

# C O N E X Ã O

---

Revista Científica do Instituto Educacional Santo Agostinho



FACULDADES  
**SANTO AGOSTINHO**

---

ISSN 1679-7698

REVISTA CONEXÃO

v.3, n.1 – Anual – Montes Claros, MG – 2009

---



<i>Artigos</i>	5
<b>A gestão criativa de metas: um modelo de gestão competitivo, centrado nas pessoas e na criatividade</b>	
<i>Oscar Martins Rennó</i>	
<i>Carlos Machado Santos</i>	
<i>Nilton Alves Maia</i>	7
<b>Análise do clima organizacional em uma empresa do setor de comércio varejista na cidade de Montes Claros - MG</b>	
<i>Simarly Maria Soares</i>	
<i>Bruno Medeiros Oliveira</i>	
<i>Felipe Batista Moura</i>	
<i>Thiago Pereira dos Santos</i>	
<i>José Magalhães Santana</i>	31
<b>Assédio moral no trabalho, práticas e consequências: um estudo de caso nas empresas do ramo de confecções associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros - MG</b>	
<i>Edson Antunes Quaresma Júnior</i>	
<i>Karine Gomes dos Santos Souto</i>	47
<b>Gestão estratégica do varejo de alimentos: o caso de uma loja central de Montes Claros</b>	
<i>Ricardo Carvalho de Barros</i>	
<i>Amon Narciso de Barros</i>	
<i>Frederico Augusto Malta Ribeiro</i>	61
<b>A educação diferenciada e escolarização indígena: algumas reflexões sobre o currículo</b>	
<i>Karen Tôrres C. Lafetá de Almeida</i>	
<i>Laura Tôrres C. Lafetá de Almeida</i>	71
<b>Antônio Dó. O grande sertanejo injustiçado</b>	
<i>Gustavo Mameluque</i>	83
<b>Normas para publicação</b>	85



# A gestão criativa de metas: um modelo de gestão competitivo, centrado nas pessoas e na criatividade

Oscar Martins Rennó<sup>1</sup>  
Carlos Machado Santos<sup>2</sup>  
Nilton Alves Maia<sup>3</sup>

## RESUMO:

A Gestão Criativa de Metas é um modelo fundamentado em quatro pilares; pessoas, metas, inovação e amigabilidade sistêmica. Esses pilares, solidamente apoiados por pesquisas internas e externas respeitam e consolidam a cultura organizacional dando sustentação ao plano de metas. Os rigores impostos pela gestão de metas não interferem no processo de criação permanente de ideias, pelo contrário, em razão de sua estrutura baseada nos conceito *Middle-Up-Down*, permite simultaneamente a geração permanente de ideias e motiva a equipe para o alcance dessas metas.

**PALAVRA-CHAVE:** Modelo de Gestão, Gestão da Criatividade, Gestão de Metas.

## ABSTRACT:

The Objectives Creative Management is a process supported by people, objectives, innovation and a complete share. These four values, sustained by external and internal researches, are the basis for the objective purpose since they respect and solidify the corporate culture. The demanded requirements of the Objectives Creative Management do not interfere in the permanent ideas creation process, on the contrary, due to the structure based on Middle-Up-Down concepts they simultaneously allow the constant generation of the ideas and motivate the team to reach these objectives.

**KEY WORDS:** Management Model, Creative Management, Objective Management.

<sup>1</sup> Doutorando pela UTAD – PI, Mestre em Administração pela FUMEC - MG (2007) e graduado em Administração de Empresas pela UNIMONTES - MG (1981), professor do curso de Administração e do curso de Engenharia de Produção das Faculdades Santo Agostinho - MG.

<sup>2</sup> Doutor e Agregado em Gestão. Professor da UTAD e Professor Convidado da Universidade Lusófona do Porto. Investigador da GOVCOPP – Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas.

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia Elétrica pela UFMG (2006), Mestre em Administração pela UFRGS (1999) e Graduado em Engenharia Elétrica pelo INATEL (1979), Professor e Coordenador do curso de Engenharia Elétrica das Faculdades Santo Agostinho.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Morgan (1996 p. 24), raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmo. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização*; derivada do grego *organon* significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular. Para Morgan (1996 p. 43), as organizações também podem ser concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo, do qual dependem em termos de satisfação de suas várias necessidades. A burocracia tende a funcionar mais eficazmente em ambientes que são estáveis ou, de alguma forma, protegidos e que tipos muitos diferentes são encontrados em regiões mais competitivas e turbulentas, tais como empresas de alta tecnologia, nos campos aeroespacial e microeletrônica. Complementando, Morgan (1996 p. 82) entende que as organizações orgânicas provavelmente se tornem mais próximas do funcionamento do cérebro, quando contempla o princípio da auto-organização, mas existem poucas referências a respeito na teoria organicista que nos falem como se possam transformar essas organizações nesse sentido. Os teóricos contingentes sugerem que se procederia mais acertadamente ao apontar “as pessoas certas” para o cargo que se tem em mente, bem como se criaria autoridade flexível, comunicações e estruturas de recompensas que os motivassem a satisfazer às suas próprias necessidades através da consecução dos objetivos organizacionais. Estudos sobre organizações orgânicas bem sucedidas contribuem com

ideias sobre aquilo que pode ser requerido na prática, mas existe pouco sobre a metáfora orgânica em si mesma que se articule numa teoria relevante. Na melhor das hipóteses, é necessário apoiar-se sobre a ideia de que a liderança institucional bem sucedida gerará uma estratégia organizacional apropriada, uma estrutura e um estilo de administração corriqueiro que motivem a criatividade e a inventividade. O presente trabalho foi desenvolvido acreditando nessas ideias e, principalmente, nos ensinamento do autor, quando afirma ser possível, usando o cérebro como uma metáfora para a organização, desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa. O cérebro, dessa forma, oferece uma metáfora óbvia para a organização, particularmente, se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional (MORGAN, 1996 p. 82 - 83).

A conjugação da ideia de se criar um modelo organizacional que tenha como princípio a flexibilidade, aliada à criatividade num processo de autorreflexão ou autoavaliação com a simplicidade e a inteligência organizacional necessária para a sobrevivência no complexo mundo competitivo em que vivemos, é a principal motivação que norteou esse trabalho. Aliado a essa motivação o fato de que, nem sempre, os modelos existentes nos países mais avançados, necessariamente, não são as melhores opções para os países em via de desenvolvimento. É preciso criar modelos próprios, que respeitem a cultura das organizações e que permitam a participação de nossos colaboradores em todos os níveis, que reduziam a níveis razoáveis as dúvidas a respeito do futuro das organizações, permitindo a elas crescimento sustentado em bases sólidas, que promovam maior assertividade através da criatividade, e que sejam focadas nas relações interpessoais, direcionadas ao mercado e à sociedade em que está inserida.

## 2 OS PILARES DA GESTÃO CRIATIVA DE METAS

### *O primeiro pilar: as pessoas*

O modelo proposto, que denominamos “Gestão Criativa de Metas”, é sedimentado em quatro pilares fundamentais: pessoas, metas, inovação e amigabilidade sistêmica.

O primeiro pilar representa as pessoas porque as organizações não são máquinas, não são peças de um jogo econômico de um mercado autorregulável. Aliás, não acreditamos em mercados autorreguláveis. Acreditamos que o mercado possui mecanismos de regulação que necessitam ser operados por pessoas e governos. Acreditamos, portanto, que as organizações, sejam elas empresariais ou não, são formadas por pessoas em todos os seus níveis, e sem essas pessoas elas não existiriam. O mercado, que é formado por organizações, é de fato formado por pessoas. O respeito a essas pessoas, sejam elas internas ou externas à organização, é de fundamental importância. Para assegurar o respeito às pessoas, o Pilar das Pessoas é externado na Gestão Criativa de Metas, pelo Código de Ética, elemento fundamental que regula todas as condutas e relações na organização. O Código de Ética e Conduta, como é denominado, é a ferramenta que transforma e molda uma nova Cultura Organizacional. Ele deve garantir a essas pessoas que elas serão tratadas com justiça, com respeito e com atenção, o que, em momento algum, não deve ser confundido com os modelos paternalistas que, definitivamente, não representam esses valores acima referenciados. Acreditamos na valoração das pessoas em razão da competência, do empenho e dos resultados.

Para assegurar o tratamento igualitário, oportunidades de acesso, o Pilar das Pessoas também é externado na Gestão Criativa de Metas através do:

*Programa de Cargos e Carreiras:* Um programa

dinâmico com regras claras e transparentes de promoções e oportunidades de acesso, e também de captação de novos talentos.

*Programa Anual de Avaliação de Desempenho:* É um programa de regras claras e transparentes com duas fases bem definidas: Fase de negociação, em que o supervisor direto negocia com o colaborador o que a organização espera dele; Fase de avaliação, quando o colaborador e seu supervisor direto reúnem-se para a avaliação e para a prestação anual de contas.

*Manual de Disciplina de Reabilitação e Desligamento:* É um conjunto de regras disciplinares bem definidas, claras e transparentes com o objetivo inicial de reorientar e reconduzir o colaborador que tenha cometido faltas disciplinares no ambiente da organização. Em segunda instância, tem também como objetivo conduzir o desligamento de colaboradores de comportamento indesejável ou inadequado à organização, de forma respeitosa e educada.

*Pesquisa Anual de Qualidade de Vida no Trabalho:* Prevista no calendário do Ciclo Anual de Planejamento e Gestão, a Pesquisa Anual de Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo coletar, de forma isenta e segura, a opinião e a avaliação em todos os aspectos das relações do colaborador com a organização (ponto de vista do colaborador). Tem como princípio a garantia e a preservação do anonimato do colaborador, e como objetivo a melhoria dessas relações. A apuração dos resultados é feita de forma transparente e divulgada a todos os níveis, conforme previsto no calendário do Ciclo Anual de Planejamento e Gestão.

É no Pilar das Pessoas que a Gestão Criativa de Metas constrói o ambiente adequado e propício para a criação de uma organização capaz de atingir metas desafiadoras. Uma organização capaz de gerar ideias criativas e dar a essas ideias o suporte necessário ao seu desenvolvimento, numa política inequívoca de apoio ao empreendedorismo.

### *O segundo pilar: as metas*

Conforme Drucker (1981), é fundamental trabalhar com um conjunto de metas (ou objetivos, como defende o autor) para a sobrevivência da organização no presente e para a construção de um futuro melhor. As metas devem ser anuais (curto prazo) e plurianuais (médio e longo prazo), com revisões anuais, dentro de calendário preestabelecido para prestação de contas e apuração de resultados.

Para assegurar o atingimento das metas, o Pilar das Metas é externado na Gestão Criativa de Metas, pelo Ciclo Anual de Planejamento e Gestão e pela Gestão à Vista. É fundamental o envolvimento de todos para a formatação dessas metas, e isso se dá através do alinhamento destas em todos os níveis da organização, de forma que todos contribuam, em alguma etapa da construção ou do alinhamento dessas metas, e possam se sentir coautores e, por consequência, corresponsáveis pelo seu atingimento. Mas, entende-se também que, em todo processo, da construção à apuração dos resultados, a transparência seja absolutamente respeitada. Aí a necessidade de sua divulgação em todos os níveis, o que se dá através da Gestão à Vista.

### *O terceiro pilar: a inovação*

É importante acreditar na competência das pessoas, no crescimento profissional, na capacidade empreendedora do indivíduo e também acreditar, profundamente, no trabalho em equipe. E o trabalho em equipe, o crescimento profissional e a competência profissional, só são possíveis em um ambiente onde todos tenham não só a oportunidade de participar, como também sejam motivados, valorizados e convidados a participar. Quando o ambiente é favorável, os colaboradores não só participam, mas se envolvem na busca de soluções criativas para os problemas que lhes apresentam.

É importante que as pessoas sintam segurança e confiança, que tenham certeza de que serão ouvidas com respeito e saibam que receberão, em tempo hábil, retorno de suas sugestões. Isso exige uma cultura organizacional que as faça sentir-se abertas para participar, contribuir e se envolver com absoluta confiança.

Para assegurar a participação de todos no processo de inovação, o Pilar da Inovação é externado através de um conjunto de ações:

*Programa Anual de Sugestões:* Previsto no Ciclo Anual de Planejamento e Gestão, o Programa Anual de Sugestões é um programa com regras claras e transparentes de valorização dos colaboradores, aberto a sugestões, que tem como objetivo promover a participação voluntária dos colaboradores na geração de ideias, premiar o maior número possível de boas ideias que tenham aplicabilidade prática no trabalho cotidiano dos colaboradores. Promover o envolvimento dos colaboradores na resolução de problemas operacionais e rotineiros em suas operações. Promover o trabalho em equipe e a busca de soluções criativas. Motivar o colaborador e sua equipe de trabalho.

*Programa Inovaideia:* Previsto no Ciclo Anual de Planejamento e Gestão, o Programa Inovaideia é voltado para os gerentes de nível médio da organização e tem as seguintes características: O conselho de acionistas ou de sócios da organização, por ocasião da consolidação das metas anuais da organização, de posse dos estudos e levantamentos efetuados e com foco nos cenários formulados, propõe um desafio no formato de uma metáfora para a organização. Essa metáfora é elaborada pela alta gerência que lhe dá parâmetros e direcionamento para ser trabalhada e transformada pelos gerentes de nível médio em produto novo ou em serviço diferenciado, ou na reformulação dos produtos ou serviços existentes, através de processo criativo. Em seminário específico para esse fim, os geren-



tes de nível médio, suportados pelos especialistas de sua gerência, e em conjunto com seus pares, montam as equipes e dão início aos trabalhos, formatando um projeto para sua área ou, dependendo do projeto, para mais de uma unidade, sob a coordenação de um dos gerentes (mas com a participação efetiva de todos os gerentes envolvidos). Os gerentes de nível médio, que coordenam o projeto, agora denominado gerente de projeto, negociam livremente com a alta gerência os parâmetros básicos (recursos, disponibilidade de pessoas, tempo etc.) necessários para a empreitada. Em troca, são definidas as metas a serem alcançadas em cada projeto ou etapa. A alta gerência reporta ao conselho o andamento dos projetos que avalia, aprova os projetos viáveis para a organização e propõe premiações, se for o caso. Anualmente é realizado um seminário em que as melhores sugestões dos colaboradores do Programa Anual de Sugestões e as melhores ideias das equipes do Programa Inovideia são apresentadas e premiadas e, quando oportuno, com divulgação do evento na mídia local.

#### *O quarto pilar: a amigabilidade sistêmica*

Amigabilidade sistêmica é um conceito recente da ciência da computação. Significa construir sistemas voltados não apenas para a sua funcionalidade técnica, mas principalmente para o conforto e a praticidade do usuário do sistema. É a aplicação direta do conceito de usabilidade, ou seja, o sistema tem de ser simples na ótica do seu usuário, do cliente, do fornecedor, da gerência e de todos que estão envolvidos em sua utilização, seja ele o usuário direto ou indireto. Por exemplo, no atendimento a um cliente, o sistema tem que ser completo e integrado ao contexto; aberto a todas as possibilidades, de forma a atender o usuário; no caso, a atendente que está entrevistando o cliente da organização e, ao mesmo tempo, registrar o atendimento. Mas o sistema também tem que pensar no cliente que está em frente à atendente (ou ao

telefone). É o sistema que dá o ritmo, ordena e fecha de fato o atendimento. Sistemas multifaceados, nos quais a atendente tem que registrar repetidas vezes a mesma informação, forçam-na a entediar o cliente com repetidas perguntas, esgotando o humor de qualquer um, principalmente quando, nessas trocas de módulos (faces), ocorrem quedas provocadas por congestionamentos, acessos mal dimensionados etc. O sistema tem que ser simples na ótica do usuário final (o cliente que está sendo atendido), mas ser simples não é ser menor ou incompleto. Pelo contrário, ser simples é ter capacidade de síntese. É a capacidade de transformar algo complexo, difuso e cheio de nuances, no ponto de vista do operador (usuário), em algo claro, transparente e de fácil compreensão, para o usuário e para o cliente final.

Na maioria das vezes, a fim de ser simples para o usuário e o cliente final, ou seja, ser dotado de “Amigabilidade Sistêmica,” é preciso muita tecnologia, muita informação disponível e muita competência. Mas de nada adianta construirmos sistemas que possuam Amigabilidade Sistêmica, se as pessoas envolvidas no processo, tanto do lado do atendimento ao cliente quanto do lado do processamento de serviços e produtos que esse atendimento gerou, não estejam imbuídas de um espírito compatível com a proposta apresentada. Portanto, a Gestão Criativa de Metas entende que os princípios da Amigabilidade Sistêmica extrapolam seus valores restritos no âmbito da ciência da computação em direção ao comportamento humano nas organizações. Na ótica das relações comportamentais, a Amigabilidade Sistêmica é indispensável para cativar clientes, atraindo novos clientes, fidelizando os clientes existentes e, também, para fluir os processos com maior rapidez, trazendo satisfação aos profissionais envolvidos e maior geração de resultados para a organização. É a arte dos grandes artistas, poetas e pensadores modernos. É a objetividade no trato das relações. É ser

direto, coerente e transparente. É resolver os problemas na fonte onde foram gerados com a velocidade necessária, antes que se transformem em num processo difuso e burocrático. Para assegurar a Amigabilidade Sistêmica, o Pilar da Amigabilidade Sistêmica é externado na Gestão Criativa de Metas através dos programas:

*Pró-Sistemas:* focado na Amigabilidade Sistêmica, é um programa permanente de revisão de processos, padronização de rotinas e automação sistêmica com vista a simplificar a vida do usuário e do cliente final, melhorar a robustez e segurança dos sistemas de informações, garantir a rapidez nos processos, facilitar a coleta e análise de informações, - aplicar o conceito de “Amigabilidade Sistêmica” também para quem necessita e trabalha com as informações - dar modularidade e maior flexibilidade aos sistemas, que possibilitem o permanente acompanhamento do sistema ao crescimento da organização e de suas adequações e transformações estruturais constantes ao longo do tempo.

*Pró-Gente:* focado na Amigabilidade Sistêmica, é um programa permanente de treinamento de pessoas o qual tem duas faces, uma voltada para a inclusão digital e treinamento dos colaboradores nas tecnologias implantadas pelo Pró-Sistemas e outra voltada para outros treinamentos que possam aprimorar o desempenho dos colaboradores, sejam essas necessidades comportamentais, técnicas ou outras atividades específicas que venham a promover, ampliar ou garantir a Amigabilidade Sistêmica no âmbito do comportamento humano, das relações profissionais e das operações técnicas do serviço e equipamentos.

A Amigabilidade Sistêmica não deve ficar restrita aos sistemas, colaboradores e processos. A Simplicidade deve ser uma postura de todos, incluindo gerentes de todos os níveis e dirigentes no trato dos interesses da orga-

nização. Algo que possa ser identificado e reconhecido na cultura organizacional. É a facilidade de se relacionar com a organização, é a transparência; é a educação e respeito nessas relações. É o respeito ao tempo do cliente. É a elegância e serenidade nos sistemas de comunicação e marketing em geral. É estar permanentemente focado no que realmente é importante e valioso para a organização e seus clientes.

### 3 A EDIFICAÇÃO DA GESTÃO CRIATIVA DE METAS

*Pesquisa, o terreno que suporta os pilares da Gestão Criativa de Metas*

A finalidade de uma organização deve estar fora da empresa, deve estar na sociedade, pois a empresa é um órgão da sociedade. É o consumidor que determina o que é uma empresa. Pois é ele, e somente ele, que por estar disposto a pagar por um bem ou serviço, transforma recursos econômicos em riqueza, coisas em bem de consumo (DRUCKER, 1981 p. 35). E mais, as questões relativas à natureza do negócio não devem se restringir ao presente e para se entender o que deverá ser o negócio é necessário que se descubram quatro coisas: (1) o potencial e as tendências do mercado; (2) as modificações na estrutura do mercado esperado em razão da evolução econômica, das mudanças na moda ou das manobras da concorrência; (3) as inovações que; modificarão os desejos do consumidor; criarão novas necessidades; eliminarão anseios antigos; criarão novas maneiras de satisfazer necessidades; transformarão conceitos de valor; tornarão possível oferecer um valor mais satisfatório; (4) quais as necessidades do consumidor que não estão sendo adequadamente satisfeitas pelos produtos e serviços que lhe são oferecidos hoje.

É a capacidade de entender essas questões, respondendo corretamente a essas demandas, que distingue uma empresa de grande cresci-

mento de uma que depende da maré do mercado ou da economia (DRUCKER, 1981 p. 53). Portanto, como é no seio da sociedade que as empresas se organizam na forma de mercado, é de fundamental importância conhecer esse mercado e, nele, seus principais articuladores. Isso porque o mercado é mais que um conjunto de organizações. O mercado é esse conjunto de organizações articulando umas com as outras nos mais variados formatos e modelos. As relações mais importantes, que merecem a maior atenção em nosso estudo, são as relações cliente-fornecedor, as concorrências e as parcerias. Existem outras componentes que não se constituem, necessariamente no formato das organizações empresariais, mas que também exercem importante influência como o governo e as organizações do terceiro setor.

Nesse universo, as relações são a razão de ser dessas organizações, e elas sempre geram consequências, muitas delas importantes que estão sempre transformando o mercado. São as organizações que nascem e as que desaparecem, as que crescem ocupando posições importantes no mercado e as que perdem posições. Com isso, as ameaças e as oportunidades estão sempre mudando, em permanente flutuação. O concorrente de hoje pode ser o parceiro de amanhã e vice-versa.

A Gestão Criativa de Metas tem seus pilares sedimentados na permanente vigilância do mercado e da concorrência e nas suas interações. Essa permanente vigilância se estende pela movimentação da sociedade em que está inserida. Essa permanente vigilância é assegurada Pelo *Plano Anual de Pesquisas*, previsto no *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão*. O *Plano Anual de Pesquisas* é um conjunto de pesquisas estudadas e formatadas sob medida para cada organização, mas que tem em comum a preocupação em buscar as respostas necessárias que permitam à organização estar sempre um passo à frente da concorrência e em direção aos anseios da sociedade.

### *A cultura organizacional na Gestão Criativa de Metas*

Os quatro Pilares: Pessoas, Metas, Inovação e Amigabilidade Sistêmica, sedimentados pela pesquisa de mercado, dão sustentação e realimentam a Cultura Organizacional nas organizações que trabalham com a Gestão Criativa de Metas. A cultura organizacional, como observado em Schein (1999), nasce junto com criação da empresa, mas não vem pronta. A cultura organizacional está sempre em construção. Ela é criada e modificada de cima para baixo, mas não é passiva, e reage ao que lhe for imputado. Portanto, segundo Rennó (2007 p. 27), para fazer transformações radicais é importante ter em mente que alterar valores em uma organização é uma questão complicada, uma vez que, necessariamente, ninguém muda ninguém dentro de uma organização sem negociar. Não podem ser feitas num passe de mágica, em razão de uma determinação ou procedimento.

A Gestão Criativa de Metas não é um modelo de transformações radicais. É um modelo de construção. As mudanças radicais levam a um ambiente inóspito para cultivar as relações saudáveis propostas pelo modelo. Nesse caso, numa visão metafórica, a Gestão Criativa de Metas só pode ser implantada em uma organização que passou por mudanças radicais, após “curar as feridas” provocadas no processo. Conforme a profundidade dessas transformações radicais, sua “cura” dificilmente ocorre sem a troca do corpo diretivo ou dos responsáveis que promoveram as mudanças. Isso não significa, no entanto, que a Gestão Criativa de Metas seja contra as mudanças. Pelo contrário, a Gestão Criativa de Metas promove mudanças profundas na organização, só que essas mudanças são positivas e transparentes. Positivas porque levam em consideração a cultura organizacional e as pessoas. Dão mais trabalho e levam mais tempo, é verdade, mas são definitivas e promovem mudanças saudáveis na cultura organizacional.

A cultura organizacional, segundo Schein (1999), é construída com as experiências que deram certo, vividas pela organização. O que foi bom<sup>4</sup> e funcionou um dia é guardado na “memória da organização” para ser aplicado no futuro, quando um fato novo ocorrer numa situação parecida. Afinal, o que foi bom um dia certamente tem muita chance de ser sucesso novamente. É mais prático, mais barato e mais rápido do que pesquisar, analisar e formular uma solução nova para tudo que se faz. A cultura organizacional é feita dessas experiências vividas no dia a dia da organização.

A cultura organizacional não apaga experiências passadas, mas acumula essas experiências em camadas, e as recentes são sempre as mais visíveis. As mudanças radicais e autoritárias que contrariam as experiências acumuladas na “memória” da cultura organizacional geram reações adversas que são silenciadas pelo medo, mas promovem mal-estar geral, desconfiança nos gerentes da organização, e descrédito do corpo diretivo. As mudanças radicais produzem resultados, como o aumento da produtividade, é verdade, mas o crescimento da produtividade promovido pelo medo é seguido em breve tempo por uma série de fatores negativos, como: acidente de trabalho, absenteísmo, licenças médica etc.. Esses fatos culminam em uma queda longa e gradual de produtividade, associada a problemas nas mais diversas áreas, com perda de clientes, fornecedores, máquinas, material, talentos internos e outros. A direção, iludida pelos resultados imediatos das intervenções radicais, no “passado recente”, quando percebe a queda da produtividade, reage impondo mais medo e mais rigor autoritário, recuperando momentaneamente alguns resultados que logo são perdidos por

nova reação reflexiva fechando um desastroso ciclo vicioso. O ciclo vicioso pode levar a organização ao desastre que só é quebrado com a saída dos responsáveis identificados pelos colaboradores. Só uma nova direção comprometida com os interesses dos colaboradores é capaz de recolocar a organização “nos trilhos” novamente, se houver tempo, é claro.

A Gestão Criativa de Metas reconhece o poder exercido pela cultura organizacional. Respeita esse poder e entende como a cultura organizacional funciona. Entendendo o seu funcionamento, procura formas de promover transformações positivas, moldando essa cultura em direção a uma cultura de resultados. Para isso, ela trabalha a reflexão, a transparência e a informação num processo permanente de feedback e envolvimento do corpo de colaboradores. Isso gera credibilidade e pessoas motivadas, capazes de levar adiante projetos fantásticos de crescimento e atingimento de metas audaciosas. A Gestão Criativa de Metas não promete nem faz milagre, porque tem os pés no chão, mas transforma gradualmente e de forma positiva a cultura organizacional.

#### *As cinco metas da Gestão Criativa de Metas*

O fato de a Gestão Criativa de Metas adotar cinco metas não significa que esteja contrária às recomendações de Drucker (1981 p. 59 a 81). Na verdade, todos os elementos recomendados pelo autor são observados na Gestão Criativa de Metas. A diferença está apenas na forma de consolidar e apresentar essas recomendações. O mesmo pode-se dizer a respeito das recomendações dos outros mestres da estratégia empresarial, como Kaplan e Norton (1992), Campos (1996), ou

---

<sup>4</sup> O “bom” nesse caso deve ser entendido apenas na ótica da organização, em razão do atingimento da expectativa dessa organização que a desejou ou de quem a dirige. Uma ação, de certa forma, cruel, mas que atinja ao interesse e ao resultado esperado pela direção poderia ser considerada boa (como ocorre nas guerras).

Mintzberg *et al* (2000). É tudo uma questão de enfoque.

As cinco metas são fundamentais na Gestão Criativa de Metas e são suportadas pela cultura organizacional, uma vez que, à medida que a organização trabalha com metas, estas promovem importante evolução na cultura organizacional e também são influenciadas por ela. As cinco metas são definidas a partir do estudo de cenários, são organizadas e dizem respeito às dimensões: (1) Dimensão Financeira; (2) Dimensão de Mercado; (3) Dimensão de Pessoas; (4) Dimensão do Presente; (5) Dimensão do Futuro.

O método *Formulação e Organização Estratégica* utiliza técnicas de reunião e trabalhos de equipe, variando conforme a dimensão e recursos disponíveis da organização, e conforme a cultura organizacional desta. Inicialmente, após uma breve avaliação, a organização é dividida em níveis, podendo variar conforme a estrutura hierárquica ou não. O nível 1 é o mais alto da organização e os trabalhos começam por ele. O nível N é o último e normalmente se encontra na área operacional da organização.

A aplicação do método se faz em duas etapas, sendo cada etapa de um dia ou mais de trabalho e isolamento do grupo, variando conforme a complexidade da organização, familiaridade com o método e o desempenho e a aplicação dos componentes do grupo. O trabalho é dividido em fases que apresentamos a seguir.

*Aqui e Agora:* É a fase inicial de abertura e ambientação. Nessa fase, o grupo (Nível 1) discute o ambiente hoje e responde a perguntas como: Quem somos; Como estamos; Qual é o nosso mercado; Quem são os nos-

sos concorrentes; Como é o ambiente em que estamos inserido e a outras questões que sejam pertinentes<sup>5</sup>. Em seguida, é feita uma análise do ambiente interno e do ambiente externo no momento. Para isso, é utilizada a Matriz SWOT. Nessa fase, são apontados apenas os pontos fracos e os pontos fortes do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo num exercício de aquecimento para a fase seguinte.

*Discutindo cenários:* Nessa fase, o grupo se defronta com o futuro. Utilizando a técnica Brainstorming abre a discussão sobre cenários futuros levantando todas as possibilidades e, com a orientação de um mediador, fecha a discussão em torno de quatro cenários possíveis. É importante a participação do mediador para evitar que o grupo caia na tentação de criar os cenários “três em um”<sup>6</sup>. O número par de cenários (quatro) contribui para não existir um “intermediário” que possa ser entendido como cenário “realista” do modelo “três em um”. O grupo tem que estar ciente de que não existe cenário melhor ou pior, desejável ou indesejável. O objetivo deve ser criar quatro cenários possíveis. Outra questão importante é a definição, nessa fase, da sua projeção no tempo. Não há uma regra fixa a esse respeito, isso porque existem negócios e/ou produtos com longevidade diferentes. O grupo, então, deve definir a posição desses cenários no tempo, de forma que os quatro cenários correspondam a um mesmo período. Portanto, é nesse período que se define, para a organização, a Dimensão do Futuro (longo prazo). Caso não exista algum fator determinante (um produto ou mercado) que justifique ou determine essa dimensão, a Gestão Criativa de Metas sugere que o grupo trabalhe com um período entre cinco a oito anos, no máxi-

<sup>5</sup> A partir do segundo ano, como veremos no Ciclo Anual de Planejamento e Gestão, são discutidas também as metas em curso e seus resultados, até o momento, bem como a projeção delas para o encerramento do exercício.

<sup>6</sup> Cenários “três em um” são a versão distorcida de um único cenário nas versões Otimista, Realista e Pessimista. São indesejáveis porque na prática os cenários pessimista e otimista são abandonados na sequência dos trabalhos. Isso acontece porque todos fazem a opção consciente pelo cenário realista pondo por terra o sentido do trabalho com cenários.

mo. O grupo é dividido em quatro equipes e cada equipe assume um cenário. Nesse momento, os trabalhos são interrompidos para que cada equipe pesquise com profundidade cada cenário, estudando suas nuances, seus reflexos e principalmente suas probabilidades.

*Trabalhando com cenários:* Cenários, como visto em Lourenço Junior (2007), têm um lado lúdico e metafórico que proporciona novas possibilidades de reflexões e avaliação. Esse lado lúdico e metafórico também é importante, conforme observado em Nonaka (1997), para a criação de conhecimento. Portanto as equipes são treinadas em técnicas de trabalhos lúdicos e a trabalhar também com analogias e metáforas enquanto desenvolvem seus estudos com os cenários que lhes foram designados.

*Identificando os objetivos estratégicos:* Trabalhos concluídos, o grupo se reúne novamente para a discussão dos cenários. Após a exposição de cada equipe, o grupo monta uma matriz SWOT para o cenário apresentado em que são identificados os objetivos estratégicos. Conforme Lourenço Junior (2008), o cruzamento do ambiente externo (oportunidades e ameaças) com o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e impactos ambientais fornece insights para a identificação de potenciais Objetivos Estratégicos de uma organização. A lógica que dá origem aos Objetivos Estratégicos pode surgir do fortalecimento de um ponto fraco para conter uma ameaça ou de um conjunto de pontos fracos. Por outro lado, um ou mais pontos fracos podem ser fortalecidos por meio de um Objetivo Estratégico, tendo em vista a contenção de uma ou mais ameaças. Esse mesmo procedimento se aplica aos pontos fortes e oportunidades. Um objetivo estratégico, por definição, é genérico. Ou seja, ele descreve “o que deve ser feito” (e não como, nem porque, nem quem e nem quando). São exemplos de objetivos estratégicos: aumentar re-

ceita; diminuir custos; desenvolver novos processos; fortalecer imagem; aumentar participação no mercado; elevar qualificação profissional, dentre outros. O entendimento de tais objetivos é de domínio daqueles que participam do processo decisório que lhes deu origem, bem como dos demais integrantes da força de trabalho da organização (LOURENÇO JUNIOR, 2008).

*A construção das estratégias e das metas:* Após a apresentação dos quatro cenários os quatro conjuntos de objetivos estratégicos são organizados, ordenados e formatados em um único conjunto. Os objetivos estratégicos são finalmente cruzados com as cinco perspectivas (Financeira, Mercado, Pessoas, Presente e Futuro) e organizados, conforme essas perspectivas. Esses objetivos estratégicos, agora denominados Estratégias, são novamente avaliados e analisados pelo grupo que com base nas Estratégias, define uma Meta para cada Dimensão. É importante o grupo compreender que o conjunto de estratégias deve refletir e atender aos quatro cenários estudados, permitindo flexibilidade às metas suficiente para enfrentar com sucesso a realidade futura.

*Definindo as Metas:* Não basta estipular as metas a serem alcançadas, é preciso dizer como atingi-las. Aí a necessidade de o grupo propor para cada Meta um conjunto de medidas que, se forem cumpridas ou executadas, permitam à organização atingir a meta proposta. As medidas são ações e como tal devem ser escritas no infinitivo e com verbos de ação. Verbos como analisar, estudar, viabilizar e tantos outros não expressam ações do ponto de vista operacional e devem ser substituídos por verbos, como construir, levar, comprar, fazer, montar, vender etc.. Na definição das metas e das medidas, é importante observar a recomendação de Csikszentmihalyi (1999), as metas devem exigir esforço, para não gerar tédio, mas devem ser alcançáveis, para não gerar desân-

mo. A definição das Medidas requer muita responsabilidade do grupo e, para isso, o mediador deve ficar atento, porque se os colaboradores ou responsáveis cumprirem as medidas propostas e, em contraposição, a meta não for alcançada, a responsabilidade passa a ser do grupo.

*As Metas de Curto Prazo – (Ano A + 1):* O que temos até o momento são as Medidas básicas para alcançar as cinco Metas até uma determinada data estipulada como longo prazo. Vamos denominar o período atual, no qual estamos trabalhando o planejamento como sendo o “ano a”; o próximo ano, “ano a + 1”, o próximo seguinte, “ano a + 2” e assim por diante. O ano para o qual foram projetadas as Metas é denominado “ano a + n”, já que as organizações podem definir períodos diferentes para o que entendem por “longo prazo”. Precisamos, então, para cada meta, com base nos resultados atuais e na projeção para o ano a + n, projetar o ano a + 1. Após ajustar as metas para o ano a + 1, é necessário ajustar as medidas. No ano a + n, as medidas são normalmente mais genéricas, por exemplo, aumentar a receita de produto “k” em “x” reais, ou reduzir despesa “z” em “y” reais. Mas no ano a + 1, as medidas necessitam ser um pouco mais detalhadas e específicas, de forma a evitar equívocos e garantir maior assertividade no atingimento da meta proposta. Dessa forma, todas as metas e medidas do ano a + n devem ser ajustadas e detalhadas para o ano a + 1. Para efeito de apuração dos resultados no futuro, o momento é propício para quantificar e valorar o atingimento das metas. Para isto, é preciso definir quanto vale cada meta numa pontuação de 0 a 100 e como será medida cada uma das metas, o que poderá ser feito, por exemplo, quantificando o cumprimento das medidas propostas.

*Alinhando as Metas em todos os níveis:* Encerrado os trabalhos no Nível 1, faz-se necessário que as metas e medidas propostas alcancem de forma efetiva, todos os níveis da organi-

zação, ou seja, alcancem até o Nível n, e isso é feito de forma gradual e progressiva através do Alinhamento. O alinhamento, segundo Akao (1997), Campos (1996) e principalmente em Kaplan e Norton (2006), é extremamente necessário. Sem ele, as metas dificilmente são entendidas e cumpridas na organização, porque promove a ordem ampliando o foco nos processos e no cumprimento das metas. Os colaboradores sabem o que devem fazer e os gerentes sabem o que têm que alcançar. Isso é motivador e especialmente produtivo. Se as metas estiverem corretamente projetadas dentro do Flow a que se refere Csikszentmihalyi (1999) certamente têm chance seguras de serem alcançadas.

Entretanto, temos que ficar alerta com o que nos orienta, a esse respeito, Simon (1979), Senge (2003), e principalmente Nonaka (1997) e Thurow (2001). Para esses autores, a ênfase no alinhamento cria gerentes incapazes de tomar as melhores decisões porque se cria, com o alinhamento, uma máquina de decidir e por consequência gerentes acomodados, medrosos e incompetentes. Estes são capazes, às vezes, de enxergar uma solução melhor ou um abismo à frente, mas não reagem e caminham em direção ao erro e, às vezes, ao desastre. A criatividade então desaparece. Nada pode existir que não esteja previsto ou não esteja em direção à meta. Nos níveis operacionais, neste caso, somente as metas de curtíssimo prazo existem. Isso porque, no nível operacional, as metas focadas não são as anuais e sim as do dia seguinte.

A Gestão Criativa de Metas leva em consideração os dois enfoques, embora sejam aparentemente tão divergentes. O alinhamento na Gestão Criativa de Metas tem o cuidado e o compromisso de não promover o efeito multiplicativo que o alinhamento convencional ocasiona. Um órgão, por exemplo, no nível 2 que tenha 5 metas e possua cinco órgãos no nível 3 sob sua gestão acaba acumulando 30 metas para gerenciar, as 5 suas e as

5 de cada um dos 5 órgãos. Numa organização com uma escala hierárquica maior, isso se torna um processo burocrático enorme que consome recursos de toda ordem para administrar. O gerente do nível 2 negocia com o gerente do nível 1 um grupo de medidas de determinada meta do nível 1 que ele irá assumir (passo 1). Essas medidas passam a compor uma determinada meta no nível 2 (passo 2), que pode não ser necessariamente a mesma do nível 1. Para o cumprimento dessa meta, determinam-se suas medidas (passo 3) e negocia-se com o gerente do nível 1 sua pontuação e como será avaliada (passo 4). Em seguida, o gerente do nível 2 negocia com o gerente do nível 1 o próximo grupo de medidas refazendo o processo acima até que este tenha em mãos cinco metas que, juntas, componham um total de 100 pontos.

Esse processo se repete com o outro gerente do nível 2, que esteja subordinado também ao gerente do nível 1 em referência. Os gerentes do nível 1 e 2 poderão negociar metas inteiras no lugar de apenas medidas. Nesse caso, a meta será repassada para o gerente do nível 2, da mesma forma que se encontra no nível 1, entretanto a pontuação poderá ser diferente, se desejarem. Poderá também o gerente do nível 1 negociar com mais de um gerente do nível 2 uma mesma meta ou uma mesma medida. Afinal, o fato de o gerente do nível 1 negociar suas metas e medidas não o exime de suas responsabilidades pelo conjunto de metas e medidas sob sua responsabilidade. Poderá ainda o gerente do nível 1 não negociar determinada meta ou determinada medida. Nesse caso, essa meta ou medida se encerra naquele gerente e não é mais transferida para os níveis inferiores. Essas metas ou medidas são as metas ou medidas próprias. Esse fato acontece com todas as metas e medidas ao final do alinhamento, de forma que todas elas tenham um gerente final que seja responsável por elas.

As negociações descritas acima entre o gerente do nível 1 e seus subordinados do nível 2 se repetem em toda a hierarquia da organização, indo às negociações do nível 1 até o nível n. Dessa forma, todos os gerentes, de todos os níveis, possuem 5 metas e não mais que isso. A forma como a Gestão Criativa de Metas promove o alinhamento de suas metas não deixa de provocar certa apreensão e resistência por parte de quem está acostumado a trabalhar com sistemas 100% alinhados e, às vezes, pode parecer que alguma meta ou medida poderá não ser cumprida. Na verdade, o que ocorre é um caos criativo que possibilita novas metas e novas soluções diferenciadas umas das outras, mas que, em soma, retomam os valores do nível superior. Isso só é possível face à negociação franca e aberta entre os dois níveis. Os modelos de alinhamento que transferem para os níveis inferiores as metas integralmente como foram recebidas, sem a possibilidade de negociação seguida de reformulação, fecham qualquer possibilidade de se buscar soluções novas e criativas, engessando não só as metas como também a mente das pessoas.

#### *O Ciclo Anual de Planejamento e Gestão*

Planejar, executar, conferir e avaliar não devem ser ações aleatórias ou eventuais em uma organização. A Gestão Criativa de Metas trabalha com o *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão* para ordenar e gerenciar essas rotinas. O *Ciclo Anual de Planejamento* leva em consideração o ano fiscal (de 01 de janeiro a 31 de dezembro), para efeito de apuração de resultados, mas tem o seu início operacional no dia 30 de setembro. O *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão* é fundamental para o acompanhamento da evolução das metas ao longo do período, determinando as datas das reuniões dos seminários para a construção das metas e dos seminários de prestação de contas. À medida que a organização trabalha com o *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão*, este



passa a influir e ser incorporado à Cultura Organizacional, o que é muito positivo. O *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão* é um cronograma com a programação anual das atividades de planejamento e gestão. As datas ali registradas são resultado de negociação interna na organização, mas devem atender às recomendações a seguir. (1) O período destinado ao planejamento das atividades de determinado ano fiscal deve ocorrer antes de o ano fiscal iniciar. Nossa sugestão é apurar todas as informações necessárias ao planejamento, referentes ao ano em curso com data do dia 30 de setembro, (exemplo: a receita apurada mês a mês até o dia 30-09). Faz-se uma projeção dessas informações para saber qual será o resultado do ano fiscal em curso. Também deverá estar disponível o maior número possível de pesquisas de mercado do *Plano Anual de Pesquisas*. (2) No período de outubro e novembro, elabora-se o planejamento para o ano subsequente incluídas aí as atividades de construção de cenário, etc.. (3) O mês de dezembro é reservado para a aprovação do plano e eventuais correções. (4) O ano fiscal tem início já com a divulgação parcial do plano em todos os níveis, principalmente no que diz respeito às suas metas. (5) Dependendo das características da organização e do tempo que a contabilidade gasta para apurar os resultados contábeis, o mês de fevereiro é utilizado para divulgar, junto ao balanço contábil, os resultados obtidos no exercício anterior incluídas aí as metas alcançadas e principalmente o resultado e apuração da PLR (Participação nos Lucros e Resultados). (6) O período que se segue, entre a divulgação da PLR e seu efetivo pagamento, é de grande motivação entre os colaboradores e deve ser aproveitado pela organização, mas não deve ultrapassar a 30 dias, para não gerar ansiedade nem frustração. É também o período em que a cúpula gerencial e o conselho negociam os parâmetros para a PLR do ano em curso. (7) Na data do pagamento da PLR do exercício anterior, é feita a

divulgação da PLR do exercício em curso. (8) A *gestão à Vista* deve ser apurada e divulgada mensalmente. E deverá estar agendado e divulgado um dia do mês como limite para a renovação das informações, sejam elas físicas (quadro de aviso) ou virtuais (página interna do site da organização). No caso dos quadros de avisos, estes deverão ter, individualmente, um “padrinho” responsável pela atualização. (9) Seminários de prestação de contas: são reuniões periódicas (trimestrais de preferência) em que o corpo gerencial se reúne para a prestação de contas de seus resultados. O resultado de cada reunião gera o Relatório Executivo que deverá ser encaminhado à reunião do Conselho de Sócios, ou apresentado, conforme interesse do conselho. (10) O conjunto de pesquisas, que sedimentam a organização, deve integrar o *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão* de forma permanente e metódica, com intervalos regulares para permitir análises com amplitudes verticais e horizontais padronizadas. (11) *Criatividade Sustentada*: são reuniões gerenciais em que se discute a manutenção do ambiente criativo, identificado a necessidade de eventos (treinamentos, seminários, etc.) que promovam a criatividade e, também, em que se alinham esses eventos aos demais planos de desenvolvimento de recursos humanos num mesmo objetivo.

#### 4 A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

##### *Do conhecimento pessoal ao organizacional*

Segundo Nonaka (1997), a organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. E também a redundância é importante porque estimula o diálogo frequente e a comunicação, ajudando a criar uma base cognitiva comum entre os funcionários, facilitando a transferência do conhecimento. Entretanto, nem tudo que é bom

para o Japão é bom também para o Brasil. Existem barreiras difíceis de serem superadas em razão das distinções culturais. Conforme Schein (1999), a cultura organizacional é fortemente influenciada pela cultura nacional e regional, e dificilmente terá sucesso qualquer tentativa de impor uma cultura organizacional que vá contra essas culturas. Mas é possível identificar pontos comuns, ou encontrar outras formas de atuar, que possam ser aceitos culturalmente e gerar resultados similares. A Gestão Criativa de Metas respeita a cultura organizacional, entende os seus fundamentos, promove, nela, mudanças gradativas, mas conhece também os seus limites. Então procura buscar soluções dentro da cultura própria que possam promover os efeitos desejados. Thurow (2001), entretanto, mostra outro lado da questão, quando compara a criatividade dos americanos e a dos japoneses na relação do caos e da ordem, em que mostra um Japão pouco criativo em razão de seu alto nível de organização. Essa percepção de Thurow (2001), nos deixa otimista com relação à possibilidade de êxito.

Segundo Thurow (2001), a criatividade somente aflora se existir o caos, mas só se torna produtiva, ou seja, só é capaz de gerar produtos ou serviços que resultem em crescimento para a organização, se houver também a ordem. Mas o crescimento da criatividade é inverso ao crescimento do caos. Há um momento, a partir do qual a criatividade dispersa e sem objetividade existente no caos passa a ser organizada e dirigida pela ordem e inicia a sua fase produtiva. Embora a criatividade diminua com o crescimento da ordem, ela ainda existe, e é suficiente para produzir bens e serviços que gerem crescimento produtivo. A ordem crescente maximiza os resultados, mesmo estando a criatividade em queda, mas isso tem um limite que é o pico da curva da produtividade criativa. A partir desse ponto, o excesso de ordem, acostumado com os resultados obtidos pela imposição forçada do excesso de ordem, promove ainda mais o sufocamento da criatividade que, aos poucos, vai definhando e gerando cada vez menos criatividade capaz de ser traduzida em produtividade, e reagindo cada vez menos à imposição da ordem até sua extinção final.

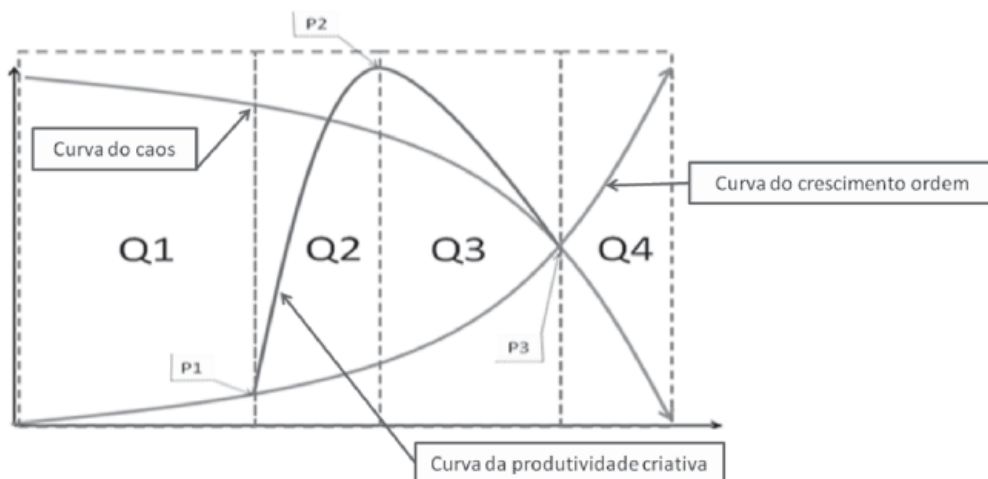


Figura: *Os quatro quadrantes da criatividade*

Fonte: Autor, baseado em Thurow (2001)

Podemos, portanto, identificar quatro fases bem distintas da criatividade nas organizações: (Q1) A criatividade existe, mas não é produtiva do ponto de vista econômico, portanto não gera crescimento. (Q2) A ordem organiza a criatividade e dá a ela objetividade, gerando produtos e serviços economicamente interessantes e consequente crescimento acelerado que vai do ponto P1 ao ponto P2. Mas enquanto a ordem e a criatividade produtiva (geração de resultados econômicos através da criatividade) crescem, a criatividade decresce. (Q3) O excesso de ordem promove o sufocamento da criatividade e quanto mais se impõe ordem ao processo menos criatividade é produzida até sua extinção que vai do ponto P2 ao ponto P3. A ordem cresce, a criatividade decresce e a criatividade produtiva (geração de resultados econômicos através da criatividade) decai também. (Q4) A ordem se impõe sobre todos e tudo e extingue a criatividade produtiva (geração de resultados econômicos através da criatividade). A criatividade não é extinta, neste estágio toda criatividade existente é canalizada para a resistência ao excesso de ordem, para a sobrevivência ao autoritarismo ou para a fuga.

Analisando Thurow (2001) e Nonaka (1997), entendemos que o Japão se encontra identificado no quadrante Q3, e o Brasil, no nosso entendimento, no quadrante Q2. Os métodos e as técnicas japonesas, portanto, necessitam ser ajustadas e adaptadas para sua aplicação no Brasil, considerando não só o exposto acima, como também a enorme diferença cultural existente. Mas tais diferenças não invalidam a técnica em si, apenas exigem cuidados especiais em sua adaptação. Retornando a Nonaka (1997), para gerar a criatividade em uma organização, é fundamental: (1) promover a iniciativa do indivíduo; (2) estimular a interação em grupo; (3) promover a redundância de informações.

*Promover a iniciativa do indivíduo:* para promover a iniciativa do indivíduo no Brasil não é complicado. O caos em que vive o brasileiro, a individualidade e, principalmente, o fato de o brasileiro ser, em geral, extrovertido simplificam as ações gerenciais. Naturalmente o esforço das organizações nipônicas em obter resultados decorrentes da iniciativa individual de japoneses, extremamente tímidos e coletivos, é muito maior. Entretanto, para se obter a credibilidade do colaborador, as organizações brasileiras necessitam de um trabalho muito específico, principalmente no quesito transparência, o que não é necessário no caso japonês. Portanto, no Brasil, se a organização trabalhar sempre, em tudo em que se envolve ou trata, com muita transparência; se ela criar programas de incentivo com regras claras, que deem oportunidade a todos para participar, e tenha, mesmo que pequenos incentivos; ou que esses incentivos sejam apenas no nível de reconhecimento pessoal ou então abrir ao indivíduo oportunidades de ascensão, certamente terá a resposta desejada.

*Estimular a interação em grupo:* o brasileiro é individualista sim, mas responde bem quando estimulado a trabalhar em grupo. O problema não está na participação. O fato de ser mais extrovertido facilita muito e há sempre alguém no grupo que assume uma postura de liderança. O importante nesses trabalhos, além do estímulo motivacional, é existirem regras bem definidas e objetivos bem traçados. A dificuldade, no entanto, está em manter o grupo em atividade ao longo do tempo e cobrar os resultados ao final desse tempo. Há uma tendência natural das pessoas, e principalmente do brasileiro, em trabalhar apenas o imediato e postergar para a última hora o que foi planejado. Por essa razão, a Gestão Criativa de Metas recomenda, para os trabalhos em grupo e as reuniões gerenciais, o uso do 5W1H como ferramenta de controle e

gestão da reunião integrada ao Relatório de Três Gerações<sup>7</sup>.

*Promover a redundância de informações:* a redundância das informações, à maneira japonesa, é impraticável no Brasil em razão da forte resistência existente em todos os níveis. Os gerentes, em geral, resistem em disponibilizar informações em massa, por insegurança pessoal e também por desconfiança. Mas, mesmo quando disponibilizadas, encontram outro fator comportamental; o brasileiro, em geral, dificilmente lê ou acessa as informações que lhe são disponibilizadas, restringindo-se, quando muito, ao estritamente necessário. A Gestão Criativa de Metas concorda com a posição de Nonaka (1997) quanto à necessidade de que as informações sejam disponibilizadas, e que sejam acessadas pelos geradores de conhecimento na organização, mas sabe também das dificuldades culturais existentes. Entende que a melhor forma de romper as dificuldades culturais é através da conscientização, da motivação, da transparência, do tratamento da informação pelo modelo da Amigabilidade Sistemática, a da repaginação do formato como essas informações são apresentadas aos criadores do conhecimento. Como a mudança cultural é um processo mais lento, deve ser tratada com especial atenção, num processo de permanente *feedback* e, portanto, a repaginação irá variar conforme a organização. A sugestão é o uso variado de técnicas de reunião, seminários etc., de forma a motivar os gerentes e colaboradores envolvidos.

#### *A delegação criativa da Gestão Criativa de Metas*

A Gestão Criativa de Metas está de acordo com as críticas levantadas por Nonaka (1997) sobre as estruturas atuais das organizações e uma nova proposta organizacional, a estrutura *Middle-Up-Down*, apoiada na transformação positiva e gradual da Cultura Organizacional, privilegia de maneira inteligente a criação gestada na gerência intermediária. Não se trata de uma nova proposta de estrutura organizacional nos moldes convencionais. A Gestão Criativa de Metas entende que a estrutura organizacional, na ótica como é mais conhecida – uma estrutura hierárquica de poder - deve estar em permanente mutação para acompanhar a movimentação do mercado e o alcance das metas, porque é nisso que está sua essência fundamental. A estrutura *Middle-Up-Down* diz respeito à forma como flui a delegação nessa escala de poder. A Gestão Criativa de Metas resgata o gerente intermediário da histórica posição que lhe é atribuída de simples intermediador do poder, entre quem decide e quem executa e como simples distribuidor de tarefas, totalmente dispensável na visão tida como “atual” por muitos estudiosos da questão, conforme cita Nonaka (1997 p. 145 a 146). O gerente intermediário na Gestão Criativa de Metas, como recomenda Nonaka (1997), é a chave na facilitação do processo de criação do conhecimento. Ele é o “nó” estratégico que liga a alta gerência aos gerentes de linha de frente; a ponte entre os ideais visionários do topo da organização e as realidades quase sempre caóticas do negócio, enfrentadas pelos colaboradores da linha de

<sup>7</sup> O Relatório de Três Gerações (passado, presente e futuro) integrado ao relatório 5W1H transporta as informações e controla as ações programadas, (no passado), analisa seus resultados cobrando em reunião (no presente), o que foi executado ou que está pendente e, nessa relação 5W1H, reprograma as ações ainda pendentes.

frente. A construção da estrutura Middle-Up-Down passa pela identificação dos atores dessa

estrutura, conforme apresentada na Tabela a seguir:

Funções gerenciais da estrutura *Middle-Up-Down*

Alta Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Visionários.</li> <li>– Percepção de longo prazo.</li> <li>– Responsáveis pela geração do planejamento estratégico.</li> <li>– Capacidade de expressar os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser na forma de metáforas.</li> <li>– Capacidade de estabelecer padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.</li> </ul>
Média Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criativos.</li> <li>– Elevada capacidade de coordenação e gerência.</li> <li>– Qualificados na elaboração de hipóteses para criar novos conceitos.</li> <li>– Proficiência no uso de metáforas para ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação.</li> <li>– Capacidade de integração de metodologias e conhecimentos distintos. Habilidade de comunicação.</li> <li>– Capacidade para despertar confiança entre os membros da equipe.</li> <li>– Habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.</li> </ul>
Gerência de Linha e especialistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Profissionais do conhecimento.</li> <li>– Comprometidos com o negócio da organização.</li> <li>– Experiência na atividade dentro e fora da organização.</li> <li>– Abertos ao diálogo e à troca de experiências.</li> <li>– Elevado padrão intelectual.</li> <li>– Envolvidos na realidade do mercado.</li> </ul>

Fonte: Autor, baseado em Nonaka (1997)

As relações entre os três níveis gerenciais, para a criação do conhecimento, ocorrem através do *Projeto Inovaideia*. A Gestão Criativa de Metas preserva a autoridade e a estrutura de comando das organizações, alterando, no entanto, a forma como as relações acontecem, dando à Alta Gerência uma nova e desafiadora forma de intervir na organização. Muito mais inteligente porque não restringe suas recomendações, nem afunila o processo decisório. A ambiguidade dessas recomendações possibilita retorno que pode ir além da expectativa inicial; força a pensar quem está de fato com a solução nas mãos; permite ao gestor da alta gerência acompanhar e cobrar comportamentos além de resultados; permite a intervenção inteligente, através do

aconselhamento em substituição à intervenção autoritária, que é fonte frequente do desânimo e falta de entusiasmo entre os gerentes de nível médio na estrutura convencional; exige, no entanto, reflexão profunda do verdadeiro papel da alta gerência e exige nova postura em razão dessa reflexão.

A Gestão Criativa de Metas resgata o gestor de nível médio, dando a ele o valor e o reconhecimento de suas competências. Por outro lado, exige-lhe habilidade para trabalhar em equipe e promover o trabalho criativo. As habilidades exigidas vão muito além do simples distribuidor de tarefas. Dele exigem-se as capacidades de analisar e interpretar metáforas; coordenar equipes de trabalho e ca-

nalizar esforços na busca de soluções novas e criativas. O gerente de nível médio é o grande “motor da motivação organizacional”, um “catalisador” de ideias de sua equipe e o principal responsável pela transformação das metáforas da alta gerência em processos criativos e inovadores. Integrado ao processo organizacional, e apoiado pelo gestor da alta gerência, ele capta em toda a organização os componentes mais habilitados para montar a melhor equipe criadora de conhecimento para o desenvolvimento do projeto que lhe é confiado.

A Gestão Criativa de Metas credita ao gestor de linha e aos especialistas a confiança em sua capacidade criativa. Coordenados pelo gerente intermediário, esses profissionais têm a missão de gerar ideias e colocá-las em operação. Esse trabalho é feito em equipe com a aplicação das técnicas de transferência do conhecimento, recomendadas por Nonaka (1997): (1) variedade de requisitos; (2) compartilhamento do conhecimento tácito; (3) criação de conceitos; (4) justificação de conceitos; (5) construção de um arquétipo; (6) difusão interativa do conhecimento.

#### *A criatividade sustentada da Gestão Criativa de Metas*

A Criatividade na Gestão Criativa de Metas é sustentada por diversos fatores estruturais que foram construídos com o propósito de dar longevidade ao processo criativo na organização. Mas, a *Criatividade Sustentada* não é uma estrutura convencional, ela é de fundo comportamental e está ramificada por toda a estrutura da Gestão Criativa de Metas. É, ao mesmo tempo, causa e consequência da transformação da Cultura Organizacional, influencia a construção das cinco metas, é disciplinada pelo *Ciclo Anual de Planejamento e Gestão* e permite que a Delegação Criativa flua por toda a estrutura de forma natural e permanente. A *Criatividade Sustentada* é um plano de gestão de longo pra-

zo voltado para incentivar a criatividade e manter a chama acesa na organização. Sua aplicação prática depende do estágio em que se encontra o processo na organização, a característica produtiva da organização etc.. Mas, certamente, tem início num programa de treinamento voltado para este fim. A longo prazo, programas de revivimento criativo são disparados com o objetivo de manter os valores que sustentam a mente criativa em atividade. Os programas de treinamento e desenvolvimento citados em Os Pilares da Gestão Criativa de Metas e seus subitens: (1) As Metas; (2) a Inovação; (3) A amigabilidade Sistêmica. Também as técnicas aplicadas na construção das metas citadas em *A formatação do Plano de Metas* e seus detalhamentos. Todos esses programas e técnicas são alinhados pela *Criatividade Sustentada*, garantindo assim a criatividade viva na organização.

## **5 AS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS DA GESTÃO CRIATIVA DE METAS**

### *A cultura da Governança Corporativa Positiva*

A Gestão Criativa de Metas entende as relações da governança corporativa, que incluem as relações de agência como as mais complexas e de maior reflexo na organização. A cultura organizacional tem sua origem no topo da organização e, como tal, uma influencia a outra, num processo cíclico que, quando desprezado pode gerar consequências desastrosas para a organização (SCHEIN, 1999), e no topo da organização estão as relações da governança corporativa. Essas relações não passam despercebidas pela organização e seus reflexos produzem consequências de toda ordem. Normalmente as decisões do proprietário, ou as reuniões dos sócios ou acionistas das organizações, são tomadas a portas fechadas com o objetivo de manter o máximo de sigilo, entretanto, pouco efeito esses cuidados produzem. As informações, quando não “vazam” através de um dos sócios (ou acionista) de pro-

pósito ou de forma involuntária, “vazam” através de secretárias, assessores, ou mesmo por funcionários comuns que tiveram acesso a documentos ali gerados como atas, relatórios etc.. Esses “vazamentos” de informação são, em sua grande maioria, cercados de distorções provocadas por interesses escusos ou por impulsos comportamentais sem interesses especiais, a não ser o de criar um boato, ou se exibir aos colegas como se fossem detentores de informações ou de contatos especiais. São informações incompletas e distorcidas, “recheadas” pela imaginação de quem a produz. Às vezes nem vazam, mas são produzidas, assim mesmo, por aspectos subjetivos observados por essas pessoas, tais como conversas de corredor, e o invariável “ouvi falar que...” tão comum nas organizações que são espelhadas por toda a organização através boatos maliciosos, totalmente desprovidos de compromisso com a verdade. Quanto mais “fechada a porta”, ou seja, quanto mais sigilos e cuidados na preparação dessas reuniões, mais elas produzem boatos. Isso não acontece por acaso, é uma reação. A única possível, ou vista como tal, pelo lado “fraco” da relação de forças existente entre os “poderosos” que comandam a organização e os que estão sujeitos a sofrer suas consequências. Os “colaboradores”<sup>8</sup> sabem que reuniões secretas podem significar decisões que os afetam negativamente, como demissões, cortes de benefícios, de promoções, ou aumento da carga de trabalho sem a respectiva equivalência na remuneração. Na ótica desses “colaboradores”, quanto mais secreta a reunião, maiores são as consequências negativas sobre eles e esse medo varia de organização para organização, conforme as experiências “sofridas” no passado, isto é, conforme a cultura organizacional registrada na mente dessas pessoas.

Mas não é só de boatos que se alimenta a cultura organizacional. Todo o comportamento dos que estão no poder é automaticamente transferido para as escalas inferiores da hierarquia. Isso acontece porque as principais decisões vêm da cúpula que detém o poder na organização, sejam elas boas ou não. E é, portanto, objeto de especial atenção de todos envolvidos na organização. Uma organização que trabalha com “caixa 2”<sup>9</sup> acaba tendo seus gerentes criando o “caixa 3”, voltado para esconder irregularidades e desvios contra os seus “patrões” ou, ainda pior, empregados, observando o comportamento de seus superiores, passam a desviar coisas e praticando pequenos furtos. Isso quando não (gerentes e/ou empregados em postos chave) colecionam documentos e provas de delitos de seus patrões, precavendo-se de ações destes contra eles. Portanto, quanto maiores os segredos e as “ações ocultas”, maior a reação, maior a desconfiança, maior a coleção de irregularidades colecionadas, maiores os desvios de conduta e maior o conflito deflagrado. Quanto mais energia se perde nos conflitos internos, mais recursos são perdidos, mais o mercado (de fornecedores, de clientes e principalmente o mercado de crédito) se afasta da organização e é atribuído adicional de risco às relações que passam a ser apenas as estritamente necessárias. Enquanto o mercado se afasta, a concorrência avança sobre os negócios da organização, tomando-lhe cada vez mais o seu *market share*.

Não há modelo de gestão capaz de fazer algo, positivo e duradouro, pela organização que atinge determinado patamar de conflito, sem antes promover mudanças profundas no comportamento da cúpula decisória. A Gestão Criativa de Metas entende que a base dessas

<sup>8</sup> Termo utilizado pela alta gerência para dar sentido novo ao termo “empregado”, que foi, ao longo do tempo, desgastado pela submissão ao autoritarismo gerencial.

<sup>9</sup> Termo usado nas organizações para designar a existência de uma contabilidade mascarada e voltada para atender o fisco e outra contabilidade de caixa real, e oculta, o que caracteriza o hábito de sonegação fiscal incorporado em sua cultura organizacional.

mudanças tão necessárias se faz através da cultura da transparência ao longo do tempo. Mas essa transparência não pode ser apenas uma ordem a ser cumprida, e sim um exemplo a ser observado e seguido. O Código de Ética, quando assumido integralmente pela cúpula da organização, somado a uma prática cotidiana de permanente transparência, transforma a organização, porque cria um ambiente para as melhores práticas de Governança Corporativa preconizada pelo IBGC (1999) a que também se refere Campos (2002). Essa transformação é percebida e desdobrada gradualmente na organização. Mas, como todas as mudanças na cultura organizacional, certamente nesse caso, podem ocorrer algumas resistências localizadas, mas essas resistências se concentram naqueles defensores de causas próprias questionáveis, que facilmente são desbaratados, quando a transparência os expõe à luz da verdade.

#### *Garantindo o ambiente favorável*

O uso das melhores práticas da Governança Corporativa (IBGC, 1999), aliado à transparência assumida e à implementação e divulgação de um código de ética, que prima por valores nobres de comportamento social, trazem uma imagem positiva capaz de construir um ambiente saudável de trabalho. Essa postura é transformadora da cultura organizacional e, à medida que quebra as barreiras da incredulidade, soma adeptos, desdobrados para os níveis inferiores até atingir as bases da organização. O ambiente saudável facilita o trabalho em equipe e é fundamental para a geração de consolidação de ideias criativas, como preconiza Nonaka (1997), facilitando a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

A Gestão Criativa de Metas entende que, para usar as melhores práticas de governança corporativa, é fundamental assumir uma postura favorável à teoria dos *stakeholders*, que têm uma visão mais moderna e compartilha-

da em relação aos atores que compõem a organização, em contraposição à teoria dos *shareholders*, em que há separação nítida do capital e do trabalho. É claro, no entendimento da Gestão Criativa de Metas, que o detentor do capital tem todo direito sobre a rentabilidade de suas aplicações, mas entende também que, se ele deseja obter um rendimento que vai além do senso comum da rentabilidade gerada pelo seu segmento de mercado, ele necessita de colaboração a mais de seus empregados, que vá além do previsto originalmente em seu contrato de trabalho. É uma contribuição extraordinária, não no ponto de vista de horas trabalhadas, mas de empenho e dedicação pessoal, que merece retribuição também extraordinária. Nesse sentido, a Gestão Criativa de Metas é favorável que o lucro aferido além do justo pagamento da remuneração do capital empregado seja partilhado com aqueles que efetivamente colaboraram com esse resultado.

Assim, no entendimento da Gestão Criativa de Metas, o trabalhador sai de sua condição tradicional de empregado, a de ser pago apenas para cumprir ordens, para a de Colaborador, agora num sentido ampliado, ou seja, aquele que colabora de forma participativa na criação de ideias, na realização dos sonhos e no atingimento de metas desafiadoras. Aquele que colabora na geração de riqueza adicional para a organização. Alguém que participa efetivamente, como ator indispensável na composição da teoria dos *stakeholders*. A Participação nos Lucros e Resultados, proposta pela Gestão Criativa de Metas, busca atender, de forma simultânea, a algumas questões de vital importância para o modelo proposto: (1) alinhar os interesses da gestão aos interesses dos colaboradores através do atingimento das metas anuais; (2) envolver os colaboradores em um ambiente saudável e competitivo; (3) promover e estimular o trabalho em equipe; (4) promover e estimular o trabalho criativo; (5) promover a justa retribuição pelo esforço adicional do



colaborador; (6) transformar empregados alinhados com os interesses organização em colaboradores envolvidos e participativos; (7) criar regras claras e transparentes de premiação e promoção extraordinária; (8) produzir esforço adicional na geração de riqueza adicional para a organização; (9) criar e manter um ambiente permanentemente saudável e competitivo na organização.

A distribuição dos lucros (PLR), prevista na programação de uma organização, para ser destinada aos colaboradores, pode ocorrer de maneiras distintas, a saber:

*Distribuição linear:* O total a ser distribuído é dividido pelo número de trabalhadores participantes do programa de forma linear, em que todos os trabalhadores recebem uma parcela exatamente igual, independentemente de seu esforço, do resultado de sua unidade de trabalho e de seu salário.

*Distribuição proporcional:* O total a ser distribuído é dividido pelo total da folha de pagamento dos salários dos trabalhadores participantes do programa e redistribuído conforme o salário nominal de cada trabalhador na forma de um percentual único desse salário. Nessa situação, todos recebem uma quantia de “x%” sobre o seu salário nominal. Isso, em geral, varia de um valor relativo a uma parcela (1/2, por exemplo), salário até um valor relativo a 2 ou 3 vezes seu salário (por exemplo), o que é bastante estimulador para o colaborador. A diferença nominal é justificada pelo fato de que as pessoas de maiores salários possuem maiores responsabilidades e, portanto, maior influência nos resultados alcançados.

*Distribuição variável:* O total a ser distribuído é dividido apenas para as áreas, conforme o mérito obtido pela sua participação nos resultados. O cálculo da distribuição se dá em dois momentos distintos que são cruzados: a contribuição do centro de custos nos resultados e o salário nominal do colaborador. O

atingimento proporcional das metas desdobradas no centro de custo do setor avaliado determina a participação e o mérito proporcional deste centro de custos, ou seja, qual é o índice a ser aplicado no salário do colaborador pertencente àquele centro de custos. A esse modelo denominamos Programa de Remuneração Variável – PRV.

A Gestão Criativa de Metas acredita que o Programa de Remuneração Variável – PRV, é a forma mais eficiente de Participação nos Lucros e Resultados - PRL, porque estimula o trabalho em equipe e promove maior justiça aos que atendem de forma efetiva aos apelos da organização na busca dos resultados e conduz a organização para uma cultura de resultados.

#### *Garantindo a harmonia com o ambiente externo*

A sobrevivência da organização por um longo prazo está intimamente relacionada com a forma como essa organização se relaciona com o mercado. As pesquisas de mercado que sedimentam a Gestão Criativa de Metas pertencentes ao Plano Anual de Pesquisa não são em si suficientes para garantir essa sobrevivência. Essas informações precisam ser “tratadas” com muito cuidado para se transformar em informações úteis, e esse cuidado se dá em três etapas:

*A organização e preparação da pesquisa:* Segundo Pamplona et al (1996), existem cinco elementos básicos da competitividade: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Através deles, é possível contribuir de forma significativa para o desempenho global do sistema e cada um deles incorpora uma vantagem competitiva para a organização. O objetivo de uma pesquisa de mercado deve ser sempre voltado para gerar informações úteis que permitam à organização avançar em relação à concorrência, antecipando o atendimento com novidades que surpreendam positivamente aos seus clien-

tes. Segundo Pamplona (1996), os Parâmetros da Competitividade funcionam como uma ponte perfeita entre o mercado e o produto ou serviço de uma organização. Uma pesquisa bem formulada e baseada nesses parâmetros é capaz de identificar na necessidade do cliente; - o que e como - atuar pontualmente no produto ou serviço, de forma não só a atender a essas necessidades, como também surpreender esse cliente. Isso acontece porque a visão do todo, em detrimento do resultado de respostas fragmentadas que dão uma visão faceada, abre a possibilidade de entender, nas necessidades apresentadas, aquilo que não foi diretamente verbalizado, e em tudo que foi verbalizado, sua ordem de grandeza e, conseqüentemente, sua ordem de prioridades.

*Transformar dados em informação:* dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. Já as informações são dados com significado. A informação pode assim ser considerada, como dados processados e contextualizados, mas a informação também é considerada como desprovida de significado e de pouco valor para se obter conhecimento. O conhecimento é a informação mais valiosa, porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação. O conhecimento pode, então, ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Assim sendo, adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Dessa forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo; ele está estritamente relacionado

com sua percepção, que a codifica e a decodifica, de acordo com seus modelos mentais. O conceito de conhecimento possui sentido mais complexo que o de informação. Conhecer é um processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento. Ao se considerar a inter-relação entre os três elementos e efetuar a análise, podemos inferir que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo apenas o início do processo. O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação (ANGELONI, 2003). A Gestão Criativa de Metas procura minimizar as interferências individuais através do uso da padronização dos processos de apuração e análise e do uso dos construtos. A padronização permite que, além das análises verticais<sup>10</sup>, se possam fazer análises horizontais<sup>11</sup>. E os construtos consolidam os parâmetros através da análise média obtida pela escala de Likert de suas questões, determinando a tendência consolidada do construto.

*Transformar informações em ações:* Saber quais são as necessidades do consumidor, que não estão adequadamente sendo satisfeitas pelos produtos e serviços, oferecidos no momento e ter a capacidade de entender essas questões, respondendo corretamente a essas demandas, é o que distingue uma empresa de grande crescimento e uma que depende da maré do mercado ou da economia (DRUCKER, 1981 p. 53). Essa afirmativa expressa os três grandes momentos da pesquisa, cada um mais difícil e complexo que o outro e, ainda, amarrados em uma seqüência

<sup>10</sup> Análise Horizontal é aquela em que se verifica a relação dos elementos de um mesmo grupo, e relaciona a parte com o todo. Essa análise é feita dentro de um mesmo período ou pesquisa.

<sup>11</sup> Análise vertical é aquela em que se verifica a evolução dos elementos ao longo do tempo, o que exige analisar documentos de períodos distintos, no caso, pesquisas de anos distintos, o que só é possível se for mantida a mesma estrutura da pesquisa e as mesmas questões aplicadas.

tal que os erros, eventualmente cometidos, vão sendo multiplicados geometricamente gerando um resultado, às vezes, desastroso. Nada mais perverso para uma organização que uma pesquisa mal formulada ou mal conduzida, que leve ao erro nas análises e conclusões, e conseqüentemente ao desastre nas ações. Mas o erro de interpretação e análise de uma pesquisa corretamente formulada e conduzida também pode levar a conclusões desastrosas e conseqüências nas ações. Aparentemente, para a maioria dos pesquisadores, mesmo os mais sensatos, os problemas terminam, (ou pelo menos a sua responsabilidade termina), quando eles têm a certeza de que a pesquisa foi bem formulada, bem aplicada e bem analisada. Afinal compete ao contratante saber como atuar com as informações obtidas, o que nem sempre acontece com os mesmos cuidados e atenção. Muitas vezes, isso é delegado a pessoas que não conhecem o teor da pesquisa, não participaram de seu processo e por isso não entenderam, com a necessária exatidão, a necessidade do cliente. Então, “racionalizam” as ações dentro de seus próprios parâmetros de custos e processos, e não na ótica da necessidade do cliente, conforme é a expectativa da maioria das pesquisas. Trata-se de um erro grotesco que aparentemente não aconteceu, isso porque a direção entende que a pesquisa gerou uma ação que foi realizada para atender o cliente. O erro só é descoberto na pesquisa do próximo período. Nesse novo momento, em muitas organizações, a direção costuma atribuir a repetição do erro ao pesquisador (troca de pesquisador) ou ao próprio cliente que “não entende nada” de seu produto ou “não sabe o que quer”, não assumindo seus próprios erros. A Gestão Criativa de Metas, atenta a todas as etapas da pesquisa, tem especial preocupação no envolvimento de toda a organização na formulação da pesquisa e, principalmente, na análise dos resultados. Entende que a responsabilidade do pesquisador não termina na

apresentação dos resultados e atribui a ele a função de garantir (por contrato quando terceirizado), ou por responsabilização direta, a assessoria, fiscalização e validação do atendimento final do cliente. Inclui-se aí a responsabilidade pela pesquisa de pós-venda ou ação correlata que garanta plena satisfação da necessidade diagnosticada. A essa modalidade de pesquisa a Gestão Criativa de Metas denomina *Pesquisa com Selo de Garantia*.

## 6 INTEGRANDO O MODELO

Para fechar o modelo, é necessário reunir ainda algumas ferramentas forjadas na preocupação básica de integrar ações rotineiras às questões da cultura que se quer construir, afinal são os bons hábitos que, praticados na rotina das organizações, que constroem uma cultura saudável. O importante é “vender” bem essas técnicas, e isso passa certamente pelo envolvimento das pessoas, na certeza de que a aplicação não será desvirtuada para usos questionáveis, como perseguições pessoais, criarão vantagens pessoais ou para difamar ou denegrir a imagem de pessoas ou de setores na organização. Mas, também não significa que os erros cometidos não devam ser corrigidos. É bom lembrar que, numa empresa que prega a transparência, as ações e posições tomadas pelas pessoas que possuem determinadas funções hierárquicas são sempre observadas e severamente julgadas. Ferramentas como as que vamos apresentar a seguir, quando aplicadas para justificar ou imputar ações questionáveis, ações essas distorcidas e voltadas para obter resultados imediatistas, geram reações culturais que terminam por dar à ferramenta valores indesejáveis e injustas a elas, como a incredibilidade de seus objetivos e dos discursos que se fazem sobre seus resultados. Mas também a falta de ações gerenciais, quando essas ferramentas tiram o véu sobre problemas antigos e renitentes, também gera reações culturais

que destroem a credibilidade, como ineficiência ou ferramenta inútil, que não produz resultados. Quando, por razões questionáveis, tenta-se esconder certas “mazelas” de pessoas “protegidas”, porque detêm o poder ou pensam que detêm, (afinal, ninguém possui tal poder em uma organização), a reação cultural é a de atribuir à ferramenta um tom irônico, de extrema crítica e forte rejeição, toda vez em que se tenta utilizá-la (destrói-se de fato a possibilidade de sua aplicação). São ferramentas imprescindíveis à Gestão Criativa de Metas:

*Código de ética:* Para se abrir o véu da transparência, como é exigido pela Gestão Criativa de Metas, (afinal ela se sedimenta nesse princípio), é necessário ter regras claras, conhecidas e aceitas por todos da organização, e isso se dá através do Código de Ética da Gestão Criativa de Metas, que é um documento escrito por todos na organização num processo democrático e participativo. Essa construção coletiva é repassada, analisada e detalhada em todos os níveis hierárquicos. Começando pela discussão nos níveis mais altos, mergulha, passo a passo na hierarquia até envolver os mais simples colaboradores. Após essa fase, retorna hierarquicamente, e é respaldado novamente pelo mais alto nível na hierarquia da organização. O código é, então, em um evento aberto, consolidado e implantado como regra maior da organização.

*Programa de Gerenciamento de Plano de Ação:* Os resultados da Pesquisa com Selo de Garantia geram ações em todos os níveis na organização e são acompanhadas pelo *Programa de Gerenciamento de Plano de Ação*. Esse acompanhamento é feito formato 5W2H, que são armazenados no programa que gera, automaticamente, relatórios periódicos denominados Relatório de Três Gerações<sup>12</sup>, que são enca-

minhados a todos envolvidos no processo. O Programa de Gerenciamento de Plano de Ação é uma ferramenta de gestão eficiente no acompanhamento de todas as ações da organização e não se restringe apenas às ações decorrentes do resultado de pesquisa. A Gestão Criativa de Metas entende que nenhuma reunião da organização que se preste a resolver problemas ou atingir resultados deva ser realizada sem a geração de um plano de ação.

*Gestão à Vista:* É a expressão da transparência das ações de gestão do programa Gestão Criativa de Metas. É um ambiente da Intranet da organização onde se reúnem todas as divulgações de vulto da organização. Todos, indistintamente, da organização têm acesso a ela, e conforme o interesse da direção, alguns parceiros e clientes também têm acesso, o que, neste caso, pode ser restrito e/ou parcial. É nesse ambiente que são divulgados: (1) as cinco metas da organização com suas análises históricas, posições atuais, botões de alerta, etc.; (2) o Rank das áreas (quando houver); (3) o Código de Ética; (4) o Programa de Remuneração Variável; (5) os Planos de Ação em andamento; (6) as divulgações oficiais dos atos da Direção voltadas para o público interno; (7) o cronograma do Ciclo Anual de Planejamento e Gestão; (8) os Programas de Criatividade em desenvolvimento; (9) o Programa de Cargos e Carreiras; (10) o Manual de Disciplina de Reabilitação e Desligamento; (11) os resultados da Pesquisa Anual de Qualidade de Vida no Trabalho (com as análises, históricos e evolução); (12) o Programa Anual de Sugestões, com todo detalhamento (regras, posição atual, sugestões em análise, sugestões premiadas, etc.); (13) o Programa Inovaideia; (14) notícias e andamento do Pró-Sistemas e Pró-Gente; (15) as análises e divulgação das pesquisas de mercado, com suas perspectivas verticais e horizontais; (16) os processos em

<sup>12</sup> As três gerações são: Primeira Geração: o que foi planejado e todas as informações decorrentes (passado); Segunda Geração: em que posição se encontra no momento, sucessos e obstáculos atuais (presente); Terceira Geração: ações e propostas de correções de curso, datas e responsabilidades (futuro).

andamento da Ouvidoria. A existência de um ambiente voltado para Gestão à Vista na Intranet não limita a ela apenas os meios de sua divulgação. Isso depende muito da cultura organizacional, do tipo de organização, de seus recursos, etc., e, quanto mais e melhor forem os meios de divulgação da transparência, mais a Gestão Criativa de Metas apoia. Portanto, o uso convencional de cartazes, quadros de aviso, jornalzinhos internos, circulares, vídeo/TV são válidos e incentivados.

*A Ouvidoria:* A Pesquisa de Mercado é a principal ferramenta de coleta e interpretação das necessidades e desejos dos clientes e da comunidade, entretanto, seu processo é de coleta estatística de periodicidade anual, não alcançando, naturalmente, todos os eventos pontuais. Portanto, a Ouvidoria se apresenta como uma opção de acesso a clientes, fornecedores e à comunidade em geral para expressar suas reclamações, dúvidas, ou até mesmo elogios. A Ouvidoria é uma porta aberta entre esse público e a organização, um canal de comunicação responsável por acolher reclamações, denúncias, críticas e sugestões quanto aos produtos, serviços, e atendimentos prestados diretamente pela organização e por terceirizados contratados por ela. O objetivo da Ouvidoria é garantir um atendimento seguro e responsável, principalmente quando os canais competentes não estão funcionando a contento, na ótica do cliente.

## 7 CONCLUSÃO SOBRE O MODELO

A Gestão Criativa de Metas possui algumas características que soam como música à quele que deseja uma organização aberta, participativa e envolvente, em que a criatividade é, não só estimulada, mas ferramenta de trabalho e parte de seu processo construtivo.

Esses componentes são extremamente atraí- tivos para quem deseja divulgar no mercado uma organização com um perfil moderno e

responsável. Unir tantas coisas interessantes, e às vezes românticas, à competitividade de metas desafiantes é realmente extraordinário. Um sonho, às vezes. Mas não se deve iludir. Não foram poucas as técnicas e modelos de gestão que foram aplicados no Brasil de forma distorcida, incompleta ou mesmo com propósitos escusos, como foi com a Reengenharia (HAMMER, et al., 1994), o EVA® (STEWART III, 2005), ou mesmo ferramentas, como a Certificação ISO 9001 (INMETRO, 2009), implantada, por consultores inescrupulosos, em tantas organizações, somente para obter acesso a vantajosos contratos internacionais.

Mas se o objetivo é a transformação contínua e permanente, mesmo que exija paciência; abrir mão do poder nas decisões para crescer; partilhar decisões; acatar, eventualmente, decisões contrárias às suas pessoais, por serem decisões de equipe, então já deu o primeiro passo.

## REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. (1997): Desdobramento das diretrizes para sucesso do TQM. Porto Alegre: Artes Médicas.
- ANGELONI, M. T. (2003): Elementos intervenientes na tomada de decisão. Acesso em 28 de jun de 2009, disponível em Ciência da Informação: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>
- CAMPOS, T. L. (2002): Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENAPAD .
- CAMPOS, V. F. (1996): Gerenciamento pelas diretrizes (2 ed ed.). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1999): A descoberta do Fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de

Janeiro: Rocco.

DRUCKER, P. F. (1981): Práticas da administração de empresas. São Paulo: Pioneira.

HAMMER, M., & CHAMPY, J. (1994): Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus.

IBGC. (1999): Código das melhores práticas de Governança Corporativa. Acesso em 20 de 06 de 2009, disponível em

<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>

INMETRO. (2009): Documentos Orientativos sobre Certificação ISO 9001:2000. (Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) Acesso em 03 de julho de 2009, disponível em <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/docOrientativo.asp>

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2006): Alinhamento: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992): The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review (january-february), pp. 71 - 79.

LOURENÇO JUNIOR, A. (Dezembro de 2007): A aplicação de um modelo híbrido de planejamento de cenários à luz da Pesquisa-ação. Acesso em 01 de 06 de 2009, disponível em FACE/FUMEC: <http://www.face.fumec.br/cursos/mestrado/dissertacoes>

LOURENÇO JUNIOR, A. (2008): Formulação e organização das estratégias. Belo Horizonte: Tecsystem (documento

reservado).

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2000): Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

MORGAN, G. (1996): Imagens da organização. São Paulo: Atlas.

NONAKA, I. (1997): Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.

PAMPLONA, E. d., ALMEIDA, D. A., & ROSA, E. B. (outubro de 1996): Parâmetros de desempenho e os Elementos de Competitividade. Acesso em 22 de julho de 2009, disponível em UNIFEI: <http://www.iepg.unifei.edu.br/edson/download/Artelemen.pdf>

RENNÓ, O. M. (Dezembro de 2007): A gestão e a mudança cultural da Telemar em Minas Gerais: Uma questão de Engenharia. Acesso em 01 de 06 de 2009, disponível em FACE/FUMEC: [http://www.face.fumec.br/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/oscar\\_martins\\_renno.pdf](http://www.face.fumec.br/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/oscar_martins_renno.pdf)

SCHEIN, E. H. (1999): The corporate culture survival guide. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

SENGE, P. (2003): A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. (15 ed.). São Paulo: Best Seller.

STEWART III, G. B. (2005): Em busca do valor: o Guia de EVA para estrategistas. Porto Alegre: Bookman.

THUROW, L. C. (2001): A construção da riqueza: as novas regras para indivíduos, empresas e nações numa economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Rocco.

# Análise do Clima Organizacional em uma Empresa do Setor de Comércio Varejista na Cidade de Montes Claros – MG

*Simarly Maria Soares<sup>1</sup>*  
*Bruno Medeiros Oliveira<sup>2</sup>*  
*Felipe Batista Moura<sup>3</sup>*  
*Thiago Pereira Dos Santos<sup>4</sup>*  
*José Magalhães Santana<sup>5</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa objetivou analisar o clima organizacional de uma empresa do setor de comércio na cidade de Montes Claros-MG. A avaliação do clima organizacional que, para Chiavenato (1999), é o ambiente existente entre os colaboradores internos da empresa, é um instrumento essencial na avaliação da gestão de Recursos Humanos e na ordenação de possíveis estratégias a serem adotadas para conduzir à manutenção de um clima favorável de trabalho, à satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, à maior produtividade. O presente estudo desenvolveu-se a partir da pesquisa de campo que “caracteriza-se pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer ou, ainda, é realizada através de observação no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno, que dispõe de elementos para explicá-los” (DUARTE; FURTADO, 2002, p.30). A unidade de observação foi composta por funcionários de uma das filiais da empresa, localizada na cidade de Montes Claros. A técnica de coleta adotada foi o questionário, aplicado sem a presença do pesquisador. O questionário foi composto

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Estadual de Montes Claros e das Faculdades Santo Agostinho, MG  
E-mail: [simarly@gmail.com](mailto:simarly@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros, MG  
E-mail: [bruno.oliveira@unimontes.br](mailto:bruno.oliveira@unimontes.br)

<sup>3</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros, MG  
E-mail: [felipe\\_moura7@yahoo.com.br](mailto:felipe_moura7@yahoo.com.br)

<sup>4</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros, MG  
E-mail: [thirex@yahoo.com.br](mailto:thirex@yahoo.com.br)

<sup>5</sup> Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros, MG  
E-mail: [jmagalhaesadm@yahoo.com.br](mailto:jmagalhaesadm@yahoo.com.br)

por afirmações positivas referentes a cinco variáveis: clima de trabalho; comunicação e informações internas; ambiente físico; política de recursos humanos e gestão de pessoas. Os resultados apontam que o clima organizacional da empresa estudada encontra-se em situação delicada, uma vez que há um número elevado de funcionários insatisfeitos com as ações empreendidas pela empresa e apenas 41,17% apresentam-se muito satisfeitos em trabalhar na referida empresa.

**Palavras-Chave:** Pesquisa clima Organizacional. Gestão de pessoas. Clima organizacional.

**Abstract:** This study aimed to examine the organizational climate of a company in the sector of commerce in the city of Montes Claros-MG. The assessment of organizational climate that for CHIAVENATO (1999) is the environment between employees within the company, is an essential tool in the evaluation of human resources management and the ordering of possible strategies to be adopted to lead to the maintenance of a climate work, the satisfaction of employees, and hence greater productivity. This study developed from the field research that “is characterized by the question directly to people whose behavior you want known, or is done through observation where there was or is a phenomenon that has elements to explain them “(DUARTE; FURTADO, 2002, p.30). The observation unit was composed of employees of a subsidiary of the company, located in Montes Claros. The technique was used to collect the questionnaire applied without the presence of the researcher. The questionnaire consisted of positive statements for five variables: climate of work, communication and internal information, physical environment, human resources policy and management of people. The results indicate that the organizational climate of the company studied is in a delicate situation, since there are a large number of employees dissatisfied with the actions taken by the company and only 41.17% were very satisfied to work in that company.

**Keywords:** Organizational climate research. Management of people. Organizational climate.



## 1 INTRODUÇÃO

Numa economia em que o conhecimento é tão valorizado, há a emergência de modelos de gestão que focalizam o envolvimento das pessoas e seu potencial. Fica então em evidência a valorização do capital humano como “força dominante da economia” (CRAWFORD, 1994, p. 34). As pessoas são percebidas como os principais agentes de mudanças na organização. São atuantes, já que criam, compartilham e utilizam conhecimentos (ANGELONI, 2002).

Nesse cenário, as pessoas ganharam relevância na organização. Dessa maneira, é fundamental que elas estejam engajadas e motivadas em relação aos objetivos organizacionais, para alcançar as necessidades dos clientes por meio de produtos e serviços de qualidade.

Nesse contexto, investigar os fatores que influenciam os empregados a desenvolverem suas atividades, como estes percebem o ambiente em que atuam e a satisfação alcançada no decorrer de sua vida organizacional torna-se fator essencial para o sucesso das operações de qualquer empresa.

A presente pesquisa objetivou analisar o clima organizacional de uma empresa do setor de comércio varejista na cidade de Montes Claros – MG, contemplando quesitos que proporcionaram a análise e diagnóstico do objeto em questão.

O estudo do clima organizacional permite aos gestores evidenciar possíveis problemas com os colaboradores da organização, desde problemas de motivação até a insatisfação com as políticas de pessoal executadas pela empresa.

Neste trabalho, inicialmente é apresentada uma breve revisão de literatura sobre os conceitos de gestão de pessoas e de clima

organizacional, bem como alguns elementos importantes para a análise do referido clima. Posteriormente, são apresentados os procedimentos e as técnicas utilizadas para o levantamento dos dados e, por fim, a exposição e a discussão dos dados.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, conforme Davel e Vergara (2001), tem papel estratégico e não deve se restringir ao mero conceito de departamento ou função. Nesse conceito, os profissionais de RH devem pensar constantemente em objetivos e práticas que criem vantagem competitiva para a organização.

Kilimnik (2000), fundamentada nos estudos de Pucik, Thichy, Barnett (1992), menciona que os desafios enfrentados pelas empresas globalizadas refletem em mudanças na área de RH. São quatro os principais desafios definidos,

o desafio de reconciliar a necessidade de uma centralização local com a descentralização global; o desafio de integrar estratégias diversificadas de negócios, em uma escala mundial; o desafio de adaptar as formas organizacionais globais ao ambiente local e, finalmente, o desafio de acomodar redes, alianças e parcerias organizacionais (p. 37).

Nessa perspectiva, o papel essencial da função de Recursos Humanos é “encorajar a máxima adaptabilidade e coordenação que permitam a empresa global atender às necessidades do mercado com a força e rapidez necessárias” (p.37). O foco que antes era centrado em soluções administrativas deve deslocar-se para a qualidade dos processos gerenciais (Kilimnik, 2000).

Com base nessa premissa de que a organização depende do desempenho humano, Dutra (2002, p. 17) define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para

que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. As pessoas, quando se engajam em uma organização, esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais, enquanto a empresa espera que as pessoas tenham comprometimento e dedicação para atender às necessidades do cliente. Por isso, costumeiramente, a organização faz investimento no capital humano para melhorar as habilidades e talento (ALVESSON, 1997; BECKER e GERHART, 1996 apud DAVEL e VERGARA 2001; CRAWFORD, 1994).

Conforme Chiavenato (2006), essa relação de troca entre pessoas e organização pode ser percebida por meio de troca de incentivos e contribuições. Os empregados estão sempre disponíveis e dispostos a cooperar, entretanto, esperam retorno para atingir seus objetivos pessoais.

## 2.1 *Clima Organizacional*

O clima organizacional é uma variável que influi diretamente na produtividade, pois o grau de salubridade de uma organização depende de sua atmosfera psicológica. Essa atmosfera é fruto do conjunto de percepções das pessoas que compartilham seu dia a dia com a organização<sup>6</sup>.

De acordo com Chiavenato (2006), o clima organizacional está relacionado ao nível de motivação das pessoas. Quanto mais elevado o nível de motivação, mais positivo será o clima. E descreve o clima “como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento” (p. 103).

Para Luz (2003, p.12), o clima organizacional é “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momen-

to”. Considera, ainda, que em uma empresa pode haver um mau ou bom clima organizacional. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e, a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social

Para construir um clima organizacional positivo, a equidade, a realização e o companheirismo são descritos como fatores fundamentais. A justiça e igualdade são expectativas das pessoas para que tenham as mesmas oportunidades na organização. A realização é um conjunto de fatores que proporcionam ao indivíduo satisfação com relação ao trabalho desempenhado na Empresa e sua evolução profissional. Por fim, o companheirismo representa a necessidade de uma relação amistosa, de auxílio mútuo com vistas ao crescimento pessoal (ARAÚJO, 2006).

O clima organizacional, de acordo com Oliveira (1978), nem sempre é nítido ou fácil de ser percebido em virtude dos sentimentos e reações das pessoas. É preciso estar atento ao dia a dia da empresa para tentar percebê-lo, para decodificar as confusas tramas e ações de todos os envolvidos.

Algumas estratégias podem ser utilizadas para identificar o clima organizacional da empresa, como o contato direto dos gestores com seus subordinados; entrevistas de desligamento; programas de sugestões; reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários; linha direta com o presidente e pesquisa de clima organizacional. (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima pode ser considerada como a estratégia mais completa por permitir identificar o nível de satisfação dos empregados em relação a vários aspectos da

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.rhportal.com.br/artigos](http://www.rhportal.com.br/artigos)>.

organização num determinado momento. Essa pesquisa proporciona ao empregado expressar sua opinião, sentimentos e pensamentos em relação à empresa (LUZ, 2003).

Luz (2003) ainda ressalta que o processo de realização da pesquisa de clima deve considerar a credibilidade, sigilo e confiança. O instrumento utilizado para coleta de dados, como o questionário, deve ser elaborado de acordo com a cultura de cada organização. E é de responsabilidade da empresa escolher o momento e o local mais adequados para respondê-lo.

Alguns aspectos são essenciais para um bom desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional, tais como: a satisfação em relação a remuneração, benefícios, reconhecimento, treinamento e a imagem do líder.

Em uma organização, cada cargo possui seu valor, “somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos de organização e à situação do mercado” (CHIAVENATO, 2006, p.302). Sendo assim, é importante saber se os funcionários consideram seus salários condizentes com o do mercado, para auxiliar em possíveis adequações da política salarial praticada.

Um outro aspecto é o relacionado aos benefícios recebidos pelos colaboradores que, de acordo com Chiavenato (1997), é uma forma indireta de remuneração oferecida aos funcionários, visto que são úteis para a manutenção de níveis satisfatórios de motivação e produtividade, contribuindo também para a qualidade de vida destes.

O reconhecimento pelo trabalho desempenhado na organização adquire relevância, pois sabe-se que uma excelente forma de motivar um funcionário é reconhecer seu trabalho e prestar elogios quando este é bem feito. Isso traz para a organização um grande diferencial, que é contar com pessoas

felizes, que se empenham em cumprir os objetivos delegados e apoiar a empresa no alcance de suas metas.

O treinamento de uma equipe é fundamental para o bom e correto desempenho de suas atividades, “é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades, e atitudes para o desempenho de seus cargos” (CHIAVENATO, 1994, p.48). Um plano de treinamento que possibilite transmitir conhecimento, desenvolver habilidades e atitudes mantendo os funcionários preparados é um fator primordial para a organização que queira manter um bom nível de trabalho.

Já a liderança exercida em uma organização direciona as atividades e o foco da equipe e funcionários, a boa comunicação e fácil aproximação desse líder com sua equipe é um fator chave para a solução de conflitos, monitoramento das ações e integração dos participantes. A consulta de como está sendo feita e percebida essa liderança pelos funcionários é importante para avaliar a transmissão de informações e estratégias aos empregados, bem como o feedback de resultados alcançados e do trabalho de cada um.

Por fim, a possibilidade de crescimento profissional caracteriza-se como elemento importante para a análise do clima organizacional, uma vez que os funcionários almejam crescer dentro das organizações através das promoções pelo desempenho de suas tarefas e aumento de experiência. Segundo Pontes (2000), a promoção horizontal se caracteriza pela passagem do funcionário para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo, e a promoção vertical se caracteriza pela transferência do funcionário para um cargo de grau superior. Com base nessa possibilidade de crescimento, os colaboradores se motivam a exercerem um trabalho de qualidade e contribuir para a evolução da empresa.

### 3 METODOLOGIA

Pesquisa “é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas, curiosidades ou desafios que são propostos.” (DUARTE; FURTADO, 2000, p.17)

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e seu objetivo é descrever as características ou funções de algo ou de alguém. Quanto à modalidade, caracteriza-se como estudo de caso, que, segundo Roesch (1996), procura analisar um fenômeno ou acontecimento no contexto em que ocorre e/ou está inserido.

A pesquisa foi realizada em uma empresa de comércio varejista, localizada em Montes Claros, que possui 330 funcionários em todas as filiais.

A unidade de observação foi uma das filiais da empresa citada, localizada cidade de Montes Claros, em que 17 funcionários participaram. A técnica de coleta de dados adotada foi o questionário, aplicado sem a presença do pesquisador. Os questionários compunham-se de 32 questões fechadas com afirmações positivas, referentes a cinco temas principais: clima de trabalho; comunicação e informações internas; ambiente físico; política de recursos humanos e gestão de pessoas.

Os dados obtidos foram, posteriormente, tabulados e organizados para a apresentação em gráficos e tabelas. A análise desses dados permite observar como está o grau de satisfação no ambiente na empresa, assim como permite aos gestores da organização adotarem ações necessárias no que concerne à necessidade, se houver, de promover mudanças para a melhoria da quali-

dade do trabalho. Salienta-se, ainda, que a aplicação, respostas, organização e apresentação dos dados realizaram-se de forma imparcial e sem nenhuma influência dos pesquisadores.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1 Perfil

A maioria dos funcionários entrevistados trabalha na empresa no período máximo de 01 ano, sendo a maior parte do sexo feminino, com faixa etária predominante entre 18 e 21 anos. O grau de escolaridade se concentra no 2º grau completo. Esses funcionários ocupam, principalmente, cargos da área operacional.

#### 4.2 Clima de Trabalho

Uma das variáveis analisadas foi o clima de trabalho. Nessa variável, observaram-se aspectos, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas, liberdade de expressão, tempo de trabalho, dentre outros. Dessa forma, procurou-se identificar se o clima de trabalho era favorável ou não. Segundo Chiavenato (1997), é favorável quando aumenta a moral interna e provoca satisfação no ambiente de trabalho.

Um aspecto importante na determinação do clima de trabalho é a interação envidada pelos funcionários entre si e entre estes e os gerentes. Na organização em questão, 76% dos entrevistados relatam ser o local de trabalho agradável para se trabalhar, enquanto que apenas 6% estão insatisfeitos com o lugar onde desenvolvem suas atividades, como pode ser visualizado no GRÁFICO 01.

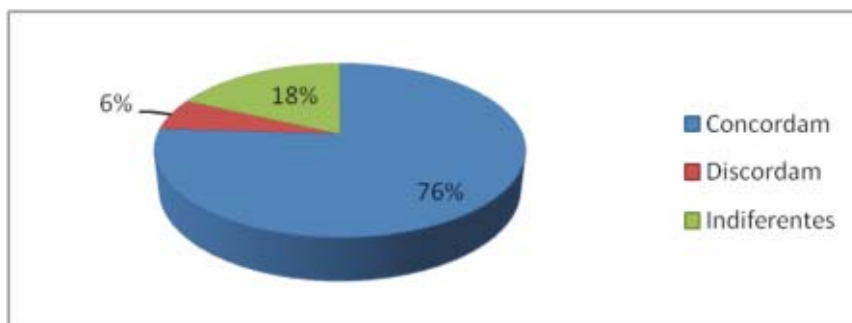


Gráfico 01: Lugar agradável para trabalhar

Fonte: Pesquisa direta (2008)

Quanto ao sentimento de apoio que os funcionários sentem em relação ao seus superiores e colegas, percebe-se uma clara insatisfação. 47,06% dos funcionários alternam entre a satisfação e a insatisfação, e apenas 35,30% responderam estar plenamente satisfeitos com as relações entre os colaboradores. Tal fato alerta a empresa para estimular o companherismo e a harmonia entre os colaboradores e treinarem seus gerentes para que ofereçam o suporte adequado aos funcionários, possibilitando a geração de clima de segurança.

A oportunidade para expressar suas opiniões foi percebida com baixo índice de satisfação (35%). Os funcionários têm medo de se

expressar suas opiniões e consideram que expressam seus pontos vista com medo de punições.

A existência de grupos informais no ambiente de trabalho é natural, no entanto, no caso dessa empresa, a existência de tais grupos gera descontentamentos e afeta, em certos momentos, a produtividade dos funcionários. Evidencia-se grande insatisfação no que concerne à existência de “panelinhas”. Nesse sentido, a organização deve atentar-se para tal fato, procurando dispensar esforços para minimizar a formação desses grupos ou minimizar suas ações. De acordo com o GRÁFICO 02, há um índice de insatisfação de 59%.

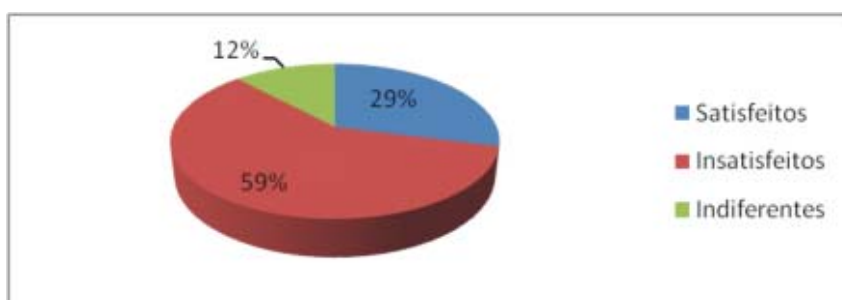


Gráfico 02: Panelinhas

Fonte: Pesquisa direta (2008)

Observa-se, no entanto, que a empresa apresenta alguns pontos fortes no quesito clima de trabalho. A maioria dos funcionários (qts %) afirma que a Empresa é lugar motivador para trabalhar, que possibilita aos empregados equilibrarem o tempo de trabalho com o tempo dedicado à família e às outras ati-

vidades extraorganização e, principalmente, sentem que há um ambiente psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalharem. A relação amistosa existente entre os funcionários também contribui para a manutenção de um clima de trabalho favorável.

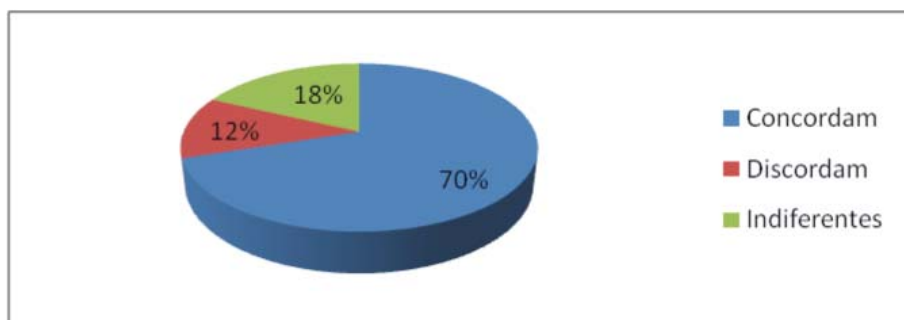


Gráfico 03: Lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar

Fonte: Pesquisa direta (2008)

O elemento que gera mais satisfação aos funcionários é a percepção de que a Empresa transmite uma boa imagem ao públi-

co externo, conforme aponta o GRÁFICO 4 abaixo.

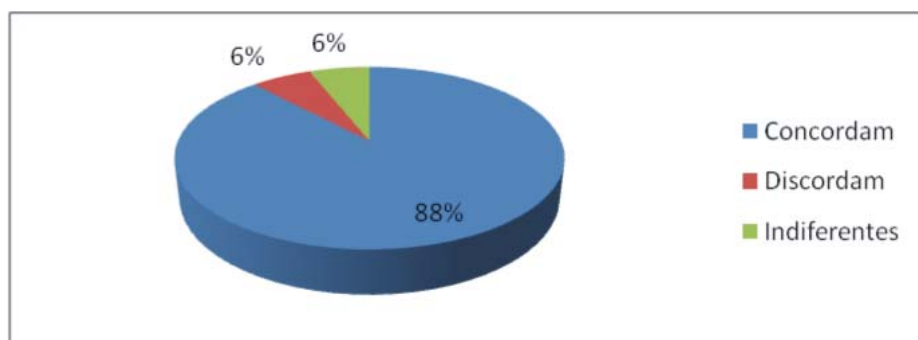


Gráfico 04: Imagem positiva ao público

Fonte: Pesquisa direta (2008)

Evidencia-se, na variável clima de trabalho, que a empresa necessita trabalhar melhor sua imagem interna. É necessário desenvolver ações para que os funcionários se sintam parte da organização, sendo sujeitos ativos no processo de evolução organizacional.

#### 4.3 Comunicação e Informações Internas

A segunda variável estudada foi a comunicação e a transmissão de informações internas. A comunicação “é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É essencialmente uma ponte de significados entre as pessoas” (CHIAVENATO, 1997, p.122) Foram pesquisados, entre outros aspectos, elementos relacionados ao conhecimento pelos

funcionários das estratégias e objetivos da empresa, a comunicação existente entre os líderes e os funcionários e o reconhecimento do empenho desses funcionários.

A pesquisa apresenta que 58,82% afirmam conhecerem os objetivos e estratégias adotadas pela empresa. Apesar de ser um índice positivo, a empresa deve empenhar esforços para que um maior número de funcionários tenha acesso às informações com relação aos objetivos e estratégias, pois isso permite ao funcionário conscientizar-se onde a empresa quer chegar e quais caminhos deverão ser usados para alcançar esse fim.

Entretanto, há aspectos preocupantes em relação ao desenvolvimento e transmissão da

comunicação e de informações no cotidiano de trabalho. 82% dos respondentes não perceberam o reconhecimento por parte da empresa pelo empenho realizado pelos empregados

para atingir as metas. Esse reconhecimento, de acordo com Ulrich (2000), não precisa ser apenas financeiro, há várias formas de demonstrá-lo a uma equipe de trabalho.

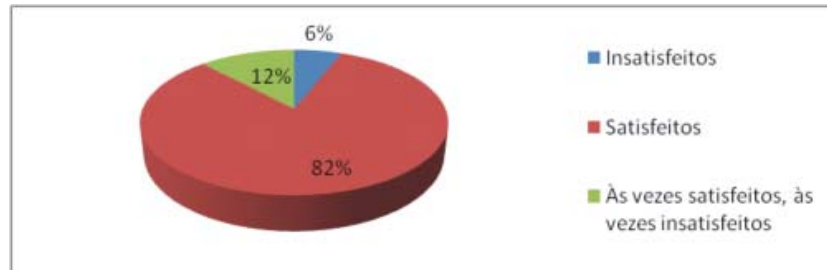


Gráfico 05: Reconhecimento pelo empenho em atingir metas.

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

A atuação da comunicação exercida pela liderança, no que se refere à clareza das expectativas em relação ao trabalho dos fun-

cionários, apresenta um índice de satisfação de 90%, conforme GRÁFICO 06.

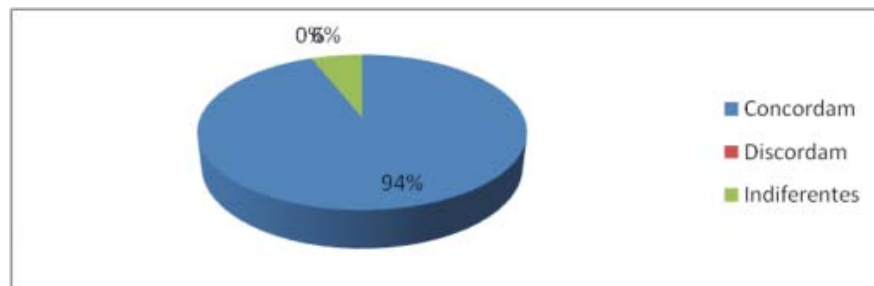


Gráfico 06: Os líderes deixam claro o que esperam do trabalho dos subordinados

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

Apesar de apresentarem as expectativas em relação ao trabalho do empregado, não

disponibilizam informações sobre assuntos importantes para os empregados.

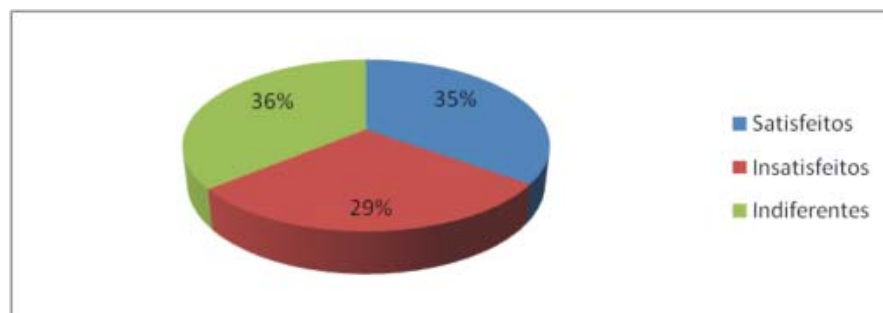


Gráfico 07: Informações sobre assuntos importantes

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

Infere-se dos dados expostos que os objetivos e as metas a serem realizados pelos funcionários são transmitidos com muita clareza, e que há facilidade de aproximação e comunicação entre os subordinados e seus superiores. No entanto, observa-se pouco reconhecimento dispensado pelos líderes aos funcionários e a falta de consulta aos funcionários, quando da realização de mudanças na organização e da informação acerca de assuntos importantes. Esses fatores podem gerar desmotivação e problemas de relacionamento no trabalho. “As pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais.” (MAXIMIANO, 2006, p. 260)

Tal ponto merece atenção por parte dos gestores, sugerindo-se que estes procurem contornar tal panorama, investindo, principalmente, no desenvolvimento de diálogo com os líderes.

#### 4.4 Ambiente Físico

A terceira variável analisada foi o ambiente físico da empresa, onde foram coletados dados referentes ao espaço físico, *layout*, condições de segurança e recursos necessários para o trabalho. “O layout pode encorajar as pessoas a compartilhar informações sobre o trabalho e a experimentar novas idéias abertamente” (ULRICH, 2000, p.216).

Com relação à adequação das instalações físicas, 59% são indiferentes quanto às instalações físicas da empresa, 35% estão satisfeitos e 6% insatisfeitos. Isso demonstra que a disposição de equipamentos e mercadorias não facilita o desenvolvimento eficiente das atividades, sendo necessário realizar modificações no layout organizacional ou ampliar, se possível, a área de trabalho para gerar maior espaço e facilitar o fluxo de processos.

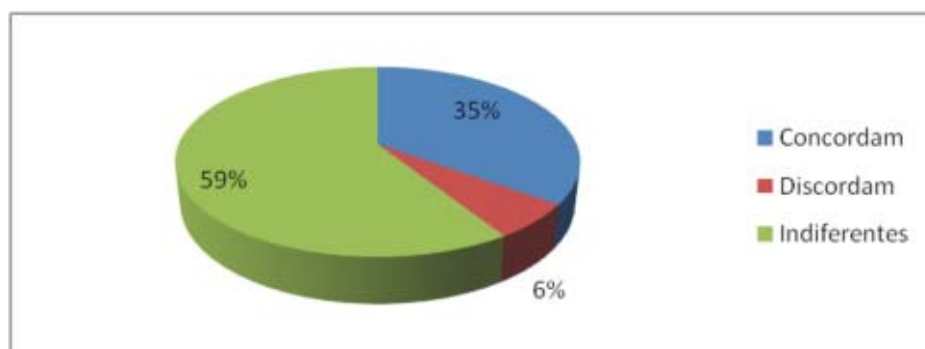


Gráfico 08: Instalações físicas adequadas  
Fonte: Pesquisa Direta (2008)

76% dos entrevistados consideram que o ambiente apresenta condições seguras de

trabalho, estão satisfeitos com as condições de segurança oferecidas pela empresa.



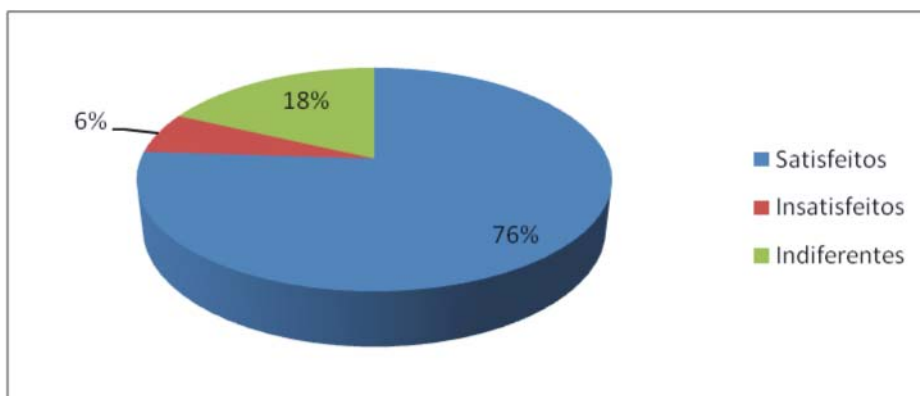


Gráfico 09: Condições de segurança  
 Fonte: Pesquisa Direta (2008)

Foi percebido, também, que apenas 52,95% dos entrevistados afirmam ter os recursos necessários (máquinas e equipamentos) para realizarem bem seu trabalho. Isso denota uma necessidade para a adequação das ferramentas, com o intuito de possibilitar aos funcionários executarem de forma mais eficaz suas tarefas.

#### 4.5 Política de Recursos Humanos

Outra variável analisada refere-se à eficiência das Políticas de Recursos Humanos adotadas pela empresa. Tal variável engloba desde o tratamento dispensado aos funcionários até a remuneração recebida por eles.

Infer-se que 47,06% dos colaboradores percebem que o trabalho executado possibilita o crescimento profissional, e apenas 23,52 % sentem que se a empresa obtiver sucesso também ganharão com isso. Esses dados mostram que a empresa não incentiva o desenvolvimento dos trabalhadores com o crescimento dela. E que precisa desenvolver e adotar medidas para promover a motivação dos funcionários, já que o sucesso da empresa depende também do su-

cesso do empregado. Assim, o sentimento de sucesso mútuo gera maiores benefícios tanto para empresa quanto para o trabalhador.

Quanto a treinamento, somente 35,29% dos funcionários afirmam existir programas de treinamento que melhorem a capacitação profissional.

##### 4.5.1 Remuneração

De acordo com Chiavenato (1997, p.222):

O sistema de remuneração serve para recompensar o desempenho desejado e reforçá-lo devidamente. Bom desempenho, experiência profissional, lealdade, novas responsabilidades e outros comportamentos devem ser recompensados através de um efetivo plano de remuneração.

Os dados revelam que 46% dos funcionários estão insatisfeitos com o salário recebido, pois acreditam que este não é condizente com o que é pago no mercado. Nesse aspecto, os funcionários consideram que não há o equilíbrio externo, um dos fatores fundamentais para manter uma política de remuneração coerente.

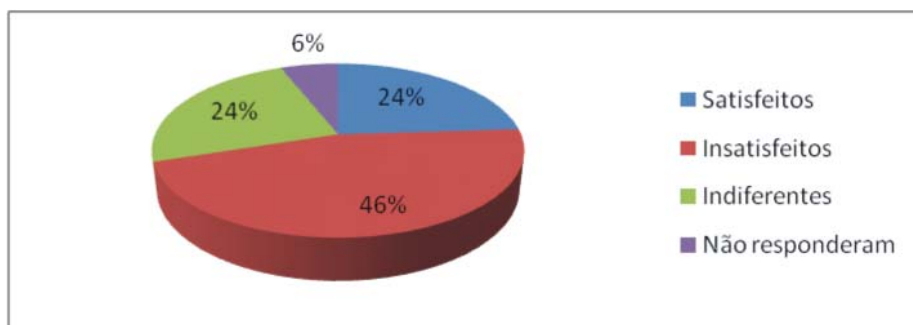


Gráfico 10: Salário condizente com o mercado

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

O mesmo percentual se repete para os insatisfeitos com a política de benefícios oferecida pela organização. Além disso, me-

nos de 40% dos entrevistados acreditam existir justiça nas promoções realizadas, conforme GRÁFICO 11.

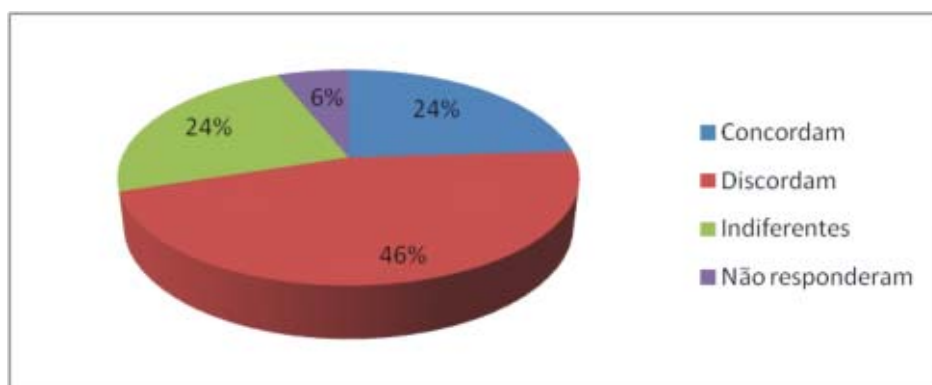


Gráfico 11: Trabalho em uma empresa com uma boa política de benefícios

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

Esses resultados demonstram desconfiança sobre a equidade dos critérios adotados para a concessão de promoções dos funcionários. Além disso, pode ter consequências como alto turnover. No entanto, explicita-se que a insatisfação com as promoções realizadas pode estar ligada à baixa média de idade entre os funcionários, média que se caracteriza pelo momento em que as pessoas anseiam por crescimento profissional rápido.

#### 4.6 Gestão de Pessoas

A última variável estudada foi a gestão de pessoas que envolve, principalmente, o perfil e as ações empreendidas pelos líderes para

o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho, além do interesse e preocupação demonstrada destes com relação a seus subordinados. “A competitividade de uma empresa depende de seu pessoal, seu principal ativo” (CHIAVENATO, 2000, p.167)

##### 4.6.1 Liderança

Liderança é “o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em uma determinada situação” (CHIAVENATO, 1997, p.160).

Na empresa estudada, menos da metade

(47,06%) dos funcionários afirmam que os líderes sabem coordenar pessoas e tarefas adequadamente, e apenas 24% destes di-

zem que os líderes cumprem o que prometem, percentual que representa o dobro dos que estão satisfeitos (27%):

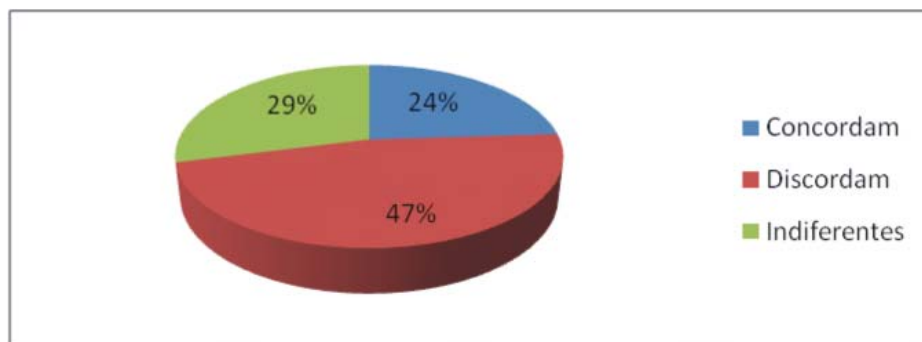


Gráfico 12: Os líderes cumprem o que prometem

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

A pesquisa revela, ainda, que apenas 24% dos funcionários acreditam que os líderes mostram interesse sincero pelos em-

pregados como pessoas e não somente como profissionais de acordo o GRÁFICO 13.

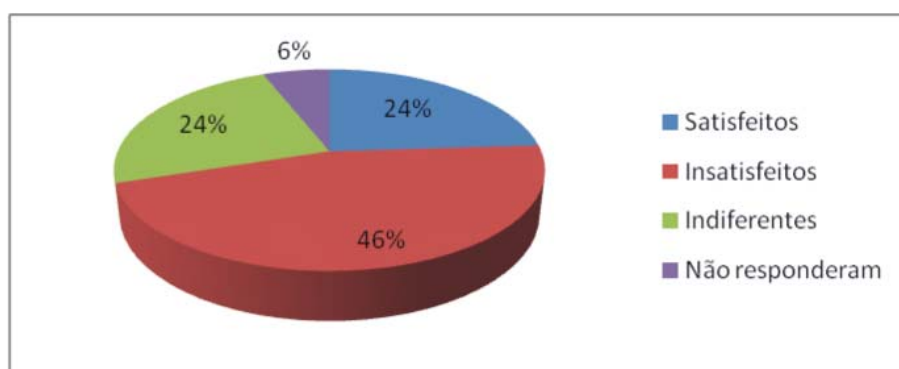


Gráfico 13: Interesse dos líderes pelos funcionários

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

A pesquisa, também, revela que 41,17% dizem que os superiores não estão abertos a novas ideias, e 35,28% afirmam que as decisões dos superiores são baseadas em fatos concretos. Ou seja, a chefia precisa acompanhar mais o dia a dia do empregado para conhecer a realidade e dar *feedback* baseado em dados e fatos.

Podemos inferir que apenas cerca da metade dos funcionários percebe de maneira favorável o estilo de gestão adotado pelos líderes, no que se refere à coordenação de

pessoas. Isso demonstra que os líderes precisam dar maior ênfase no tratamento do funcionário como ser humano, propiciando uma relação estreita de harmonia entre eles. “Garantir a dedicação dos funcionários significa atrair sua atenção e energia emocional” (ULRICH, 2000, p. 23). Pode-se evidenciar a inexistência de confiança dos funcionários para com seus líderes na hora de tomar decisões importantes que envolvam o trabalho e o relacionamento das pessoas. “O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pes-

soas, de fazer as coisas com e por meio de pessoas.” (CHIAVENATO, 1997, p.161)

Quanto à preocupação do líder em manter um bom relacionamento entre os grupos de trabalho, 58,83% dos entrevistados perce-

bem esta preocupação. 52,95% afirmam receber constante feedback sobre a qualidade do trabalho executado. Somente 6% dos funcionários pesquisados relatam que os líderes não se preocupam com a eficiência das equipes, conforme GRÁFICO 14.

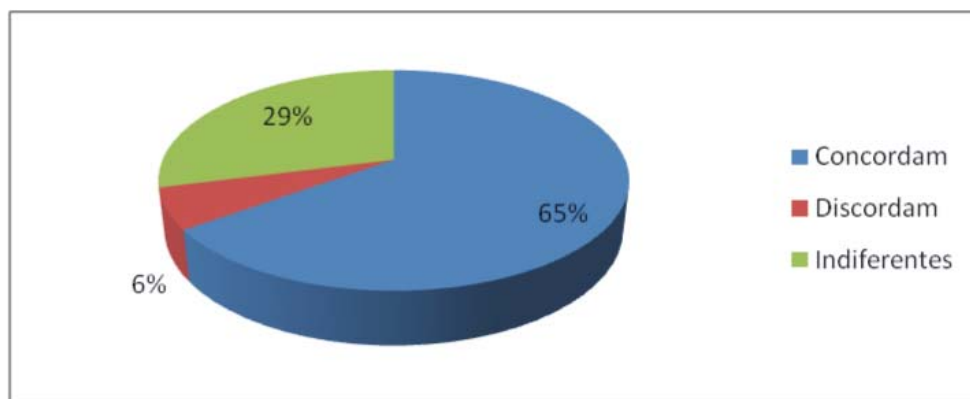


Gráfico 14 :Os líderes estão sempre preocupados em aumentar a eficiência do grupo

Fonte: Pesquisa Direta (2008)

Por fim, apenas 41,17% dos entrevistados responderam estar muito satisfeitos por trabalhar na empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de Clima Organizacional na empresa do setor de comércio da cidade de Montes Claros - MG, possibilitou perceber que, considerando as cinco variáveis analisadas, o clima organizacional dessa empresa encontra-se em situação delicada, visto que há um nível elevado de funcionários insatisfeitos em vários quesitos.

Verificou-se a existência de pontos positivos, tais como a boa relação dos funcionários uns com os outros, a liberdade de expressão, a equidade no tratamento de todos e a clareza dos objetivos de trabalho, fatores que devem ser mantidos e incentivados pela organização.

A comunicação interna deve retratar a importância que o empregado representa para

a organização. Além de apresentar aspectos e informações importantes relacionadas ao negócio da empresa.

Na variável gestão de pessoas, infere-se que há falta de credibilidade das pessoas nos líderes. É necessário que haja a implementação de políticas que visem incentivar a comunicação entre os líderes e subordinados, através de reuniões, treinamentos ou até mesmo simples momentos de diálogos, para possibilitar a discussão da qualidade de trabalho, de forma a buscar sempre o melhor desempenho e relacionamento entre líder e liderado.

Nesse sentido, ressalta-se a necessidade de desenvolver uma política de Recursos Humanos que atente, principalmente para questões relacionadas à remuneração e aos benefícios oferecidos aos funcionários. Além disso, adotar estratégias de treinamento para os líderes, para se relacionarem com seus subordinados e obterem sua confiança.

Por fim, é urgentemente necessário criar políticas que visem ao crescimento profissional do funcionário para que se sinta valorizado e, conseqüentemente, motivado em executar seu trabalho, elemento crucial para o sucesso tanto do funcionário quanto da organização.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (coord). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002. 215p.

ARAUJO, Luis César de. *Gestão de pessoas, estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap 12.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH de um "centro de despesa" em um centro de lucro*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos, o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 15-45.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. *Manual para elaboração de Monografias e Projetos de Pesquisas*. 2.ed. Montes Claros: Unimontes, 2000.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. In: *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p.35-56.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p

FONTE, Hamilton Bueno. *Pesquisa de Clima Organizacional: Mais Que Técnica, Um Ato de Coragem*. Disponível em [www.rhportal.com.br/artigos](http://www.rhportal.com.br/artigos). Acesso: 05 de junho de 2009, às 13:47 hs.

KILIMNIK, Zélia Miranda. *Trajetória e transições de carreiras profissionais em recursos Humanos*. 2000, 243 f. tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

LUZ, Ricardo . *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. 8.ed. São Paulo: LTR, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*; Colaboração: Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.



# Assédio moral no trabalho, práticas e consequências: um estudo de caso nas empresas do ramo de confecções associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros - MG

*Edson Antunes Quaresma Júnior\**  
*Karine Gomes dos Santos Souto\**

**RESUMO** - Este artigo tem como referência central o “assédio moral no trabalho: práticas e consequências - um estudo de caso em empresas do ramo de confecções associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros - MG”. Assim, estabeleceu-se por objetivo do estudo investigar, a partir da bibliografia disponível sobre o tema, a existência do assédio e suas implicações com relação ao bem-estar físico e emocional da pessoa. Para tanto, a metodologia utilizada caracterizou-se pela pesquisa descritiva, combinada com a pesquisa bibliográfica e documental. Nela, foram pesquisados 191 colaboradores, por meio de questionários, cujas questões buscaram alcançar o objetivo. Assim, diante dos resultados obtidos, pôde-se evidenciar a existência do assédio moral para a população pesquisada, que apresentou um índice considerável, bem como as atitudes e comportamentos hostis, humilhantes e constrangedores sofridos pelos trabalhadores e trabalhadoras durante a sua jornada de trabalho. Observou-se ainda uma tendência para o assédio ao sexo masculino, contrariando o senso comum, além de tendências de crescimento desse assédio com o aumento da idade dos indivíduos.

**Palavras-chave:** assédio moral, qualidade de vida, saúde física e emocional.

\*. Mestre em Educação, Cultura e Organizações Sociais pela Universidade Estadual de Minas Gerais. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros. Docente do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais.

\* Gestora de Recursos Humanos da Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros. Graduada em Administração de Empresas com ênfase em Gestão de Negócios pelas Faculdades Santo Agostinho. cursando MBA em Recursos Humanos pelas Faculdades Santo Agostinho.

**ABSTRACT** - This article has the central reference – “moral harassment at work: practices and consequences. A case study companies in the clothing industry associated with the Directors Shopkeepers Board of Montes Claros – MG”. Consequently, it was established as study objective to investigate, beginning with the available bibliography on the subject, the existence of the bullying at work and its implications for the people physical and emotional well-being. The used methodology it was characterized for the descriptive research, combined with the bibliographical examination. Its 191 collaborators were investigated, through questionnaires, which questions that looked to get in touch with the objective. As a result, after the obtained data, was possible to show up the existence of the bullying in the investigated population, which presented a considerable rate, as well as, the hostile attitudes, humiliating and embarrassing behaviors suffered by the workers for both sex during his working day. A tendency was still observed for the masculine sex bullying, contradicting the common sense, and tendencies for addition with the age increase of the individuals.

**Keywords:** bullying at work, quality of life, physical and emotional health.



## Introdução

Desde os primórdios das civilizações, já se falava em trabalho. Trabalhava-se para produzir o alimento, construir casas, para a subsistência, conduzindo a uma compreensão de que trabalhar pode fazer parte da rotina do ser humano e proporcionar-lhe satisfação em vários segmentos da vida, não apenas por questões financeiras, mas também por promover sua integração social e, ainda, a qualidade de vida, sucesso e felicidade.

Nesse sentido, precisa-se compreender o indivíduo nas organizações como seres complexos e não somente recurso a ser explorado. Seria preciso vislumbrá-lo como um ser único como pessoa, mas, geral, como espécie. Seres habilidosos, capazes de apresentar um bom desempenho em suas atividades, mesmo com todas as mudanças que circundaram o mundo do trabalho.

Essas mudanças associadas a um conjunto de inovações tecnológicas e gerenciais difundidas na indústria em nível internacional tornam perceptível a constituição de um novo paradigma de organização, qualitativamente diferente do modelo disseminado a partir da revolução industrial, que tinha como característica a organização científica do trabalho. A partir da Escola das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo<sup>1</sup>, as ideias de participação, de relações informais, de democratização das relações de trabalho, de amizade e de recompensa simbólica, foram introduzidas no ambiente da empresa. A organização do trabalho sofreu modificações importantes, os controles expressos e autoritários cederam lugar ao controle exercido pelos pares e, sobretudo, pelo autocontrole.

Esta pode ser uma característica da atual gestão de pessoas, que busca estar bem mais próxima dos colaboradores, reconhecendo-os e valorizando-os como seres humanos, buscando a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, que proporcionem melhores condições nos âmbitos interno e externo das organizações. Mesmo com essa evolução na visão do trabalho, as pessoas continuam sendo vítimas do assédio moral e, por isso, percebe-se a importância de se estudar o tema.

Grande parte dos autores<sup>2</sup> que estudam o assédio moral nas organizações concorda que ele não é um acontecimento recente. Desde épocas remotas da história, as pessoas são vítimas de humilhações, constrangimentos, situações vexatórias, que agridem sua moral, ocasionando problemas à vítima, que comprometem, inclusive, sua saúde física e mental.

Desse modo, o presente estudo versou sobre o tema assédio moral no trabalho, práticas e consequências: um estudo de caso em empresas do ramo de confecções associadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros, o que se justifica pela relevância e pertinência do assunto, no sentido de possibilitar uma reflexão sobre a violência no ambiente de trabalho, a qual, em alguma medida, desencadeia uma guerra invisível, travestida pelo jogo de poder, em que a violência transforma esse ambiente em campo de batalha de palavras, alusões e gestos que humilham, ferem e desestruturam as relações interpessoais.

Como problema a ser respondido, diante da possibilidade do assédio moral aos trabalhadores do ramo de confecções de Montes Claros, buscou-se identificar quais as prin-

<sup>1</sup> Em 1927, Elton Mayo coordenou uma experiência numa empresa de equipamentos e componentes telefônicos, chamada Western Electric Company.

<sup>2</sup> Ver BARRETO (2003); HELOANI(2004); HIRIGOYEN (2002).

principais práticas e consequências dele para a saúde física e emocional da população pesquisada.

Como objetivos específicos, este estudo procurou identificar atitudes e comportamentos hostis, humilhantes e constrangedores sofridos pelo público-alvo durante sua jornada de trabalho; levantar a ocorrência do assédio moral nas empresas pesquisadas; verificar o aspecto discriminatório e as suas implicações para o bem-estar indivíduos, na opinião dos entrevistados e verificar a existência das principais formas do assédio nas unidades de análise.

Levando-se em consideração o objetivo deste trabalho, visando cumprir com a investigação sobre a existência do assédio moral nas relações trabalhistas das empresas pesquisadas, bem como identificar e analisar as práticas e consequências desse assédio no cotidiano dos colaboradores que nelas trabalham, utilizou-se a pesquisa descritiva, alinhada com a pesquisa bibliográfica e documental. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, já que contempla uma parcela dos associados da Câmara de Dirigentes Lojistas de Montes Claros-MG.

A técnica de coleta de dados foi o questionário, com perguntas de múltipla escolha. A pesquisa objetivou a avaliação qualitativa, para analisar a prevalência das causas e consequências do assédio moral para a população pesquisada, além de suas tendências. Para validar o instrumento de coleta de dados, realizou-se um pré-teste com uma amostra reduzida, visando observar sua adequação para atender aos objetivos propostos.

O universo de pesquisa foi composto pelos associados da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Montes Claros - MG, que tivessem como atividade principal o comércio de confecções, contemplando um total de 318 empresas legalmente constituídas. Para um recorte mais concreto, a unidade

de análise selecionada foi composta por empresas que continham em seu quadro empregatício mais de 05 colaboradores, num total de 71 empresas, com aproximadamente 636 pessoas. A partir da seleção dessa unidade de análise, a pesquisa se propôs investigar uma amostra que correspondesse a um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 6%, o que correspondeu a um total de 191 pessoas ou aproximadamente 30% (trinta por cento) dos colaboradores.

Ao evidenciar a categoria “trabalho”, a referência foi a violência do assédio moral no nicho de empresas a serem pesquisadas, relacionando o tema a outras questões teóricas, envolvendo comportamento humano, relações interpessoais, motivação, qualidade de vida no trabalho e uma eficiente e eficaz gestão de pessoas.

Pretendeu-se, com esta pesquisa, que, em algum nível, ela possa se constituir em referencial para as entidades de classe, sindicatos, organizações não governamentais, na promoção das discussões do tema ou da criação de políticas voltadas para a informação, educação e, sobretudo, prevenção do assédio moral.

### **Desenvolvimento: qualidade de vida no trabalho**

Em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho proporcionadas pela globalização, surgiu um novo nível de competição mundial para as organizações, impondo novos padrões de qualidade e produtividade. Consequentemente, fez-se necessário implantar não apenas mudanças tecnológicas, mas, sobretudo, reestruturação nos modelos de produção e na concepção de trabalho.

Essas mudanças, ocorridas a partir dos meados da década de 1980, passam a configurar um universo produtivo com várias pe-

cularidades, como flexibilização da produção, novas estruturas no nível das ocupações, interligação dos setores da produção, multifuncionalidade e abrangência das habilidades dos trabalhadores, destacando-se os saberes dos empregados não ligados ao trabalho ordenado ou ao conhecimento estabelecido.

A modernização da estrutura produtiva passa a demandar um novo modelo de trabalhador, que também terá que ser mais flexível e polivalente para se ajustar ao novo ritmo de trabalho e tecnologias. “A busca da qualidade associada à produtividade exige dos trabalhadores alta concentração, maior qualificação, capacidade de adaptação e respostas rápidas às demandas da produção” (BARRETO, 2003, p. 99).

Assim, a implantação de programas de qualidade passa a ser demandada com maior veemência pelos trabalhadores. Derivada da qualidade total, de acordo com França (2008), a qualidade de vida no trabalho, abreviada por muitos autores como QVT, foi utilizada em meados dos anos 70, nos Estados Unidos, para ações das empresas, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos operários, tornando-as mais agradáveis e satisfatórias.

A gestão da qualidade de vida no trabalho é definida como: a capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2008, p. 167).

Ao abordar o tema qualidade de vida, este toma ideias e conceitos bastante peculiares. Sob o ponto de vista da pessoa, a qualidade de vida está relacionada à sua percepção de

bem-estar, a partir do que se identifica como necessidades individuais, econômicas, sociais e expectativas de vida. Sob o prisma das organizações, a qualidade de vida retrata a necessidade de valorização e implementação de condições de trabalho adequadas, do cuidado com o ambiente físico, da definição das atribuições da tarefa em si e dos bons modelos de relacionamento.

Em outra concepção contemporânea, a qualidade de vida aparece para evidenciar situações internas das organizações industriais. “A expressão QVT tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico” (WALTON<sup>3</sup>, 1973, p. 11, *apud* SÁ, 2000, p. 72).

A qualidade de vida no trabalho pode ser conceituada ainda como “a interação entre indivíduo e organização, sendo referência inicial para atingir os objetivos da empresa. Considera também, que QVT compreende os estudos sobre motivação, fatores ergonômicos, ambientais e satisfação no trabalho” (QUIRINO e XAVIER<sup>4</sup>, 1987, *apud* SÁ, 2000, p. 47).

Para Vasconcelos (2001), além das questões ligadas exclusivamente à administração e às organizações, vale enfatizar que o tema relativo à QVT assume, cada vez mais, uma importância social. Ela pode oferecer benefícios para a sociedade como um todo, quando se liga a temas atuais de preocupação geral. Nesse sentido, busca-se equilibrar o trabalho e o lazer em razão de uma melhor qualidade de vida.

No entanto, as abordagens da QVT parecem não ser suficientes para manter a qualidade de vida do trabalhador, uma vez que

<sup>3</sup> WALTON, R.E. **Quality of Working life. What is it?** Sloan Management Review. v. 15 n. 1, p. 11-21, 1973.

<sup>4</sup> QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. **Qualidade de vida no trabalho de uma organização de pesquisa.** Revista de Administração. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, 1987.

se percebe, no intuito de alcançar a excelência nos procedimentos, certa competição e cultura que propiciam e incentivam determinadas dificuldades no âmbito das organizações.

### **Assédio moral: práticas e consequências**

De acordo com Hirigoyen (2002), nas últimas décadas, as evoluções no mundo do trabalho, articuladas às técnicas de reestruturação produtiva, passaram a instaurar uma cultura competitiva nas organizações, onde a solidariedade vem perdendo espaço para o individualismo, o egoísmo, a perversidade, a inveja, as perseguições, e gerando um ambiente de terror psicológico que passou a impor, de forma individual ou coletiva, intenso padecimento, vergonha, silêncio, medo e adoecimento dos trabalhadores e trabalhadoras.

Por assédio em local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p. 65).

Segundo Leymann<sup>5</sup> (1990, p. 121), *apud* Guimarães e Rimoli (2006), o assédio moral deve ser analisado sob um prisma temporal, denotado por uma característica de frequência específica. Pode ser definido como:

O fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repetam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pes-

soa ou pessoas acabem abandonando o local de trabalho (LEYMANN, 1990, p. 121, *apud* GUIMARÃES e RIMOLI, 2006).

Hirigoyen (2002) diverge da visão desse autor, afirmando que o assédio moral não necessita ser constante para ser caracterizado como tal. Independentemente da quantidade de vezes que a vítima tenha sido exposta a essa situação, ela estará vivenciando as consequências dele, havendo uma relação de proporcionalidade direta, quanto maior a incidência, maiores poderão ser os reflexos para o trabalhador.

Portanto, o assédio moral no trabalho pode ser percebido como uma exposição recorrente do trabalhador a condições de constrangimento e humilhações de forma prolongada e constante, acontecendo com maior frequência nas relações hierárquicas, o que não impede que aconteça, com menor incidência, também entre os trabalhadores distribuídos na mesma linha horizontal de uma estrutura organizacional.

Podem ser consideradas como principais características do assédio moral, a repetição e sistematização de comportamentos hostis no ambiente de trabalho, a preponderância da humilhação, a falta de respeito pelo outro e a intencionalidade maldosa de prejudicar, rebaixar, desmoralizar e livrar-se do trabalhador.

De acordo com Heloani (2004), tenta-se, com uma situação de assédio, censurar a vítima, mencionando ao grupo que a pessoa é de convivência difícil, que tem personalidade obscura e forte ou mesmo que é louca e, nesse sentido, o agressor pode conseguir legitimar o processo pelo grupo que passa a ter postura diferenciada com a vítima.

O assédio moral, segundo Hirigoyen (2006), pode acontecer evidenciando seus vários

<sup>5</sup> LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces.** *Violence and Victims*, 5, 119-126, 1990.

tipos, seja na linha descendente, que vem da posição hierárquica; o assédio horizontal, ocasionado pelo relacionamento entre colegas; o assédio misto, que engloba tanto o descendente como o horizontal; e por último, que aparece com frequência mínima, o assédio ascendente, que é o inverso do descendente, ou seja, os subordinados assediavam seus superiores imediatos.

Nos quadros de assédio moral identificados pelos autores que o estudam e que compõem este trabalho, existe a prevalência da vergonha e da humilhação, ou seja, as vítimas, na maioria dos casos, não sentem ódio de seu agressor, elas “desejam somente ser reabilitadas e recuperar a honra ultrajada” (HIRIGOYEN, 2006, p. 172).

Sentir-se humilhado é sentir-se inútil, incapaz, inferior, fracassado, um “lixo”, um “ninguém”, um “zero”. Esse sentimento obstaculiza o “normal”, impondo novos “modos de andar a vida” que transtornam sua existência, impedindo-o de responder plasticamente às exigências e às “infidelidades do meio”. Essas são reflexões que vão de encontro à concepção de saúde como um processo biopsicossocial (BARRETO, 2003, p. 51, grifo do autor).

Apontam-se como meios de humilhação: supervisionar as idas ao toailete, controlar atividades e idas ao médico, amedrontar, vedar conversas no ambiente de trabalho, menosprezar explícita e publicamente as dificuldades, rebaixar, diminuir, não cumprimentar, inferiorizar a vítima e complementa que “são essas práticas que qualificam as relações no trabalho como autoritárias, que impõem medo e se refletem na subjetividade, espaço invisível, que repercutirá nas relações familiares e amizades, impondo uma nova ordem às emoções” (BARRETO, 2003, p. 159).

Heloani (2004) menciona dois momentos diferentes na vida do trabalhador: um antes e outro depois de uma situação de assédio moral. Antes de sofrer situações de humilhação no trabalho, o colaborador lembrará

da empresa de forma positiva, referindo-se às boas lembranças, com satisfação, felicidade e saúde. Depois de sofrer uma situação de assédio moral, em que se ocasiona uma série de fatores negativos, o indivíduo se lembrará da empresa com tristeza, tomado por incertezas e com grandes dificuldades.

A constante prática do assédio moral causa, gradativamente, o desaparecimento do equilíbrio físico e psíquico do indivíduo. Na atual conjuntura, a autoestima é um dos pilares para que o homem seja engajado na vida como cidadão, como pessoa. O assédio moral afeta a autoestima, o desempenho profissional e principalmente a identidade do indivíduo. “A graduação até a agressividade é ponto culminante e a consequência direta da perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender” (HIRIGOYEN, 2006, p. 174).

Por assédio moral entende-se ainda um processo de submissão que se consegue em razão de uma grande tensão interior. Tal tensão desencadeia um quadro de estresse constante, percebido por reações fisiológicas intensas que podem causar desequilíbrio no organismo.

Os distúrbios psicossomáticos representam problemas físicos que aparecem normalmente por influência de fatores psicológicos. Cansaço, nervosismo, demasia ou ausência de sono, enxaqueca, problemas digestivos, dores na coluna, gastrites, úlceras de estômago, hiper ou hipotensão arterial, doenças de pele, pequenos incômodos na saúde, vertigens, são alguns distúrbios considerados psicossomáticos.

Após um certo tempo de evolução dos procedimentos de assédio, os distúrbios psicossomáticos passam quase sempre ao primeiro plano. O corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a enxergar o que não entendeu. Mais tarde, o corpo acusará o traumatismo e os sintomas correm o risco de

prossequir sob a forma de estresse pós-traumático. O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido. Acontecem sob a forma de emagrecimentos intensos ou então aumentos de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos, crises de hipertensão arterial incontroláveis, mesmo sob tratamento, indisposições, vertigens, doenças de pele, etc (HIRIGOYEN, 2006, p. 161).

O assédio moral proporciona a perda da vontade de trabalhar e o interesse pelo trabalho, desestabiliza o lado emocional da vítima, causando o surgimento de novos distúrbios e ainda o agravamento de doenças já existentes. Portanto, o assédio moral é um fenômeno degradante que causa graves consequências para a vida da vítima, seja ele no nível descendente, ascendente ou horizontal, o qual, depois de detectado, deve ser rapidamente combatido, para que haja o restabelecimento da saúde física e emocional da pessoa.

### Discussão dos dados coletados

Para identificar o assédio moral junto à população pesquisada, dos 191 indivíduos que responderam ao questionário, encontrou-se um índice de 46,60% de incidência, representando um total de 89 pessoas, conforme demonstra o gráfico 1.

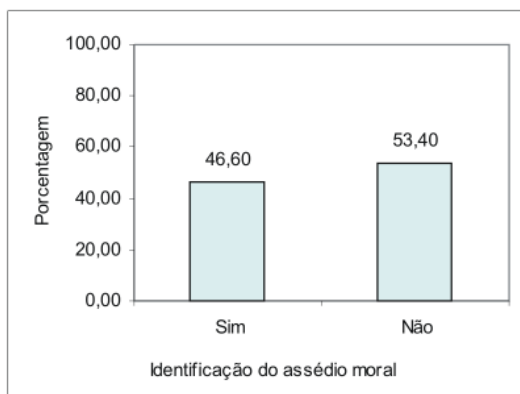


GRÁFICO 1: identificação do assédio moral  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

Com essa constatação, buscou-se qualificar a população que sofre assédio moral, cujos resultados deixaram explícito que ele acontece de forma igualitária entre ambos os sexos, entretanto, existe uma leve tendência para o sexo masculino, quando observados os índices constantes dos gráficos 2 e 3.

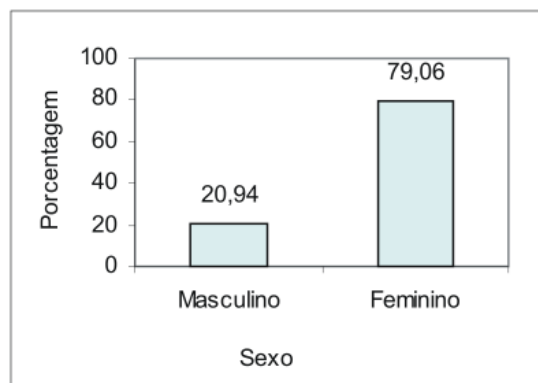


GRÁFICO 2: sexo  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

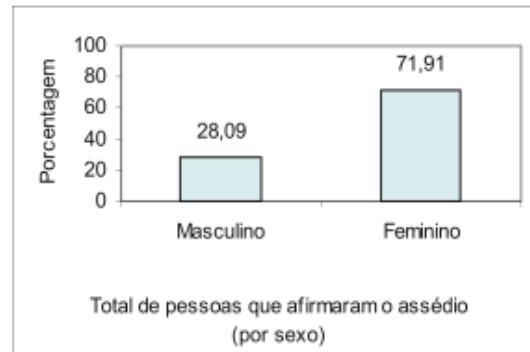


GRÁFICO 3: assédio moral por sexo  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

Os gráficos 4 e 5 retratam que, quanto maior a idade, mais as pessoas estarão propensas a serem vítimas do assédio moral. Essas informações foram obtidas, quando se compara o total da população pesquisada com o total de pessoas que afirmaram o assédio.

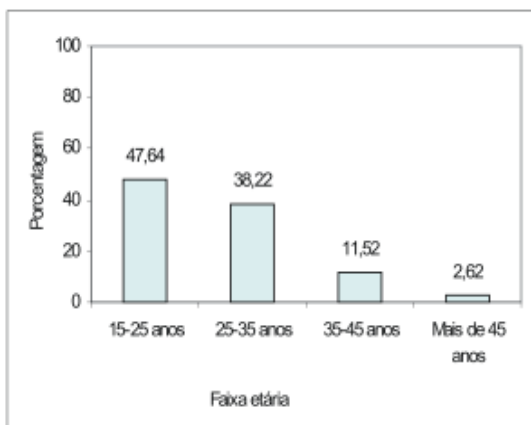


GRÁFICO 4: idade  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

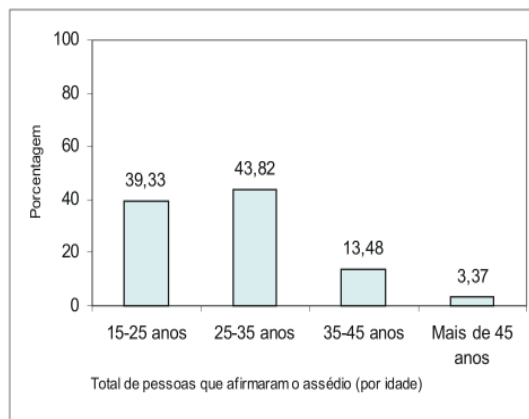


GRÁFICO 5: assédio moral por idade  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

No quesito escolaridade, a pesquisa mostrou que o assédio moral acontece com pessoas que possuem um relativo nível escolar, uma vez que 79,77% dos respondentes já concluíram o ensino médio ou modalidade superior. Desse modo, de acordo com todas as informações obtidas, comprova-se o que é discutido por Barreto (2003) e Hirigoyen (2002) de que o assédio moral acaba sendo um fenômeno universal, isto é, não escolhe classe

social, renda, credo ou mesmo condições econômicas; ele simplesmente acontece em todas as esferas sociais e depende do perfil do assediador.

Várias podem ser as práticas do assédio moral, por isso, a pesquisa buscou conhecer algumas das atitudes e comportamentos hostis, humilhantes e constrangedores sofridos pela população pesquisada, de acordo com o que mostra o gráfico 6.

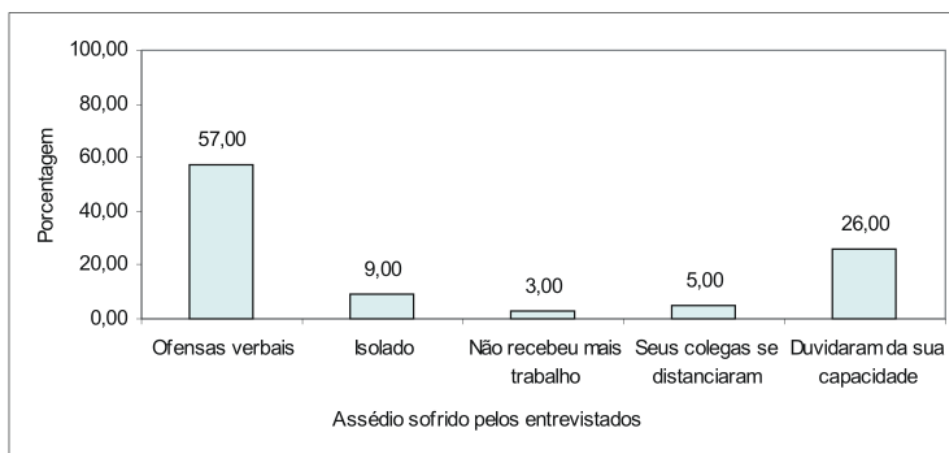


GRÁFICO 6: formas de assédio sofrido pelos respondentes  
Fonte: dados da pesquisa (2009).

Tais resultados ratificam a discussão proposta por Guimarães e Rimoli (2006) de que, entre as atitudes do assediador, as ofensas

verbais são as mais identificadas pelos assediados. Entretanto, diverge dos estudos de Barreto (2003); Heloani (2004); Leyman

(1990) *apud* Guimarães e Rimoli (2006), que atribuem essa percepção ao isolamento, à dúvida da capacidade e à descrença no trabalho da vítima que sofre assédio moral.

A pesquisa revelou que o assédio moral ocorre com relativa frequência, em que 58,43% responderam tê-lo sofrido sempre ou quase sempre, corroborando com a concepção de Leyman (1990) *apud* Guimarães e Rimoli (2006), quando menciona que, para identificar o assédio moral, é necessário que ele aconteça no mínimo três vezes. Sob outro ponto de vista, Barreto (2003); Corrêa

(2004); Heloani (2004); Hirigoyen (2002; 2006) não estabelecem quantidade de vezes para que a agressão seja qualificada como assédio moral. Dessa forma, no entendimento desses autores, os resultados identificados já são considerados situações graves de assédio, em qualquer das respostas apresentadas.

As consequências do assédio moral sobre a saúde física e emocional do indivíduo foram identificadas pela população pesquisada, conforme demonstram os gráficos 7 e 8.

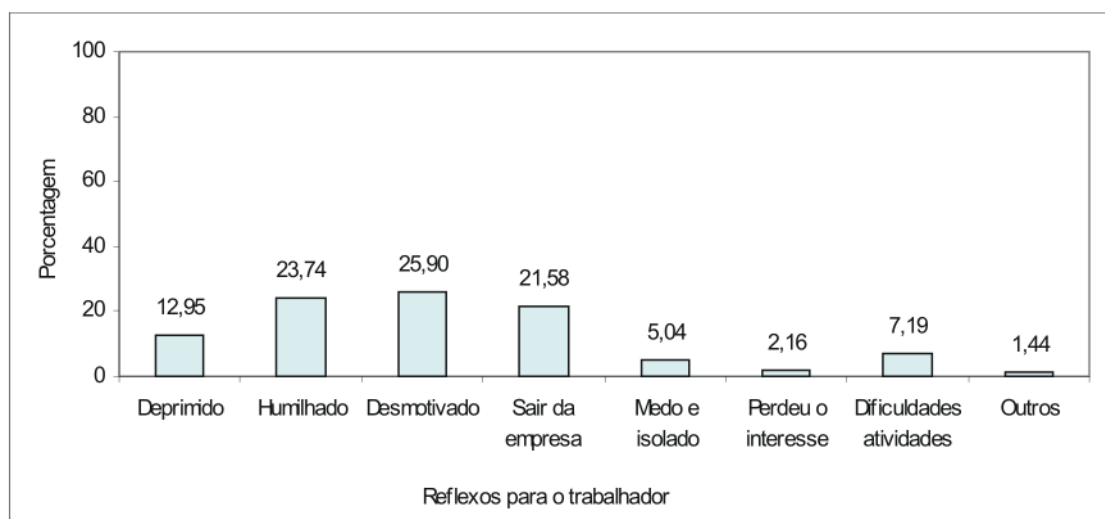


GRÁFICO 7: reflexos para a saúde emocional do trabalhador  
Fonte: dados da pesquisa (2009)

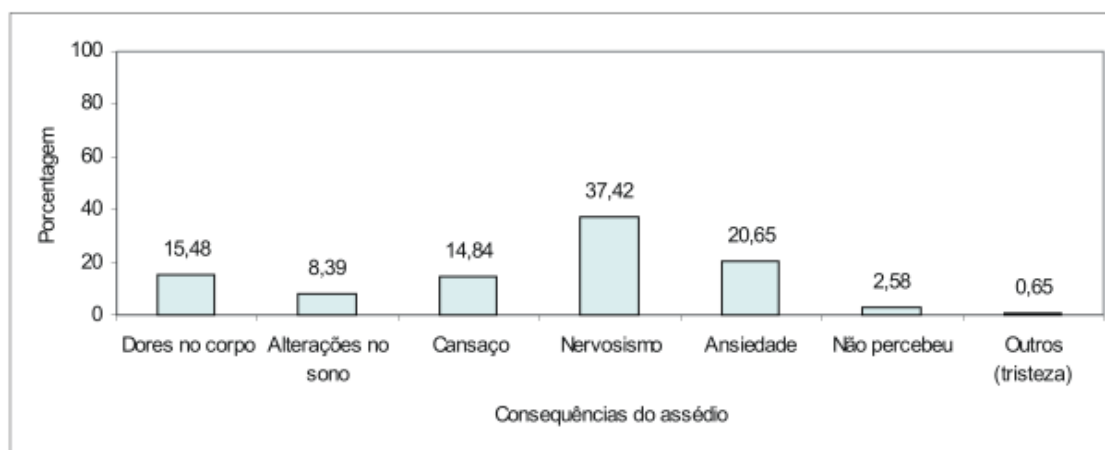


GRÁFICO 8: reflexos para a saúde física do trabalhador  
Fonte: dados da pesquisa (2009)



Na análise das implicações sobre a saúde emocional da população pesquisada, esses resultados convergem com conceitos estudados de que o assédio moral pode ser considerado como um problema de saúde pública e, principalmente, que esses reflexos para o trabalhador diminuem a sua capacidade de realizar o trabalho, pois, emocionalmente, sentir-se-ão desvalorizados, contribuindo para o desaparecimento de seu equilíbrio psíquico.

Especificamente Zaft (1999), *apud* Corrêa (2004), menciona que o objetivo do assediador é afastar a vítima da empresa, o que é coerente com o resultado, em que 21,58% das pessoas pesquisadas tiveram a vontade de abandonar o trabalho, o que pode ser um complicador porque, ficar desempregado, conforme afirma Santos (2004), pode contribuir para que o assediado torne-se ainda mais doente, uma vez que seu cotidiano passa a ser alterado.

Com relação às implicações do assédio moral sobre a saúde física do trabalhador, percebe-se que a grande maioria dos participantes identificou que o assédio moral ocasionou danos à sua saúde, o que alguns autores denominam como sintomas psicossomáticos, ou seja, a constância de situações vexatórias, humilhantes, degradantes, acumulam-se no interior da pessoa e acabam por trazer alterações em seu organismo, como dores pelo corpo, ausência ou demasia de sono, cansaço exagerado, alterações no sistema nervoso, ocasionando ainda um aumento de ansiedade.

Para conhecer em quais esferas da estrutura da organização o assédio moral se torna mais evidente, identificou-se o assédio descendente como o mais percebido pelos participantes da pesquisa, seguido do assédio horizontal e o ascendente.

Esses resultados convergem para os conceitos apresentados por Guimarães e Rimoli

(2006) e Hirigoyen (2006) de que o assédio descendente, aquele que ocorre de superior para subordinado, é o mais frequente, em que o gestor, que detém o poder, utiliza-se de seu cargo na estrutura da empresa para usar formas humilhantes e degradantes de tratamento à vítima.

Entretanto, percebeu-se um índice considerável do assédio horizontal, aquele que acontece entre colegas de trabalho, o que denota uma situação preocupante. Pode-se afirmar, segundo Barreto (2003), que o assédio horizontal acontece por influência do assédio descendente, em que os demais colaboradores já consideram normal o assédio moral e acabam ratificando a postura do agressor e começam a demonstrar um tratamento diferenciado à vítima.

### **Considerações finais**

O termo assédio moral, embora já exista há muitos anos, de acordo com a constatação de Hirigoyen (2002), passou a ser evidenciado há pouco tempo no cotidiano dos colaboradores. Isso se concretizou graças ao apoio dos sindicatos, veiculação de reportagens jornalísticas nos órgãos da imprensa, de pesquisas científicas e artigos acadêmicos, que abriram um canal de discussão e alerta sobre este tema.

A pequena quantidade de pesquisas de assédio moral desenvolvidas no Brasil tem sido enfatizada mais nos níveis operacionais, os quais identificam as atitudes adotadas pelos agressores e que acabam sendo percebidas também pelos colegas. Todavia, ao definir a amostra desta pesquisa, buscou-se abranger também os cargos no nível tático, para investigar se o assédio moral também acontece nesse âmbito das organizações, já que a literatura aponta que, nesse nível, o assédio tende a ser mais sutil, embora este não tenha sido o objetivo do presente estudo.

Nesse sentido, a proposta desta pesquisa, de investigar a existência do assédio moral aos trabalhadores das empresas de confecções, pode ser considerada, por um lado, satisfatória, por constatar que ele existe e, por outro lado, preocupante, pois apresentou um alto índice de existência.

Contatou-se ainda que a grande maioria dos pesquisados são vítimas constantes do assédio moral, cuja incidência acontece sempre ou quase sempre em seu cotidiano, o que acarreta uma série de danos tanto para a sua saúde física quanto para sua saúde mental. Essas alterações no organismo do assediado apontaram para dores no corpo, ausência ou demasia de sono, ansiedade, nervosismo, o que acarreta ainda problemas psíquicos, como o medo e o isolamento, a dificuldade de manter a autoestima, sentir-se incapaz de realizar qualquer tipo de atividade e tantos outros problemas, que acabam condicionando a vítima a uma situação permanente de rebaixamento e humilhação.

Entre os tipos de assédio moral definidos por Hirigoyen (2002), o mais indicado pelos pesquisados foi o descendente, isto é, aquele que acontece de superior para subordinado, o que converge com o pressuposto dessa autora de que ele é o mais comum nas empresas como um todo. Entretanto, o assédio horizontal também foi muito apontado pela população pesquisada e, nesse sentido, pode-se afirmar que talvez ele se apresente em decorrência do descendente, já que as vítimas, que são menosprezadas no ambiente de trabalho, não recebem trabalho para realizarem e seus colegas acabam por isolá-las.

Verificou-se, portanto, que o assédio moral é uma violência perversa que acontece com os trabalhadores pesquisados em seu dia a dia de trabalho, cujas consequências se refletem em sua saúde física e mental e são percebidas pela maioria de suas vítimas. A

realização deste estudo buscou conduzir uma reflexão acerca do tema e suscitar estudos que possam dirimir as discussões, com vistas a reduzir e, numa perspectiva otimista, extinguir o assédio moral.

## Referências

BARRETO, Margarida Maria Silveira.

**Violência, saúde e trabalho:** uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2003.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional das mulheres gerentes:** evidências nas histórias de vida, 2004, 184p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades de Ciências Econômicas, Belo Horizonte-MG. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/3956.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi.

**Práticas de Recursos Humanos – PRH – Conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odália.

**“Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho:** uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Campinas(SP), volume 22, páginas 183-192, maio-agosto/2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a08v22n2.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2008.

HELOANI, José Roberto Montes.

**Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho.** *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, São Paulo, v.3, n. 1, jan./jun 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral – a violência perversa no cotidiano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. *Violence and Victims*, 5, 119-126, 1990.

LEYMANN, Heiz. **The contend and development of mobbing at work**. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-186, 1996.

SANTOS, Andrea Aparecida dos. **Assédio moral nas empresas públicas ou privadas e a posição do trabalhador: a aceitação do assédio moral ou enfrentamento do desemprego**. Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, v. 12, n. 12, 12 páginas, agosto/2004. Disponível em: <<http://www.conpedi.org/manaus/>

[arquivos/anais/andrea%20aparecida%20dos%20santos.pdf](#)>. Acesso em: 28 fev. 2008.

SÁ, Geralda Eliana Veloso Lopes de. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais**, 2000, 156P.Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG. Disponível em: <[www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=128&Itemid=249](http://www.cepead.face.ufmg.br/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=249) - 19k.> Acesso em: 29 fev. 2008.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n. 01, janeiro/março 2001.

ZAFT, Dieter. **Organizational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work**. *International Journal of Manpower*, v. 20, n. 1/2, p. 70-85, 1999.



# Gestão estratégica do varejo de alimentos: o caso de uma loja central de Montes Claros

*Ricardo Carvalho de Barros<sup>1</sup>*  
*Amon Narciso de Barros<sup>2</sup>*  
*Frederico Augusto Malta Ribeiro<sup>3</sup>*

## Resumo

Este estudo objetivou relacionar como a localização de uma loja componente de uma grande rede do varejo agroalimentar influencia no seu formato e nos produtos oferecidos, refletindo tendências do setor supermercadista. Foi realizado estudo de caso com visita à loja e entrevista por meio de notas com o gestor responsável pela empresa e com representantes comerciais. Verificou-se a tendência ao formato de lojas menores, agregando área com restaurante visando a necessidades do cliente da área central da cidade de Montes Claros. Mudanças na disposição tradicional dos diferentes artigos alimentares visando à comodidade também foram identificadas, bem como forte parceria entre a agroindústria e o varejo para responder às demandas dos consumidores. O artigo conclui que, embora o ramo do varejo agroalimentar conte com redes de lojas muito grandes, o espaço físico reduzido e a busca por comodidade são importantes elementos na competitividade do setor.

**Palavras-chave:** Varejo de alimentos, supermercado, agronegócio.

<sup>1</sup> Mestre em Produção Vegetal no Semi-Árido, Professor nas Faculdades Santo Agostinho.

<sup>2</sup> Doutorando em Administração CEPEAD/FACE/UFMG, Professor no CEFET-MG. O autor agradece à FAPEMIG pela bolsa de estudos concedida.

<sup>3</sup> Mestre em Gestão Estratégica e Mercadologia, Professor na Unimontes e nas Faculdades Santo Agostinho.

## **STRATEGIC MANAGEMENT OF FOOD RETAILING: THE BRETAS SHOP AT MONTES CLAROS CITY CENTER**

### **Abstract**

The aim of this study was to make a relationship how the location of a food retailer component of a big retailer net influences his format and offered products, reflecting tendencies of the supermarket sector. It was conducted a case study with a visitation at the store and notes interview with the manager. It was verified tendencies in direction of small sizes stores, adding area with restaurant looking for Montes Claros central area clients needs. Changes in the traditional disposition of the different food articles in order to bring convenience were found, as well as strong association between agribusiness industry and retail to answer consumers' demands.

**Key words:** Food retailing, supermarket, agribusiness.

## INTRODUÇÃO

Na cadeia produtiva do agronegócio, a qual engloba desde a indústria de insumos, passando pela produção rural, processamento agroindustrial, atacado e varejo até chegar ao consumidor final, etapas apoiadas por serviços organizacionais e institucionais, a etapa do varejo desempenha papel crucial. Além de englobar vários tamanhos de negócio desde pequenos bares e armazéns de bairro até chegar aos grandes supermercados, o setor do varejo pode fornecer o retorno das informações propiciadas pelos consumidores para os outros setores do agronegócio.

Na maioria das economias desenvolvidas, os mercados mudaram de fornecedores para orientados pela demanda, e entrar em contato com as exigências do consumidor tornou-se um trunfo competitivo (ZUURBIER, 2005), com o varejo provendo estas informações acerca dos desejos e tendências do público.

O fato de pequenas empresas conviverem em concorrência com grandes redes possuidoras de várias lojas, eventualmente em várias cidades, traz indagações sobre as estratégias usadas para a sobrevivência lucrativa dentro da guerra pela conquista do consumidor. Há uma nítida tendência à concentração neste setor, com grandes redes de varejo realizando fusões e aquisições, mantendo estrutura administrativa enxuta, capacidade de investimentos para estruturar lojas modernas com preços diferenciados, negociando junto às grandes indústrias (LOPES *et al.*, 2004).

O comércio varejista independente, caracterizado por empreendimentos familiares e pouco capitalizados, em geral, não consegue obter economia de escala para ter preços competitivos e brigar com as grandes redes, devido ao tamanho e métodos de gestão pouco profissionais que tornam difícil a

otimização das operações de distribuição (SPROESSER; LIMA FILHO, 2008). Estudo desenvolvido no ano de 2011 identificou que as diferenças de preço no pequeno varejo ocorrem principalmente para mais nos produtos industrializados e para menos em perecíveis, hortifrúteis e carnes, sendo em média 14,2% superiores para produtos perecíveis industrializados, 13,2% para bebidas alcoólicas e 10,5% em produtos de limpeza (MEZA, 2011). A sobrevivência destas empresas e o eventual sucesso e lucratividade sugerem que o consumidor procura algo além dos preços ao realizar suas opções de compra. O fato de essas empresas sobreviverem implica a necessidade do uso de criatividade para competir com as grandes redes, adaptando diferentes formatos de loja de varejo no agronegócio com foco no conhecimento das necessidades do cliente.

Nesses diferentes formatos, temos uma gradação com diversos tamanhos de loja, sendo que os tipos mais importantes de varejista para distribuição são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas de especialidades (como açougues, varejões e padarias), mercearias, dentre outros (PARENTE, 2000). No comércio varejista independente, a área de venda é considerada reduzida, com espaço físico variando de 400 m<sup>2</sup> a 600 m<sup>2</sup> (SPROESSER; LIMA FILHO, 2008), e esse comércio pequeno com número de lojas variando de um a quatro tem que brigar com o comércio varejista integrado em redes de lojas com âmbito local, regional, nacional ou até globais como o Walmart e Carrefour, respectivamente o primeiro e segundo maiores supermercados do varejo em nível global no ano de 2009 (DELOITTE, 2011).

Entretanto, na onda de fusões e aquisições, grandes supermercadistas buscam lojas menores visando à comodidade do cliente. Em geral, o consumidor moderno tem uma vida atribulada, e sua falta de tempo crônica ten-

de a tirar o aspecto lúdico que pode haver em realizar compras em supermercado. A inserção da mulher no mercado de trabalho ao longo dos anos faz com que o déficit de tempo seja compartilhado. Nesse sentido, o consumidor não quer fazer das compras uma caminhada por lojas extensas.

De acordo com Sproesser; Lima Filho (2008), os clientes dividem a visita a uma loja supermercadista igualmente entre uma visão utilitarista e outra prazerosa, sendo que a mulher que trabalha fora tende a encarar o ato da compra como mais uma tarefa. Possivelmente tal visão também é verdadeira para homens que, principalmente nas famílias de maior renda, se encarregam cada vez mais desta atividade (GOUVEIA; DALTO, 2009).

A frustrada fusão do grupo Pão de Açúcar com o Carrefour estava sendo encarada como um esgotamento do modelo de grandes hipermercados, já que, com a correria da vida nas cidades, os consumidores têm preferido fazer compras em lojas menores e perto de suas casas ou trabalho (FOLHA DE SÃO PAULO, 2011). Se a união destes gigantes fosse aprovada, Pão de Açúcar e Carrefour passariam a ter 2386 pontos de venda em 178 municípios, com faturamento anual de sessenta e cinco bilhões de reais (SCIARETTA; ROLLI, 2011). Seria uma imensa rede concorrendo com lojas menores, talvez buscando a agilidade do pequeno varejo com um número elevado de pontos em diferentes locais.

A grande competição dentro dos formatos varejistas (que variam de foco, tamanho, número de produtos que carregam, especialização e outros fatores) faz com que as margens para a indústria de alimentos e bebidas estejam sob constante pressão (NEVES; LOPES; CÔNSOLI, 2003). Assim, há uma real necessidade de se estabelecerem os fatores que afetam o desempenho das empresas supermercadistas, fatores que

definirão estratégias de curto e longo prazo para obtenção de lucratividade (SPROESSER; LIMA FILHO, 2008).

Nesse sentido, este estudo objetivou relacionar como a localização de uma loja componente de uma grande rede do varejo agroalimentar influencia no seu formato e nos produtos oferecidos, refletindo tendências do setor supermercadista, a fim de identificar possíveis tendências neste setor do varejo agroalimentar.

## **METODOLOGIA**

A amostra deste trabalho foi escolhida deliberadamente, tratando-se, portanto, de uma amostra não probabilística. A concepção deste projeto procura ajustá-lo aos prazos exigidos para a coleta de dados e apresentação destes na forma de artigo, embasados e relacionados a outras pesquisas disponíveis em artigos acadêmicos. Esta pesquisa tem a característica de pesquisa exploratória, que permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema; o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica (TREVIÑOS, 1987).

O método utilizado neste trabalho é do de “estudo de caso”, que, segundo CHIZZOTTI (2005), é caracterizado para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos, a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência ou avaliá-lo automaticamente objetivando tomar decisões.

Foi realizada entrevista com a pessoa responsável pela gerência da empresa estudada, que não permitiu que ocorresse registro gravado. Assim, utilizamos da tomada de notas, para colher as informações concedidas. Do mesmo modo, também foram entrevistados três representantes comerciais de



café, iogurte e papel higiênico, respectivamente, questionando-se os critérios de diferenciações de preço e condições de pagamento por volume de compras, sendo que, nesses casos, tampouco foi obtida permissão para registro gravado. Além disso, também foram observados panfletos promocionais de diferentes redes varejistas, a fim de comparar os itens ofertados e se havia características muito específicas em cada uma das lojas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro da onda de fusões e aquisições no varejo agroalimentar, o grupo ora estudado, que tem atuação nos estados de Goiás, Minas Gerais e Bahia, foi adquirido por grupo varejista internacional por R\$ 1,35 bilhões (DEZEM, 2010). Atualmente a rede conta com quatro lojas na cidade de Montes Claros, a mais recente em funcionamento no centro da cidade, onde foi desenvolvido este estudo. Há ainda uma loja em fase de acabamento da construção no bairro Delfino Magalhães, em julho de 2011. O fato de o nome original ser mantido talvez indique o fato de a grande rede procurar parecer pequena, ou íntima e familiar ao consumidor, não assumindo posição intimidadora.

Além disso, a construção de lojas menores em vários pontos da cidade denota uma estratégia de ir atrás dos clientes ao invés de construir uma só estrutura que servisse como polo de atração das diferentes áreas geográficas da cidade. Para os clientes de mercados de vizinhança a conveniência é um dos determinantes para a compra, pois é extremamente valorizada, a proximidade do estabelecimento com seu domicílio (COSTA; VILARINDO; COSTA, 2011). Conforme Costa, Vilarindo e Costa (2011), a proximidade economiza tempo, diminui gastos com deslocamento e mesmo os clientes que fazem grandes compras mensais em grandes redes escolhem os mercados de

vizinhança para comprar laticínios e outros perecíveis.

A loja estudada, localizada na área central de Montes Claros, apresenta um formato diferenciado em relação aos outros supermercados em geral, e com foco específico no atendimento ao cliente que trabalha nessa região. Logo à entrada, vê-se a presença de um restaurante, incorporando outra área do varejo no agronegócio ao servir comidas prontas. Verifica-se que a configuração da loja já visa atender uma cidade que enfrenta as dificuldades típicas de cidade grande, onde almoçar em casa torna-se cada vez mais difícil. A visão de comodidade e de prestação de serviços ao cliente é essencial, atentando para características do espaço, *layout* e higiene (fundamental em qualquer empreendimento no setor alimentício).

Verificamos a presença de estoques com grande largura (atendendo diferentes necessidades do consumidor) e profundidade (possibilitando várias opções e diferentes itens disponíveis dentro de cada uma das necessidades), porém com baixos estoques de cada item e alta taxa de reposição. Esse modelo de estoque amplo e profundo é típico de hipermercados, de áreas bem superiores à verificada nesse supermercado, porém a contínua reposição de estoques possibilita a otimização da área e aumento da sensação de “lugar que tem tudo”. A presença de uma plataforma de logística própria, com depósito separado e destinada a atender todas as lojas de Montes Claros, é um fator a facilitar esta gestão com elevado número de itens em uma área não tão grande. Nesse sentido, a centralização do fornecimento em um centro de distribuição de logística integrada ao fornecimento das diferentes lojas aumenta a eficiência, diminuindo custos e o risco de falhas na entrega efetuadas diretamente pelo fornecedor (SAAB; GIMENEZ, 2000). Ainda de acordo com Saab e Gimenez (2000), essa tática

aumenta o poder de barganha pela centralização das compras e traz o benefício de flexibilidade da capacidade física das lojas, que passam a não precisar estocar grandes quantidades de cada mercadoria no espaço físico de venda.

Também foi observado que a organização do estabelecimento estudado segue o modelo típico da área de venda das lojas do varejo agroalimentar, buscando fazer o cliente passar o maior número de vezes na frente de cada produto, colocando lado a lado itens de mesma necessidade ou complementares. Nesse sentido, atualidades ou produtos sazonais devem ser colocados na entrada da loja, com produtos têxteis e de perfumaria no centro, “forçando” o cliente a atravessá-los para buscar produtos alimentares, sobretudo os de compra planejada, no fundo da loja (SPROESSER; LIMA FILHO, 2008).

Quando ocorreu a visita à empresa aqui estudada, na páscoa de 2008, a presença dos ovos logo na entrada da loja corroborava uma das assertivas acima. Observou-se que as gôndolas eram baixas, possibilitando às crianças pegarem e tocarem nos ovos de chocolate, ao contrário do arranjo tradicional de deixá-los pendurados para evitar danos provocados pela tendência a sentir o produto com a mão e amassá-lo eventualmente. Este arranjo foi possibilitado mediante um acréscimo de 4% nos preços praticados pela agroindústria que, mediante esse pagamento, responsabilizou-se por repor toda a mercadoria danificada. A intenção era de tornar o ambiente amigável aos clientes, e certamente contou com algum nível de informações empíricas para precificar o nível de dano. Essa porcentagem de acréscimo no preço enquadra-se na descrição de Sproesser; Lima Filho (2008), ao observar que uma diferença de preço de 5% seria dificilmente notada pelos clientes, sendo distinguida somente após alguns anos. Assim, um aumento de preços desta magnitu-

de num item sazonal não seria perceptível.

Entretanto, a organização da loja visitada foge ao *layout* tipicamente adotado ao colocar o setor de carnes e frios no centro da loja, mudando a localização dos produtos e o conceito de obrigar o cliente a percorrer toda a loja para adquirir esses produtos, localizando-os em ambiente mais luminoso e destacado. As gôndolas mais baixas, com 1,7 m de altura máxima procuram se ajustar à altura média da população. As pessoas compram produtos em prateleiras e em geral não gostam de se abaixar para pegá-los nem se esticar muito para alcançar os que estão mais em cima, sendo que produtos de maior valor agregado e maior margem deverão ser posicionados na altura dos olhos e nas prateleiras superiores, para aumentar a chance de os consumidores os comprarem; os produtos de maior giro, menor ticket médio e menor margem deverão ficar nas prateleiras inferiores (ALVES, 2008).

Atualmente as lojas apresentam tendência a possuir tamanho de, no máximo, 3000 m<sup>2</sup>, que foi observado na organização estudada. A decadência de lojas muito grandes pode ser parcialmente atribuída ao fato de o cliente não estocar, já que há um abandono da cultura inflacionária, sendo o trabalho desenvolvido para que esse cliente vá à loja muitas vezes.

Nesse sentido, foi destacado, pelo gestor entrevistado, que, numa economia estabilizada, ninguém presente na loja apresenta lista de compras. As pequenas diferenças de preço entre um e outro supermercado não se mostraram suficientemente relevantes para justificar a compra de parte das necessidades numa loja e o restante em outra para economizar. A comodidade vence a economia; além disso, o entrevistado atesta que as margens do setor se encontravam tão comprimidas que dificilmente o consumidor encontraria grande vantagem em fatiar suas compras por diferentes estabelecimentos.

Assim, comparando-se os panfletos promocionais divulgados pelos concorrentes do varejo, então, havia uma nítida similaridade de marcas, produtos e preços oferecidos. Grandes indústrias fornecedoras para a cadeia do varejo atuam como oligopólio, conforme os modelos da teoria econômica, praticando preços iguais ou muito similares para todos os compradores, ou com pequenas lojas procurando acompanhar de perto as grandes redes com alto poder de barganha, tornando a equidade de preços uma característica marcante neste mercado (MESQUITA; LARA; 2007).

Questionado se eventualmente ocorria a oferta de produtos com preços, igual ou abaixo do custo, como chamariz para a clientela, o entrevistado confirmou a prática. Afirmou, também, que se procurava compensar o eventual prejuízo oferecendo produtos correlatos com *mark up* (percentual que é colocado sobre o preço de custo da mercadoria para se chegar ao preço de venda, o qual inclui despesas fixas, variáveis e a margem positiva desejada) mais elevado. Os preços sofriam variação constante na margem de lucro estabelecida, com produtos de promoção sendo trocados toda semana, exceto alguns que se repetiam nos panfletos (cerveja, marcas tradicionais de carne industrializada, maionese, biscoito) e nos quais a marcação era praticamente nula.

A intenção da variação na margem está na anulação da percepção do que é caro ou barato pelo consumidor. Espera-se que este não memorize os preços e, em tese, sempre seja atraído pela promoção de ocasião. O acirramento da competição no setor supermercadista e a facilidade de acesso às informações pelo consumidor contribuem para a similaridade de preços e promoções e procura pela obtenção de diferenciação nos serviços oferecidos, tornando os preços variáveis secundárias na decisão de compra (PARENTE, 2000). Assim, as promoções são feitas quase que como a necessidade de

não ficar fora do agito mercadológico. As razões alegadas são que os consumidores respondem bem às promoções e isso encoraja o varejo a realizá-las, fazendo com que quem não as realiza tenda a perder vendas (URBANY, 2001).

O aumento da renda dos brasileiros ocorrido nas duas últimas décadas, além de atrair grandes investidores internacionais no varejo agroalimentar (Walmart, Casino, Carrefour, Cencosud) que entraram ou ampliaram sua rede (MOREIRA, 2010), faz o consumidor abandonar bens inferiores e migrar para marcas percebidas como de melhor qualidade ou sabor. Nesse aspecto, a emissão de um cartão de compras próprio que permita registro e monitoramento das preferências deste consumidor, avisando-o sobre promoções específicas ou a chegada de produtos de acordo com seus gostos pessoais, torna-se uma tentativa de máxima aproximação e agrado ao cliente (ideia que não teve confirmada posteriormente sua implantação com sucesso). Ao mesmo tempo, imaginar um futuro com as promoções enviadas ao *tablet* dos consumidores conectados à internet o tempo todo é perfeitamente viável. De acordo com Lopes *et al* (2004), o registro sistemático das transações com o cliente com dados, como a quantidade de compras, sua frequência e gostos pessoais aliados à automação das operações e cruzamento de dados, torna as promoções e ações pontuais mais eficientes na alavancagem das vendas.

Foi questionado, ainda, acerca da venda de espaço nas gôndolas. O entrevistado afirmou que trata-se de prática usual, com fabricantes concedendo bônus em forma de mercadoria, principalmente na abertura de novas lojas. Marcas pouco conhecidas e com baixo poder de barganha pagam caro para entrar numa gôndola; marcas estabelecidas têm maior poder de negociação, mas não estão isentas de conceder bonificações aos supermercados do varejo.

No mesmo sentido, ao realizar entrevista com três representantes de marcas fornecedoras aos supermercados (café, doce de banana e papel higiênico), obteve-se resposta semelhante acerca dos preços de aquisição entre pequenas lojas do varejo e as grandes redes. As exigências dos supermercados maiores eram altas e certamente precificadas pela indústria, calculando-se o volume de vendas e a margem para retorno das bonificações concedidas, seguidas de realização de lucro.

O vendedor de café entrevistado alegou que realmente ocorriam preços mais favoráveis aos grandes supermercados, onde chegavam a colocar linhas de degustação na divulgação do produto e de suas novas variações, com diferentes pontos de torrefação e divulgação de cafés mais finos, disponibilizando funcionários e material. Entretanto, para as marcas mais estabelecidas dessa indústria, as diferenças de preço só eram marcantes em relação ao varejo que comprava muito poucas unidades numa rota realizada pelo caminho da empresa na área rural e de pequenas cidades do interior circunvizinhas a Montes Claros. Pequenos varejos de bairro trabalhavam com preços similares, devido às baixas exigências. A marca comercializada por essa indústria já estava estabelecida nos supermercados da região.

O representante da fábrica de doces de banana em tabletes alegava dificuldades até em conseguir reunir-se com o setor de compras de cada supermercado. Segundo esse entrevistado, o nível de exigências para ocupar uma gôndola era tal que significava trabalhar em torno de seis meses com margem de lucro zero ou negativa. Certamente esse custo se refletia num aumento de preço nas unidades destinadas a outros clientes. Questionado sobre como seria possível absorver os custos de entrada nas grandes redes sem comprometer a empresa, o entrevistado alegou

que se fazia trabalho de entrada em grandes redes apenas duas vezes por ano, e uma rede de varejo por vez. Após estabelecimento da marca, essa indústria praticava preços similares aos praticados com outros clientes. Tarifas *pay to stay* (pague para ficar) são um aluguel cobrado pelos varejistas aos fornecedores em troca de um espaço em suas gôndolas, e esses “pedidos” soarão como exigências excessivas quanto mais poderosa for a empresa de varejo (CAVALCANTE, 2004).

Por sua vez, o representante comercial da fábrica de papel higiênico mencionou a cobrança de “enxoval”, ou seja, o fornecimento gratuito de mercadorias para a inauguração de lojas de grandes redes. O cálculo e as exigências aos fornecedores muito inferiores ou praticamente ausentes pelas lojas pequenas propiciavam a concessão de preços a essas lojas muito próximos ou iguais às grandes redes, principalmente quando essas compras fugiam de encargos financeiros, sendo realizadas à vista. Enfim, quem paga por tudo é o cliente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A guerra do varejo vai mostrando tendência de as grandes redes brigarem com os supermercados de bairro frente a frente, abrindo uma série de lojas menores e abandonando o gigantismo em busca da proximidade física com o cliente. Abertura de lojas em cidades menores, como a rede varejista estudada vem fazendo em Pirapora e Janaúba, é o primeiro passo de expansão para outras cidades menores. As pequenas lojas do varejo no agronegócio sempre terão que se reinventar para sobreviver ao ataque localizado das grandes redes. Estar preparado para essa briga é fator de sobrevivência.

A manutenção de uma estrutura financeira sólida é muito importante, procurando sempre se resguardar o capital de giro próprio e

usar estrategicamente o de terceiros. Num país como o Brasil, onde as taxas de juros de capital de giro para uso imediato começam em torno de 2,5% ao mês, essa alternativa em geral é pouco atrativa. Some-se, ainda, que os tempos em que a agregação de custos financeiros ao preço dos produtos era imperceptível por serem engolidos pela inflação se foram. Grandes redes têm acesso a empréstimos com taxas de juros inferiores aos do pequeno varejo, através do BNDES, a empréstimos internacionais ou com emissão de ações, tornando a luta ainda mais desigual. Para o pequeno varejista torna-se difícil enfrentar a capacidade de financiar o cliente que tem os grandes supermercados, que podem parcelar as compras em cartões de crédito próprios em várias vezes, aliada à capacidade de também impor baixas taxas percentuais às administradoras desses cartões. Tais características podem ser enfrentadas com o conhecimento individual do cliente. Por exemplo, com o uso de caderneta com as anotações de compra para a cobrança no início de cada mês das compras do mês anterior e aceitação de cheques pré-datados.

Migrar para nichos de mercado específicos direcionados ao público de determinada renda também pode ser uma opção viável a ficar transferindo as operações para regiões nas quais grandes redes não operam. Outra opção seria o pequeno associar-se a outros pequenos ou a um atacadista, formando associações de compras. Afinal, lojas grandes também carregam grandes estruturas e grandes custos operacionais e, em geral, não desprezam os pequenos adversários ao instalar-se nos bairros. O estudo constante da população, sua renda, o trânsito de pessoas e veículos, escolaridade e a capacidade da região comportar outra empresa do mesmo segmento podem ser o fator determinante para o sucesso.

Nessa guerra, conhecer o cliente a ponto de

chamá-lo pelo nome e conceder a este a maior comodidade possível sem impor diferenças de preço significativas pela individualização do atendimento farão a diferença para sobreviver nesse mercado competitivo. Assim sendo, acreditamos que é interessante que trabalhos futuros se dediquem a compreender melhor de que maneira pequenas empresas e organizações familiares podem encontrar (e encontram) alternativas para se perpetuarem.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, A. P. **Organização da gôndola aumenta a lucratividade**, 2008.

Disponível em: < <http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?Id=119>>. Acesso em: 10 jul. 2011.

CAVALCANTE, L. B. **Poder de compra do varejo supermercadista: uma abordagem antitruste**, monografia, MBA em direito econômico, FGV, SEAE/MF, 2004. Disponível em: <[https://gestaoeae.fazenda.gov.br/central\\_documentos/documento\\_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf](https://gestaoeae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2004-1/doctrab30.pdf)>.

COSTA, M. F.; VILARINDO, J. C. N.; COSTA, T. G. M. **Determinantes da decisão de compra do consumidor no setor supermercadista**, Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo, sem data. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/217.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

DELOITTE Leaving home: global powers of retailing 2011. Disponível em: < [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GPR\\_DELOITTE\\_Final2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GPR_DELOITTE_Final2011.pdf)>.

Acesso em 26 jul. 2011.

DEZEM, V. Cencosud compra rede de supermercados Bretas, **Valor Econômico**, 15out. 010.

FOLHA DE SÃO PAULO Crise do modelo de hipermercado afeta Carrefour, Mercado, 29 jun.2011.

GOUVEIA, T.M. de O.; DALTO, E.J. Os homens e seus carrinhos... de compras. Um estudo sobre o comportamento do consumidor masculino no supermercado. In *REAd*, ed. 62, vol.15, n.1, jan./abr., 2009, edição eletrônica. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/20754>>, acesso em: 15 ago. 2009.

LOPES, F. F. *et al* **Estratégias das centrais de negócios no pequeno varejo alimentar**, XVII Congresso Latino-americano de Estratégia “Estratégia para o crescimento e inserção global”, Universidade Vale do Itajaí, 2004.

MESQUITA, J. M. C.; LARA, J. E. O preço como fator de diferenciação: análise do setor supermercadista, **R.Adm.**, São Paulo, v.42, n.1, p.42-51, 2007.

MEZA, M. Estudo apresenta radiografia do pequeno varejo no Brasil. Disponível em: <

C:\Users\Ricardo\Documents\Artigos Gestão Varejo Alimentos\www\_abras\_com\_br - SuperHiper » SuperHiper » Última edição.mht>.

MOREIRA, C. L. F. Variáveis influenciadoras na seleção de terrenos para expansão orgânica no Varejo: um estudo econométrico para estimar as vendas das futuras lojas, **Revista de Finanças Aplicadas**, 2010, p.1-9.

Disponível em: <<http://www.financasaplicadas.net/ojs/index.php/financasaplicadas/article/viewFile/30/34>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

NEVES, M. F.; LOPES, F. F.; CÔNSOLI, M. A. Atacado e varejo *In*: NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 368 p.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil, **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.11, p. 101-122, 2000.

SCIARETTA, T.; ROLLI, C. BNDES dá R\$4 bi a Abílio por Carrefour, **Folha de São Paulo**, Mercado, 29-06-2011.

SPROESSER, R. L.; LIMA FILHO, D. O. Varejo de alimentos: estratégia e marketing *In*: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão agroindustrial**, v. 1, São Paulo, Atlas, 2008.

TREVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

URBANY, J. E. Determinação e estratégias de definição de preços *In*: CZINKOTA, M. R. *et al*. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2001. 559 p.

ZUURBIER, P. Cadeias de suprimentos nos mercados internacionais *In*: ZYLBERSTAJN, D; NEVES, M. F. **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 430 p.

# A educação diferenciada e escolarização indígena: algumas reflexões sobre o currículo

*Karen Tôrres C. Lafetá de Almeida<sup>1</sup>*

*Laura Tôrres C. Lafetá de Almeida<sup>2</sup>*

**Resumo:** Este trabalho se constituiu em um esforço de analisar, refletir e discutir alguns aspectos acerca da escolarização indígena, a partir da chamada “educação diferenciada”, estabelecida no Brasil com a promulgação da Constituição Federal de 1988. O trabalho está organizado a partir de um breve **Histórico da Educação Indígena no Brasil, contemplando** os principais dispositivos constantes na legislação brasileira que conformam, nos dias de hoje, o que tem sido proclamado como o direito a uma educação diferenciada, por vezes assim denominada, por outras, denominada de educação bilíngue e intercultural. Assim, discutiu-se a “escola diferenciada” e a sua disseminação a partir dos autores: TASSINARI, Antonella; LASMAR, Cristiane; ANDRADE, Karenina; FRANCHETTO, Bruna; GRUPIONI (2008), dentre outros.

**Palavras-chave:** Educação diferenciada, escolarização indígena, currículo.

<sup>1</sup> Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES e das Faculdades Santo Agostinho de Montes Claros. Doutoranda em Educação pela Universidade de Brasília – UnB.

<sup>2</sup> Graduanda em Comunicação Social – Faculdades Pitágoras de Montes Claros.

Toda escola é política. A escola brasileira está dentro da economia, da política, da cultura brasileira. A escola indígena que queremos tem que ser da mesma forma, tem que estar dentro da nossa cultura. A escola que temos hoje não dá para o nosso futuro, porque ela não tem projeto de futuro. A escola tem que estar voltada para nossa cultura, para nossa comunidade. Queremos formar pessoas que continuem sendo índios. E devemos lutar para que a escola indígena seja reconhecida como indígena pelo governo. (*Sebastião Duarte Tukano*)

## Introdução

O trabalho ora apresentado, a partir da abordagem de análise de sistema interétnicos, se constitui em um esforço de analisar, refletir e discutir alguns aspectos acerca da escolarização indígena, a partir da chamada “educação diferenciada”, estabelecida no Brasil com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, não tenho a pretensão de apresentar respostas aos diversos problemas que apresentarei no decorso da minha reflexão, entretanto pretendo discutir os pressupostos históricos, filosóficos e políticos que têm orientado a elaboração de currículos para a educação indígena.

A discussão está organizada a partir de um breve **Histórico da Educação Indígena no Brasil, contemplando** os principais dispositivos constantes na legislação brasileira que conformam, nos dias de hoje, o que tem sido proclamado como o direito a uma educação diferenciada, por vezes assim denominada, por outras, denominada de educação bilíngue e intercultural.

Portanto, discutirei a “escola diferenciada” e a sua disseminação a partir dos autores: TASSINARI, Antonella (2001); LASMAR, Cristiane (2005.); ANDRADE, Karenina (2007); FRANCHETTO, Bruna (2008); GRUPIONI (2008), dentre outros.

Após discutir as questões expostas, pretendo abordar, ainda que de forma breve, os pressupostos da formação de professores para atuar em escolas indígenas.

Das questões expostas, decorre uma reflexão, que julgo central neste trabalho: “o currículo”. Circulam no meio acadêmico, nos cursos de licenciaturas para a formação de professores, diversos “modelos” e tendências pedagógicas, teorias educacionais, diretrizes curriculares, planos governamentais. E é nessa perspectiva que algumas questões precisam ser problematizadas: Existe um currículo ideal, seja para qual for a escola a que ele se dirige? O que ensinar? Qual concepção de currículo encontrada nas teorias do currículo? O currículo é questão de *potência, de saber ou de identidade*? Para abordar as questões de identidade, cultura e multiculturalismo, os argumentos serão fundamentados a partir de leituras de OLIVEIRA, Roberto Cardoso (2006) e CUNHA, Manuela Carneiro da. (2009.)

Ainda nesse contexto, discuto se o currículo é um território político ou ideológico? O currículo é um lugar, um espaço ou um território? Afinal, o currículo é um documento de identidade? Tais questionamentos serão amparados por autores, tais como: SILVA, Tomaz (2006 e 2009), Grupioni (2008), dentre outros.

A educação escolar indígena, na visão de Grupioni (2008), se desenvolve como um “adereço exótico da educação nacional”, que permanece monolítica e insensível à pluralidade, sendo tocada a partir da adaptação de programas universais e da tentativa de sua aplicação a contextos extremamente diversos.

Grupioni (2008) considera, ainda, que a baixa efetividade da legislação que regula a escolarização indígena decorre, também, do modo como esta foi formulada, tanto em relação a aspectos generalistas, que



precisam ganhar conteúdo na prática, quanto em relação a aspectos que precisam ser interpretados. Assim, noções como cultura, diferença, tradição, memória, conhecimentos e identidade, tão caras aos antropólogos, e que estão subjacentes aos preceitos normativos, devem ser compreendidas e interpretadas por técnicos governamentais que não possuem formação nem competência para tanto. Esta será uma outra questão a ser problematizada.

É, portanto, a partir de uma perspectiva crítica, que tenha como centralidade a questão da escola diferenciada” ou “escolarização indígena”, que pretendo desenvolver este trabalho.

### **O discurso da Educação diferenciada e os seus dispositivos legais**

Para melhor contextualizar esta discussão recorrerei a Grupioni (2008) ao argumentar que o discurso da “Educação diferenciada” como direito indígena é construído entre os anos 80 e 90. Segundo esse autor, antes da promulgação da Constituição de 1988 havia uma política de assistência educacional pautada no integracionismo que se dava por meio de convênios com organizações missionárias ou através de ações do próprio estado. O objetivo de tais intervenções educacionais era integrar os povos indígenas à proposta desenvolvimentista do Brasil.

Por outro lado, inicia-se, por iniciativa das Organizações não governamentais (ONG), civis e religiosas, um processo de “qualificação” dos povos indígenas para atuarem nos diversos segmentos econômicos da sociedade nacional. Essa nova demanda contrariava o processo de assistência educacional vigente (GRUPIONI, 2008).

É neste novo cenário que surge a demanda por uma “Educação diferenciada” daquela oferecida aos demais cidadãos brasileiros.

Neste sentido,

Nos anos 90, índios, indigenistas, missionários, antropólogos, linguistas, educadores e técnicos governamentais passaram a discutir, propor e a disputar programas de intervenção para a escola indígena em que a proposição de uma educação diferenciada ganhou relevância. Inserida no contexto de mudanças nos direitos indígenas consagrados com a promulgação da nova Constituição do país em 1988, a questão do direito dos índios à escola e a processos de educação diferenciados entra em pauta colocando em confronto diferentes perspectivas. Posicionando-se contrário às ações de evangelização missionária e às propostas de escolas voltadas à integração e ao ensino monolíngüe em português, até então monopólio e prática do órgão indigenista federal e de agências missionárias, um grupo heterogêneo de atores passa a defender um novo modelo de educação indígena, agora centrado em professores indígenas, no ensino bilíngüe e voltado à valorização das identidades indígenas (GRUPIONI, 2008, p. 35-36).

Promulgada a Constituição de 1988, os argumentos que sustentaram as práticas e o conjunto de ideias que defendiam uma educação diferenciada para os povos indígenas fundaram-se em 3 premissas básicas. Primeiro, a do direito dos índios e, portanto, dever do Estado em oferecer. Em segundo lugar, vinha o caráter laico dessa educação diferenciada.

Por último, o discurso da educação diferenciada era a afirmação de que caberia aos próprios membros das comunidades indígenas a gestão do processo de escolarização. Assim, a educação deveria ser assumida por professores índios, formados para esse fim, em substituição aos agentes missionários (GRUPIONI, 2008).

D’Angelis (2008) considerou a proposta de educação diferenciada como “projeto colonialista da etno-escola”. Esse autor adverte que o caráter colonialista da educação diferenciada se revela em alguns aspectos fundamentais, a saber: de que a iniciati-

va não traz em si a crença de que a escola é um instrumento de promoção social; partilham da convicção ideológica de que “os índios precisam ‘igualar-se’ aos brancos, ter os mesmos instrumentos, para então ser respeitados e ouvidos, e que a escola seria o grande veículo promotor dessa equalização”.

Outro aspecto a ser destacado diz respeito àquilo que D’Angelis chama de “etno-escola”. Para ele, seria uma “escola adaptada” com currículos diferenciados, que resulta em uma escola “enfeitada” com aspectos folclóricos da cultura.

O artigo 210, parágrafo 2º da Constituição Federal, traz a garantia do direito ao ensino fundamental indígena, nos seguintes termos: “O ensino fundamental regular será ministrado em língua portuguesa, assegurada às comunidades indígenas, também, a utilização de suas línguas maternas e processos próprios de aprendizagem”. Já o art. 215 estabelece que cabe ao Estado “proteger as manifestações das culturas indígenas e garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais”.

São muitos os desdobramentos pelos quais passaram os dispositivos legais que regulamentam a educação no Brasil, a partir da promulgação da CF de 1988. Em relação à “educação diferenciada” para os povos indígenas, ressaltamos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDB), e o Plano Nacional de Educação (PNE). Fazia-se necessário que os dispositivos constitucionais fossem regulamentados através de legislação específica.

Do ponto de vista do currículo proposto para a educação diferenciada, a LDB preconiza “currículos e programas específicos” e na elaboração e publicação de “material didático específico e diferenciado” (Art. 79 da LDB). A especificidade do material didático que a LDB propõe deve incluir “os conteúdos culturais correspondentes às res-

pectivas comunidades” e mais, considerar “os processos próprios de aprendizagem” (Art 32 da LDB). de cada grupo indígena. Assim, a LDB reafirma o Art. 210 da CF.

Em 2001, com a promulgação do Plano Nacional de Educação (PNE), foi atribuída aos entes da federação a “responsabilidade legal pela educação indígena”, esta tarefa seria coordenada e financiada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

O PNE prescreveu a necessidade de se criar a “escola indígena” para a consecução dos objetivos do plano. Dentre eles, assegurar o modelo de educação “intercultural e bilíngüe”. Assim, os principais dispositivos legais, no plano federal, que estabelecem e distinguem a “educação diferenciada” aos grupos indígenas são a Constituição de 1988, a LDB de 1996 e o PNE de 2001.

### **A escola, a religião e a assimilação**

Ao serem implantadas no Brasil, em áreas indígenas, Silva (2001, p.96), informa que “[...] as línguas, a tradição oral, o saber e a arte dos povos indígenas foram discriminados e excluídos da sala de aula. A função da escola era fazer com que os índios desaprendessem as suas culturas e deixassem de ser índios”

Não há novidade no fato de que no Brasil, há mais de quatrocentos anos, políticas de educação e práticas educativas são elaboradas e implementadas com o objetivo de manter os grupos indígenas subjugados ao controle do Estado com o objetivo de “[...] mantê-los sob controle ou torná-los “úteis” ao Estado” (MACENA, 2007).

Passados esses anos, durante os quais as políticas de assimilação vêm sendo institucionalizadas, a diversidade cultural, o mito da democracia racial, dentre outros argumentos, passaram a orientar a forma-

ção dos currículos escolares, sejam eles para a escolarização indígena ou para a escola tradicional.

Contudo, Macena (2007) argumenta que

[...] a nação brasileira foi constituída dentro de um quadro de enfrentamento de civilizações, as indígenas e a ocidental colonizadora onde a última julga-se superior. O contexto de situação colonial foi o cenário que moldou as políticas indigenistas no Brasil, tendo sempre à frente a suposta superioridade cultural ocidental.

Nesse contexto sobre as políticas educacionais, ainda que contenham em sua essência, propostas “bem intencionadas”, não podemos negar a existência de um processo de assimilação consolidado no interior dos grupos indígenas.

Segundo Franchetto (2008),

[...] no Brasil de hoje, as escolas de aldeia proliferam, assim como os cursos de formação de professores indígenas e a publicação de materiais didáticos (livros, cartilhas) em língua indígena ou bilingües, tudo conforme diretrizes oficiais que se apresentam como a definitiva implantação da educação bilingüe, intercultural, específica e diferenciada.

Assim, Tassinari (2001) apresenta alguns desafios teóricos no sentido de elucidar os fatores que impulsionam o processo de assimilação no contexto da escolarização indígena. Para essa autora, a globalização, que pode ser compreendida como uma complexa rede de conexões mundiais, tais como a comunicação, a economia, o transporte e todas as facilidades que o mundo contemporâneo possibilita, tem sido um estímulo para que as sociedades não mais se organizem segundo os seus costumes, mas segundo os modos de produção e reprodução do mercado global.

Outro argumento importante é apresentado por Lasmar (2005), que estabelece o rela-

cionamento dos índios<sup>3</sup> com o conhecimento escolar, a partir da segunda década do século XX, pela via da catequese dos missionários salesianos. Nessa perspectiva, cabe destacar que os índios aos quais se referem a autora, receberam muito bem o projeto de educação desenvolvido pelos missionários por um longo período e, segundo mesma autora, o valor que estes conferem à escola e suas relações com os brancos são responsáveis por grande parte de suas escolhas. A escola, segundo Lasmar, “[...] foi o principal ponto de apoio e articulação do projeto catequético-civilizatório dos salesianos”.

Nessa mesma direção, Andrade (2007) relata o processo de escolarização dos Ye’kuana, que se inicia na década de 1980 com a chegada dos militares, da FUNASA, da FUNAI e de missionários na região de Auaris, extremo norte do estado de Roraima. Nesse contexto, “... o comércio deixa de ser o único meio de aquisição de bens industrializados, passando a coexistir com novas fontes de riqueza, com as profissões introduzidas na realidade ye’kuana através das três principais instituições presentes na área: exército, escola e saúde.” Começa, então, uma relação de troca entre índios e brancos baseada no argumento da conversão religiosa de um lado e do lado dos índios o interesse pelo conhecimento, principalmente pelo aprendizado da escrita. Contudo, Andrade relata que os índios frequentavam a escola missionária, aprendiam a escrita, mas não abriam mão de suas crenças.

Falando dos líderes ye’kuana, a autora diz: “a princípio, mais que aprender a escrever em ye’kuana, era o desejo de aprender a escrever a língua dos brancos que interessava.” Assim, o grupo indígena ye’kuana, se envolve de tal modo com a escola, que a comunidade trabalhou de modo voluntário,

<sup>3</sup> O estudo de Cristiane Lasmar (2005) foi realizado com os índios do rio Uaupés (alto Rio Negro). A data a que se refere a autora diz respeito ao grupo em questão.

desde a edificação da escola até à aquisição, com recursos dos próprios professores, de bens, como computadores.

Ainda sobre o povo ye'kuana, os mais velhos lamentam o fato de que o projeto inicial da escola, que era preparar os jovens para o futuro profissional, foi subvertido. A ideia de preservação da cultura própria, em algum momento se perdeu, pois os jovens querem “ser como os brancos”.

São muitos os relatos que indicam que os grupos indígenas estão interessados em “adquirir” o conhecimento dos brancos, enquanto estes, por outro lado, lançam mão do conhecimento como instrumento de dominação e poder. Percebo, então, que há um conflito estabelecido entre o desejo dos grupos indígenas de se inserirem no contexto de escolarização nacional e o Estado brasileiro, de outro lado, buscando minimizar as tensões propondo mesclar os currículos através da formação de professores índios e não-índios. Então, a questão posta é: como balizar ações diante da diversidade de concepções e práticas a respeito da escola e do sentido que a escola poderia ter em comunidades indígenas?

Grupioni (2008) apresenta argumentos que me parecem responder em parte aos meus questionamentos. Para ele,

A proposta de que a escola pode contribuir para que os grupos indígenas valorizem suas práticas culturais e mantenham suas identidades diferenciadas, de que ela pode colaborar para o estabelecimento de relações mais equilibradas com os demais segmentos da sociedade brasileira, de que ela tem um desempenho melhor se à sua frente estiverem professores indígenas da própria etnia, de que a comunidade indígena tem um papel fundamental na definição dos objetivos e na gestão da escola, de que ela produza e trabalhe com materiais didáticos específicos, de que a alfabetização ocorra na língua materna, de que o calendário escolar deva interagir com as práticas cotidianas e rituais do grupo, de que o professor indígena se qualifique para o magistério, ao mesmo tempo em

que se escolariza, de que a educação escolar possa cumprir uma função importante no diálogo intercultural, são alguns elementos que compuseram o discurso de consenso propagado no âmbito dessa nova política, e que se encontram explicitados tanto na legislação quanto em documentos normativos do governo federal.

Em resposta aos impasses, o Ministério da Educação introduziu em sua estrutura representantes dos principais atores da educação indígena: professores indígenas, antropólogos, linguistas, educadores e indigenistas, vinculados a universidades, ONGs e associações científicas (como a ABA e a ABRALIN) que passaram a definir os marcos dessa nova política. Por outro lado, as organizações missionárias, excluídas do processo, passam a reivindicar a sua representação frente ao processo.

Grupioni noticia que, em diferentes momentos, representantes dessas organizações missionárias procuraram o Ministério da Educação reivindicando que o trabalho por elas desenvolvido fosse reconhecido. Em 1995, o Comitê do MEC divulgou um parecer contrário à atuação de missionários em escolas indígenas e propõe “a retirada de todos os agentes missionários das aldeias e afirmando que o caráter laico do ensino público no Brasil deveria ser estendido e garantido nas terras indígenas” (p.51).

Da proposta do novo modelo de escola indígena nasceu a elaboração de documentos, referenciais e programas que organizavam as concepções e práticas, apontavam caminhos para a ação e para a atuação dos diferentes agentes governamentais e não-governamentais.

No contexto desta reflexão, o documento mais importante que surgiu do comitê criado em 1993 para este fim foi o *Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas (RCNEI)*, cuja coordenação também ficou a cargo do Comitê de Educação Escolar Indígena, mas que envolveu, tanto na reda-

ção de suas partes quanto na apreciação do texto final, um grande número de especialistas e professores indígenas.

Não obstante a regulamentação da educação diferenciada em todas as instâncias de poder público, é notável a baixa eficácia desse modelo idealizado, até os dias atuais, não resolvido. Ao delegar aos Estados a responsabilidade de implementação da política, era esperado que quase a totalidade deles se organizassem, de modo a criarem equipes técnicas e articulassem especialistas de universidades e ONGs para a formação de professores indígenas, atendimento às demandas dos grupos, dentre outras ações necessárias.

Com o passar dos anos, o que se vê é um absoluto desencontro entre as diretrizes nacionais e as tentativas locais de implantar soluções práticas. Grupioni (2008, p. 57) relata, por exemplo,

[...] a situação paradoxal na qual se encontram os professores indígenas, hoje em sua maioria contratados pelo Estado, a quem se subordinam como funcionários públicos, dependentes do salário e das políticas de formação e capacitação profissional, que tendem cada vez mais a dar respostas a este sistema que a submeter-se ao controle social de suas próprias comunidades. Hoje, poucas são as comunidades que controlam efetivamente suas escolas e seus professores de modo que se constata, cada vez mais, que a educação indígena diferenciada tem sido conduzida mais pelos professores indígenas, do que propriamente pelas comunidades indígenas, como se veicula nos documentos oficiais.

Dentre os diversos problemas constatados, o autor citado fala da falta de investimento por parte do Estado brasileiro para levar adiante a proposta de educação indígena, incluindo aí equipamentos e recursos didático-pedagógicos. Some-se a isso a falta de recursos humanos qualificados, gerando um enorme descompasso entre a proposta e a prática.

O que julgo ainda mais grave nesse processo é que o modelo de escola indígena que se tornou hegemônico, de acordo com Grupioni, está estimulando os indivíduos e famílias a buscarem a escolarização, assim, a proposta de educação diferenciada se converteu em “porta de saída de suas comunidades em direção aos núcleos urbanos”. Depreendo disso que o projeto integracionista e civilizatório se rearticula e se impõe novamente entre os grupos indígenas.

### **O currículo, a cultura e a formação de professores indígenas**

Quanto à noção de currículo diferenciado, o Censo Escolar (MEC, 2001) informa que apenas 51,5% das escolas indígenas haviam recebido os exemplares contendo o Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas, documento orientador da proposta pedagógica. Em alguns estados, apenas 20% das escolas indígenas haviam recebido o documento (GRUPIONI, 2008). Nesse sentido é que se pergunta, qual a orientação as escolas teriam para colocar em prática a educação diferenciada?

Para a proposta de que a escola deveria ser intercultural, compreendo que deveriam coexistir conhecimentos de culturas diferentes. Não obstante, acredito, também, que a escola tem sido, historicamente, um instrumento das classes dominantes para a imposição de valores e práticas culturais ocidentais. Desse modo, se assim o for, as propostas curriculares para uma educação diferenciada teriam o papel, ainda que velado, de solapar e fazer sucumbir o modo de ser dos povos indígenas. Nesse sentido, o Referencial Curricular Nacional para Educação Indígena, diz que a escola indígena é intercultural, pois:

[...] deve reconhecer e manter a diversidade cultural e lingüística; promover uma situação de

comunicação entre experiências socioculturais, lingüísticas e históricas diferentes, não considerando uma cultura superior à outra; estimular o entendimento e o respeito entre seres humanos de identidades étnicas diferentes, ainda que se reconheça que tais relações vêm ocorrendo historicamente em contextos de desigualdade social e política (MEC, 2005, p. 24).

Nesse contexto, a interculturalidade se reveste de grande complexidade e torna-se, na mesma medida, conflituosa. O conflito mais evidente reside na questão referente aos objetivos gerais e os específicos. Há que se pensar em um núcleo comum à educação tradicional e uma outra vertente diversificada de currículo.

De acordo com Brito (2004, p. 113), o currículo

Deve estar voltado para a discussão da situação indígena, de acordo com a função a ser assumida pela educação para o índio. Isto inclui também o uso de elementos da cultura tradicional na escola, como os mitos, por exemplo. As proposições convergem para a utilização destes relatos como elemento motivador dentro da escola. [...] Os mitos podem ser utilizados para motivar a aprendizagem escolar, embora a escola não deva substituir os espaços próprios da tradição oral.

Contudo, os RCNEI não apontam caminhos para equacionar os problemas originados da chamada interculturalidade.

A abordagem das propostas curriculares para a educação diferenciada foi bem discutida por Silva (2006) em seu livro *O currículo como fetiche*, que passarei a discutir agora, por concordar com este autor em seus pressupostos de que há uma *fetichização* das questões culturais, como estratégia para velar as intenções implícitas na elaboração de planos e programas de ensino.

Acredito que é necessário se pensar uma nova forma de articular os currículos escolares de modo que a visão tradicional deste instrumento ultrapasse a convenção de que se deve eleger um conjunto de informações,

selecionados no “estoque cultural” da sociedade e, assim, feitas essas escolhas, conformou-se aquilo que deve ser ensinado nas escolas. É preciso refletir sobre os pressupostos que orientam tais escolhas.

De acordo com Silva (2006, p. 16):

[...] a concepção corrente de cultura, na qual se baseia a concepção dominante de currículo, é fundamentalmente estática. Nessa concepção a cultura é vista apenas por meio do seu aspecto como produto acabado, finalizado. Como consequência, a cultura nessa perspectiva, só pode ser dada, transmitida, recebida.

Para abordar o aspecto cultural, Cunha (2009) oferece uma importante questão, que coincide com uma inquietação que tem me acompanhado nesta reflexão: a diferença entre o que a antropologia tem tratado como cultura e aquilo que é cultura para os índios.

É relevante para essa reflexão, que, embora a cultura possa ser muitas outras coisas (modos de vida, prática material, etc) ela é, também, e essencialmente, uma prática constante de significação. “A cultura diz respeito, sobretudo, à produção de significação”, assinala Silva. Contudo, ele adverte, “o sentido e o significado [...] não são produzidos de forma isolada, circulando como átomos, como unidades independentes. O significado e o sentido, tampouco existem como idéia pura [...]” (SILVA, 2006, p. 18).

Contudo, existe uma relação de forças que lutam pela hegemonia no campo do significado das coisas, dentre elas, o conhecimento, a educação. Nessa mesma direção, está em jogo, também, a questão da identidade e esta, segundo Silva (2006 e 2009), se define por meio da produção da diferença, processo este que é cultural e social.

Silva (2009), após uma detalhada análise das teorias do currículo, conclui que:

[...] o currículo é, definitivamente, um espaço de poder. O conhecimento corporificado no currículo carrega as marcas indelévels das rela-

ções sociais de poder. O currículo é capitalista. O currículo reproduz – culturalmente – as estruturas sociais. O currículo tem um papel decisivo na reprodução da estrutura de classes da sociedade capitalista. O currículo é um aparelho ideológico do estado capitalista. O currículo transmite a ideologia dominante. O currículo é, em suma, um território político. [...] o currículo é lugar, é espaço, é território. [...] no currículo se forja a nossa identidade. O currículo é texto, discurso, documento. O currículo é documento de identidade (SILVA, 2009, p. 148) (Os grifos são meus).

Nesse contexto, parece-me que algumas questões postas no início desta discussão, em relação ao currículo, foram, em parte, respondidas. Não obstante, onde se situa o problema da definição de reconhecimento de identidade? Cardoso de Oliveira (2006) chama a atenção para o problema da polissemia do termo *identidade*. Nessa perspectiva, ele mesmo reconhece que cada um traz da sua área de formação uma noção de identidade, portanto, nada consensual.

Apresentadas as idiossincrasias presentes na definição de identidade, Cardoso de Oliveira, adverte que *identidade* e *reconhecimento* constituem o cerne de sua reflexão. Assim, ele propõe:

O que dizer então sobre a questão do reconhecimento das identidades sociais? O que significa a uma pessoa ou a um grupo ter sua identidade reconhecida? Esse reconhecimento tem a sua expressão maior no âmbito da cognição ou no âmbito moral? Essas e outras questões se impõem à consideração do pesquisador voltado para o estudo da identidade étnica – no caso presente –, sempre tem que se ter em mente o contexto social que abriga o processo identitário (CARDOSO DE OLIVEIRA, 2006, p. 29)

No caso da educação diferenciada, Cardoso de Oliveira contribui para minha reflexão, posto que ele considera a construção identitária como um processo dinâmico e complexo, assim como propusemos na discussão acerca dos currículos.

Retomando a problemática da educação di-

ferenciada e os processos de assimilação, devo ressaltar que não encontrei resposta para a questão, ao contrário, novas indagações surgiram. Dentre elas destaco: estariam os grupos indígenas ameaçados em relação à sua identidade? Ao retomar, por exemplo, o relato de Andrade sobre os ye'kuana, quando aquele grupo se interessava em aprender a língua dos brancos, estariam eles sofrendo algum tipo de dominação ou seria uma opção? Vale lembrar que Cardoso de Oliveira associa *identidade* à autonomia e liberdade.

Uma outra dúvida se instalou, enquanto produzia este ensaio: se os brancos convivem com elementos da cultura indígena sem assimilar os seus traços, continuando, portanto, a serem brancos, do mesmo modo, porque os índios não continuariam sendo índios convivendo com elementos da cultura dos brancos? (Sobre isso Cardoso de Oliveira disse muito bem, ao falar do reconhecimento da identidade do índio urbano).

Assim, eu me arrisco dizer que a formação adequada de professores e gestores da escola indígena pode indicar uma outra possibilidade de educação, efetivamente diferenciada. E mais, que essa formação seja direcionada a professores indígenas.

Para Grupioni (2008), uma parcela significativa de escolas indígenas foi criada a partir de demandas comunitárias “com o propósito explícito de dominar certas tecnologias do branco, sendo a escrita o objeto de maior aspiração”. Foi, ainda, num cenário de luta e reconhecimento territorial que, além de surgirem as primeiras escolas indígenas, nasceu também as primeiras experiências de formação de professores índios.

Nos anos 80 e 90 emergiram programas para iniciar a formação de professores índios, sendo que essa formação se dava de modo simultâneo à sua própria alfabetização.

Grupioni (2008) assinala que o que caracterizou os programas de formação foi o interesse dos índios jovens em acessarem os conhecimentos básicos do branco. Nessa direção é que tais programas de formação começam a afastar da docência os professores não-índios,

[...] via de regra despreparados para o trabalho em aldeias e com alto grau de rotatividade, propiciou que se integrasse a essa prerrogativa a de que a formação de índios para tornarem-se professores se desse em serviço, isto é, com esses indivíduos já à frente de suas salas de aula (GRUPIONI, 2008, p.161).

Ainda que o relato acima inspire algum otimismo em relação à formação do professor indígena, Grupioni adverte que, naquele período (1980-1990), ocorreram experiências isoladas, poucos estados adotaram políticas similares e em algumas aldeias, onde os grupos se organizaram e reivindicaram para si a responsabilidade de formar os alunos de suas aldeias.

Atualmente está em curso o modelo em que índios pertencentes às suas respectivas comunidades são por elas escolhidos para serem formados e assumirem a docência das escolas indígenas, enquanto protagonistas de uma nova proposta de educação. Mas por outro lado, há que se perguntar: “A que concepções de cultura estão os professores indígenas tendo

acesso e dialogando? Que matrizes ideológicas estão sendo acessadas em suas reflexões acerca de suas culturas? Que discurso sobre “cultura” os índios produzem nesses contextos?” (GRUPIONI, 2008, p. 198).

Embora os programas de formação de professores indígenas tenham sido ampliados, estes mesmos programas têm recebido, em alguns casos, professores indicados pelo grupo de origem, semianalfabetos, tanto na língua materna como em português, tendo em vista que é presumível que estes venham das

suas aldeias alfabetizados, dada à ampliação do número de escolas indígenas (GRUPIONI, 2008).

### Considerações finais

Conforme proposto inicialmente, este ensaio objetivou discutir, analisar e refletir alguns aspectos acerca da escolarização indígena, a partir da chamada “educação diferenciada”, estabelecida no Brasil com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Assim, não foi minha pretensão concluir uma discussão carregada de complexidade e problemas ainda não resolvidos no âmbito da educação diferenciada para os grupos indígenas no Brasil. Nessa perspectiva, posso dizer que me deparei com mais inquietações do que quando comecei a estudar este tema.

Na tese de doutoramento de Luís Donisete Benzi Grupioni, intitulada *Olhar longe, porque o futuro é longe: Cultura, escola e professores indígenas no Brasil*, nos textos de Antonella Tassinari, Cristiane Lasmar, Bruna Franchetto, Roberto Cardoso de Oliveira, Tomaz Tadeu da Silva, dentre outros, encontrei subsídios e dados relevantes para começar a pensar com mais profundidade acerca da temática proposta.

Confesso que não foi tarefa fácil selecionar pontos de vista, argumentos e informações para a elaboração deste texto, contudo, alguns pressupostos foram desconstruídos durante as leituras. Dentre eles, destaco que me surpreendi ao constatar as diversas iniciativas e programas em curso no Brasil neste momento, no sentido de formar melhor os professores indígenas, bem como, foi gratificante deparar com o protagonismo exercido pelos povos indígenas na direção do próprio processo de escolarização.

Assim, para não concluir, encerro deixando como indagação central para aprofundamento



a seguinte questão: os alunos das licenciaturas, sejam elas para formar professores indígenas ou não, estão sendo formados para lidar, efetivamente, com uma proposta de currículo intercultural?

## Referências

ANDRADE, Karenina. **O processo de escolarização entre os Ye'kuana (RR)**. Comunicação apresentada à IIª Reunião Equatorial de Antropologia. Natal (RN), 2009.

BRASIL. Constituição (1988): Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988. Ed. Atual em dezembro de 2000. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2001.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Desporto. Secretaria de Educação Fundamental.

Referencial Curricular Nacional para as Escolas Indígenas. Brasília: MEC/SEF, 2005.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996). Disponível em <http://www.senado.gov.br>

BRITO, S. H. A. de. Educação e Diversidade em questão: examinando os projetos alternativos de escolas para o índio nos anos 70. In: CAETANO, C. V.; BRITO, S. A. de (Orgs). **Educação e diversidade cultural**. Campo Grande: UNIDERP, 2004.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. **Caminhos da identidade**. São Paulo: Editora Unesp, 2006.

CUNHA, Manuela Carneiro da. “Cultura” e cultura: conhecimentos tradicionais e direitos intelectuais. In: \_\_\_\_\_. **Cultura com aspas e outros ensaios**. Cosac e

Naify: São Paulo, 2009. p. 311-373.

D'ANGELIS, Wilmar R. Educação diferenciada: o projeto colonialista da etno-escola. Anais... III Conferência de pesquisa sócio-cultural. Campinas, 2000.

\_\_\_\_\_. “Educação Escolar Indígena? A gente precisa ver” In: **Ciência e Cultura. Temas e Tendências. Cultura Indígena. Revista da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência**. Ano 60. n.4. Rio de Janeiro: SBPC, 2008.

FRANCHETTO, Bruna. “A guerra dos alfabetos: os povos indígenas na fronteira entre o oral e o escrito” In: *Mana - Estudos de Antropologia Social*, v. 14, n.1. Rio de Janeiro: Contra Capa e PPGAS-MN-UFRJ, 2008.

LASMAR, Cristiane. **Conhecer para transformar: os índios do rio Uaupés (alto rio Negro) e a educação escolar**.

MACENA, João Marcelo de Oliveira. **”Isso é coisa de vocês”**: os índios Canela e a escola

(Dissertação de mestrado) Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social – PPGAS. Universidade de Brasília – UnB. Brasília – DF, 2007.

MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO). 2002. **Referenciais para formação de professores indígenas**. Brasília: MEC/SEF.

\_\_\_\_\_. 2001. Censo Escolar Indígena – 1999. Brasília: MEC/INEP.

SILVA, Márcio Ferreira da e AZEVEDO, Marta Maria. “Pensando as escolas dos povos indígenas no Brasil: o Movimento dos Professores Indígenas do Amazonas, Roraima e Acre” In: LOPES DA SILVA, Aracy e GRUPIONI, Luís Donisete Benzi (org.). **A temática indígena na escola: novos subsídios para professores de 1.**

e 2. Graus. Brasília: MEC/MARI/UNESCO, 1995.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade:** uma introdução às teorias do currículo. 3. ed. Autêntica: São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **O currículo como fetiche:** a poética e a política do texto curricular. Autêntica: São Paulo, 2006.

TASSINARI, Antonella. “Escola indígena: novos horizontes teóricos, novas fronteiras da

educação” in LOPES DA SILVA, Aracy e LEAL FERREIRA, Mariana Kawall (org.). **Antropologia, História e Educação – a questão indígena e a escola.** São Paulo: Global, Mari/USP e Fapesp, 2001.

# Antônio Dó. O grande sertanejo injustiçado

Gustavo Mameluque<sup>1</sup>

Da mesma forma que Napoleão Valadares se entusiasmou ao prefaciar a obra-prima “Serrano de Pilão Arcado - A saga de Antônio Dó”, eu também me entusiasmei e vibrei com tão completo, profundo e marcante romance histórico. Merecidamente selecionado pelos Professores de Letras e pela COTEC para o Vestibular UNIMONTES. Fez-me lembrar Juan Rulfo, no clássico mexicano *Planalto em Chamas e Pedro Páramo, Cem anos de Solidão*, de Gabriel Garcia Marquez e *Grande Sertão Veredas*, do sertanejo Guimarães Rosa. Antônio Dó- Severo bandido; nos dizeres de Rosa. Perfeição na escrita e na imaginação. Riqueza de detalhes. Riqueza de fatos. Português perfeito. Misto de realidade e fantasia, com predominância do resgate histórico do herói-bandido Antônio Dó. Mas, segundo o Prefaciador Valadares: “o livro não é só história de Antônio Dó, que foi um menino da fazenda Salitre, em Pilão Arcado; um fazendeiro em São Francisco; um garimpeiro no Rio Claro, um jagunço com fama desde o Carinhanha até os Gerais de São Felipe; um bandoleiro que as forças do governo acabaram por desistir de querer matar”. Antônio Dó queria apenas Justiça. Receber o preço justo referente às terras que lhe tomaram com a aquiescência do Poder de Plantão em

São Francisco. Somente queria o Justo. Foi empurrado para ser “bandido”. Serrano de Pilão Arcado mostra com muita clareza as arrelias políticas da cidade de São Francisco, cidade que tive a alegria de viver durante minha infância, com os líderes locais tramando conspirações para se agarrar ao poder, com assassinatos, deportações, fugas de canoa, incêndios, cárcere privado, canalhice, nobreza de caráter, grandeza de espírito, tudo o que há na vida e, por conseguinte, há no romance. É uma produção literária nascida de um extremado esforço de pesquisa que, ao lado de outras obras, consagrou a presença de Petrônio nas letras brasileiras. Segundo Luiz de Paula Ferreira: “é obra consagrada”.

Ler *Serrano de Pilão Arcado* é voltar ao tempo e relembrar conhecendo todos os segredos e costumes do sertanejo, de maneira especial o sertanejo das barrancas do São Francisco. A narrativa passa por Januária, São Francisco (núcleo central), São Romão, Serra das Araras, Brasília de Minas e Pirapora. O livro, que mais se assemelha a um belo roteiro de cinema, mostra a chegada de Antônio Dó e sua família na antiga Pedras de Cima (São Francisco) na época do Império. Mostra com riqueza de detalhe

<sup>1</sup> Jornalista e Crítico de Arte.

os costumes dos Coronéis da época e também do homem comum. Homem comum muito bem representado por Antônio Dó. Antônio Dó foi escoraçado de suas terras pelo desafeto Chico Peba com a complacência e o apoio das lideranças municipais da época, inclusive o vigário de São Francisco. Foi-se embora para Serra das Araras apenas com o desejo de ser indenizado, pela Câmara Municipal, pelos prejuízos sofridos. Nesta tentativa de reparo, destacamos a forma como Petrônio delineou e explicitou o caráter do Cel. João Maynard. Maynard era amigo de Antônio Dó e intermediou com as autoridades locais o pagamento da indenização pelas perdas. Mas o Juiz Municipal e os Coronéis da Velha República inviabilizaram o Processo e lançaram Antônio Dó de vez no mundo do “Crime”. Antônio Dó era percebido pela população ribeirinha como um verdadeiro Hobin Hood que protegia e lutava pelos mais pobres. A população torcia para que as volantes do Governo não prendessem ou matassem Antônio Dó.

Mas para viver e sentir tudo isto que estou falando é preciso ler cada uma das 597 folhas desta Obra-Prima. Morto à traição por um jagunço infiltrado das Cotendas, iniciou-

se a sua lenda. Foi morto em baixo de um pé de Baru centenário que ainda hoje vive frondoso na Serra das Araras; bem ao lado do córrego da Aldeia; onde ele escolheu para viver seus últimos dias ao lado de Francilha. O Centenário Pé de Baru parece resistir como a gritar que o sertanejo Antônio Dó foi um grande injustiçado. Como São João Batista o foi. Ninguém da Corte de Herodes se pronunciou, quando Salomé recebeu a cabeça de João como prêmio. Da mesma forma, ninguém foi solidário com a injustiça cometida ao retirante Antônio Dó de Benedito. Petrônio resgata esta história. Mesmo tardia. Oitenta e dois anos depois da sua morte, a memória de Antônio Dó foi restabelecida e uma outra face foi contada.

Termino esta resenha crítica com as lindas palavras do ilustre pai de Petrônio Braz, Brasiliano Braz, que também tive a honra e a alegria de conhecer, quando meu pai, Pedro Mameluque Mota, era Prefeito de São Francisco, nestes termos:

“Antônio Dó nunca foi vencido. Numa sepultura rasa, nos rincões da serra das araras, dorme agora o sono da eternidade. Os seus feitos são, ainda hoje, o entretenimento, um dos temas dos serões ao pé do fogo, nos lares humildes do sertão mineiro.”

# Normas para publicação

A **Revista Conexão** é uma das publicações das Faculdades Santo Agostinho, de periodicidade anual, em língua Portuguesa, e dedica-se a publicar artigos originais e artigos de revisão de autores brasileiros, relacionados à diversos temas de pesquisa.

Ao enviar seu trabalho para o periódico **Revista Conexão**, o(s) autor(es) cede(m) automaticamente seus direitos autorais para eventual publicação do artigo. Os artigos submetidos à **Revista Conexão** serão considerados para publicação somente com a condição de que não tenham sido publicados ou estejam em processo de avaliação para publicação em outro periódico.

## Apresentação dos trabalhos

Encaminhamento: Os artigos deverão ser enviados para a Assessoria de Comunicação e Marketing das Faculdades Santo Agostinho, via e-mail: [publicacoes@fasa.edu.br](mailto:publicacoes@fasa.edu.br) (em documento anexo, no formato Word) ou entregue em CD, no seguinte endereço:

### FACULDADES SANTO AGOSTINHO

Assessoria de Comunicação e Marketing  
*Campus II* – Av. Osmane Barbosa, 937 – JK  
– CEP 39404-006 - Montes Claros - MG  
Fone: (38)3690-3662

A versão encaminhada deverá conter a identificação do trabalho e do(s) autor(es) no

seguinte formato: Título do trabalho; Autor(es) (por extenso); Titulação Acadêmica; endereço(s) eletrônico(s).

Formatação: Os trabalhos deverão ser digitados em Word for Windows, ou programa compatível, fonte Times New Roman 12 (com exceção das citações e notas), espaço 1,5 entre linhas e parágrafos e 1,5 entre partes do texto. As páginas devem ser configuradas no formato A4, com numeração provisória (fim da página – rodapé, Times New Roman, tamanho 10pt, mostrando o número na primeira página), com 3 cm nas margens superior e esquerda e 2 cm nas margens inferior e direita.

Extensão: O artigo, configurado no formato acima com no mínimo 6 e no máximo 20 laudas, incluindo a bibliografia.

Organização: A organização dos trabalhos deverá obedecer a seguinte seqüência: TÍTULO (centralizado, em caixa alta); IDENTIFICAÇÃO DOS AUTORES (alinhado à direita, nome completo dos autores, seguindo a seqüência: nome, sobrenome, sem abreviações); COMPLEMENTO DA IDENTIFICAÇÃO DOS AUTORES como notas de rodapé numeradas (1, 2, 3, ...): a Titulação Acadêmica, RESUMO e ABSTRACT (com máximo de aproximadamente 230 palavras – 15 linhas, em espaço simples) e PALAVRAS-CHAVE (mínimo 3 palavras e máximo 5), escritos no idioma do

artigo e em inglês; TEXTO; REFERÊNCIAS.

Referências: As referências e outras devem atender às normas vigentes da ABNT (<http://www.abnt.org.br>).

Citações dentro do texto: Nas citações feitas dentro do texto, de até três linhas, o autor deve ser citado entre parênteses pelo sobrenome, em maiúsculas, separado por vírgula da data de publicação (VIEIRA, 2004). Se o nome do autor estiver citado no texto, indica-se apenas a data, entre parênteses: “Vieira (2004) assinala...”. Quando for necessário, a especificação da(s) página(s) deverá seguir a data, separada por vírgula e precedida de “p.” (VIEIRA, 2004, p. 35). As citações de diversas obras de um mesmo autor, publicadas no mesmo ano, devem ser discriminadas por letras minúsculas após a data, sem espaçamento (VIEIRA, 2004a). Quando a obra tiver dois ou três autores, todos poderão ser indicados, separados por ponto e vírgula (VIEIRA; VEIGA; SANTOS, 2005); quando houver mais de 3 autores, indica-se o primeiro seguido de et al. (VIEIRA et al., 2005).

Citações destacadas do texto. As citações diretas, com mais de três linhas, deverão ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, em corpo 10 ou 11 e sem aspas.

Referências: As Referências, dispostas no final do texto, devem ser organizadas em ordem alfabética pelo sobrenome do primeiro autor. Exemplos: livros e outras monografias (AUTOR, A. Título do livro. número da edição ed., Cidade: Editora, número de páginas p., Ano), capítulos de livros (AUTOR, A. Título do capítulo. In: AUTOR, A. Título do livro. Cidade: Editora, Ano. p. x-y), dissertações e teses (AUTOR, A. Título da -dissertação/tese: subtítulo sem itálicos. número de folhas f. Ano. Dissertação/Tese (Mestrado/Doutorado em Área de Concentração) – Instituto/Faculdade, Universidade, Cidade, Ano), artigos em periódicos (AUTOR, A. Título do artigo. Nome do periódico, Cidade, v. volume, n. número, p. x-y, Ano), trabalho publicado em Anais de congresso ou similar (AUTOR, A. Título do trabalho. In: NOME DO EVENTO, número da edição ed., ano. Anais... Cidade: Instituição. p. x-y).

### **Análise e julgamento**

O *Editor* encaminhará os trabalhos para, pelo menos, dois membros do *Corpo Editorial*. No caso dos trabalhos aceitos para publicação, os autores poderão introduzir eventuais modificações.