investimentos imobiliários, seja no desenvolvimento de empreendimentos ou imóveis já prontos, como edifícios comerciais, shopping centers, galpões, imóveis residenciais, imóveis de varejo, lajes corporativas, hospitais entre outros, e que pode também investir em ativos de dívida imobiliária como LCI e CRI. (Certificado de Recebíveis Imobiliários).

Fundos imobiliários também carregam riscos, da mesma forma quando se faz um investimento direto num imóvel físico. Existe o risco de vacância, o risco de inadimplência e o próprio risco de crédito do inquilino.

Os fundos imobiliários têm liquidez maior que um imóvel. Com eles, você tem a liberdade de vender as suas cotas a qualquer momento. Para isso, basta oferecer suas cotas no mercado financeiro, através da corretora de valores.

## **2.11 Fundos agrícolas**

Os fundos agrícolas são formados por grupos de investimentos com o objetivo de aplicar recursos em diversos tipos de investimentos agrícolas, seja no desenvolvimento agrícola ou terras para plantios, galpões, silos; pode também, investir em ativos de dívida agrícola como LCA e CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio)

Fundos agrícolas também carregam riscos, da mesma forma que o FII. Existe o risco de vacância, o risco de inadimplência e o próprio risco de crédito do inquilino.

Com eles, você tem a liberdade de vender as suas cotas a qualquer momento. Para isso basta oferecer suas cotas no mercado financeiro, através da corretora de valores.

## **2.12 CRI - Certificado de Recebíveis Imobiliários**

Certificado que dá ao investidor o direito ao crédito imobiliário que, ao final do contrato, pode ser revertido em dinheiro, funciona basicamente como um empréstimo feito pelo investidor para financiar transações do mercado imobiliário. Ao final do contrato, o investidor recebe o valor inicial acrescido do pagamento de juros.

## **2.13 CRA - Certificado de Recebíveis do Agronegócio**

É um recebível vinculado especificamente às atividades da agropecuária, abrangendo negócios, na maioria das vezes, entre produtores rurais e cooperativos. O recurso gerado ao comprar este papel é destinado à maximização da produção do agronegócio, como a aquisição da produção do agronegócio, insumos e maquinários.

Esses tipos de títulos são emitidos por securitizadoras que são instituições financeiras, diferentemente dos LCI e

LCA que são emitidos por bancos; ambos são investimentos de renda fixa. Os rendimentos de ambos são livres de Imposto de Renda.

O principal risco desses investimentos é o de crédito, ou seja, a empresa que emitiu o título não conseguir honrar o compromisso de pagar o que foi acordado. Além disso, o CRI e o CRA não possuem a garantia do FGC, portanto, torna-se um título um pouco mais arriscado.

A liquidez do CRI e do CRA não se apresenta como uma grande vantagem desses títulos, pois se necessitar vender o título antes do final da contratação, poderá enfrentar dificuldade.

## **2.14 Letra financeira - LF**

Letra Financeira é uma aplicação de renda fixa em longo prazo, no mínimo dois anos. Investimento com valor mínimo atual de R\$ 50.000,00, incidência da menor alíquota do Imposto de Renda (15%). O rendimento da letra financeira costuma ser atrelado ao CDI e outras atreladas ao IPCA e costuma ser uma das maiores do mercado de renda fixa.

Ao contrário dos CDBs, LCI/LCA, a Letra Financeira não possui a proteção do FGC, você depende da solidez da instituição financeira que emite o título.

Diferentemente do CDB, a letra financeira não permite ao investidor o resgate parcial ou total antes do vencimento. Por isso, este tipo de investimento é adequado ao investidor que queira investir a longo prazo.

## **2.15 Mercado De Capitais**

Mercado de Capitais é um sistema que proporciona a distribuição de valores mobiliários (títulos financeiros ou contratos de investimento coletivo que gerem direito de participação que podem ser de propriedades, as “ações”, ou de crédito, as “obrigações”) para que as empresas possam viabilizar a sua capitalização por meio da liquidação dos títulos emitidos por elas. No mercado brasileiro, os principais títulos negociados são ações, debêntures e cotas de fundos de investimento.

### **2.15.1 Ações**

As ações são valores mobiliários e não imobiliários que concedem direito de participação ao investidor de uma pequena fração do capital social das empresas. Ao comprar as ações e se tornar acionista, você passa a ter ganhos de capital com o crescimento do negócio e também pode ter direito aos dividendos e juros sobre capital próprio.

As ações podem ser primárias (IPO – Initial Public Offering), e o dinheiro acarretado nas vendas das ações primárias vai para o caixa das empresas, sendo o processo da oferta das ações primárias regulamentado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM); cabe à CVM garantir que todos possam participar da oferta em igualdade, estipulando as regras e fiscalizando o processo. Para participar de uma oferta primária o investidor deverá ser cliente de uma corretora de valores que esteja participando da oferta.

A oferta secundária representa as ações que são negociadas no mercado financeiro e adquiridas por um determinado investidor de outro investidor, intermediadas obrigatoriamente por uma corretora de valores imobiliários.

Sendo que o valor relacionado à venda da ação vai para o investidor e não para a empresa.

Existem dois tipos de ações:

1) Ordinárias Nominativas (ON): ações de participação nos resultados econômicos de uma empresa. Confere a seu titular o direito de voto em assembleia e não dão direito preferencial a dividendos.

2) Preferenciais Nominativas (PN): ações que oferecem prioridades no recebimento de dividendos e, no caso de dissolução da empresa o recebimento do reembolso de capital, mas não concede o direito ao voto.

A CVM apenas fiscaliza o processo, estipulando regras para que todos participem da oferta em igualdade, não se responsabilizando pelas perdas e ganhos na compra das ações.

Ações podem ser consideradas de altíssima liquidez e podemos avaliar a liquidez observando o volume médio de negociação que as ações da empresa têm.

Os principais riscos são a desvalorização das ações adquiridas e a liquidez (dificuldade em vender a ação). Por outro lado, os principais custos são as taxas de corretagem, custódia (processo de guarda de ativos, no qual as ações são mantidas e atualizadas) e emolumentos (corretagem de negociação).

As operações de compra e venda de ações podem ser através de “Day Trade” e “Swing Trade”. “Day Trade” é a operação de compra e venda de ações no mesmo dia, recomendada para investidores experientes e com perfil agressivo, lembrando que o mesmo é tributado em 20% de qualquer lucro que tenha no mês, sem se importar com o valor negociado, sendo obrigatório o pagamento do imposto até o último dia do mês seguinte à negociação.

“Swing Trade” operações de curto, médio e longo prazo, em que o investidor compra a ação e guarda o momento conveniente para vendê-lo; o custo do imposto de renda é de 15% sobre o lucro mensal, porém só é cobrado o imposto nos meses que superarem R\$ 20 mil reais no total das vendas de ações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse artigo tentou mostrar os investimentos mais conhecidos no mercado financeiro. Evidentemente, o assunto não se esgota tão facilmente e a necessidade em buscar informações consistentes sempre será mais que necessária.

Quando pensamos naqueles indivíduos que não conhecem o mercado e a grande variedade de produtos nele oferecidos, podemos interpretar que fatores como a cultura financeira tendem, sim, a bloquear atitudes iniciais que poderiam alavancar decisões e as possibilidades de mais e mais pessoas investirem seu dinheiro de forma mais arriscada.

Assumir riscos ainda pode ser um ato considerado uma fraqueza de nossa sociedade, principalmente devido ao pensamento de que para investir se faz necessária a grande quantidade em valor monetário.

É fato que acreditamos na necessidade de o indivíduo buscar novos modelos de crescimento, principalmente quando o assunto é relacionado a finanças. Pensar em gerar situações de conforto no futuro exige comprometimento e um grande empenho ligado às boas práticas. Grandes mudanças devem sempre partir do próprio indivíduo e de suas práticas.

Da mesma forma que a reeducação alimentar direciona a mudança que, por vezes pode ser um desafio aos nossos

costumes (imagine uma pessoa deixar de comer algo que goste muito), podemos dizer que existe sim uma grande necessidade de nossa sociedade admitir que a reeducação financeira é o caminho inicial.

Buscar o controle das finanças pessoais e da família sempre será o ponto de partida, até porque você deve ter em mente onde gostaria de chegar! Quando falamos sobre dinheiro, trabalhamos por ele ou ele anda trabalhando por nós? Quais são as escolhas que andamos assumindo?

O fato é que buscamos a liberdade, tanto financeira quanto mental. O dinheiro serve para garantir segurança e realizar sonhos, porém, devemos deixar de ser uma geração que assiste outros fazendo e passemos imediatamente a fazer.

## REFERÊNCIAS

ASSAF N., Alexandre. **Mercado financeiro**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 19. ed. São Paulo, Qualitymark, 2013.

GITMANN, L. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo, Harba, 2006.

GONÇALVES, Antonio Carlos Porto. et.al. **Economia aplicada** 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STEPHEN, A. Ross. et. al. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: ed Atlas, 2002.

## **Sites consultados**

[www.tesouro.direto.com.br](http://www.tesouro.direto.com.br)

[www.btgpactual.com](http://www.btgpactual.com)

[www.receita.com.br](http://www.receita.com.br)

[www.infomoney.com.br](http://www.infomoney.com.br)

[www.b3.com.br](http://www.b3.com.br)

[www.fgc.com.br](http://www.fgc.com.br)

Enquanto estrangeiro recua, Bolsa ganha 900 mil pessoas físicas na pandemia. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/enquanto-estrangeiro-recua-bolsa-ganha-900-mil-pessoas-fisicas-na-pandemia/> Acessado em 5/01/2021

História do Mercado de Capitais. Disponível em: [https://www.investidor.gov.br/menu/Menu\\_Academico/O\\_Mercado\\_de\\_valores\\_mobiliarios\\_brasileiro/Historia\\_Mercado-Capitais.html](https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/O_Mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro/Historia_Mercado-Capitais.html) Acessado em 3/01/2021

Tipos de Investimentos Financeiros. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/tipos-de-investimentos/> Acessado em 3/01/2021

Co-autores

**Ailton Barcelos de Paula**

**Amilton do Prado**

**Anderson Golfi Andreazi**

**Carlos Alípio Caldeira**

**Cássio Henrique Lopes**

**Juliana Prado Ferrari Spolon**

**Luiz Orlando Iozzi**

**Magali Mary Blanco Alves**

**Maria Christina Justo**

**Mauro Nacano**

**Renata Valéria Calixto de Toledo**

**Rodrigo Alexandro Rodrigues**

**Rosana Aparecida Frêire de Souza**

**Wagner Antônio Jacometi**