

ISSN 2526-3102

Gestão & Aprendizagem

v.8, n.2, jul./dez. 2019



GESTÃO & APRENDIZAGEM

EXPEDIENTE volume 8, número 2, jul./dez. de 2019

Editora científica

Alzira Karla Araújo da Silva, Brasil

Comissão Editorial (MPGOA/UFPB)

André Gustavo Carvalho Machado

Carlo Gabriel Porto Bellini

Edna Gusmão Góes Brennand

Eládio José de Góes Brennand

Guilherme Ataíde Dias

Izabel França de Lima

Wagner Junqueira de Araújo

Conselho Consultivo

Adriana Santos Diniz, Brasil

Edna Gusmão Góes Brennand, Brasil

Emeide Nóbrega Duarte, Brasil

Fabício Ziviani, Brasil

Maria das Graças Guerra, Brasil

Ricardo Rodrigues Barbosa, Brasil

Sandra Maria de O. M. G. Queiroz, Portugal

José Antônio Feitosa Apolinário, Brasil

Guilherme Ataíde Dias, Brasil

Suporte Técnico

Henry Pôncio Cruz de Oliveira, Brasil

Designer Editorial

Emmanuel Luna, Brasil

Avaliadores neste número

Ricardo Rodrigues Barbosa, Brasil

Fabício Ziviani, Brasil

Guilherme Ataíde Dias, Brasil

Edna Góes Brennand, Brasil

Emeide Nóbrega Duarte, Brasil

Rilva Lopes de Souza Muñoz, Brasil

Wilson Honorato Aragão, Brasil

Revisão de Normalização

Alzira Karla Araújo da Silva, Brasil

Capa

Mônica Câmara, Brasil

Técnica - Arte digital

Local - João Pessoa

Ano - 2020

Título – ratio

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gestão & Aprendizagem /João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, 2012- v. 1, n. 1 (out. 2012)-

v.: il.; 27cm.

Anual

A partir de 2013 – periodicidade semestral.

1. Administração – Periódicos. 2. Educação – Periódicos.

3. Comunicação e Informação – Periódicos. I. Universidade Federal da Paraíba. II. Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes,

CDD:

CDU:

SUMÁRIO

EDITORIAL.....	5
Alzira Karla Araújo da Silva	

ARTIGO DE REVISÃO

DESVIOS DE RACIONALIDADE E O PAPEL DO ADMINISTRADOR EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO	7
Raphael Patrício de Andrade Falcão	
Pedro Jácome de Moura Júnior	

INOVAR É PRECISO: UMA ANÁLISE ACERCA DE FATORES QUE RESULTAM EM ALUNOS UNIVERSITÁRIOS SATISFEITOS E LEAIS	25
Alex Eckert	
Roberto Birch Gonçalves	
Fábio Verruck	
Carlos Eduardo Schlindwein	
Jéssica Paula Perotoni	

GESTÃO JURÍDICA NA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS.....	39
Tassyara Onofre de Oliveira	
Geovanna Cristina Falcão Soares Rodrigues	

EDUCAÇÃO COMO RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CAMINHO PARA CIDADANIA.....	49
Taysa Matos do Amparo	
Bartira Macedo de Miranda	
Selma Pereira de Santana	

ZACARÍAS EN BUCHENWALD	60
Francesc Jesús Hernández i Dobon	
Benno Herzog	

RELATO DE PESQUISA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS QUE ADOTAM O TELETRABALHO NA COLÔMBIA	66
Beatriz Elena Hernandez Arias	
Marta Araújo Tavares Ferreira	

A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: O SETOR DE CONTROLE INTERNO NA PREFEITURA DE UM MUNICÍPIO DO ALTO PARANAÍBA-MG.....87
Marilene de Souza Campos
Amanda Pabrielle de Souza Dias

PROGRAMA DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE DAS DIFICULDADES DA EXECUÇÃO..... 100
Lorena de Melo Borges
Eládio José Góes Brennand

ROSTOS QUE CLAMAM: DA LÁGRIMA À RESISTÊNCIA NAS IMAGENS DE RETRATOS DE IDENTIFICAÇÃO..... 114
Frederico Vieira
Ricardo Lessa Filho

RESENHA

UMA TEORIA CRÍTICA SOBRE A INVISIBILIDADE DO SOFRIMENTO..... 126
Alexsander de Carvalho Silva

RESUMO DE DISSERTAÇÕES..... 131
Dissertações Defendidas no MPGOA/2019

GESTÃO & APRENDIZAGEM

EDITORIAL volume 8, número 2, jul./dez. 2019

No segundo número de 2019 de G&A registramos um novo Qualis-CAPES para o periódico - B2. O Qualis é um sistema brasileiro de avaliação de periódicos, mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que relaciona e classifica os veículos utilizados para a divulgação da produção intelectual dos Programas de Pós-graduação *stricto sensu*.

O Qualis surgiu em 1998 e a primeira versão da avaliação classificava os periódicos científicos em A, B e C, vigorando até 2006. Em 2008 a CAPES inaugurou o “novo Qualis” e, seguindo critérios de cada Comitê Científico de área, passou a usar os estratos A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C. (KISHI, 2020).

Em 2019, uma nova metodologia foi apresentada às áreas de avaliação, buscando “[...] critérios mais objetivos que permitam uma comparação mais equilibrada entre áreas de avaliação, atentando-se também para a internacionalização.” (CAPES, 2019a). A nova proposta se baseia em quatro princípios: Classificação única; Classificação por áreas-mães; Qualis Referência; Indicadores bibliométricos. (CAPES, 2019a).

De acordo com a CAPES (2019b), o novo modelo do Qualis Referência ainda se encontra em fase de discussão e aprimoramentos pelas áreas de avaliação, tendo em vista que:

[...] os estratos atribuídos para fins de discussão nos seminários de meio termo não são os definitivos; pois há dependência dos envios dos Coletas 2019 e 2020 e haverá continuidade no aperfeiçoamento da metodologia do Qualis. De forma que se tenha uma versão final até a próxima Avaliação Quadrienal em 2021, quando os estratos atualizados serão publicados pela CAPES.

Diante do exposto, registramos que o novo Qualis do periódico Gestão & Aprendizagem, divulgado em julho de 2019 e considerando a classificação única e área mãe Educação é **B2**. Ao tempo em que comemoramos este novo estrato, aguardamos a atribuição final que ocorrerá após a Avaliação Quadrienal de 2021, fazendo votos que G&A continue sendo bem qualificada nos critérios avaliativos.

Para este novo número, registramos sua composição por nove artigos e uma resenha que versam sobre o escopo interdisciplinar do periódico.

Os Artigos de Revisão abordam os temas racionalidade e o papel do administrador; satisfação e lealdade no ensino superior; gestão jurídica na proteção de dados pessoais; educação como responsabilidade social e; o Holocausto como cultura.

Já a seção Relato de Pesquisa apresenta estudos sobre gestão do conhecimento e teletrabalho; lei de acesso à informação; extensão universitária e; rosto, vida precária e resistências.

Tem-se também a resenha da obra “*Invisibilization of Suffering: the moral grammar of disrespect*”, publicada em 2019 e, ao final da edição, consta o resumo de dissertações defendidas no MPGOA no segundo semestre de 2019.

Desejamos uma boa leitura!

Referências

CAPES. CAPES melhora ferramentas de avaliação da pós-graduação. Disponível em: <http://capes.gov.br/36-noticias/9730-capes-melhora-ferramentas-de-avaliacao-da-pos-graduacao>. Acesso em: 11 out. 2019a.

CAPES. **Nota Qualis-Periódicos**. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/index.xhtml>. Acesso em: 11 out. 2019b.

KISHI, Kátia. Qualis Periódicos, quando surgiu e como funciona?. **Galoá Journal**. Disponível em: <https://galoa.com.br/blog/qualis-periodicos-quando-surgiu-e-como-funciona>. Acesso em: 11 out. 2019.

Alzira Karla Araújo da SILVA, Profa. Dra.

Editora de G&A

DESVIOS DE RACIONALIDADE E O PAPEL DO ADMINISTRADOR EM PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Raphael Patrício de Andrade Falcão

Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Pós-graduando em Psicologia e Saúde Mental pela Faculdade Metropolitana, nível especialização. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1316-543X>
E-mail: raphael.falc@live.com

Pedro Jácome de Moura Júnior

Professor na área de Sistemas de Informação na Universidade Federal da Paraíba e membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFPB. Mestre e doutor em Administração com ênfase em Tecnologias da Informação pela UFPB. Atua como Procurador/Pesquisador Institucional junto ao Ministério da Educação e Cultura. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6548-4614>.
E-mail: pjacome@sti.ufpb.br

Resumo: O conhecimento a respeito de vieses cognitivos proporciona ao negociador o potencial de prever o comportamento de seus oponentes, como também o torna ciente de situações em que suas próprias decisões podem estar irracionalmente enviesadas. Este é o primeiro estudo que se dedica à atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração e o faz ao investigar o estado da arte da literatura sobre vieses cognitivos nessa área e ao discutir como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua atuação profissional. Para tanto, a base de dados *Web of Science Core Collection* foi consultada em busca de artigos e resenhas com as palavras-chave *negotiation* AND bias**, considerando-se todos os idiomas disponíveis, desde 1945 até janeiro de 2019, na categoria “management”. Dos 22 estudos considerados pertinentes, identificaram-se 20 vieses cognitivos na amostra. Destes, os cinco vieses mais frequentes foram discutidos, apresentando-se as principais estratégias de mitigação encontradas na literatura, que consistem em técnicas de autocorreção ou práticas a serem realizadas por um mediador. O presente estudo oferece contribuições teóricas e acadêmicas ao consolidar de maneira compreensiva os achados da literatura sobre vieses cognitivos em negociações e traz contribuições práticas ao fornecer soluções engenhosas a problemas frequentes no ambiente organizacional, ou mesmo pessoal, dos indivíduos.

Palavras-chave: Vieses cognitivos. Negociação. Administração. Comportamento. Revisão sistemática da literatura.

DEVIATIONS OF RATIONALITY AND THE ROLE OF THE ADMINISTRATOR IN PROCESSES OF NEGOTIATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract: Knowledge about cognitive biases provides to the negotiator the potential of predicting the behaviour of its opponents, as also making him aware of situations in which his own decisions could be irrationally biased. This is the first study that dedicates to updating and deepening the discussion of the subject in the specific context of Administration, and does so by investigating the *status quaestionis* of the literature about cognitive biases in this field, while also providing instructions to the administrator/negotiator in how to use this knowledge in his professional work. Therefore, the Web of Science Core Collection was consulted in search of articles and reviews with the keywords *negotiation* AND bias**, considering all of the possible languages, since 1945 up to January of 2019, in the category of “management”. Out of the 22 studies considered pertinent, 20 cognitive biases were identified in the sample. Of those, the five most frequent ones were discussed, presenting the core strategies of mitigation found in the literature, which consist of techniques of self-correction or practices to be done by a mediator. The present study offers theoretical and academic contributions as it consolidates in a comprehensive manner the findings of the literature of cognitive biases in negotiations and brings practical contributions by offering smart solutions to frequent problems in the organizational setting, or even personal life of individuals.

Keywords: cognitive biases, negotiation, Administration, Behaviour, systematic literature review.

Artigo recebido em: 11/08/2019
Aceito para publicação em: 30/11/2019

Introdução

Seres humanos negociam desde o início de suas vidas. Logo após o nascimento, mesmo não conseguindo ainda falar, um bebê já é capaz de negociar o que irá comer. Isso ocorre quando, por exemplo, rejeita o alimento que não o agrada, sinalizando interesse em outra comida disponível. Depois, conforme amadurece, avança sobre novas formas de negociação, como o entretenimento preferido ou sua hora de dormir. Quando se torna adulto, o indivíduo negocia com seus próprios filhos sobre os mesmos problemas que negociava com seus pais e, caso seja um administrador, irá negociar ainda mais, tratando com seus clientes, fornecedores, parceiros e funcionários. Fica evidente então que, sem perceber, estamos negociando todos os dias (GRAHAM; LAWRENCE; HERNÁNDEZ-REQUEJO, 2014).

Negociação pode ser vista como um processo decisório de ordem mútua onde duas ou mais partes se relacionam tendo como intuito a alocação de recursos escassos (Pruitt & Carnevale, 1993). Desse modo, negociação é nada mais que uma relação caracterizada por interesses mistos, visto que negociadores são motivados a cooperar uns com os outros para chegar a um acordo mútuo, mas competem entre si à medida que buscam a maximização individual de seus ganhos (LAX; SEBENIUS, 1986).

Não se deve pensar que em um processo de negociação o objetivo de cada uma das partes é sempre o de buscar uma posição de superioridade sobre a outra. Para alguns (por ex.: FERREIRA, 2013), essa visão não corresponde ao entendimento corrente sobre o tema, que identifica o estabelecimento de relações duradouras por meio da satisfação entre ambos os lados como aspecto fundamental para o sucesso da negociação. Esta abordagem se refere à negociação baseada em princípios, que consiste em estratégias e técnicas com o intuito de provocar a mudança de atenção dos tomadores de decisão com visões fixas, costumeiramente egocêntricas,

para soluções criativas alinhadas aos interesses de ambas as partes, caracterizando cenários de “*win-win*”, em que todos os envolvidos saem ganhando (MARTINELLI, 2002; LEE; MOELLER; KOPELMAN; YBARRA, 2015; HAK; SANDERS, 2018).

Embora acordos de ganho recíproco sejam os mais almejados entre os negociadores, nem sempre resultados desse tipo são alcançáveis, porque os interesses dos agentes podem ser verdadeiramente opostos, caracterizando batalhas de interesses. E, mesmo em situações de desejos similares entre os negociadores, quando acordos deveriam ser encontrados, erros sistemáticos no pensamento intuitivo dos indivíduos, conhecidos como vieses cognitivos, fazem com que 40% dos negociadores falhem em perceber quando seus interesses estão alinhados aos das outras partes, gerando impasses na negociação e muitas vezes impedindo que um terreno comum seja encontrado (THOMPSON; HASTIE, 1990; HAK; SANDERS, 2018).

Segundo Bazerman, Curhan, Moore e Valley (2000), a importância de os negociadores identificarem e compreenderem esses vieses cognitivos reside no fato de que esse conhecimento pode proporcionar vantagem com relação à predição do comportamento de seus oponentes e apresenta situações em que suas próprias decisões podem estar enviesadas de um fundo racionalmente questionável. Por isso, é importante que administradores tenham habilidades fortes de negociação, utilizando seus conhecimentos sobre vieses cognitivos a fim de evitar impasses e obter melhores resultados. Ademais, habilidades de negociação são fundamentais para o sucesso organizacional, pois a depender das habilidades do administrador responsável por essa atividade, pode significar grandes prejuízos ou mesmo ganhos valiosos para uma empresa (LAX; SEBENIUS, 1986).

Não obstante essa relevância, o conhecimento consolidado a respeito da temática tem, até onde se sabe, priorizado ora o processo decisório, ora o

processo de negociação. Há revisões sistemáticas de literatura sobre vieses cognitivos, por exemplo Kumar e Goyal (2015) e Stingl e Geraldi (2017). No entanto, esses estudos não abordam o tema das negociações, voltando-se exclusivamente à área de tomada de decisões.

O mesmo acontece com ampla revisão de publicações brasileiras sobre processo decisório, realizada por Ramos e Takahashi (2015), que mantem à margem os processos de negociação. Do ponto de vista do contexto de pesquisa, observam-se revisões sistemáticas sobre processo decisório principalmente em equipes de desenvolvimento de software (MENDES; SALLEH, 2019; TANG; RAZAVIAN; PAECH; HESSE, 2017) e avaliação de desempenho de empregados (BELLE; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017).

Faz-se exceção ao estudo de Caputo (2013), que implementa revisão sistemática da literatura sobre vieses cognitivos em processos de negociação. Não obstante, Caputo (2013) enfatiza a gestão de conflitos em processos negociais, aprofundando o seu interesse nos aspectos psicológicos dos negociadores. Assim, observa-se a necessidade de atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração. Este estudo investiga o estado da arte da literatura em Administração sobre vieses cognitivos no cenário das negociações e discute como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua prática profissional.

Para alcance desses objetivos, realiza-se: (1) uma apropriação inicial da literatura, com resgate das origens e postulados da decisão racional e síntese do que se sabe sobre vieses cognitivos; (2) uma definição do método empregado para fins da revisão sistemática de literatura; (3) apresentação e discussão de achados, com ênfase nos vieses cognitivos mais frequentes; e (4) apresentação de implicações teóricas e gerenciais, com indicação de oportunidades de preenchimento de lacunas no conhecimento.

Background conceitual e teórico

Em meados do século XVIII, Adam Smith, ao tratar sobre a natureza humana e a moralidade no âmbito do comportamento econômico dos indivíduos em sociedade, verifica que o mundo não é habitado por agentes puramente racionais, desprovidos de paixão e movidos apenas por autointeresse, mas sim por pessoas realísticas e multidimensionais, assoladas pela luta entre duas pulsões, a de suas emoções, desejos e estados motivacionais, como a dor; e a de um senso moral, denominado “espectador imparcial”, que transcende as paixões e é natural aos indivíduos (ASHRAF; CAMERER; LOEWENSTEIN, 2005).

Diferentemente da visão original de Smith, Mill (2017), no século seguinte, argumenta que na medida em que o homem se preocupa em possuir riqueza, este se dará ao trabalho de utilizar ao máximo de sua capacidade comparativa com base nos meios disponíveis para obter esse resultado, estabelecendo assim o conceito de *homo economicus*. Assumido desde então como paradigma pela Economia, o *homo economicus* é um ator puramente racional, subtraído de suas dimensões humanas (moral, ética, religiosidade, etc.) e um maximizador de utilidade, preocupado tão somente em atender ao seu autointeresse (POUNDSTONE, 2010).

Em oposição à fundamentação desse caráter maximizador racional dos agentes, Simon (1956) apresenta a teoria comportamental da racionalidade limitada, que explica as escolhas feitas pelos indivíduos diferentemente das escolhas economicamente ideais, devido às alternativas que lhes são apresentadas, às consequências envolvidas, às experiências prévias, etc. Assim, migrando do agente econômico estritamente racional (*homo economicus*) para o “homem administrador” ou *satisficer*, Simon propõe que nas situações em que a solução ótima não pode ser determinada – como em casos de informações imperfeitas –, os indivíduos, incapazes

de compreender a complexidade do mundo devido às suas limitações cognitivas e computacionais, comportam-se baseados em suficiência e satisfação (SILVA, 2008; KLAES, 2005).

Dessa maneira, nos modelos organizacionais de decisão centrados em funções de máxima utilidade, em que o indivíduo considera $A > B$ e $B > C$, Simon (1972) percebe que essas funções não correspondem à realidade, uma vez que não consideram fatores externos e internos que possibilitam o indivíduo a optar por B no lugar de A (B pode ser maior/melhor que A). Assim, ele verifica que variáveis como risco e incerteza devem ser introduzidas nas equações de decisão, para que sejam obtidos resultados mais coerentes com a realidade.

Com base nas contribuições de Simon, Tversky e Kahneman (1974) apresentam, pela primeira vez, estudos sobre desvios da racionalidade no processo de tomada de decisão dos indivíduos, chegando à conclusão de que as pessoas se baseiam em um número limitado de heurísticas. Estas, embora evolutivamente úteis (já que funcionam como um senso intuitivo utilizado pela mente a fim de simplificar a captação de informações), na medida em que reduzem a complexidade da avaliação de probabilidades e a previsão de valores em decisões fáceis, podem levar a severos erros sistemáticos, conhecidos como vieses cognitivos.

A natureza previsível e sistemática desses vieses e o que revelam sobre a cognição e comportamento dos indivíduos capturou a atenção de pesquisadores na área específica das negociações. Os primeiros estudos podem ser atribuídos a Neale e Bazerman (1983), que desenvolveram e implementaram experimentos com dois agentes negociando sob o contexto de vieses cognitivos variados, previamente documentados somente em situações de tomada de decisão individual, como o “efeito de enquadramento”, o “viés de ancoragem” e o “excesso de confiança”. Após os experimentos, os dois pesquisadores chegaram à conclusão de que os

vieses observados por Tversky e Kahneman (1974), não só ocorriam na esfera individual, mas também na interação entre duas partes durante negociações (BAZERMAN; NEALE, 1992; BAZERMAN; CURHAN; MOORE; VALLEY, 2000; BRETT; THOMPSON, 2016).

Houve então um expressivo direcionamento do interesse de pesquisadores para investigação de vieses cognitivos adicionais, presentes exclusivamente em negociações. Os vieses mais recentemente identificados por Tsay e Bazerman (2009), Caputo (2013) e Brett e Thompson (2016) são: (a) erro de incompatibilidade (ou a falsa crença de que as prioridades e interesses da outra parte em uma negociação são completamente opostos aos seus, quando na verdade seus interesses são completamente compatíveis, havendo um problema de compreensão por uma ou mais partes); (b) viés de desvalorização reativa, em que durante uma negociação uma das partes considera a outra como um antagonista e por isso considera suas propostas como menos interessantes se comparadas às feitas por outra pessoa; (c) viés de escalação irracional, que ocorre quando o negociador continua a se comprometer com um plano de ação que não mais é a melhor alternativa disponível; (d) viés de favoritismo intragrupo, que ocorre em situações em que as expectativas de desempenho para os membros do grupo são infladas a níveis fora da realidade, vendo os membros do grupo como superiores frente aos demais fora do círculo; e (e) viés de relacionamento, quando os indivíduos se preocupam mais com como as outras partes estão se saindo, do que os ganhos próprios, preferindo que ambos ganhem igualmente do que parecer comparativamente inferior. Sendo assim, o negociador irá preferir que ambos na negociação ganhem R\$5,00 a sair com R\$7,00 e a outra parte com R\$9,00.

Método

Revisões sistemáticas de literatura encontram seu valor na medida em que assumem a função

de relatar a variabilidade de conhecimento em uma área acadêmica específica. No contexto da negociação, um grande fator de complexidade na pesquisa está na abundância de conteúdos em áreas de estudo diversas, como Biologia, Psicologia, Política, Sociologia e Economia (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Para que se tenha valor científico, uma revisão da literatura tem que ser implementada de forma justa, minuciosa e replicável, respeitando princípios básicos como os descritos em Kitchenham (2004) e Thorpe, Holt, Macpherson e Pittaway (2005):

- transparência, ao descrever cada linha de pesquisa e o raciocínio por trás da seleção dos estudos;
- clareza, ao demonstrar as etapas de pesquisa passíveis de serem auditadas;
- foco, ao garantir uma resposta à pergunta da pesquisa;
- uniformização por grupos de pesquisa, ao ampliar o escopo de disseminação;
- equidade, ao analisar os estudos com seus méritos, sem vieses do pesquisador;
- acessibilidade, ao disponibilizar a revisão fora da comunidade acadêmica especializada;
- e cobertura ampla, utilizando bases de dados que permitam acesso abrangente das evidências científicas.

A presente pesquisa consiste em uma revisão sistemática de literatura com o objetivo de buscar trabalhos voltados à negociação sob o prisma dos estudos de vieses cognitivos na área de Administração. Dessa forma, optou-se por utilizar a base de dados *Web of Science Core Collection*, considerando-se que a mesma é uma das melhores bases para pesquisas em Administração, segundo a *McMaster University* (2019).

O protocolo de pesquisa adotou a busca por artigos e resenhas com as seguintes palavras-chave (*keywords*) e operadores booleanos: *negotiation*★

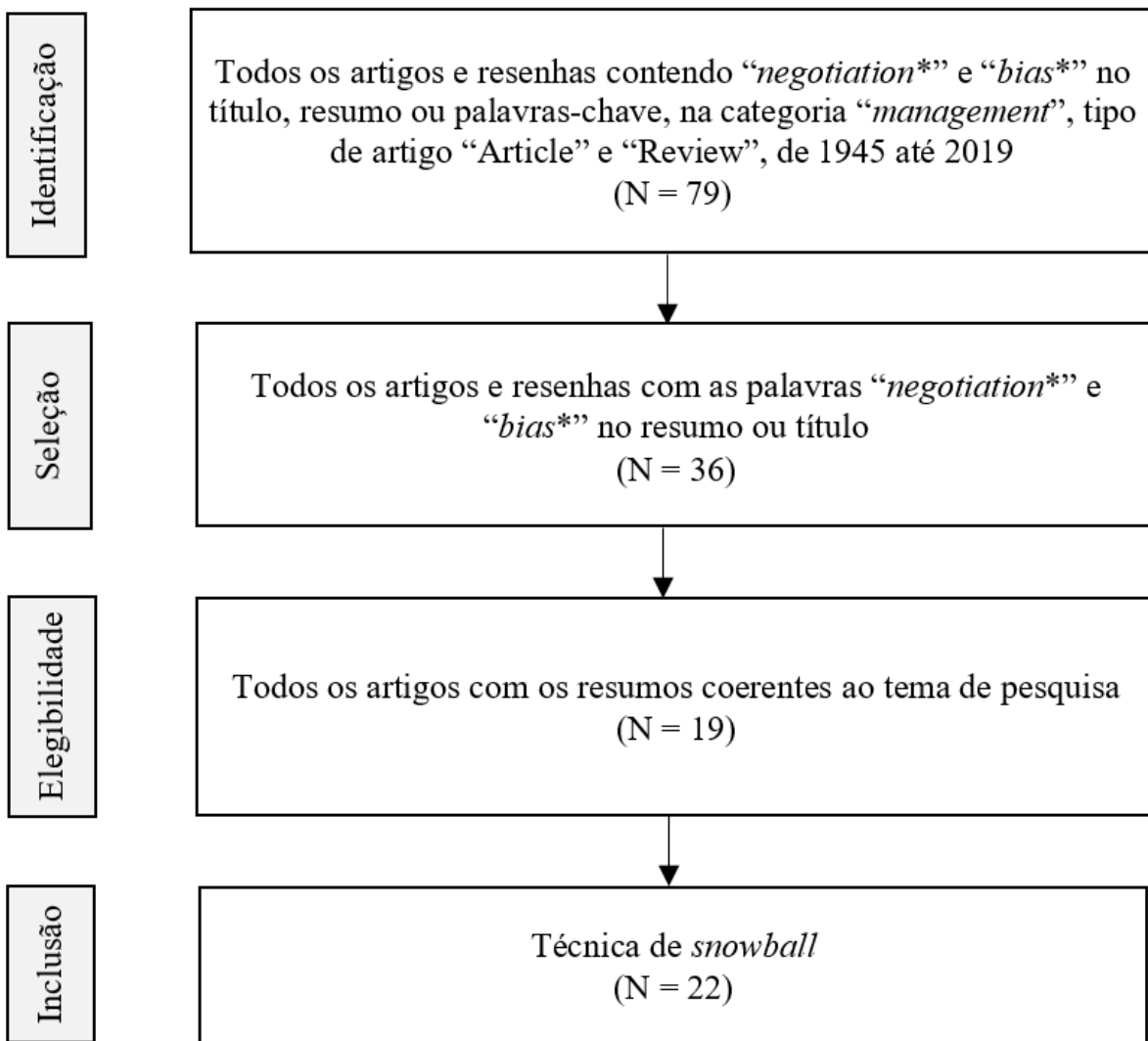
AND bias★. Esses descritores foram também adotados em estudo prévio (CAPUTO, 2013). Na base de dados selecionada, os termos foram pesquisados no item “tópico”, o qual inclui título, *abstract*, *keywords* fornecidos pelos autores e *keywords plus* (algoritmo da base de dados que identifica palavras por meio das referências bibliográficas dos estudos). Incluíram-se estudos publicados em qualquer idioma e em qualquer país, disponíveis desde 1945 até janeiro de 2019. Os resultados foram filtrados para que atendessem à categoria “*Management*” e tipo de documento “*Article*” ou “*Review*”.

Ao todo, esse protocolo identificou 79 publicações. Os estudos que não apresentaram em seus resumos ou títulos os termos “*negotiation*”, “*bias*” e suas variantes foram excluídos, restando 36 artigos e resenhas. Estes 36 remanescentes foram submetidos a uma análise crítica de seus *abstracts*, sendo considerados para fins de análise final apenas os 19 que se mantiveram coerentes com o tema de pesquisa, ou seja, aqueles que se referiam a erros sistemáticos de natureza cognitiva no contexto das negociações.

Verificando-se que nesses artigos ainda havia lacunas em relação a estratégias para mitigação desses vieses, uma segunda abordagem de revisão sistemática foi adotada: as referências bibliográficas dos artigos previamente selecionados foram analisadas e a técnica de *snowball* foi aplicada. Assim, novos documentos que incluíam técnicas para a redução dos efeitos apresentados pelos vieses cognitivos referenciados nos 19 artigos foram incluídos neste estudo até que se atingisse saturação teórica, o que foi alcançado quando novas referências deixaram de acrescentar informações significativas à questão de pesquisa.

Os passos metodológicos das duas abordagens de revisão sistemática são apresentados na Figura 1, que demonstra a identificação de 22 artigos, publicados no período entre 1997 e 2018.

Figura 1 - Protocolo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Posteriormente, classificaram-se os documentos conforme o tipo de estudo (ex.: artigos teóricos, revisão da literatura, empíricos, etc.), data de publicação, revista e viés cognitivo apresentado. O resultado dessa classificação foi armazenado em pastas específicas, utilizando-se o *software* Mendeley de gestão de referências acadêmicas.

Resultados e discussão

De acordo com os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, foram encontrados 22 estudos pertinentes. A Tabela 1 apresenta os estudos identificados e a temática principal tratada em cada um deles.

Tabela 1 - Estudos identificados e temática principal

Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
2018	27	Estudo empírico randomizado e controlado	Dunne	<i>Group Decision and Negotiation</i>	O efeito de não aderir com as expectativas de um grupo.
2018	11	Estudo teórico	Bazerman, Bohnet, Bowles e Loewenstein	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Panorama geral sobre as contribuições de Babcock ao estudo das negociações e o viés de autoconveniência.
2018	6	Estudo teórico	Hak e Sanders	<i>Evidence-based HRM – A global forum for empirical scholarship</i>	A relação entre a negociação baseada em princípios e a administração baseada em evidências, sendo influenciada por vieses cognitivos e valores culturais ao invés de decisões conscientes dentro do estilo de negociação escolhido.
2016	137	Estudo empírico randomizado	Schaerer, Loschelder e Swaab	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Nem sempre possuir mais alternativas em negociações é melhor.
2016	136	Revisão bibliográfica não sistemática	Brett e Thompson	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	Usando o modelo de Brett de cultura e organização, três fatores são examinados: interesses e prioridades dos negociadores, estratégias e interações sociais e resultados.
2016	37	Estudo empírico randomizado	Liu W., Liu L. e Zhang	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Ajuste de modelos mentais e seus efeitos sobre a torta fixa mítica.
2016	32	Estudo de caso	McCreary, Grifman e Cowart	<i>Negotiation Journal</i>	Análise das negociações ocorridas entre a <i>California South Coast Marine Life Protection Act Initiative</i> e seus <i>stakeholders</i> .
2015	26	Revisão bibliográfica não sistemática	Jäger, Loschelder e Frieze	<i>European Review of Social Psychology</i>	Autorregulação como técnica para melhores resultados em negociações.
2015	8	Estudo empírico randomizado	Lee, Moeller, Kopelman e Ybarra	<i>Negotiation and Conflict Management Research</i>	Investigação sobre como o viés de ilusão de percepção assimétrica afeta negociações.
Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
2013	24	Revisão bibliográfica sistemática	Caputo	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Análise sobre os vieses cognitivos em processos de negociação.
2011	22	Estudo empírico randomizado	Traavik	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Similaridades e diferenças entre negociações integrativas com uma pessoa em cada lado e duas pessoas em cada lado.

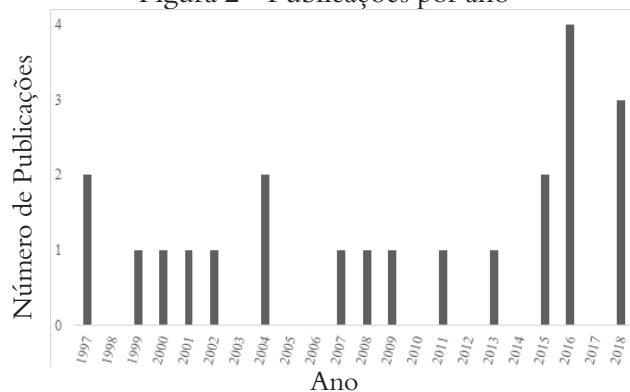
2009	25	Revisão bibliográfica não sistemática	Tsay e Bazerman	<i>Negotiation Journal</i>	História dos estudos sobre tomada de decisão em negociações.
2008	24	Estudo de caso	Metcalfe	<i>Negotiation Journal</i>	Discussão sobre as negociações ocorridas entre protestantes pelos direitos dos animais e uma empresa de testes com animais, chamada <i>Huntingdon Life Science</i> .
2007	16	Estudo teórico	Gimpel	<i>Group Decision and Negotiation</i>	Contraposição aos modelos que assumem preferências exógenas entre as partes numa negociação.
2004	89	Estudo empírico	Leung, Tong e Ho	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Demonstração dos efeitos de justiça interacional (tratamento com respeito) no viés egocêntrico de negociadores.
2004	13	Estudo empírico	Mumpower, Sheffield, Darling e Milter	<i>Group and Decision and Negotiation</i>	Compreensão interpessoal entre negociadores.
2002	87	Estudo empírico	Gelfand, Higgins, Nishii, Raver, Dominguez, Murakami e Yamaguchi	<i>Journal of Applied Psychology</i>	A frequência do viés egocêntrico e de autoconveniência durante conflitos e negociações entre culturas individualistas e coletivistas.
2001	12	Estudo empírico randomizado	Paese e Yonker	<i>International Journal of Conflict Management</i>	Efeitos da escolha seletiva de informações para benefício próprio em negociações.
2000	51	Revisão bibliográfica não sistemática	Bazerman, Curhan, Moore e Valley	<i>Annual Review of Psychology</i>	História da psicologia nas negociações e novas áreas como a de modelos mentais, meios de comunicação, vieses, etc.
1999	79	Estudo empírico	Gelfand e Christakopoulou	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	A prevalência de certos vieses que afetam decisões e negociações em contextos culturais diferentes.
Ano	Volume	Estudo	Autor	Revista	Temática
1997	11	Revisão bibliográfica não sistemática	Babcock e Loewenstein	<i>Journal of Economic Perspectives</i>	O viés de autoconveniência e impasses em negociações.
1997	69	Estudo empírico	Whyte e Sebenius	<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i>	O efeito de múltiplas âncoras presentes em negociações entre duas pessoas e grupos.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando-se o número de publicações existentes, constata-se que nos últimos quatro anos o tema vieses cognitivos no contexto das negociações

vem se tornando cada vez mais presente na literatura acadêmica, atingindo seu pico em 2016, com quatro estudos publicados, e mais três em 2018 (Figura 2).

Figura 2 - Publicações por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Quanto ao número de artigos científicos por revista, identificaram-se estudos presentes em 11 diferentes revistas internacionais, todas publicadas em idioma inglês. Muitas dessas são identificadas como de excelência, tanto pela classificação Qualis (sistema brasileiro de avaliação de periódicos) quanto pelo fator de impacto, segundo a *Scimago Journal & Country Rank (2018)*, que indica em 2019: (1) a *Annual Review of Psychology*, com fator 12.78; em

seguida, (2) o *Journal of Applied Psychology*, com fator 6.09; (3) o *Journal of Economic Perspectives*, com fator 6.09; (4) o *Journal of Organizational Behavior*, com fator 3.88; (5) a *European Review of Social Psychology*, com fator 3.48; (6) a *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, com fator 2.74; (7) a *Group Decision and Negotiation*, com fator 0.8; (8) o *International Journal of Conflict Management*, com fator 0.41; (9) a *Negotiation and Conflict Management Research*, com fator 0.41; (10) a *Evidence-based HRM*, com fator 0.34; e por fim, (11) o *Negotiation Journal*, com fator 0.16.

Dentre os resultados observados (Tabela 2), o periódico que demonstrou maior interesse pelo tema foi o *Organizational Behavior and Human Decision Processes* com quatro publicações, e em seguida, os periódicos *Group Decision and Negotiation*, *International Journal of Conflict Management* e *Negotiation Journal* também tiveram destaque, com três trabalhos publicados em cada. Isso indica que quatro periódicos concentram 59% das publicações, de acordo com a amostra obtida (13/22).

Tabela 2 - Publicações por periódico

Revista	N	%	Qualis
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> (1997; 1999; 2016; 2016)	4	18,18	— *
<i>Group Decision and Negotiation</i> (2004; 2007; 2018)	3	13,64	A1
<i>International Journal of Conflict Management</i> (2001; 2011; 2013)	3	13,64	A1
<i>Negotiation Journal</i> (2008; 2009; 2016)	3	13,64	A2
<i>Negotiation and Conflict Management Research</i> (2015; 2018)	2	9,09	B1
<i>Journal of Applied Psychology</i> (2002; 2004)	2	9,09	—
<i>Journal of Organizational Behavior</i> (2016)	1	4,55	A1
<i>Annual Review of Psychology</i> (2000)	1	4,55	A1
<i>Evidence-based HRM - A Global Forum for Empirical Scholarship</i> (2018)	1	4,55	—
<i>European Review of Social Psychology</i> (2015)	1	4,55	—
<i>Journal of Economic Perspectives</i> (1997)	1	4,55	—
Total	22	100	—

*Sem classificação recente disponível.

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Com relação ao método de pesquisa utilizado nos estudos encontrados, a maioria dos trabalhos referem-se a estudos empíricos (54,55%, N = 12), seis artigos correspondem a revisões da literatura (27,27%), dois são estudos de caso (9,09%) e outros dois representam artigos teóricos (9,09%).

Identificaram-se 20 tipos de vieses cognitivos (Tabela 3). Desses, os mais frequentes, correspondendo a mais da metade dos vieses encontrados, foram os de “Ancoragem”, “Torta fixa mítica”, “Egocentrismo”, “Autoconveniência” e “Enquadramento”, sendo citados 42 vezes no total (N = 54,55%).

Tabela 3 - Frequência em que os vieses foram encontrados por tipo de estudo

Viés	Estudo Teórico	Estudo de caso	Estudo Empírico	Revisão bibliográfica	Σ	%
	N	N	N	N	N	
Ancoragem	1	3	1	5	10	12,99
Torta fixa mítica	1	—	4	5	10	12,99
Egocentrismo	—	1	4	3	8	10,39
Autoconveniência	—	—	3	5	8	10,39
Enquadramento	—	—	1	5	6	7,79
Emocional	—	—	—	5	5	6,49
Excesso de confiança	—	—	1	4	5	6,49
Incompatibilidade	—	—	1	4	4	6,49
Aversão a perdas	1	1	1	—	3	3,90
Desvalorização reativa	—	—	1	2	3	3,90
Escalação irracional	—	—	—	2	2	2,60
Ilusão de controle	—	—	2	—	2	2,60
Relacionamento	—	—	—	2	2	2,60
Favoritismo intragrupo	—	—	1	1	1	2,60
Confirmação	—	—	1	—	1	1,30
Rigidez	—	—	—	1	1	1,30
Efeito posse	—	—	1	—	1	1,30
Ilusão de percepção assimétrica	—	—	1	—	1	1,30
Otimismo	—	—	—	1	1	1,30
Status quo	—	—	—	1	1	1,30
Total	3	5	23	46	77	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Dos vieses mais frequentemente encontrados na amostra, serão discutidas suas definições, implicações no comportamento dos indivíduos, como também estratégias para a mitigação de seus efeitos por negociadores, administradores ou mesmo mediadores. Os vieses cognitivos mais frequentes compreendem mais de metade dos estudos de interesse desta pesquisa (54,55%), o que evidencia a necessidade de discussão aprofundada

desses achados à luz da literatura específica identificada.

O viés mais frequentemente reportado/ investigado é denominado “viés de ancoragem” ou *anchoring bias*, em inglês. Caracteriza-se como uma técnica comumente utilizada em negociações, quando um negociador lança uma primeira oferta extremamente baixa/alta por um bem, dependendo do seu papel na negociação. Essa estratégia funciona

porque as pessoas possuem uma tendência a depender mais do que deveriam da primeira informação que lhes é apresentada (HAK; SANDERS, 2018).

Até mesmo experientes corretores imobiliários que supostamente deveriam analisar variáveis diversas para a estimação de valor dos imóveis, estão amplamente sujeitos ao viés, uma vez que acabam por se ancorarem mais nos valores de anúncio feitos pelos vendedores das propriedades, do que em suas próprias análises (NORTHCRAFT; NEALE, 1987). Poder-se-ia pensar então que possuir mais de uma alternativa para negociação seria benéfico para negociadores, visto que assim o foco não estaria completamente em um único fator, mas não é bem assim que esse fenômeno ocorre.

Um estudo com 350 alunos de MBA, simulando negociações de bônus salarial entre um candidato e um recrutador, observou que os candidatos que possuíam apenas uma oferta de trabalho em outra firma, no valor de €9000 faziam propostas de bonificação salarial mais extremas quando comparados aos candidatos que possuíam múltiplas ofertas de trabalho (€9000, €8000 e €7000) – menos interessantes – em outras firmas, o que se constatou proporcionar acordos menos lucrativos (SCHAERER; LOSCHELDER; SWAAB, 2016).

Embora o viés seja proeminente mesmo entre negociadores amadores e experientes, há formas de mitigar seus efeitos. Planos “se-então” (*if-then*) consistem em estratégias mentais que conduzem o indivíduo a um comportamento programado, mediante a ocorrência de certo acontecimento potencial. Por exemplo, se a situação X ocorrer, então eu farei Y. Isso funciona porque é feita uma ligação mental entre a situação importante e o comportamento desejado, aumentando a prontidão do indivíduo. Sendo assim, uma solução seria evitar que o oponente faça a primeira oferta, adotando-se um plano “se-então” do tipo “se nos sentarmos na mesa de negociação, então eu vou começar com uma

primeira oferta ambiciosa”. Caso não seja possível realizar a oferta inicial, uma contraproposta extrema é capaz de reduzir o viés de ancoragem por meio de um plano do tipo “se o meu oponente fizer a primeira oferta, então responderei com uma contraproposta ambiciosa” (JÄGER; LOSCHELDER; FRIESE, 2015).

O segundo viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de torta fixa mítica” ou *fixed-pie bias*, em inglês. Caracteriza-se como um fenômeno mais presente em sociedades culturalmente individualistas do que coletivistas. O erro de torta fixa mítica se apresenta quando um negociador falha em compreender de fato quais são os interesses e prioridades da outra parte, assumindo que os interesses da outra parte são completamente opostos aos seus. Ou seja, interpretando que a negociação é (a) uma situação distributiva de recursos, em que há uma disputa pela maior fatia dos recursos; e (b) que os recursos que julga mais importantes são também os mais importantes para a outra parte, o que em certas ocasiões pode caracterizar uma compreensão precisa da realidade, mas na maioria dos casos, por ainda existirem interesses com graus diferentes de valorização entre as partes, ganhos mútuos seriam uma possibilidade (GELFAND; CHRISTAKOPOULOU, 1999; MUMPOWER; SHEFFIELD; DARLING; MILLER, 2004).

Uma extensão do viés de torta fixa mítica é o erro de “incompatibilidade”, em que o negociador além de acreditar na falsa assunção dos interesses absolutamente opostos, ainda não compreende que a outra parte está em completa concordância com ele. Outro fenômeno observado é que negociadores podem vivenciar ainda o inverso da torta fixa mítica durante negociações de caráter distributivo, passando a interpretá-las como oportunidades cooperativas, caindo na ilusão de que ambas as partes estão se beneficiando e prejudicando na mesma medida, mesmo essa solução não sendo

possível (THOMPSON; HASTIE, 1990; TSAY; BAZERMAN, 2009; BRETT; THOMPSON, 2016).

Existem estratégias que podem ajudar na redução dos efeitos do viés de torta fixa mítica. Modelos mentais correspondem à forma como as pessoas explicam a realidade, sendo assim representações cognitivas que ajudam o indivíduo a compreender, prever ou interpretar certas situações, passando por adaptações naturais na medida em que novas experiências e informações são adquiridas. A literatura identificada mostra que a redução do viés de torta fixa mítica está correlacionada com a capacidade de ajuste efetivo dos modelos mentais do negociador. Dessa maneira, estar ciente do viés de torta fixa mítica é a melhor forma de superá-lo. Negociadores podem induzir a mudança de seus modelos mentais através de um processo de autocorreção em que escutam a outra parte, aprendendo mais sobre a situação, questionando seus conhecimentos já existentes e reconhecendo visões, crenças e desejos dos outros (LIU; ZHANG, 2015).

O terceiro viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de egocentrismo” ou *egocentric bias*, em inglês. Também se caracteriza como um fenômeno mais encontrado em culturas voltadas à competição e destaque individual. Esse viés ocorre quando negociadores observam a si mesmos como merecedores de mais recursos, em detrimento das outras partes envolvidas. Explica-se devido às incertezas presentes em negociações, o que influencia os agentes a adotar a tendência de atentar somente ao próprio ponto de vista, avaliando-se como merecedores de uma maior fatia dos recursos em uma negociação; algo também percebido como senso natural de justiça (GELFAND; HIGGINS; NISHII; RAVER; DOMINGUEZ; MURAKAMI, 2002; LEUNG; TONG; HO, 2004; LEE *et al.*, 2015; BRETT; THOMPSON, 2016).

Experimentos com dois negociadores em condições similares de comportamento, mostram que aqueles acometidos pelo viés egocêntrico ao negociar com outros egocêntricos, na busca pela maximização de seus ganhos individuais, engajam-se em menos atividades de resolução de problemas, chegando a ganhos menores quando comparados às duplas que preferem considerar não só os seus próprios interesses, mas também os da outra parte. Contudo, é importante ressaltar que, em situações onde existem perspectivas de negociação distintas, ou seja, quando uma das partes está interessada na cooperação e a outra em condição de egocentrismo, o lado conciliador fica sujeito à exploração pela parte egocêntrica, o que torna a negociação difícil, limitando ganhos potenciais e caracterizando um autêntico desafio para o negociador que deseja alcançar os melhores resultados possíveis para ambos os lados (JÄGER, 2015).

Como lidar então com oponentes egocêntricos? Como visto anteriormente, negociações em que o viés de egocentrismo está presente em ambas as partes resultam em ganhos menores quando comparadas a negociações onde ambos os lados estão dispostos a buscar corresponder não só aos seus próprios interesses, mas também aos da outra parte envolvida. Sendo assim, alternar para o modo egocêntrico não se mostra como a melhor opção. Segundo a literatura, resistir a concessões prematuras é a chave para evitar que oponentes egocêntricos explorem suas outras partes em negociações. Dessa maneira, planos “se-então” como “se meu oponente fizer uma proposta egocêntrica, então eu não cederei a concessões prematuras” podem ser úteis, uma vez que prevêm como e quando resistir à tendência de conceder antecipadamente (DE DREU; WEINGART; KWON, 2000; JÄGER *et al.*, 2015).

Estudos sugerem que incentivar negociadores a pensar de modo contrafactual, ou seja, a ponderar possibilidades caso diferentes ações fossem

tomadas durante a negociação, pode mitigar significativamente o viés egocêntrico; a técnica consiste basicamente em fazer perguntas como: “o que teria acontecido se...?” E, a partir disso, tecer as possíveis consequências dessa atitude no processo e resultado final da negociação, estimulando uma visão mais abrangente da situação. Recomenda-se ainda aos negociadores que observem a situação pela perspectiva alheia, o que pode auxiliar efetivamente na redução do viés egocêntrico (BABCOCK; LOEWENSTEIN; ISSACHAROFF, 1997; GALINSKY; MOSKOWITZ, 2000; PAESE; YONKER, 2001).

O quarto viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “viés de autoconveniência” ou *self-serving bias*, em inglês. Algumas vezes, este desvio da racionalidade é utilizado na literatura como sinônimo para o viés de egocentrismo, embora tenham significados diferentes. Assim, o viés egocêntrico consiste numa falsa estimativa que o indivíduo faz acerca do comportamento dos outros, a fim de normalizar sua própria perspectiva egocêntrica sobre a negociação; ou seja, efetivamente, ele mede os outros a partir de si próprio. Em contrapartida, o viés de autoconveniência se refere a uma falta de percepção do indivíduo com relação ao seu próprio comportamento, sendo definido por Babcock e Olson (1992), como a tendência de uma ou mais partes, em uma negociação, de fundamentar seus julgamentos sobre o que é justo utilizando das evidências mais consistentes com suas próprias visões, subtraindo o contraditório e interpretando sua condição como mera representação de um problema alheio a ele mesmo, não compreendendo que, ao invés de causas externas, na realidade, é seu comportamento o verdadeiro gerador de impasses, o que pode acabar por retardar ou mesmo inviabilizar acordos. Na tentativa de reduzir ou remover os efeitos do viés de autoconveniência, experimentos em que os negociadores eram instruídos a analisar

de forma imparcial a situação em que estavam inseridos foram realizados. Embora não tenham sido bem-sucedidos, esses experimentos demonstraram que o comportamento dos negociadores não era proposital ou estratégico (BABCOCK; OLSON, 1992; BAZERMAN; BOHNET; BOWLES; LOEWENSTEIN., 2018).

Algum nível de assimetria de informações, especialmente sobre como a negociação é percebida por cada parte, deve existir para atenuação do viés de autoconveniência. Contudo, isso não implica que o viés se origina pela assimetria de informações, mas pelo modo como as pessoas interpretam a situação, geralmente de formas diferentes. Estudos em que ambas as partes de uma negociação foram munidas com o mesmo nível de informações e instruídas a dividir \$10,00 com uma outra pessoa, demonstram que não houve um consenso e alguns participantes acreditaram que uma divisão desigual era o mais justo. Após a inserção de assimetrias de informação nas negociações, a maior parte dos participantes tenderam suas noções sobre o que é justo a divisões que favorecessem a si mesmos, descrevendo esses acordos não só como justos, mas também acreditando que suas próprias perspectivas eram imparciais. Assim, verifica-se que o viés de autoconveniência é originado de uma avaliação seletiva de informações feita pelos negociadores, que buscam em suas memórias por informações relevantes, mas acabam por tender ao conteúdo mais consistente com os seus interesses e desejos (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997).

Assim como os vieses de torta fixa mítica e de egocentrismo, a tendência à autoconveniência mostra-se mais presente em sociedades individualistas, favorecendo a hipótese de que alguns dos vieses cognitivos no contexto das negociações não necessariamente são atalhos universais, mas sim artifícios que podem ser construídos e perpetuados pela cultura ao longo do tempo (GELFAND *et al.*, 2002).

Uma forma de mitigar o viés de autoconveniência consiste em instruir as partes da negociação – ou a si mesmo, enquanto negociador – a entenderem do que se trata o viés e, em seguida, a pensarem nas fraquezas de suas próprias propostas, relacionando-as. Comparado a estudos em que os participantes apenas eram informados sobre a existência do viés de autoconveniência, o experimento que adotou as instruções citadas (isto é, instruir as partes sobre o fenômeno e estimular a reflexão sobre as fraquezas de suas próprias propostas) foi capaz de reduzir o índice de impasse entre os negociadores de 35% a 4%, mostrando-se como uma poderosa ferramenta para regulação própria ou para outros negociadores (BABCOCK; LOEWENSTEIN, 1997; BAZERMAN *et al.*, 2018).

Por fim, o quinto viés mais frequentemente reportado/investigado é denominado “efeito de enquadramento” ou *framing bias*, em inglês. Este fenômeno ocorre quando o negociador observa uma questão e foca no modo como ela foi apresentada e não nos fatos concretos. “Quadros” (ou *frames*) representam o modo como as informações se apresentam e, se mudados na forma em que se manifestam, influenciam os indivíduos a adotarem comportamentos distintos. Em negociações, esses quadros podem ser configurados conforme os resultados obtidos em um acordo, constituindo assim dois domínios, o dos ganhos (*gains*) e o das perdas (*losses*). Para ilustrar, imagine-se um negociador que deseja vender seu produto por R\$10,00. Ele pode considerar a venda por esse preço como um quadro de ganho (*gain-frame*), quando comparado a não ter nada anteriormente, ou pode avaliar isso como um quadro de perda (*loss-frame*), caso o que realmente aspirasse fosse vender o produto por um valor acima dos R\$10,00 (CAPUTO, 2013; JÄGER *et al.*, 2015).

As implicações residem na influência que esses enquadramentos têm sob a propensão ao

risco desses negociadores. Indivíduos no domínio dos ganhos se tornam aversos a risco, fecham mais acordos e conseguem maiores ganhos mútuos quando comparados a negociadores sob o domínio das perdas. Por sua vez, negociadores no quadro das perdas conseguem acordos mais favoráveis a si mesmos e tornam-se mais propensos ao risco (*risk-seekers*). Isso acontece porque as pessoas são mais sensíveis a perdas do que a ganhos. Sendo assim, negociadores no quadro de perdas interpretam a situação com base no que têm a perder, escolhendo alternativas mais arriscadas com o intuito de recuperar o que foi perdido, enquanto negociadores no quadro dos ganhos observam o caso tendo em mente as oportunidades disponíveis para ganhos e com receio das perdas potenciais optando, assim, por soluções mais seguras e contemplativas, ou seja, que contemplem os interesses de ambas as partes (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974; CAPUTO, 2013; JÄGER *et al.*, 2015; BRETT; THOMPSON, 2016).

Buscar ganhos mútuos quando se negocia com alguém no quadro de perdas pode ser um desafio. Contudo, estudos identificaram que planos do tipo “se-então” também podem garantir ganhos mútuos para esses casos. Assim, recomenda-se que, previamente à negociação, tenha-se em mente o objetivo de busca de uma solução justa e, em seguida, elabore-se um plano do tipo “se eu receber uma proposta, então farei uma contraproposta justa”, o que pode colocar o negociador numa posição intermediária de vantagem, funcionando tanto para negociadores no quadro de ganhos quanto no quadro de perdas (TRÖTSCHEL; GOLLWITZER, 2007; JÄGER *et al.*, 2015).

Considerações finais

Este estudo implementa revisão sistemática da literatura sobre vieses cognitivos no contexto específico de negociações, utilizando como

referência a base de dados *Web of Science Core Collection*. Esta revisão incluiu todos os artigos publicados no período de 1945 até janeiro de 2019 e encontrou 22 estudos pertinentes, publicados no idioma inglês, em 11 revistas de abrangência global.

Desses 22 estudos, 12 são experimentos empíricos, cinco são revisões não sistemáticas da literatura e apenas um, publicado em 2013, foi do tipo revisão sistemática. Nesse contexto de pesquisa, foram encontrados 20 tipos de vieses cognitivos presentes em negociações, sendo que os mais frequentes na amostra foram os de ancoragem, torta fixa mítica, egocentrismo, autoconveniência e enquadramento.

A revisão realizada traz à tona o estado da arte da literatura, o qual mostra que alguns desvios da racionalidade podem ser mais ou menos frequentes em determinados ambientes culturais, como também que há um direcionamento por parte dos pesquisadores ao estudo da realização de acordos mutuamente benéficos, dando ênfase à resolução dos impasses gerados pelos vieses cognitivos e buscando propor soluções por meio de métodos de autocorreção ou mesmo a partir de instruções dadas por um mediador.

Contribuições teóricas e acadêmicas

O conhecimento consolidado a respeito da temática vieses cognitivos no contexto das negociações em Administração tem, até onde se sabe, priorizado ora o processo decisório, ora o processo de negociação; vide as revisões sistemáticas de Kumar e Goyal (2015) e Stingl e Geraldi (2017) sobre vieses cognitivos, de Caputo (2013) sobre gestão de conflitos em processos negociais e de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) sobre processo decisório.

Este é o primeiro estudo que se dedica à atualização e aprofundamento da discussão sobre o tema no contexto específico da Administração

e o faz ao investigar o estado da arte da literatura sobre vieses cognitivos nesse cenário específico e ao discutir como o conhecimento sobre esses vieses pode auxiliar o administrador/negociador em sua atuação profissional. A quantidade relativamente restrita de estudos empíricos identificados sugere que o tema tem atraído pouca atenção do campo de pesquisa administrativo. Ora, reconhecendo-se que o principal papel do administrador é decidir (SIMON, 1972) e que a negociação é um processo decisório complexo, recomenda-se que a temática seja intensa e profundamente contemplada pela academia em seus processos formativos. Nesse sentido, recomenda-se investigação sobre o nível de inclusão e aprofundamento do tema nas estruturas e componentes curriculares dos cursos de formação em Administração.

Contribuições práticas

A presente pesquisa contribui à prática da Administração à medida em que fornece conhecimentos essenciais sobre negociação para gestores que buscam bons acordos. Recomenda-se aos gestores interessados no aprimoramento do seu processo decisório em negociações: que se apropriem de planos do tipo “se-então”, conforme detalhado na seção de discussão de resultados; que desenvolvam compreensão e mudança em seus modelos mentais; e que pratiquem o pensamento contrafactual. Essas técnicas devem ser aplicadas ao longo de todo o processo de tratativas comerciais ou mesmo na mediação de conflitos internos da organização.

Como contribuição prática à sociedade, esse estudo serve ainda como forma de divulgação do tema para que as pessoas possam conhecer mais sobre vieses cognitivos em negociações e aplicar esses conhecimentos no cotidiano de suas vidas a fim de conseguirem/proporcionarem acordos mutuamente benéficos e pacíficos.

Referências

- ASHRAF, N.; CAMERER, C.; LOEWENSTEIN, G. Adam Smith, Behavioral Economist. **Journal of Economic Perspectives**, v.19, n.3, p.131-145, 2005.
- BABCOCK, L.; OLSON, C. The Causes of Impasses in Labor Disputes. **Industrial Relations**, v.31, n.2, p. 348-360, 1992. doi: 10.1111/j.1468-232x.1992.tb00313.x.
- BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G. Explaining Bargaining Impasse: the role of self-serving biases. **Journal of Economic Perspectives**, v.11, n.1, p, 109-126, 1997. doi: 10.1257/jep.11.1.109.
- BABCOCK, L.; LOEWENSTEIN, G.; ISSACHAROFF, S. Creating Convergence: Debiasing Biased Litigants. **Law & Social Inquiry**, v. 22, n. 4, 913p., 1997. doi: 10.1086/492609.
- BARROS, G. Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, n. 3, p. 455-472, 2010. doi: 10.1590/s0101-31572010000300006.
- BAZERMAN, M.; NEALE, M. **Negotiating rationally**. New York: The Free Press, 1992.
- BAZERMAN, M.; CURHAN, J.; MOORE, D.; VALLEY, K. Negotiation. **Annual Review of Psychology**, v.51, n.1, p. 279-314, 2000. doi: 10.1146/annurev.psych.51.1.279.
- BAZERMAN, M.; BOHNET, I.; BOWLES, H.; LOEWENSTEIN, G. Linda Babcock: Go-getter and Do-gooder. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 11, n. 2, p. 130-145, 2018. doi: 10.1111/ncmr.12115.
- BELLE, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive biases in performance appraisal: Experimental evidence on anchoring and halo effects with public sector managers and employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 37, n. 3, p. 275-294, 2017.
- BRETT, J.; THOMPSON, L. Negotiation. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, v. 136, p. 68-79, 2016. doi: 10.1016/j.obhdp.2016.06.003.
- CAPUTO, A. A literature review of cognitive biases in negotiation processes. **International Journal of Conflict Management**, v. 24, n. 4, p. 374-398, 2013. doi: 10.1108/ijcma-08-2012-0064.
- DE DREU, C.; WEINGART, L.; KWON, S. Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 5, p. 889-905, 2000. doi: 10.1037//0022-3514.78.5.889.
- GALINSKY, A.; MOSKOWITZ, G. Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 78, n. 4, p. 708-724, 2000. doi: 10.1037//0022-3514.78.4.708.
- GELFAND, M.; CHRISTAKOPOULOU, S. Culture and Negotiator Cognition: Judgment Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 79, n. 3, p. 248-269, 1999. doi: 10.1006/obhd.1999.2845.
- GELFAND, M.; HIGGINS, M.; NISHII, L.; RAVER, J.; DOMINGUEZ, A.; MURAKAMI, F. *et al.* Culture and egocentric perceptions of fairness in conflict and negotiation. **Journal of Applied Psychology**, p. v. 87, n. 5, 833-845, 2002. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.833.
- GONZAGA, Ferreira. **Negociação** : como usar a inteligência e a racionalidade. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAHAM, J. L.; LAWRENCE, L.; HERNÁNDEZ-REQUEJO, W. **Inventive negotiation** : getting beyond yes. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2014.
- HAK, F.; SANDERS, K. Principled negotiation: an evidence-based perspective. **Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 6, n. 1, p. 66-76, 2018. doi: 10.1108/ebhrm-03-2017-0014.
- JÄGER, A.; LOSCHELDER, D. D.; FRIESE, M. How self-regulation helps to master negotiation challenges: an overview, integration, and outlook.

- European Review of Social Psychology**, v. 26, n. 1, p. 203–246, 2015. <https://doi.org/10.1080/10463283.2015.1112640>.
- KAHNEMAN, D. **Thinking, fast and slow**. New York: Farrar, Straus And Giroux, 2015.
- KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Keele, 2004.
- KLAES, M. A Conceptual History of the Emergence of Bounded Rationality. **History of Political Economy**, v. 37, n. 1, p. 27–59, 2005. <https://doi.org/10.1215/00182702-37-1-27>.
- KUMAR, S.; GOYAL, N. Behavioural biases in investment decision making – a systematic literature review. **Qualitative Research in Financial Markets**, v. 7, n. 1, p.88–108, 2015. <https://doi.org/10.1108/qrfm-07-2014-0022>.
- LAX, D. A.; SEBENIUS, J. K. **The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain**. New York: Free Press ; London, 1986.
- LEE, D. S.; MOELLER, S. J.; KOPELMAN, S.; YBARRA, O. Biased Social Perceptions of Knowledge: Implications for Negotiators' Rapport and Egocentrism. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 8, n. 2, p. 85–99, 2015. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12047>.
- LEUNG, K.; TONG, K.-K.; HO, S. S. Y. Effects of Interactional Justice on Egocentric Bias in Resource Allocation Decisions. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 405–415, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.405>.
- LIU, W.,; LIU, L. A.; ZHANG, J. D. How to dissolve fixed-pie bias in negotiation? Social antecedents and the mediating effect of mental-model adjustment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 1, p. 85–107, 2015. <https://doi.org/10.1002/job.2025>.
- MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.
- McMASTER LibGuides: How Do I Find Business Databases?: Top Business Databases. **Retrieved November**, v. 25, 2019. From McMaster.ca website: <https://libguides.mcmaster.ca/databases/business-top>.
- MENDES, F. F.; Mendes, E.; SALLEH, N. The relationship between personality and decision-making: A Systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 111, july, p. 50–71, 2019.
- MILL, John Stuart. **Essays on Some Unsettled Questions of Political Economy**. [S.l.]: Hansebooks, 2017.
- MUMPOWER, J. L.; SHEFFIELD, J.; DARLING, T. A.; MILLER, R. G. The Accuracy of Post-Negotiation Estimates of the Other Negotiator's Payoff. **Group Decision and Negotiation**, v. 13, n. 3, p. 259–290, 2004. <https://doi.org/10.1023/b:grup.0000031089.91654.26>
- NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. The Role of Perspective-Taking Ability in Negotiating under Different Forms of Arbitration. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 36, n. 3, p. 378–, 1983. <https://doi.org/10.2307/2523017>
- NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 39, n. 1, p. 84–97, 1987. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90046-x](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90046-x).
- PAESE, P. W.; YONKER, R. D. Toward a better understanding of egocentric fairness judgments in negotiation. **International Journal of Conflict Management**, v. 12, n. 2, p.114–131, 2001. <https://doi.org/10.1108/eb022852>.
- POUNDSTONE, W. **Priceless: the hidden psychology of price and value**. Richmond: Oneworld, 2010.
- PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. **Negotiation in social conflict**. Buckingham: Open University Press, 2003.
- RAMOS, S. C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004–2014. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 156–184, 2015.
- SCHAERER, M.; LOSCHOLDER, D. D.; SWAAB, R. I. Bargaining zone distortion in

negotiations: The elusive power of multiple alternatives. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 137, p.156–171, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.09.001>

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK. Retrieved, November, v. 25, 2019. From: Scimagojr.com website: <https://www.scimagojr.com>.

SILVA, R. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, n. 2, p. 129–138, 1956. <https://doi.org/10.1037/h0042769>.

SIMON, H. A. Theories of Bounded Rationality. In: McGUIRE, C.B.; RADNER, R. (ed.). **Decision and Organization**. Elsevier, Amsterdam, p. 161–176, 1972.

STINGL, V.; GERALDI, J. Errors, lies and misunderstandings: Systematic review on behavioural decision making in projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 121–135, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.009>.

TANG, A.; RAZAVIAN, M.; PAECH, B.; HESSE, T. M. Human aspects in software architecture decision making: a literature review. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ARCHITECTURE (ICSA), 2017, p.107–116. IEEE, 2017, April.

THOMPSON, L.; HASTIE, R. Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 47, n. 1, p. 98–123, 1990. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90048-e](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90048-e).

THORPE, R.; HOLT, R.; MACPHERSON, A.; PITTAWAY, L. Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 4, p. 257–281, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00116.x>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal**

of Management, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

TRÖTSCHEL, R.; GOLLWITZER, P. M. Implementation intentions and the willful pursuit of prosocial goals in negotiations. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 43, n. 4, p. 579–598, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.06.002>.

TSAY, C.-J.; BAZERMAN, M. H. A Decision-Making Perspective to Negotiation: a Review of the Past and a Look to the Future. **Negotiation Journal**, v. 25, n. 4, p. 467–480, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00239.x>.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. **Science**, v. 185, n. 4157, p. 1124–1131, 1974. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

INOVAR É PRECISO: UMA ANÁLISE ACERCA DE FATORES QUE RESULTAM EM ALUNOS UNIVERSITÁRIOS SATISFEITOS E LEAIS

Alex Eckert

Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8704-9549> E-mail: aeckert@ucs.br

Roberto Birch Gonçalves

Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6451-9034>. E-mail: rbgoncal@ucs.br

Fábio Verruck

Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7848-6309>. E-mail: fverruck@ucs.br

Carlos Eduardo Schlindwein

Mestrando no PPGA da Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7925-9482> E-mail: ceschlindwein@ucs.br

Jéssica Paula Perotoni

Graduanda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. Bolsista de Iniciação Científica no PPGA da Universidade de Caxias do Sul – UCS. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5645-7611> E-mail: jperotoni@ucs.br

Resumo: A gestão na permanência no contexto do ensino superior envolve uma série de ações que buscam reter os alunos na instituição, promovendo o envolvimento que os leva a estarem satisfeitos e serem leais, mantendo seu vínculo educacional ativo. Entretanto, muitas vezes questiona-se sobre as necessidades de avaliar se as estratégias clássicas ainda geram reflexo sobre tais aspectos. Diante disso, o objetivo do presente estudo é analisar a percepção sobre a Qualidade dos Serviços de Apoio, a Aprendizagem Percebida, o Comprometimento Emocional, a Satisfação e a Lealdade dos alunos de uma instituição de ensino superior privada. Para atingir este objetivo, realizou-se pesquisa descritivo-quantitativa, através de uma survey com uma amostra representativa dos alunos de graduação devidamente matriculados. Os principais resultados indicam que o Comprometimento Emocional dos alunos é determinante da Satisfação, a qual, por sua vez, exerce influência positiva e significativa na Lealdade. Como implicações gerenciais, os resultados reforçam a necessidade dos gestores direcionarem seus esforços em ações inovadoras que estejam relacionadas com a gestão da permanência, priorizando políticas que busquem promover o comprometimento emocional nos alunos, além de colocar à disposição serviços de qualidade, o que reforçará a satisfação dos alunos perante a instituição, refletindo positivamente na sua lealdade.

Palavras-chave: Satisfação. Lealdade. Instituição de Ensino Superior.

INNOVATION IS NEEDED: AN ANALYSIS OF UNIVERSITY STUDENT SATISFACTION AND LOYALTY TRIGGERS

Abstract: Management in permanence in the context of higher education involves a series of actions that seek to retain students in the institution, promoting the involvement that leads them to be satisfied and loyal, keeping their educational bond active. However, one often wonders about the need to assess whether classical strategies still generate reflection on such aspects. Therefore, the objective of the present study is to analyze the perception of the Quality of Support Services, Perceived Learning, Emotional Commitment, Satisfaction and Loyalty of students of a Brazilian private higher education institution. To achieve this objective, a descriptive-quantitative research was conducted through a survey with a representative sample of undergraduate students properly enrolled. The main results indicate that students' Emotional Commitment is a determinant of Satisfaction, which, in turn, has a positive and significant influence on Loyalty. As managerial implications, the results reinforce the need for managers to direct their efforts in actions related to the management of permanence, prioritizing policies that seek to promote emotional commitment in students, as well as providing quality services, which will enhance satisfaction. students to the institution, reflecting positively on their loyalty.

Keywords: Satisfaction. Loyalty. Higher Education Institution.

Artigo recebido em: 05/08/2019

Aceito para publicação em: 04/11/2019

Introdução

Seja qual for o setor em que uma organização atue a utilização de ferramental que realize a captação de informações relevantes e executem a manutenção dos processos internos e externos são essenciais à sua sobrevivência no mercado. A partir disso, torna-se clara a necessidade de estudos que transformem uma organização em sistemas adaptáveis, sempre analisando tudo que envolve seu contexto operacional e mercadológico (O'BRIEN; MARAKAS, 2012).

No setor da educação superior do Brasil, ainda que os investimentos governamentais tenham aumentado a quantidade de Instituições de Ensino Superior - IES públicas, é no setor privado que o mercado tem se intensificado, com um aumento substancial do número instituições privadas, especialmente desde a segunda metade da década de 1990 (BERGAMO; FARAH; GIULIANI, 2007). Uma das consequências desse crescimento foi o aumento do número de vagas para os futuros alunos, tornando a oferta maior que a demanda (COBRA; BRAGA, 2004).

Uma consequência disso foram dois resultados evidentes e facilmente previsíveis. Um deles, o aparecimento de cursos de baixa ou nenhuma ênfase na qualidade do ensino, voltados a atrair estudantes interessados apenas nos diplomas. O segundo, um elevado acirramento da concorrência entre todas as instituições de ensino superior do país, especialmente entre as IES privadas (CISLAGHI, 2008), várias delas no formato de educação à distância, seguindo uma tendência de virtualização, presente cada vez mais no mundo contemporâneo das diferentes tipologias organizacionais (ECKERT, 2017).

Esse nível crescente de concorrência no trouxe à tona a necessidade da utilização de estratégias inovadoras que busquem a manutenção do vínculo entre os alunos (clientes) e a IES em que estão matriculados (CZARNIAWSKA; GENELL, 2002). Afinal, a retenção dos alunos

pode ser considerada uma estratégia poderosa, e necessária, para a sobrevivência e manutenção da competitividade de uma instituição de ensino (GREMLER; BROWN, 1999; REICHHELD; MARKEY JÚNIOR; HOPTON, 2000).

Portanto, na área da educação, reter alunos já matriculados é tão (ou até mais) importante do que atrair os novos (KOTLER; FOX, 1994), e isso serve de alerta às IES no sentido de que promovam ações que promovam a manutenção dos alunos, levando a um aumento considerável da retenção (NUNES, 2005; GUO; XIAO; TANG, 2009).

Cabe lembrar que a permanência do aluno na IES pode ser afetada também por outras questões. Assim como qualquer consumidor, os alunos passam por algumas fases muito importantes ao escolher a IES em que pretendem estudar. Nestas, destacam-se a fase da decisão, em que de fato o aluno forma um conjunto de preferências e opta por uma IES, e a fase da avaliação pós-decisão, em que depois de ter se matriculado, ele irá experimentar algum nível de satisfação, ou de insatisfação, que influenciará no seu comportamento de continuar, estender ou terminar o seu relacionamento com a IES inicialmente escolhida (WIKLUND *et al.*, 2003).

Apesar dessas evidências, parte das pesquisas nessa área está voltada para a atração de alunos, e não para a retenção. Há lacunas para estudos que analisem a percepção de valor no que envolve o contexto da relação entre IES e aluno, o que poderá repercutir em ações que gerem vínculos de relacionamento sólidos e satisfatórios, podendo gerar maiores índices de retenção dos alunos (REICHELDT; COBRA, 2008).

Embora não sejam tão numerosos, os resultados das publicações em bases de dados apontam a existência de estudos anteriores envolvendo os fatores determinantes da retenção de alunos no contexto da educação, especialmente em relação à lealdade para com a instituição, fatores estes que estão estreitamente ligados (PAYNE; FROW, 2005). Afinal, a compreensão dos fatores

que influenciam a lealdade pode contribuir para que as instituições de ensino superior estabeleçam estratégias adequadas para a retenção do aluno na IES escolhida, de forma que o aluno corresponda positivamente a cada um dos fatores identificados (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011)

Especialmente sobre a lealdade, pesquisas anteriores relacionaram o mesmo com a qualidade do serviço prestado pelo pessoal da linha de frente da instituição, como funcionários, técnicos, atendentes e coordenadores (TINTO, 2002; GUIMARÃES, 2004; BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011; ZAIBAF; TAHERIKIA; FAKHARIAN, 2013; CASIDY, 2014), e com a aprendizagem e aplicação profissional dos conteúdos estudados (TINTO, 2002).

Na mesma linha, também foram identificados estudos que envolveram o comprometimento dos alunos (SÖDERLUND; ROSENGREN, 2007; BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011) e sua satisfação (GUIMARÃES, 2004; BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011; ZAIBAF; TAHERIKIA; FAKHARIAN, 2013; CASIDY, 2014).

Diante da contextualização apresentada, o objetivo do presente estudo é analisar a percepção sobre a Qualidade dos Serviços de Apoio, a Aprendizagem Percebida, o Comprometimento Emocional, a Satisfação e a Lealdade dos alunos de uma instituição de ensino superior privada.

Aspectos teóricos e formulação das hipóteses

Lealdade e Satisfação

A lealdade pode ser definida como um compromisso profundo de recomprar um produto ou serviço de forma consistente no futuro, do mesmo fornecedor, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing com o potencial

de causar comportamento de troca (OLIVER, 1997). A presença da lealdade tende a resultar em uma longa e frutífera relação entre a empresa fornecedora com o seu cliente (KUMAR, 2008).

Trata-se, portanto, de um construto que relaciona aspectos comportamentais e atitudinais, que leva a um estreito compromisso de comportamento de recompra e de adesão a um produto ou serviço de forma consistente no futuro (OLIVER, 1999).

No contexto do ensino superior, há evidências de que a lealdade do aluno se relaciona com a fase em que um aluno está matriculado na instituição, sua idade, bem como com as perspectivas de conclusão do curso. As universidades devem encontrar meios de incentivar os alunos a serem leais enquanto se (re)matriculam no seu curso atual, mas também optando por fazer mais estudos na mesma instituição (HELGESEN; NESSET, 2007).

Já a satisfação, por sua vez, é intrinsecamente ligada com as expectativas. Quando o consumidor tem sua expectativa atingida positivamente, ele se tornará um indivíduo satisfeito. Ao contrário, expectativas não alcançadas acarretam em insatisfação (WIRTZ; BATESON, 1999).

Alguns fatores são essenciais para o desenvolvimento da satisfação do consumidor, como por exemplo, a avaliação feita pelo mercado servido de recente experiência de consumo, bem como a expectativa e a performance, em que os consumidores fazem uma espécie de previsão acerca da experiência que terão com determinada empresa, produto ou serviço (OLIVER, 1980).

No contexto do ensino superior, a satisfação é percebida como uma atitude de curto prazo resultante de uma avaliação da experiência educacional de um aluno (ELLIOTT; HEALY, 2001). Estudos anteriores comprovam que a satisfação é um construto relacionado com a lealdade.

Identificou-se, por exemplo, que a satisfação é um antecedente do processo de lealdade, podendo

ser considerado um elemento preditivo da intenção de recompra do cliente (NAUDÉ; BUTTLE, 2000), sendo esta vital para o estímulo à retenção de clientes (OLIVER, 2010; EBERLE; MILAN; CAMARGO, 2013). De fato, é necessário satisfazer os clientes, especialmente nas organizações que buscam programas de lealdade como forma de reter clientes (TEO; SOUTAR, 2012; MITTAL; LASSAR, 1998). Assim, a partir dos argumentos apresentados, foi elaborada a primeira hipótese de pesquisa para o presente estudo:

H1: A satisfação dos alunos influencia positivamente sua lealdade com a IES.

Qualidade dos Serviços de Apoio

A qualidade pode ser conceituada como um nível de desempenho que supre as necessidades ou os desejos do consumidor, promovendo a sua satisfação (JURAN; DE FEO, 2010). Ainda, é o julgamento deste consumidor acerca da excelência global ou a superioridade de um produto ou um serviço em relação às demais alternativas disponíveis no mercado (ZEITHAML, 1988).

Uma das abordagens mais conhecidas sugere que a qualidade, em se tratando especificamente de serviços, envolve fatores como a tangibilidade, a confiabilidade, a responsabilidade, a garantia e a empatia (PARASURAMAN *et al.*, 1988). A qualidade percebida, por sua vez, é o julgamento do consumidor sobre a excelência e superioridade global desse serviço que lhe é prestado (ZEITHAML, 1988).

A qualidade do serviço, portanto, é um conceito que envolve a qualidade de serviço técnico e a qualidade de serviço funcional. No contexto do setor educacional, tais abordagens estão relacionadas tanto com a transferência efetiva de conhecimento do provedor de serviços, nesse caso a IES, para o consumidor, ou seja, o aluno, bem como o atendimento às demais demandas envolvidas no processo de aquisição do serviço (GRÖNROOS, 1984).

Nesse sentido, a qualidade dos serviços de apoio remete à questão daqueles serviços que realizam o atendimento aos alunos, seja esta a equipe acadêmica, técnica ou administrativa. Seu conhecimento e sua capacidade de lidar com os problemas demandados pelos alunos contribuem para esse componente da qualidade do serviço (GRÖNROOS, 1984; TEO; SOUTAR, 2012).

Estudos anteriores encontraram relacionamentos diretos e indiretos entre qualidade dos serviços e satisfação (LEDDEN *et al.*, 2011; CASIDY, 2014). Há evidências, inclusive, de que a qualidade dos serviços é um antecedente da satisfação (CRONIN *et al.*, 2000), em que o primeiro construto exerce um impacto positivo sobre o segundo (PARASURAMAN *et al.*, 1988). Com isso, emana a segunda hipótese de pesquisa:

H2: A qualidade dos serviços de apoio da IES influencia positivamente a satisfação dos alunos.

Aprendizagem Percebida

A aprendizagem acontece a partir do momento em que o indivíduo se vale das múltiplas buscas que ele faz a partir dos interesses, curiosidade e necessidades, indo muito além da sala de aula. Em um âmbito escolar, normalmente o processo de aprendizagem é construído a partir de um processo equilibrado entre três movimentos principais, que são: a construção individual, em que cada aluno percorre seu caminho; a construção grupal, situação em que eles aprendem com os pares; e a orientada, em que ele aprende com alguém mais experiente, como uma especialista ou um professor (MORAN, 2018).

No âmbito do ensino superior, cada vez mais se defende que o aluno deva ser visto como um participante ativo do processo de aprendizagem, em vez de apenas um simples produto, que apenas absorve os conhecimentos transmitidos pelo professor (WIKLUND *et*

al., 2003). Mesmo que muitas IES já estejam praticando tal sistemática, percebe-se ainda que em algumas delas os alunos ainda são passivos do ensino, sendo que o professor ainda é o responsável por decidir sobre as circunstâncias do ensino, e de como o conhecimento deve ser transferido para formar o aprendizado dos alunos (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

Não há dúvidas de que novos modelos de ensino-aprendizagem devem ser implementados, mesmo que o modelo tradicional de ensino seja o método predominante. A pedagogia da problematização, por exemplo, tem recebido destaque, pois mantém um desenvolvimento crítico-reflexivo e participativo dos docentes, com resultados positivos sobre a percepção dos alunos acerca do seu processo de aprendizagem (SILVA *et al.*, 2015).

Em complemento, os alunos do ensino superior tendem a permanecer nos cursos de graduação que promovam a aprendizagem (TINTO, 2002), além de que a aprendizagem percebida influencia na satisfação dos alunos (TIBOLA *et al.*, 2012). Diante disso, apresenta-se a terceira hipótese de pesquisa para o presente estudo:

H3: A aprendizagem percebida no seu curso influencia positivamente na satisfação dos alunos com a IES.

Comprometimento Emocional

O comprometimento pode ser definido como a força relativa de identificação e envolvimento de uma pessoa com determinada organização, fenômeno ou situação, podendo ser explicado como uma forte crença e aceitação dos objetivos definidos, disposição para exercer um esforço especial e uma forte vontade de manter-se participativo no processo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979). Pode-se dizer que é uma condição em que o indivíduo deseja e demonstra que a vontade de continuar envolvido

com determinado processo ou situação (HENNIG-THURAU; KLEE, 1997).

Uma das vertentes do comprometimento é o afetivo, ou emocional, o qual promove um sentimento de pertencimento, com fortes ligações emocionais (NAZIR *et al.*, 2018). Sob o ponto de vista do marketing, tal tipologia baseia-se no senso de preferência emocional do cliente pela empresa, tendo influência positiva na intenção e desejo de permanecer e de investir no relacionamento, além de desenvolver barreiras na procura de alternativas para este relacionamento. Ele cria identificação, valores compartilhados, senso de pertencimento, dedicação e similaridade da parte do cliente com a organização (FULLERTON, 2003).

Portanto, tal tipologia do comprometimento está diretamente relacionada com o desejo que o consumidor tem de manter um relacionamento duradouro com uma organização ou marca (SÖDERLUND; ROSENGREN, 2007). Trata-se de uma vinculação emocional baseada na identificação com essa marca ou organização e é construído através da confiança e criação de uma conexão emocional (EVANSCHITZKY *et al.*, 2006). No contexto do ensino superior, o comprometimento emocional é determinado pelo grau de integração do estudante com dois sistemas, que são o acadêmico e o social, que juntos influenciam nos aspectos da relação entre aluno e IES (TINTO, 1993).

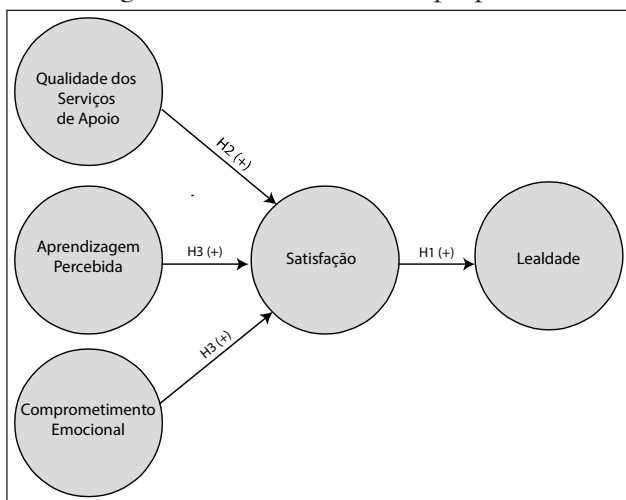
Alguns estudos já examinaram a relação entre satisfação e comprometimento em um contexto de consumo, evidenciando uma relação entre satisfação e comprometimento (EBY *et al.*, 1999; O'DRISCOLL; RANDALL, 1999), até mesmo explorando questões conceituais e de dependência (ULRICH, 1989). Assim, elaborou-se a quarta e última hipótese de pesquisa:

H4: O comprometimento emocional dos alunos influencia positivamente na sua satisfação com a IES.

Apresentação do modelo teórico proposto

Assim, a partir da sustentação teórica apresentada anteriormente, e da definição das hipóteses de pesquisa, foi elaborado um Modelo Teórico para ser testado e validado. O referido modelo, composto por seus construtos e suas relações, e relacionando com as hipóteses é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Teórico proposto



Fonte: Elaboração própria (2019)

Procedimentos metodológicos

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa descritivo-quantitativa, do tipo survey, de corte transversal, com um retorno de 818 questionários, respondidos por alunos matriculados no primeiro semestre de 2019 em cursos de bacharelado, licenciatura e tecnólogo de uma IES privada. A amostra representa aproximadamente 5% dos alunos da referida instituição.

Para tanto, foi elaborado um questionário de pesquisa que serviu como instrumento para a coleta de dados (Apêndice A), com questões que apresentavam uma escala intervalar do tipo Likert de sete pontos (“1. Discordo Totalmente” a “7. Concordo Totalmente”). Para a operacionalização dos construtos foram utilizadas as seguintes escalas:

Qualidade dos Serviços de Apoio, escala de seis itens (TEO; SOUTAR, 2012); Aprendizagem Percebida, escala de três itens (TIBOLA *et al.*, 2012); Comprometimento Emocional, escala de quatro itens (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011); Satisfação, escala de seis itens (TEO, SOUTAR, 2012); Lealdade, escala de cinco itens (BERGAMO; GIULIANI; GALLI, 2011). Vale ressaltar que as questões foram embaralhadas, além de serem inseridas também algumas perguntas adicionais sobre o perfil dos respondentes.

Estruturado o questionário, procedeu-se à validação de face, submetendo-o a dois doutores pesquisadores com expertise da área e, logo após, ao seu pré-teste, com três respondentes com perfil semelhante à população-alvo. Tais questionários não foram incorporados à amostra final. A distribuição efetiva dos questionários foi realizada através de um questionário eletrônico, utilizando a plataforma do Google Forms, cujo link foi enviado aos alunos através dos coordenadores de cada curso, via mensagem no sistema interno da IES.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se estatística multivariada de dados, via Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória, tomando-se por base a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, com a utilização dos softwares estatísticos SPSS e R-Lavaan Package. Os dados coletados atenderam às suposições de normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade dos dados.

Resultados da pesquisa

Os resultados estão organizados da seguinte forma: primeiro o perfil da amostra denotando a qualidade dos respondentes para afiançar os resultados obtidos. Em seguida são apresentados os testes de validação do instrumento para que se pudesse, na sequência, mostrar a Validação do Modelo Teórico. Durante a análise dos resultados

buscou-se remeter-se a revisão bibliográfica, objetivando entender em que medida as hipóteses são, ou não, aplicáveis.

Perfil da amostra

Quanto ao perfil da amostra, dentre os 818 respondentes, é possível perceber o predomínio de alguns aspectos. Por exemplo, 557 (68,1%) deles são do gênero feminino, contra 256 (31,3%) do masculino. Do total pesquisado, 532 estão na faixa etária entre 18 e 25 anos, o que representa aproximadamente dois terços dos entrevistados (65,1%). Em relação ao seu estado civil, a maioria deles (615, ou 75,2%) marcou a opção “solteiro”. Questionados sobre quem é o responsável pelos pagamentos das suas mensalidades junto a IES, praticamente um terço deles (248, ou 30,4%) respondeu que eles próprios, os alunos, são os responsáveis, arcando com tal obrigação financeira.

Verifica-se ainda que 60,8% dos alunos (497) trabalham com uma jornada de trabalho de turno integral. Além disso, a grande maioria deles (672, ou 82,2%) realizou a maior parte dos seus estudos no ensino básico e médio em escola pública. Finalizando, prevaleceram os respondentes vinculados a curso da área do conhecimento de Ciências Sociais (230, ou 28,1%), e aqueles que disseram que pretendem concluir o seu curso (341, ou 41,7%) em breve, ou seja, nos próximos semestres.

Validação individual dos construtos

Inicialmente, foram realizados os testes de Esfericidade de Bartlett e o de Kaiser-Meyer-Olkin - KMO. O primeiro deles indicou que as correlações foram significativas ao nível 0,000 e o outro apurou um valor de 0,969. Ambos os resultados aderem às recomendações da literatura (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Tabela 1 – Estatística descritiva

CONSTRUTO	VAR	CARGA FATORIAL	MÉDIA	D.P.	VAR. EXPL.	ALPHA
Lealdade	LEA_1	0,764	5,81	1,324	67,99%	0,875
	LEA_2	0,633	5,26	1,735		
	LEA_3	0,767	5,49	1,713		
	LEA_4	0,813	4,80	1,967		
	LEA_5	0,639	5,01	1,672		
Satisfação	SAT_1	0,804	5,69	1,476	81,88%	0,944
	SAT_2	0,766	5,69	1,475		
	SAT_3	0,820	5,94	1,292		
	SAT_4	0,717	5,78	1,319		
	SAT_5	0,746	5,29	1,474		
Qualidade dos Serviços de Apoio	QUA_1	0,723	5,73	1,235	76,71%	0,938
	QUA_2	0,783	5,04	1,561		
	QUA_3	0,725	5,55	1,370		
	QUA_4	0,863	5,39	1,423		
	QUA_5	0,810	5,37	1,467		
	QUA_6	0,831	5,36	1,384		
Aprendizagem Percebida	APR_1	0,734	5,85	1,228	61,07%	0,863
	APR_2	0,721	5,70	1,375		
	APR_3	0,661	5,50	1,355		
Comprometimento Emocional	COM_1	0,729	5,30	1,659	78,60%	0,833
	COM_2	0,829	5,71	1,418		
	COM_3	0,662	5,84	1,356		
	COM_4	0,623	5,62	1,384		

Fonte: Elaboração própria (2019)

Para a análise da unidimensionalidade, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal Varimax para cada um dos construtos, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Os resultados, que podem ser verificados na Tabela 1, indicam cargas fatoriais muito boas em todas as variáveis, ou seja, acima de 0,5.

Além disso, foram calculadas as médias para todas as variáveis. Nesse quesito, merece destaque a variável SAT_3 (*Eu gosto de estudar na IES*), responsável pela maior média (5,94). Na outra extremidade foi encontrada uma média de 4,80 em LEA_4 (*Depois de me formar, me interessa em fazer parte de um grupo de ex-alunos da IES*), e que, coincidentemente, apresentou o maior Desvio Padrão (1,967). O menor Desvio Padrão foi de 1,228, encontrado na variável APR_1 (*Eu obtenho aprendizado no curso que faço na IES*).

Por fim, ainda se reportando aos dados constantes da Tabela 1, a confiabilidade foi verificada através do Alpha de Cronbach, indicando que todos estão acima dos valores recomendados, e das Variâncias Explicadas, que ficaram acima de 0,5, que é o valor mínimo recomendado (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Em termos da validade convergente, foram avaliadas a confiabilidade composta e a variância extraída de cada um dos construtos (FORNELL; LARCKER, 1981). Em ambos, os valores para todos os construtos são aceitáveis, ou seja, todos eles

são superiores ao recomendado (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Analisou-se também a validade discriminante entre os construtos, pelo qual as variâncias extraídas dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, obtidas a partir das correlações entre construtos elevadas ao quadrado (FORNELL; LARCKER, 1981). Nas comparações, verificou-se que houve validade discriminante.

Validação do Modelo Teórico

A validação do Modelo Teórico foi realizada inicialmente pela análise da qualidade das medidas de ajuste do modelo, cujos resultados constam da Tabela 2.

Tabela 2 – Medidas de ajuste do Modelo Teórico

MEDIDAS DE AJUSTE	RECOMENDADO	VALORES
RMSEA	> 0,05 e < 0,08	0,08
CFI	> 0,90	0,91
TLI	> 0,90	0,90

Fonte: Elaboração própria (2019)

Portanto, os resultados encontrados foram satisfatórios, atendendo ao recomendado pela literatura (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Assim, dando continuidade à validação do Modelo Teórico, realizou-se o teste de hipóteses, examinando-se a significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Teste de hipóteses

H	CAMINHO	COEFIC. (b)	ERRO PADRÃO	COEFIC. PADR. (β)	T-VALUES (z)	P	RESULTADO
H1	SAT LEA	0,746	0,026	0,985	28,687	p < 0,001	Suportada
H2	QUA SAT	0,073	0,037	0,053	1,970	p < 0,005	Parcialmente Suportada
H3	APR SAT	0,037	0,088	0,025	0,419	p = 0,675	Rejeitada
H4	COM SAT	1,429	0,139	0,935	10,284	p < 0,001	Suportada

Fonte: Elaboração própria (2019)

A partir dos resultados encontrados, é possível afirmar que o Modelo Teórico proposto foi parcialmente validado, pois verificou-se que duas das quatro hipóteses propostas foram suportadas estatisticamente, ou seja, a H1 ($\beta=0,985$ e $p<0,001$) e a H4 ($\beta=0,935$ e $p<0,001$). Já a segunda hipótese (H2) foi parcialmente suportada ($\beta=0,053$ e $p<0,005$), enquanto que a terceira (H3) foi rejeitada ($\beta=0,025$ e $p=0,675$).

Considerações finais

Independente do setor de atuação da organização, todos necessitam sobreviver no mercado, e para que isso aconteça, é necessário que ela esteja sempre se adaptando aos novos contextos internos e externos. Especialmente nas IES privadas brasileiras, as questões mercadológicas têm se intensificado nas últimas décadas, com um aumento substancial do número instituições, o que acabou gerando uma oferta de vagas maior que a demanda.

Em consequência disso houve um acirramento da concorrência entre todas as instituições de ensino superior do país, especialmente entre as IES privadas, sem contar que muitos dos cursos que passaram a ser ofertados possuem baixa qualidade. Esse aumento da concorrência fez com que as IES se valessem de estratégias no sentido de manter o vínculo com os alunos, sendo que a gestão da permanência destes torna-se cada vez mais uma necessidade.

Assim, o presente estudo objetivou a analisar a percepção sobre a Qualidade dos Serviços de Apoio, a Aprendizagem Percebida, o Comprometimento Emocional, a Satisfação e a Lealdade dos alunos de uma instituição de ensino superior privada. Tomando-se como base a revisão de literatura e resultados de pesquisas anteriores, foi possível verificar que a relação entre esses construtos, pelo menos até onde se tem conhecimento, ainda não havia sido testada previamente em nenhum modelo, simultaneamente, o que foi proposto e testado no presente estudo.

A partir dos estudos empíricos que relacionaram os construtos mencionados, foi proposto um novo Modelo Teórico, que foi posteriormente testado estatisticamente. Neste sentido, é possível inferir que um conhecimento maior acerca destes construtos, e sobre suas relações, pode ser utilizado no processo de gestão das IES, resultando no sucesso e na sustentabilidade das organizações envolvidas no contexto do ensino superior brasileiro.

Com base nos resultados encontrados, é possível refletir e explicar acerca de algumas contribuições relevantes da presente pesquisa, sendo que os principais resultados oriundos do estudo, além de suas implicações teóricas e gerenciais, são apresentados na sequência. No final, apresentam-se as limitações da pesquisa e as sugestões para o desenvolvimento de estudos futuros.

Implicações teóricas e gerenciais

Em relação ao Modelo Teórico, é importante ressaltar que o ponto de partida foi uma busca pela compreensão acerca dos antecedentes da lealdade e da satisfação dos alunos vinculados a uma IES privada. O referido modelo foi elaborado a partir das lacunas de pesquisa sugeridas por estudos anteriores, hipotetizando relações entre alguns construtos comuns neste contexto. Sobre a validação dos construtos e suas respectivas escalas de medição, resalte-se que todas foram identificadas na literatura, tendo já sido desenvolvidas e validadas em outros estudos anteriores.

No que se refere às quatro hipóteses de pesquisa relativas ao Modelo Teórico proposto, estatisticamente, duas delas foram suportadas integralmente, uma delas foi suportada parcialmente, e outra foi rejeitada. A partir destas considerações e dos resultados encontrados, apresenta-se na sequência uma série de contribuições originadas do presente estudo.

A primeira contribuição da presente pesquisa é a confirmação da H1, ou seja, que a satisfação dos alunos influencia positivamente sua lealdade com a IES. Ficou comprovado que, no momento em que os alunos se sentem satisfeitos com a instituição de ensino na qual estão matriculados, desperta neles um sentimento de lealdade com a mesma. Assim, com alunos satisfeitos, estes terão ampliado seu compromisso de recomprar o serviço de forma consistente no futuro, fazer sua rematrícula no mesmo ou em novos cursos, na mesma IES, resultando numa longa e duradoura relação.

Como segunda contribuição, tem-se a confirmação da H4. De acordo com essa hipótese, o comprometimento emocional dos alunos influencia positivamente na sua satisfação com a IES. Tal confirmação indica que, no momento em que os alunos se comprometem emocionalmente com a instituição, eles sentem-se mais satisfeitos com a mesma, e, em consequência, impactando na sua lealdade. Portanto, para deixar o aluno satisfeito, é essencial que decisões gerenciais da organização estejam direcionadas na promoção de ações que o envolvam o aluno com a instituição, mantendo-o participativo nos processos, fazendo com que ele sinta um sentimento de pertencimento, com fortes conexões emocionais, seja nos sistemas acadêmico e/ou social.

Em seguida, como terceira contribuição, a confirmação parcial da H2, cuja premissa era que a qualidade dos serviços de apoio da IES influencia positivamente a satisfação dos alunos. Estatisticamente, foi evidenciado que a qualidade dos serviços de apoio prestados pela equipe de linha de frente, seja ela acadêmica, técnica ou administrativa, às demandas dos alunos, exerce pouca influência sobre a sua satisfação com a IES. Infere-se, portanto, que aspectos como a celeridade, a prontidão, a disponibilidade, a cortesia e a prestação de um bom serviço realizado pela equipe que atende aos alunos exercem uma fraca influência quando se trata de

manter o aluno satisfeito com a instituição de ensino na qual ele está matriculado.

Finalmente, a quarta contribuição remete à não confirmação da H3, hipótese esta que foi rejeitada: a aprendizagem percebida no seu curso influencia positivamente na satisfação dos alunos com a IES. Os resultados dos cálculos estatísticos provenientes dos questionários apontaram que sua satisfação com a instituição não é decorrente de aspectos relacionados com a sua percepção de aprendizagem no curso em que estão vinculados. Ou seja, mesmo que o aluno esteja aprendendo no seu curso, aprendizado este aplicável à sua vida profissional, e que as disciplinas do curso promovam o seu desenvolvimento pessoal, isso não determina que o mesmo se sinta satisfeito com a IES.

Como implicações gerenciais, é imperioso que os gestores das IES, e que aspira o sucesso e, acima de tudo, a sustentabilidade da sua instituição, transpareçam seus diferenciais através de uma adequada gestão da permanência dos alunos, inovando nos seus modelos de gestão. De maneira específica, são necessárias políticas que busquem promover o comprometimento emocional nos alunos, oportunizando a eles receberem serviços de qualidade sempre que necessitarem recorrer aos serviços de apoio da equipe da IES. Com isso, reforçará a satisfação dos alunos perante a instituição, refletindo positivamente na sua lealdade, reforçando seu compromisso de manter seu vínculo com a IES e resultando, para ambos, numa frutífera relação.

Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Em termos de limitações metodológicas, é importante ressaltar que os estudos com corte transversal, como foi o caso da presente pesquisa, não possibilitam a verificação sobre as mudanças na percepção dos alunos com o passar do tempo. Sugerem-se, assim, estudos longitudinais

envolvendo os construtos testados. Outra limitação é o fato da pesquisa ter utilizado uma amostra não-probabilística. Embora se tenha conseguido uma boa quantidade de casos válidos, este tipo de amostra constitui uma barreira para a generalização dos resultados. Como o escopo geográfico da pesquisa foi restrito a indivíduos vinculados a uma única IES, isto pode ter acarretado algum viés. A realização de pesquisas com amostras probabilísticas mais amplas poderia ser uma forma de atenuar estas duas limitações, podendo trazer resultados diferentes.

Aponta-se a possibilidade de inclusão de testes de efeito de moderação, verificando os diferentes comportamentos dos alunos mais jovens e mais velhos, a área do curso em que estão vinculados, ou ainda sobre sua situação temporal no curso. Além disso, outros estudos podem realizar análises de mediação, tanto com construtos utilizados quanto outros construtos, tais como a confiança, valor percebido, propaganda boca-a-boca, atendimento das expectativas, relações interpessoais, nível de exigência do curso, peso da marca da instituição, dentre outros. Sugere-se ainda a realização de pesquisas exploratórias, no sentido de encontrar outros elementos presentes na relação IES/aluno que ainda não tenham sido alvos de pesquisa.

Por fim, destaca-se que o Modelo Teórico proposto, mesmo tendo apresentado medidas de ajustes satisfatórias, não deve ter sua validação considerada como definitiva. É oportuno estimular o seu refinamento, replicação e comparação com modelos alternativos ou rivais.

REFERÊNCIAS

BERGAMO, F. V. M.; GIULIANI, A. C.; GALLI, L. C. L. Modelo de Lealdade e Retenção de Alunos para Instituições do Ensino Superior: um estudo teórico com base no marketing de relacionamento. **Brazilian Business Review**, FUCAPE Business School Vitória, Brasil, v. 8, n. 2, p. 42-67, 2011.

BERGAMO, F. V. M.; FARAH, O.; GIULIANI, A. C. A lealdade no contexto do mercado da educação superior. **Formadores: Vivências e Estudos**, v. 2, n. 1, 2007.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2. ed. New York: Taylor and Francis Group, 2010.

CASIDY, R. Linking Brand Orientation with Service Quality, Satisfaction, and Positive Word-of-Mouth: Evidence from the Higher Education Sector. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 26, n. 2, p. 142-161, 2014.

CISLAGHI, R. **Um Modelo de Sistema de Gestão do Conhecimento em um Framework para a Promoção da Permanência Discente no Ensino de Graduação**. Florianópolis: UFSC, 2008. 273p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing Educacional, Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino**. São Paulo: Cobra, 2004.

CZARNIAWSKA, B.; GENELL, K. Gone Shopping? Universities on Their Way to Market. **Scandinavian Journal of Management**. v.18, n. 4, p.455-474, 2002.

EBERLE, L; MILAN, G. S; CAMARGO, M. E. Antecedentes da Retenção de Clientes no Contexto de uma Instituição de Ensino Superior. **Economia & Gestão**. v. 13, n. 33, p. 23, 2013.

EBY, L. T.; FREEMAN, D. M., RUSH, M. C.; LANCE, C. E. Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model. **Journal of Occupational Psychology**. v. 72, n. 4, p. 463-83. 1999.

ECKERT, A. **Marketing Virtual: conduzindo um empreendimento virtual ao sucesso**. Curitiba: Prismas, 2017.

ELLIOTT, K. M.; HEALY, M. A. Key Factors Influencing Student Satisfaction Related to Recruitment and Retention. **Journal of Marketing for Higher Education**. v.10, n. 4, p. 1-11, 2001.

- EVANSCHITZKY, H. *et al.* The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. **Journal of Business Research**. v. 59, n. 12, p. 1207-13. 2006.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p.39-50, 1981.
- FULLERTON, G. When Does Commitment Lead to Loyalty? **Journal of Service Research**. v.45, n.4, p.333-344, 2003.
- GREMLER, D. D.; BROWN, S. W. The Loyalty-Ripple Effect: Appreciating the Full Value of Customers. **International Journal of Service Industry Management**. v.10, n.3, p.271-291, 1999.
- GRÖNROOS, C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- GUIMARÃES, G. M. M. P. Gestão do Conhecimento: Valores e o Papel da IES na Produção do Conhecimento e do Desenvolvimento. **Revista Gestão Universitária**, 2004. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/gestao-do-conhecimento-valores-e-o-papel-da-ies-na-producao-do-conhecimento-e-do-desenvolvimento>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- GUO, L.; XIAO, J. J.; TANG, C. Understanding the Psychological Process Underlying Customer Satisfaction and Retention in a Relational Service. **Journal of Business of Research**, v. 62, p. 1152-1159, 2009.
- HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELGESEN, O.; NESSET, E. Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of student loyalty? A case Study of a Norwegian university College. **Corporate Reputation Review**, v.10, n. 1, p. 38-59, 2007
- HENNIG-THURAU, T.; KLEE, A. The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. **Psychology & Marketing**, v.14, n.8, p.737-764, 1997.
- JURAN, J. M.; DE FEO, J. A. **Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence**. 6 ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- KLINE, R.B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3. ed. New York: Guilford Press, 2011.
- KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUMAR, Dr. V. **Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty**. New Jersey: Upper Saddle River: Pearson Education / Wharton School Publishing, 2008.
- LEDDEN, L.; KALAFATIS, S. P.; MATHIOUDAKIS, A. The Idiosyncratic Behaviour of Service Quality, Value, Satisfaction, and Intention to Recommend in Higher Education: An Empirical Examination. **Journal of Marketing Management**. v. 27, n.11/12, p. 1232-1260, 2011.
- MALHOTRA, N.K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4. ed. New York: Pearson, 2012.
- MITTAL, B.; LASSAR, W. M. Why do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction and Loyalty. **Journal of Services Marketing**. v. 12, n. 3, p. 177-94, 1998.
- MORAN, J. Metodologias Ativas para Uma Aprendizagem Mais Profunda. **Metodologias Ativas para Uma Educação Inovadora: Uma Abordagem Teórico-Prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. v. 14, p.224-247, 1979.
- NAUDÉ, P.; BUTTLE, F. Assessing Relationship Quality. **Industrial Marketing Management**. v. 29, n. 4, p. 351-361, 2000.
- NAZIR, S.; QUN, W.; HUI, L.; SHAFI, A. Influence of Social Exchange Relationships on Affective Commitment and Innovative Behavior: Role of Perceived Organizational Support. **Sustainability**. v. 10, n. 12, p. 4418, 2018.

- NUNES, G. T. **Abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior: um estudo exploratório**. Florianópolis: UFSC, 2005. 149p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.
- O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- O'DRISCOLL, M. P.; RANDALL, D. M. Perceived Organisational Support, Satisfaction With Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. **Applied Psychology: An International Review**. v. 48, n. 2, p. 197-209, 1999.
- OLIVEIRA, L. R. *et al.* **Metodologias Ativas de Ensino-Aprendizagem e Suas Convergências com as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação**. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, Nov. 2010.
- OLIVER, R. L.. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**. v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.
- OLIVER, R. L.. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. **Journal of Service Management**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, v. 21, n. 4, p. 549-551, 2010.
- OLIVER, R. L.. **Satisfaction**: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, NY: McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L.. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing** v. 63, p. 33-44, 1999.
- PARASURAMAN, A. *et al.* SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**. v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.
- PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**. v. 69, n. 4, p.167-176. 2005.
- REICHHELD, F. F.; MARKEY JÚNIOR.; R. G.; HOPTON, C. The Loyalty Effect: The Relationship Between Loyalty and Profits. **European Business Journal**, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.
- REICHELT, V. P.; COBRA, M. H. N.. Valor percebido e Lealdade dos Alunos em Instituições de ensino Superior: proposição de um modelo. *In: Encontro da ANPAD*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008
- SILVA, D. K. O. *et al.* **A Arte de Educar na Área da Saúde: Experiências com Metodologias Ativas. Humanidades e Inovação**. Palmas, v. 2, n. 1, 2015.
- SÖDERLUND, M.; ROSENGREN, S. Receiving Word-of-Mouth from the Service Customer: An Emotion-Based Effectiveness Assessment. **Journal of Retailing and Consumer Services**. v. 14, n. 2, p. 123-36, 2007
- TEO, R.; SOUTAR G. N. Word of Mouth Antecedents in an Educational Context: A Singaporean Study. **International Journal of Educational Management**. v. 26, n. 7, p.678-695, 2012.
- TIBOLA, J. A. *et al.* Antecedentes da Permanência de Estudantes de uma Instituição de Ensino Superior: Um Modelo Confirmatório. **Revista Alcance**, v. 19, n. 1, p. 83-100, 2012.
- TINTO, V. **Enhancing Student Persistence: Connecting the Dots**. 2002. Disponível em: <https://vtinto.expressions.syr.edu/wp-content/uploads/2013/01/Connecting-the-Dots.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- TINTO, V. **Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition**. 2 ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- ULRICH, D. Tie the Corporate Knot: Gaining Complete Customer Commitment. **Sloan Management Review**. v. 30, n. 4, p. 19-27, 1989.
- WIKLUND, H. N. *et al.* Innovation TQM is Swedish Higher Education Institutions – Possibilities and Pitfalls. **The TQM Magazine**. v.15, n. 2, p. 99-107, 2003.
- WIRTZ, J.; BATESON, J. E. G. Consumer Satisfaction With Services Integrating the Environmental Perspective in Services Marketing Into the Traditional Disconfirmation Paradigm. **Journal of Business Research**. v. 44, n. 1, p. 55-66, 1999.

ZAIBAF, M.; TAHERIKIA, F.; FAKHARIAN, M. Effect of Perceived Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality Industry: Gronroos' Service Quality Model Development. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 22, n. 5, p. 490–504, 2013.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p.2–22, jul. 1988.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Parte 1: Perfil da amostra - Informações Pessoais: *Idade; Gênero; Estado civil; Nível de responsabilidade em relação ao pagamento da mensalidade; Jornada de trabalho; Tipo de escola de procedência.* Informações acadêmicas: *Área do Curso; Semestre letivo que está cursando.*

Parte 2: Escalas Utilizadas - Qualidade dos serviços de apoio: *QUA_1 - A equipe da IES presta um bom serviço quando tenho alguma necessidade; QUA_1 - A equipe da IES nunca está ocupada demais para responder as minhas solicitações; QUA_3 - A equipe da IES atende com cortesia; QUA_4 - A equipe da IES está sempre disposta a ajudar; QUA_5 - Quando tenho algum problema, a equipe da IES se mostra interessada em resolvê-lo; QUA_6 - A equipe da IES costuma atender prontamente*

Aprendizagem Percebida: *APR_1 - Eu obtenho aprendizado no curso que faço na IES; APR_2 - O aprendizado obtido no meu curso na IES é aplicável à vida profissional; APR_3 - As disciplinas do meu curso na IES promovem o meu desenvolvimento pessoal;*

Comprometimento Emocional; *COM_1- Eu me sinto emocionalmente ligado à IES (amizades criadas, relacionamentos afetivos, vida profissional iniciada a partir dela); COM_2 - Eu estou orgulhoso por estudar na IES; COM_3 - Estar na IES é importante para mim; COM_4 - Eu me sinto comprometido com a IES*

Satisfação: *SAT_1 - Estou satisfeito com minha decisão de estudar na IES; SAT_2 - Minha escolha pela IES foi uma decisão sábia; SAT_3 - Eu gosto de estudar na IES; SAT_4 - O tempo que passo na IES é uma boa experiência; SAT_5 - A IES atende minhas expectativas*

Lealdade *LEA_1 - Eu recomendaria a IES para um amigo; LEA_2 - Estou muito interessado em manter contato com a IES após concluir meu curso; LEA_3 - Se tivesse que escolher novamente, escolheria a IES; LEA_4 - Depois de me formar, me interesso em fazer parte de um grupo de ex-alunos da IES; LEA_5 - Se percebesse alguém criticando negativamente a IES, eu a defenderia.*

GESTÃO JURÍDICA NA PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

Tassyara Onofre de Oliveira

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba. Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes na Universidade Federal da Paraíba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4048-8322>.
E-mail: tassyjp@gmail.com

Geovanna Cristina Falcão Soares Rodrigues

Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba. Pesquisadora vinculada à Rede Interdisciplinar de Estudos sobre Violências (RIEV). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9121-7421>.
E-mail: geovannacristinaf@yahoo.com.br

Resumo: O aparelhamento tecnológico tem auxiliado e provocado mudanças na vida cotidiana. Novos caminhos e desafios são colocados à vida em sociedade, uma vez que esta tem como marca a informação e o conhecimento no universo digital. Na Rede são requisitados uma infinidade de dados pessoais, ao mesmo tempo em que as próprias pessoas expõem informações e formas de pensamentos (fotos, comentários) que são captadas pelos softwares a fim de traçar um perfil dos usuários. Esse contexto inovador, trouxe desafios ao sistema legal no que se refere a regulação jurídica de acesso e compartilhamento de informações pessoais no ciberespaço. A proposta desse artigo foi discutir sobre a garantia de proteção aos dados pessoais a partir de sua dimensão objetiva e subjetiva presente no sistema de direitos fundamentais de acordo com a legislação brasileira.

Palavras-chave: Gestão da informação. Gestão de dados pessoais. Ordenamento jurídico brasileiro.

LEGAL MANAGEMENT IN THE PROTECTION OF PERSONAL DATA

Abstract: Technological equipment has helped and provoked changes in everyday life. New ways and challenges are brought to life in society, as it has as its mark information and knowledge in the digital universe. In the Network are requested a multitude of personal data, at the same time as people themselves expose information and thought forms (photos, comments) that are captured by the software in order to draw a profile of users. This innovative context has brought challenges to the legal system regarding the legal regulation of access and sharing of personal information in cyberspace. The purpose of this article was to discuss the protection of personal data from its objective and subjective dimension present in the fundamental rights system in accordance with Brazilian law.

Keywords: Information management. Management of personal data. Brazilian legal system.

Artigo recebido em: 02/10/2019

Aceito para publicação em: 29/11/2019

Introdução

A sociedade atual configura-se por ser globalizada e tecnológica, cuja marca é a informação e o conhecimento virtualizado. Essa “nova era” tem sido nomeada de Sociedade da Informação, termo difundido e conceituado por Machlup (1962)¹ ou de modo mais amplo, como afirma Castells (1999) vive-se na ‘Sociedade em Rede’, onde não há limites para que a informação possa alcançar seus objetivos (CASTELLS, 1999). Para definir a Sociedade em Rede, Castells (1999), destaca o contexto de expansão e reestruturação do capitalismo e apresenta como marco as décadas de 70/80 (CASTELLS, 1999)² com o aparecimento da Internet, e seu universo virtual, de modo mais presente no cotidiano das pessoas.

Para Lévy (2011) é evidente a influência do ambiente virtual em todas as esferas da sociedade, categorizando transformações nunca antes vistas no curso histórico da humanidade. A virtualização da vida humana é algo que envolve toda a sociedade global:

Um movimento geral de virtualização afeta hoje não apenas a informação e a comunicação, mas também os corpos, o funcionamento econômico, os quadros coletivos da sensibilidade ou o exercício da inteligência. A virtualização atinge mesmo as modalidades do estar junto, a constituição do “nós”: comunidades virtuais, empresas virtuais, democracia virtual. Embora a digitalização das mensagens e a extensão do ciberespaço desempenhem um papel capital na mutação

em curso, trata-se de uma onda de fundo que ultrapassa amplamente a informatização. (LÉVY, 2011, p. 11)

O mundo cada vez mais se digitaliza e gera conteúdo digital. Diversas são as possibilidades de comunicação e acesso ao conhecimento, através de conexões e saberes compartilhados, que possibilitam inúmeras direções e a difusão do conhecimento e da informação. É importante reconhecer o papel que, nos ambientes virtuais, a informação desempenha na sociedade, suas implicações e a necessidade de discutir maneiras de lidar com esse fato, uma vez que o momento atual é caracterizado por mudanças influenciadas cada vez mais pelos avanços tecnológicos.

A informação sempre foi valorizada na história da humanidade. Guerras foram vencidas por exércitos que a tinham sob seu domínio. Reinos foram evitados de cair devido à mesma ser utilizada em momentos adequados. Milhões de mortes podem ser evitadas quando, no tempo certo, populações são informadas de algum fenômeno natural ou uma doença se aproxima. Um exemplo atual é o *Google Flu Trends*³ que pode detectar e prevenir contra surtos de gripe ou o *Google Dengue Trends*⁴ que tem a função de alertar sobre os principais surtos de dengue no mundo, um problema presente em nosso país.

Ademais, a sociedade passa por transformações onde não existe mais anonimato em meio à multidão. Os tradicionais locais públicos como praças, ruas, parques, aeroportos e centros comerciais, assim como as próprias pessoas, são

1 No artigo *The Production and Distribution of Knowledge in the United States* (A produção e distribuição do conhecimento nos Estados Unidos), de 1962, no qual é creditado com popularização o conceito de sociedade da informação.

2 As novas tecnologias difundiram-se pelo globo com a velocidade da luz em menos de duas décadas, entre meados dos anos 70 e 90, por meio de uma lógica que (...) é a característica dessa revolução tecnológica: a aplicação imediata no próprio desenvolvimento da tecnologia gerada, conectando o mundo através da tecnologia da informação. (CASTELLS, 1999, p. 52).

3 “O Google Flu Trends (Google Tendências de Gripe) disponibiliza, através de dados agregados de pesquisa online, uma estimativa da atividade de gripe em determinada região. Com essa ferramenta é possível detectar onde estão os pontos mais críticos ou que podem ser caracterizados como um tipo de epidemia”. (REVISTA GALILEU, online).

4 “Google Dengue Trends are no longer publishing current estimates of Flu and Dengue fever based on search patterns” (GOOGLE, online).

submetidos cada vez mais a um acompanhamento efetivo de suas ações. As câmeras de vigilância, por exemplo, são utilizadas para o monitoramento do trânsito, prevenção e elucidação de crimes e estão espalhadas ao longo de avenidas, casas e no interior de estabelecimentos comerciais e institucionais, afim de coletar o máximo de informação. Contudo, ‘para que’ e ‘para quem’ estas informações estão sendo coletadas? Para nossa proteção ou para nosso controle?

A modernidade permite que a pessoa seja identificada por reconhecimento facial, tenha seu nome vasculhado na Internet, em tempo real, e sua vida revirada nos sites de relacionamento, nas opiniões e comentários que postou e nos demais dados espalhados em redes e banco de dados. Esses dados são reunidos e minerados por sofisticados programas que identificam aspectos da sua personalidade e de seu comportamento com a finalidade de traçar um perfil virtual que contém seus pontos de interesse e até mesmo inferem possibilidades futuras. Assim, na sociedade da informação a geração de dados é cada vez maior e mais acelerada.

Inúmeros são os dados pessoais que podem ser armazenados sem nosso conhecimento e sem nenhuma garantia de que serão utilizadas de maneira ética ou de uma forma que concordemos. O conhecimento que é gerado da informação de nossos dados pessoais são ativos intangíveis e abundantes, sendo assim, o conhecimento gerado pela coleta de informações pode ser usado por pessoas e empresas sem que se reduza o estoque. O armazenamento e análise de todo e qualquer dado na Internet pode ajudar a traçar comportamentos e tendências. Através do processamento de dados abre-se um gigantesco potencial de enriquecimento.

A realidade virtual passou a ser tão presente no cotidiano dos indivíduos e da sociedade que resultou no conceito de ‘ubiquidade dos meios informáticos’ ou ‘computação pervasiva’ (*Ubiquitous Computing* ou *ubicom*). Tal conceito foi citado pela

primeira vez por Mark Weiser (p. 94, 1991)⁵ e descreve, justamente, a onipresença da informática no cotidiano das pessoas, através de aparelhos de *smartphones*, a Internet em nuvem, a Internet das coisas (IoT) entre outros artefatos tecnológicos. Com todos esses novos recursos de comunicação, facilitando a vida com a tecnologia e a circulação de conhecimento e informação, surgiram, conjuntamente, um maior controle social, uma exposição indesejada dos dados e da espontaneidade individual (intimidade, imagem, dados pessoais).

Em nenhum outro espaço a vigilância é tão permanente como na Internet, tendo as redes digitais como seu símbolo maior. Nesse ambiente não existem dados pessoais privados ou públicos, bons ou ruins, úteis ou inúteis. Todos são capturados e armazenados, pois nada se perde. Quando são agrupados, somados e devidamente tratados esses dados permitem que sejam traçados perfis precisos dos indivíduos. Nossos dados se tornaram as novas *commodities*. Nós somos os nossos dados, através deles podem nos definir e nos classificar, além de nos proporcionar acessos a produtos e serviços, privados e públicos, que muitas vezes nem desejamos.

Desse modo, a segurança da informação torna-se importante para todos os usuários das Redes. O objetivo não é de proteger os dados apenas, mas sim, o titular desses dados, defendê-lo de organizações sejam elas públicas ou privadas. Tendo em vista que os dados pessoais se constituem intermediários entre a pessoa e a sociedade. Um dos casos de invasão de privacidade que ganhou repercussão mundial foi o ‘Caso Snowden’⁶, que revelou ocorrência de espionagem por parte do governo dos EUA. O fato gerou crise para o governo Obama perante todo o mundo e abalou a confiança de todos os cidadãos americanos que se viram expostos por um Estado que ao invés de proteger a integridade e o sigilo das

5 WEISER, Mark. The Computer for the 21st Century.

6 GREENWALD, 2014.

informações que circulam pelos meios tecnológicos, a viola.

No Brasil, o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN) do Rio Grande do Norte vazou informações pessoais de 70 milhões de brasileiros que possuem a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) no país. As informações expostas na Internet continham endereço residencial, números de telefone, sexo, data de nascimento, CPF e carteira de identidade, além da foto do documento. Em nota o órgão reconheceu a falha no sistema de segurança referente ao registro das carteiras de motorista e avisava que o erro fora corrigido (NAKAGAWA, 2019).

Esse complexo cenário nos faz refletir a respeito da garantia da privacidade e da intimidade do indivíduo, que agora está fortemente vinculado às modificações tecnológicas e sociais, fazendo surgir novos conceitos, transformações e discursões. Ao se analisar o tema da proteção de dados pessoais na sociedade da informação, é essencial compreender que o cerne do problema não se encontra na tecnologia. Afinal, no debate sobre proteção de dados pessoais, é de entendimento que a própria tecnologia é criada pela sociedade para atingir determinados fins e o grau de sua regulação é estabelecido pela sociedade que a criou.

Segundo Castells (2001, p. 59), ao citar a primeira Lei de Kranzberg, “a tecnologia não é boa nem ruim e também não é neutra. É uma força que provavelmente está, mais do que nunca, sob o atual paradigma tecnológico que penetra no âmago da vida e da mente”. Quem faz o uso dela determina sua finalidade. Desse modo, a proteção de dados pessoais surge para a prevenção contra os potenciais riscos que podem ser causados às pessoas, sendo eles originados do tratamento e o uso indevido dos dados por agentes humanos, seja no setor público ou privado.

A Sociedade em Rede exhibe uma visão de Estado e de empresas privadas que vigiam, cada

vez mais e com mais facilidade, as pessoas, seja com o amparo da ubiquidade, seja pela utilização das mais diversas tecnologias, com um enfoque nos *smartphones*. Esta realidade provoca um debate sobre privacidade na rede e acende o alerta de um contexto como um *Big Brother*⁷, que tudo quer saber, controlar e ver. Desse modo, a personalidade de um indivíduo pode ser gravemente violada com a divulgação imprópria e a utilização de dados armazenados a seu respeito. Por se constituírem em uma parcela da personalidade da pessoa, os dados pessoais merecem tutela jurídica, de modo a assegurar sua liberdade e igualdade.

A proteção de dados é uma disciplina que está ligada a privacidade. Mas, de antemão, não se pode confundir com o Direito a Privacidade, que está ligado a personalidade, e de natureza claramente subjetiva, o qual depende muito de condições particulares como o tempo, classe, condição social, econômica e outros fatores subjetivos. Dito de outra forma, a proteção de dados é *qualitativamente diferente do tradicional direito à privacidade e a alavanca dessas mudanças é exatamente o uso intenso e inovador das tecnologias*, por isso existe a necessidade de regras claras, inseridas não só para os aplicadores do direito, mas que também possam ser executadas por sistemas informatizados que tratam os dados e que tenha em sua concepção a noção do que pode ser feito ou não com as informações pessoais dos usuários.

Portanto, a revolução digital e suas novas tecnologias estabeleceu um contexto em que as questões sobre a privacidade precisam ser repensadas. Se por um lado acessar informações de órgãos públicos ficou mais fácil, por outro a coleta de informações sobre dados pessoais que anteriormente eram particulares, agora estão soltos na rede sem nenhuma autorização dos seus reais titulares. Porém, a gestão jurídica e o controle de processos tornam-

⁷ Expressão citada por George Orwell em sua obra 1984.

se indispensáveis para um equilíbrio entre todos os sujeitos nessa sociedade tão atual e inovadora, uma vez que os dados que circulam na rede são universais e os impactos também.

O âmbito de proteção dos direitos fundamentais

A informação, como fenômeno a ser regulado pelo Direito, não passou despercebido pelo Constituinte Brasileiro. A Constituição Federal de 1988 regula o fenômeno da informação, direta ou indiretamente, por meio de diversos positivos, ao garantir, entre outros a livre manifestação do pensamento, o direito de resposta, o sigilo da fonte, o acesso à informação, a inviolabilidade da intimidade e da vida privada, bem como o sigilo das comunicações de dados, telegráficas e telefônicas. A constituição reconheceu, assim, os efeitos da circulação e da não circulação da informação, sobre os indivíduos e a sociedade, e buscou regular esses efeitos por meio do estabelecimento de diversos direitos fundamentais.

Assim, a proteção a informação encontra-se presente em diversas áreas jurídicas: no direito penal há proteção contra injúria ou difamação, no direito comercial é segurado o sigilo empresarial e propriedade industrial, já no direito constitucional são garantidos os direitos fundamentais como a liberdade de expressão e de imprensa. Tratam de normas de direito tão antigas, mas que já reconheciam a importância de proteger a informação, na vida da sociedade e dos indivíduos.

Na sociedade contemporânea – caracterizada exatamente pelo fluxo intenso de informação a partir de uma moderna estrutura de comunicação e informação – os direitos fundamentais tendem a serem afetados ou influenciados pelo fenômeno da informação. Por exemplo:

(i) o direito à igualdade pode ser violado a

partir de decisões discriminatórias tomadas com base em dados raciais ou de imigrantes, prática conhecida como *racial profiling*⁸;

- (ii) a liberdade do exercício de trabalho pode ser afetada quando um candidato de emprego tem sua contratação recusada por constar em cadastros de pessoas que ajuizaram ações trabalhistas, as chamadas “listas negras”⁹,
- (iii) o livre exercício do trabalho também poderia ser violado a partir de exigências de testes genéticos como requisito para contratação;
- (iv) a proibição de embarque em aeronave de passageiros registrados equivocadamente em lista de terroristas poderiam construir uma limitação à liberdade de ir e vir¹⁰ e
- (v) reuniões em espaços públicos podem ser afetadas se os seus participantes forem filmados e registrados sem justificativa.

Percebe-se que o processamento e utilização de dados afetam não apenas os direitos fundamentais que expressamente regulam o fenômeno da informação, mas afetam, na realidade, todo o sistema de direitos fundamentais que podem ser influenciados, positiva ou negativamente, por esse fenômeno. Esses exemplos demonstram como a infraestrutura de comunicação e informação se tornou hoje indispensável para o exercício dos direitos fundamentais: a Internet revolucionou a liberdade de expressão, a comunicação interpessoal

8 Prática de ‘Perfilamento social’ (GELLERT *et al.*, 2013).

9 Existem inúmeras decisões do TST sobre a ilegalidade “listas negras”, como exemplo o julgado em 02/04/2008 – rel. Min. Maria de Assis Calsing, 4ª turma, DJ 18-4-2008.

10 As “no fly list” são listas mantidas pelo governo Americano onde até crianças são impedidas de embarcar por terem seus nomes incluídos em listas erradas. Notícias sobre em: <https://www.theguardian.com/us-news/2015/dec/09/no-fly-list-errors-gun-control-obama>; <http://edition.cnn.com/2015/12/07/politics/no-fly-mistakes-cat-stevens-ted-kennedy-john-lewis/index.html>

e a comunicação social. Assim, os sistemas informáticos transformam o mundo do trabalho, da administração pública e privada e do mercado. Com isso, sem o sistema de direitos fundamentais se torna impossível o livre exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, a livre expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação.

A importância do direito constitucional do processamento e da utilização de informações dá-se, portanto, a partir de três elementos principais: (a) dependência dos indivíduos em relação à infraestrutura de comunicação e informação; (b) os riscos individuais que o processamento e utilização de informação podem causar; (c) a insuficiência do processamento e utilização de informações no sistema de direitos fundamentais como um todo.

No âmbito de proteção, o direito fundamental à proteção dos dados regula uma ordem de informação e comunicação, e, pela sua essência multidimensional, busca equilibrar os vários interesses de usos e dos direitos de proteção, de defesa e de participação do indivíduo nos processos comunicativos. O objeto de proteção constitucional é o processamento e a utilização dos dados e informações pessoais em geral.

Segundo Marion (2005, p. 271), a relevância jurídica residuiu menos nos dados em si, e mais, nos processos de coleta, armazenamento, utilização e transferência, a partir dos quais são extraídas informações pessoais a serem utilizadas em um determinado contexto para determinados fins. A proteção constitucional entra em ação se a informação coletada for usada para uma finalidade que cause riscos ou seja considerado ilícitos *a priori* (como é o caso dos bancos de dados criados a fins discriminatórios). Assim, somente uma análise que envolve: (i) o contexto do uso das informações (ou das hipóteses previstas para a sua utilização), (ii) o conteúdo da informação, (iii) a finalidade de sua utilização e (iv) os riscos aos cidadãos é que pode determinar a legitimidade de ação de tratamento de dados e informações pessoais.

Ademais, o bem jurídico protegido por esse direito é duplo, pois visa proteger, por um lado, a integridade moral da pessoa, como componente essencial da dignidade humana, e, por outro, as liberdades em sentido amplo (como a liberdade de comunicação, de trabalho, locomoção, de informação e entre outros). Compreende-se a informação como direito duplo seja o entendimento mais apropriado, por reconhecer que o processamento de dados pessoais influencia o sistema de direitos fundamentais na sua totalidade.

Em consonância, o âmbito de proteção do direito fundamental à proteção dos dados pessoais pode ser concebido em uma dupla dimensão, conforme Pieroth e Schlink (2005, p. 17):

Ele consiste ao mesmo tempo: (i) a proteção do indivíduo contra riscos que ameaçam a sua personalidade em face da coleta processamento e utilização e circulação dos dados pessoais, e; (b) na atribuição ao indivíduo da garantia de controlar o fluxo de seus dados na sociedade.

O direito fundamental à proteção de dados enseja tanto um direito subjetivo em defesa do indivíduo (dimensão subjetiva) como um dever de proteção estatal (dimensão objetiva). Na dimensão subjetiva, a atribuição de um direito subjetivo ao cidadão acaba por se delimitar uma esfera de liberdade individual que não pode sofrer intervenção do poder estatal ou privado. A dimensão objetiva representa a necessidade de concretização e delimitação desse direito por meio de ação estatal, a partir da qual surgem deveres de proteção do Estado para a garantia desse direito em relações privadas.

Na sua **dimensão subjetiva**, o direito fundamental à proteção de dados pessoais, constitui-se como um direito subjetivo de defesa, que atribui ao indivíduo espaço, liberdade e privacidade, não sujeitas a intervenções estatais. No caso de violação de direito subjetivo, enseja que a intervenção cesse, e, em caso de uma provável violação, o direito fundamental possibilita a tomada de atitudes

preventivas para não ocorrência da respectiva violação.

O controle dos seus dados pessoais pelo indivíduo compõe um aspecto essencial da dimensão subjetiva do direito à proteção de dados pessoais. Pieroth e Schlink (2005, p. 19), afirmam que o titular dos dados deve ter o controle da coleta, processamento, utilização e circulação dos seus dados pessoais. Afinal, tendo em vista que os dados se referem ao próprio sujeito, influenciam, assim, a sua esfera de direitos e somente o titular pode determinar a extensão de circulação de seus dados na sociedade.

Contudo, a atribuição do controle sobre os dados pessoais não é absoluta. Esse controle encontra seus limites, especialmente, no interesse público e no direito de terceiros. Dois critérios podem ser utilizados para determinar os limites de autodeterminação: (i) a necessidade de um determinado processamento de dados pessoais para atender a um fim legítimo protegido pelo ordenamento jurídico ou para o cumprimento de direito de terceiro e (ii) a pertinência temática (ou a de conteúdo) entre o tratamento de dados pessoais e a finalidade atingida.

O primeiro pode ser aplicado da seguinte forma: se processamento de dados for necessário para atender um direito de terceiro, e este superar o direito à privacidade do indivíduo no caso concreto, feito exercício de ponderação, é possível limitar esse controle. Já o critério da pertinência temática tem seu fundamento no conceito de que, em geral, os riscos e danos à privacidade individual decorrem da descontextualização das informações pessoais, pois ferem a expectativa do titular dos dados e dificultam sua autoproteção.

Por exemplo, é direito do empregador requisitar ao candidato de um emprego os dados pessoais necessários para comprovar sua habilidade e capacidade para o emprego. Entretanto, a prática de exigir certidões negativas de débito, emitidas pelo

serviço de proteção de crédito pode ser considerada ilegítima, por duas razões: por um lado, este dado é irrelevante à comprovação de capacidade do candidato a emprego, e por outro, ele diz a respeito de um dado da relação de consumo que nada tem a ver com o contexto da relação trabalhista.

Outro exemplo envolve os bancos de dados da Bolsa Família¹¹. A transferência de dados pessoais dos beneficiários para outro órgão do governo pode se mostrar necessária para o cumprimento de políticas públicas e atendimento das finalidades de programas sociais. Por outro lado, a transferência desses dados, que revelam informações sensíveis sobre a situação financeira dos beneficiários, para o setor privado mostra-se, além de necessário e descontextualizada, extremamente arriscada para os indivíduos, podendo acarretar discriminação e estigmatização aos titulares dos dados.

Percebe-se que, em regra, prevalece a autodeterminação do titular sobre os dados pessoais, salvo direito de terceiros ou interesse público predominante previsto em legislação. Isso enseja a necessidade de autorização legal o consentimento do titular dos dados para que a coleta, o processamento, a utilização ou a circulação de dados pessoais seja considerada legítima.

Além disso, o direito subjetivo à proteção de dados pessoais implica que as restrições legais a esse direito não possam acarretar a sua eliminação, sob pena de ser considerada inconstitucional. Marion (2005, p. 280) ressalta, no entanto, que, embora diversas tentativas tenham sido feitas para a descrição do núcleo essencial desse direito, a questão ainda é muito controversa. De toda forma, seria possível formular, a partir do princípio da dignidade humana e da inviolabilidade da intimidade, no direito

11 É um programa de transferência direta de renda, direcionado às famílias em situação de pobreza e de extrema pobreza em todo o País, de modo que consigam superar a situação de vulnerabilidade e pobreza (CAIXA, online).

brasileiro um núcleo fundamental desse direito à luz do conceito de que nenhum indivíduo deve ser submetido a uma coleta, processamento e circulação de dados pessoais de maneira ilimitada.

Ao mesmo tempo em que o direito fundamental à proteção de dados atribui ao indivíduo um espaço de liberdade, ele retira do Estado objetivamente a possibilidade de intervenção, independente se o indivíduo exerce ou não o seu direito. Com essa mudança de perspectiva percebe-se que os direitos fundamentais possuem também um conteúdo objetivo, para além do seu significado de direito de defesa subjetiva.

Na **dimensão objetiva** Mendes (2012, p. 469), afirma que quando a constituição confere a proteção dos direitos fundamentais, ela o faz não apenas como proteção do indivíduo, mas também por considerar de determinados valores merecem ser objetivamente protegidos, por serem condições e pressupostos da sociedade democrática.

A dimensão objetiva dos direitos fundamentais revela a necessidade de concretização desses direitos do legislador, que deve estabelecer as condições dos procedimentos de exercício do direito, bem como mecanismos de proteção do bem jurídico nas relações privadas. Da dimensão objetiva extraem-se, assim, direitos à organização e ao procedimento, e, direitos à proteção. Ambos pressupõem a ação positiva do Estado, sem a qual o direito perderia a sua eficácia. Já no direito fundamental à proteção de dados, se sobressai a esses dois tipos de ação.

No Brasil, a partir de agosto de 2020, entrará em vigor a Lei 13.709/18 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) que em seu Artigo 1º:

dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural (BRASIL, 2018).

De modo geral a Lei altera o Marco Civil da Internet e vem garantir transparência na proteção de dados pessoais, incluindo a proteção e privacidade de dados digitais. Por dados pessoais entende-se a “informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável” (BRASIL, 2018). A referida Lei está dividida em dez capítulos que abrangem: o tratamento de dados pessoais; os direitos do titular; o tratamento de dados pessoais pelo poder público; a transferência internacional de dados, os agentes, a segurança e as boas práticas e a fiscalização. Incluem ainda capítulos destinados a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e o conselho nacional de proteção de dados pessoais e da privacidade.

Considerações finais

Na Internet a geração de dados é cada vez maior e mais acelerada, o que constata o papel fundamental que a informação já exerce na Sociedade em Rede. Concomitantemente o mundo passa por mudanças de paradigma com relação à privacidade e proteção de dados pessoais. Na sociedade da informação, o direito à privacidade voltou-se para o risco em que se encontram milhares de cidadãos cujos dados pessoais são diariamente coletados, processados por órgãos estatais e privados, com o auxílio de modernas tecnologias.

Percebe-se que a privacidade e o controle na Internet estão diariamente em confronto, tornam-se, nesse universo, figuras antagônicas. A tecnologia interage, necessariamente, com toda a sociedade, contudo, os resultados desta interação diferem em função dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais, demográficos e temporais específicos. Reforça-se que não é a tecnologia em si que causa problemas de privacidade, mas sim as decisões que tomamos em relação ao uso dos meios tecnológicos. A sociedade da informação poderá obter vantagens dentro do desenvolvimento tecnológico quando acompanhado pelas orientações advindas de

gestão jurídica de privacidade, a qual visa garantir ao titular dos dados pessoais a autonomia das suas escolhas, como também, a sua dignidade e a tutela de personalidade.

A proteção dos dados pessoais é um fenômeno que permeia o mundo moderno e está presente, mais que nunca, nas relações humanas e comerciais, que veio transformar e incrementar o universo tecnológico do século XX. Entendemos que a gestão jurídica dos dados pessoais terá êxito quando houver equilíbrio das assimetrias de poder sobre a informação pessoal, existente entre o titular dos dados pessoais, e aqueles que os usam e compartilham. As reflexões propostas neste artigo visaram não somente proteger o cidadão, como também fomentar uma sociedade e um mercado movido pela transparência dos dados coletivos que se configura pertinente a uma Sociedade em Rede.

Buscou-se refletir a partir do equilíbrio entre o direito a proteção dos dados pessoais ao mesmo tempo em que se defende a participação dos indivíduos no processo comunicativo. Cabe ao Estado proteger por meio das leis vigentes e aos legisladores atualizar a legislação tendo em vista a garantia da integridade moral dos indivíduos bem como a proteção da liberdade em sentido amplo.

Portanto, no que tange aos direitos de proteção a informação defendeu-se a execução e a implementação de leis de proteção aos dados pessoais que permitam ao cidadão ter uma melhor gestão sobre como suas informações são utilizadas por organizações, empresas e pelo próprio governo. Que tenha por objetivo estabelecer padrões mínimos a serem seguidos quando ocorrer o uso de um dado pessoal, que discorra sobre os limites acerca da utilização dos dados para finalidades específicas, que crie um ambiente seguro de modo a garantir aos cidadãos protagonismo nas decisões sobre a utilização de seus dados, ao mesmo tempo em que apresente a necessidade de campanhas educativas por parte do governo para que as pessoas aprendam

a gerir com responsabilidade suas informações na Rede.

Referências

- BRASIL. **Lei nº 13.709**. Presidência da República. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 01 out. 2019.
- CAIXA. **Bolsa Família**. Site da Caixa Econômica Federal, online. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/programas-sociais/bolsa-familia/Paginas/default.aspx> Acesso em: 03 ago. 2019.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. v.1.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GELLERT, Raphael; VRIES, Katja de; HERT, Paul de; GUTWIRTH, Serge. A Comparative Analysis of Anti-Discrimination and Data Protection Legislations. *In*: CUSTERS, Bart; CALDERS, Toon; SCHERMER, Bart; ZARSKY, Tal (ed.) **Discrimination and Privacy in the Information Society**: Data Mining and Profiling in Large Databases, Berlin: Springer-Verlag, 2013 Disponível em: encurtador.com.br/epHY6. Acesso em: 01 out. 2019.
- GOOGLE. **Google Dengue Trends**. Online. Disponível em: <https://www.google.org/flutrends/about/>. Acesso em: 01 out. 2019.
- GREENWALD, Glenn. **Sem lugar para se esconder**: Edward Snowden, a NSA e a espionagem do governo americano. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.
- LÉVY, Pierre. **O que é vital?**. Tradução Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 2011.
- MACHLUP, Fritz. **The Production and Distribution of Knowledge in The US** Princeton, N.J. Princ. Univ. Press, 1962.
- MARION, Albers. **Informationelle selbstbestimmung**. Deutsch: Nomos. 2005.

MENDES, Gilmar. **Direitos Fundamentais e Controle de Constitucionalidade**, São Paulo: Saraiva, 2012.

NAKAGAWA, Liliâne. **Detran vaza dados pessoais de quase 70 milhões de brasileiros**. Olhar digital, 2019. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/-exclusivo-detran-vaza-dados-pessoais-de-quase-70-milhoes-de-brasileiros/91308>. Acesso em: 01 out. 2019.

ORWELL, George. **1984**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

PIEROTH, Bodo; SCHLINK, Bernhard. **Direitos fundamentais**. Traduzido por Antonio Francisco de Sousa e Antonio Franco. São Paulo: Saraiva, 2012.

REVISTAGALILEU. **Google pode ajudar no controle da gripe**. Revista Galileu, online. Disponível: <http://revistagalileu.globo.com/revista/common/0,,emi288897-17770,00-google+pode+ajudar+no+controle+da+gripe.html>. Acesso em: 01 out. 2019.

WEISER, Mark. **The Computer for the 21st Century**. v. 265, n.3, p. 94-104. Setembro.1991. Disponível em: <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Weiser-Computer21stCentury-SciAm.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

EDUCAÇÃO COMO RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CAMINHO PARA CIDADANIA

Taysa Matos do Amparo

Doutoranda em Direito pela Universidade Federal da Bahia. Mestra em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Bacharel em Direito pela Faculdade Independente do Nordeste. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1664-0013>.

E-mail: taysamatos@hotmail.com

Bartira Macedo de Miranda

Professora adjunta da Universidade Federal de Goiás e do Programa de Pós-Graduação em Direito e políticas Públicas. Doutoranda em História da Ciência pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestra em Direito pela Universidade Federal de Goiás. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0301-1413>.

E-mail: bartiraufg@gmail.com

Selma Pereira de Santana

Professora Associada de Direito Penal da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia. Doutora em Ciências Jurídico-Criminais e Mestra em Ciências Jurídico-Criminais, ambos pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2597-4595>.

E-mail: selmadesantana@gmail.com

Resumo

O processo educacional caminha paralelo ao desenvolvimento social, assim, o contexto social é gerado a partir de conceitos e vivências da cidadania, educação e responsabilidade social, que devido a sua importância para a construção do sujeito, não deve se ater a mera estrutura de discursos retóricos. Nesse sentido, nesse artigo buscou-se analisar a educação como responsabilidade social e pressuposto para cidadania. Para tanto utilizou-se o método bibliográfico e de caráter exploratório, a partir do conjunto de obras sobre o assunto, respondendo, assim, se a educação é uma responsabilidade social e como tal se configura como pressuposto para cidadania.

Palavra-chave: Educação. Responsabilidade Social. Cidadania.

EDUCATION AS SOCIAL RESPONSIBILITY: THE ROAD TO CITIZENSHIP

Abstract

The educational process goes parallel to social development, thus, the social context is generated from concepts and experiences of citizenship, education and social responsibility, which due to its importance for the construction of the subject, should not stick to the mere structure of discourses. rhetorical. In this sense, this article sought to analyze education as social responsibility and assumption for citizenship. To this end, we used the bibliographic and exploratory method, from the set of works on the subject, thus answering if education is a social responsibility and as such is configured as a presupposition for citizenship.

Keywords: Education. Social responsibility. Citizenship.

Artigo recebido em: 31/09/2019

Aceito para publicação em: 29/11/2019

Introdução

O ser humano, enquanto sujeito de direito e deveres, está atrelado a um determinado grupo social e cultural de origem. Isso faz dele um ser em constante mudança, com necessidades educacionais específicas e, para se adequar ao meio e se reconhecer parte dele, obrigado a viver e conviver com os mais diversos tipos de diferenças.

Essa necessidade gera a consciência da importância de refletir sobre o meio, suas especificações e as diversas formas de relacionamentos. Porém, para que haja essa consciência é preciso oferecer uma formação educacional que possibilite a reflexão crítica do viver em sociedade, suas responsabilidades, caminhos e conhecimento que o leve ao exercício da cidadania plena. Além disso, é necessário definir quem é o sujeito que se quer educar, como se quer educar e pra quê se quer educar, pois, só essa compreensão com o todo possibilitará a construção de uma sociedade crítica, sólida e, principalmente igualitária em direitos e oportunidades.

Nesse sentido, o processo educacional caminha paralelo ao desenvolvimento social. É impossível ocorrer significativas transformações sem que ocorra um contínuo desenvolvimento do sujeito, parte integrante do todo. Esse desenvolvimento ocorre tanto pela questão cultural, como pela consciência crítica as ideais de liberdade e cidadania, ou seja, de um modo ou de outro, o desenvolvimento social está diretamente relacionado ao processo educacional do sujeito, que para se entender Ser precisa dialogar com as interrogações que se impõem a cada dia, e que, ao mesmo tempo, desenvolvem uma nova consciência de pertença a um todo integrador das várias nuances que compõem o tecido social.

Assim, o contexto social é gerado a partir de conceitos e vivências da cidadania, educação e responsabilidade social, que devido a sua importância para a construção do sujeito, não deve

se ater a mera estrutura de discursos retóricos, pelo contrário. Conjuguar tais institutos requer consciência da amplitude de cada um deles, e que estes funcionam como alicerce dos anseios pessoais e como instrumentos de constante transição social.

Dessa forma, o presente trabalho tem como proposta analisar a educação como responsabilidade social de todos e pressuposto para cidadania, sendo essa o caminho a ser percorrido para diminuir as desigualdades sociais que impedem ou atrapalham a consciência dos objetivos sócio-políticos e econômicos que norteiam o contexto social, o que impedem a realização de transformações para a construção de uma sociedade menos preconceituosa, mais pluralista e justa.

Responsabilidade social e educação

A sociedade contemporânea passa por constantes modificações estruturais que nos obrigam a reavaliar o conceito de Educação. Essas mudanças estão presentes tanto nas relações interpessoais, como nas relações institucionais. O Estado, tecnicamente conceituado encontra-se em processo de transformação do espaço geopolítico, onde se pode vislumbrar a relação entre o espaço e o poder. Poder esse personificado no domínio de um espaço territorial (no passado) ou de valores técnicos, financeiros e ideológicos (nos dias de atuais). Neste ponto revela-se a importância da educação, onde, na complexa sociedade atual, o domínio da informação e do conhecimento é sinônimo de poder.

Este cenário deixa evidente a importância de todo o processo educacional para a formação da cidadania e a responsabilidade social gerada nessa formação, pois, diferente do assistencialismo, a educação é o meio mais eficaz de diminuir as desigualdades sociais, permitindo que o sujeito se reconheça parte integrante do grupo, sendo capaz de identificar o contexto socioeconômico e político de sua época, camuflado ou não por ideologias, para

então através de seu juízo de valor interferir no meio e transformá-lo.

Dessa forma, não há como dissociar a educação do seu compromisso social. Uma vez que este Século é marcado por mudanças de paradigmas, por novas percepções de mundo e do ser humano como um ser mais “humanizado” e “humanizador”, o que, sistematicamente, gera discussões sobre o conceito e a necessidade de relações pessoais em todos os campos da atuação e, conseqüentemente, de suas “responsabilidades sociais.”

Além das quebras de paradigmas, hoje vivemos um grande paradoxo: ao mesmo tempo em que avançamos em relação ao progresso tecnológico, caminhamos num sentido quase inverso às nossas capacidades de garantir um norte ético e emancipatório para a vida em coletividade. Uma sociedade cada vez mais globalizada, tecnologicamente avançada, contraditoriamente, vive relações cada vez mais seletivas e excludentes, adotando uma conduta ética que atende muito mais aos interesses do mercado do que do próprio ser humano, ou seja, temos um homem cientificamente desenvolvido, tecnologicamente avançado que, apesar de se autodefinir como um ser responsável socialmente banaliza a vida e aceita a desumanização.

Freire (1988) e Santos (2006) apresentam críticas ao projeto de globalização e às políticas neoliberais excludentes que se consolidam em nível global. Nesse sentido, Freire reflete sobre o papel e o compromisso da ciência e da tecnologia: “todo avanço tecnológico haveria de corresponder o empenho real de resposta imediata a qualquer desafio que pusesse em risco a alegria de viver dos homens e das mulheres” (FREIRE, 1988, p.147). Para ele, a ciência e a tecnologia deveriam estar sempre a serviço do processo de emancipação humana.

Assim como não posso usar minha liberdade de fazer coisas, de indagar, de caminhar, de agir, de criticar para esmagar a liberdade dos outros de fazer e de ser, assim também não poderia ser livre

para usar os avanços científicos e tecnológicos que levam milhares de pessoas à desesperança. Não se trata acrescentamos, de inibir a pesquisa e frear os avanços, mas pô-los a serviço dos seres humanos (FREIRE, 1988, p.149).

Já Santos (2006) defende uma globalização multicultural – contra-hegemônica – baseada em um localismo globalizado a fim de que seja construída uma concepção multicultural que, “em vez de recorrer a falsos universalismos, se organiza como uma constelação de sentidos locais, mutuamente inteligíveis, e que se constitui em redes de referências normativas capacitantes” condizentes com um projeto de sociedade que respeite as culturas locais, multicultural e emancipada.

Freire (1988), em sua obra, deixa claro o papel da educação na construção dessa sociedade, tornando-a mais democrática e humana, e destaca a fundamental importância e a responsabilidade da educação na formação do indivíduo/cidadão. Para ele, o projeto de construção social está diretamente relacionado à emancipação total da humanidade, que só será efetivada através da emancipação política e da vivência plena da cidadania.

A cidadania aqui pretendida está entrelaçada à educação e é aquela que pode constituir-se em condição de acesso ao espaço público, à participação social plena e crítica, de reivindicação de direitos, de transformação e de solidariedade, é a cidadania afirmada por Hannah Arendt como o acesso ao espaço público, como o “direito a ter direitos” (LAFER, 1988, p. 22).

Freire concebe que essa emancipação humana, a inserção no espaço público e a cidadania plena não se darão por eventualidade ou concessão, mas por uma conquista oriunda de uma luta ininterrupta. Por isso, não será uma libertação ideal ocorrida fora dos homens, sem luta, que os aliene que trará a liberdade, pois, para ele, a liberdade é condição necessária ao movimento de busca em que estão inscritos os homens como seres inacabados [...] “a

libertação, por isto, é um parto [...] O homem que nasce desse parto é um homem novo, que só é viável na e pela superação da contradição opressores-oprimidos, que é a libertação de todos” (FREIRE, 1991, p. 35).

Portanto, emancipar é experimentar o poder de pronunciar ao mundo a vivência da condição humana de ser protagonista de sua história, ser livre e se apropriar dele. Nessa perspectiva, Freire (1997) nos apresenta um projeto de educação popular que almeja a libertação, a humanização e a emancipação humana, que se posiciona contra a concepção de uma educação “bancária”, que entende o homem como ser “vazio”, pronto para ser “cheio” de conteúdos que atendam às necessidades convenientemente particularizadas e compartimentadas.

Na concepção “bancária” que estamos criticando, para a qual educação é o ato de depositar, de transferir, de transmitir valores e conhecimentos, não se verifica nem pode verificar-se essa superação. Pelo contrário, refletindo a sociedade opressora, sendo dimensão da “cultura do silêncio” a “educação” “bancária” mantém e estimula a contradição (FREIRE, 1997, p. 59).

Nessa mesma linha de pensamento, Santos (2003) apresenta uma concepção de emancipação que nasce da perspectiva de aprofundar a teoria democrática, contemplando uma nova equação entre subjetividade, cidadania e emancipação. Segundo o sociólogo, o multiculturalismo emancipatório se baseia no reconhecimento da diferença e no direito a ela e na coexistência ou na construção de uma vida em comum, além da diferença de vários tipos. No entanto, afirma o autor, a constatação da igualdade ou a diferença, por si só, não são aspectos suficientes para uma política emancipatória e transformadora. Portanto,

como compatibilizar a reivindicação de uma diferença enquanto coletivo e, ao mesmo tempo, combater as relações de desigualdade e de opressão que se constituíram acompanhando essas diferenças? Que experiências existem nesse campo

e o que nos ensinam elas o saber as possibilidades e as dificuldades de construção de novas cidadanias e do multiculturalismo emancipatório? (SANTOS, 2003, p. 25)

Santos (2003) propõe um conceito de emancipação baseado na construção de cidadanias emancipatórias conquistadas com as lutas e as iniciativas locais e na resistência às opressões, às descaracterizações e às exclusões instituídas com o modelo da globalização hegemônica. Com isso, as políticas emancipatórias e a invenção de novas cidadanias colocam-se no terreno do conflito entre igualdade e diferença, entre o requisito de reconhecimento e o imperativo da nova distribuição da justiça social. Conforme o autor, “a afirmação da diferença por si só pode servir de justificativa para a discriminação, exclusão ou inferiorização em nome dos direitos coletivos e de especificidades culturais” (SANTOS, 2003, p. 63). Para tanto, o sociólogo defende que, para abolir esse dilema, é indispensável defender a igualdade sempre que a diferença originar inferioridade e defender a diferença sempre que a igualdade se referir à descaracterização.

Santos (2003, p. 63) defende um multiculturalismo baseado no reconhecimento do outro, uma vez que a identidade e a compreensão do ser humano ocorrem em contato – diálogo – com outro. “temos o direito a ser iguais quando a diferença nos inferioriza; temos o direito a ser diferentes quando a igualdade nos descaracteriza”.

Na esteira do que foi afirmado por Freire e Santos sobre a necessidade de emancipar o ser humano para que ele se reconheça cidadão e a necessidade do projeto da educação libertadora para a formação desse cidadão emancipado e inserido no espaço político, podemos reconhecer que a ação educativa é um processo regular desenvolvido em todas as sociedades humanas, cujo objetivo é de preparar os indivíduos para assumirem papéis sociais relacionados à vida coletiva, à reprodução das condições de existência, ao comportamento justo

na vida pública e ao uso adequado e responsável de conhecimentos e habilidades disponíveis no tempo e nos espaços onde a vida desses indivíduos se realiza (RODRIGUES, 1999).

Quando Freire (1997) afirma que o projeto de construção social está diretamente relacionado à vivência plena da cidadania, está se referindo ao que, no mundo moderno, considera fim supremo da Educação: a preparação dos indivíduos “para o exercício da cidadania” (RODRIGUES, 1999). Esse fim, proclamado nas entrelinhas, no denominado Relatório Condorcet (ALVES, 2010), aprovado na Assembleia Francesa em 1792, encontra-se reafirmado como princípio da Educação brasileira nos termos do artigo 205 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL. CF, 1988), no artigo 22 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL. LDB., 1996) e, de modo semelhante ou aproximado, em outros textos legais e normativos da Educação brasileira.

O texto constitucional sugere que o conceito de cidadania resulta de uma função social – a prática da cidadania – em que o seu significado será plenamente compreendido na relação com a vida social, ou seja, é o ato concreto do exercício da cidadania que dá sentido ao termo cidadão. Portanto, cidadania é um atributo aplicado ao cidadão e, mais importante ainda, recebe sua legitimidade na ação educativa. Educação e cidadania são indissociáveis.

O exercício de cidadania compreende duas ações interdependentes: a primeira se refere à participação lúcida dos indivíduos em todos os aspectos da organização e da condução da vida privada e coletiva; e a segunda, à capacidade que esses indivíduos adquirem para operar escolhas. Ambos os aspectos caracterizam o sujeito identificável como cidadão (READ, 2001, p. 4). Como, tanto para Paulo Freire quanto para Boaventura de Sousa Santos, o exercício da cidadania pressupõe a liberdade, a autonomia, a responsabilidade e a emancipação do indivíduo como ser social, fica

evidente que é um dever do cidadão participar da organização da vida social, que deve assegurar a todos o exercício da liberdade e da responsabilidade social (ADORNO, 2006).

Nessa linha de pensamento, podemos entender a responsabilidade social como uma guardiã da consciência da sociedade, como um agente decisório de seus problemas, que exige da sociedade que assuma responsabilidade pelos problemas sociais, por questões sociais e por suas metas políticas e sociais (SOUZA, 1996). Como participante da organização social, o homem é um ser público/político e, segundo a filósofa Arendt (2005, p.15-20), ele só adquire a condição de humanidade quando ingressa na esfera, visto que é nesse espaço que se constitui a personalidade do indivíduo. Ela entende que é no espaço público que o homem terá oportunidade de expor aos demais suas características individuais e, na alteridade, ser reconhecido.

Arendt (2005) assevera que a condição humana é definida a partir da concepção de *vita activa* e aponta três atividades como fundamentais: o labor, o trabalho e a ação. Entretanto, acrescenta que é a ação que representa o nascimento do homem, sua capacidade de criar e de definir-se, e se não lhe é facultado participar da esfera pública, de nada valerão os demais direitos. Observa, ainda, a importância dessa participação, principalmente porque o pensar depende dos outros, ainda que seja tomado como uma atividade solitária, que requer a comunicabilidade e a publicidade como condição de sua possibilidade. Está aí a diferença entre o ser social e o ser político: o que distingue o homem de outros animais não é sua necessidade de viver em comunidade, mas sua responsabilidade pela ação e pelo discurso. São esses os elementos que lhe atribuem a condição de humanidade, pois só o homem é capaz de agir numa esfera pública e de ter responsabilidade social (ARENDRT, 2005, p. 20-37).

O público merece ser visto e ouvido por todos, afirma a filósofa, porque passa a significar o próprio mundo, na medida em que é comum a todos e “[...] diferente do lugar que nos cabe dentro dele [...]”. A esfera pública, como um mundo comum, reúne-nos na companhia uns dos outros, contudo evita que colidamos uns com os outros, por assim dizer” (ARENDDT, 2005, p. 62). Por isso, é necessário enxergarmos a educação como preparação para a interação social e para a vida pública/política, porque a sociedade carece do exercício responsável da ação, porquanto a educação pressupõe o desenvolvimento das habilidades e das capacidades humanas em coordenação com os objetivos sociais, por isso sua direta ligação com a responsabilidade social.

Assim, como a educação é essa mola-mestra para o processo de formação da sociedade, que atua sobre os meios para a reprodução da vida – e essa é sua dimensão mais visível e prática – e contribuindo para o despertar do sujeito para olhar, perceber e compreender as coisas, para se reconhecer no outro, constituindo sua própria identidade de forma emancipatória, distinguindo as diferenças e semelhanças entre si e o mundo das coisas e entre si e outros sujeitos, não há como desassociar a educação da vida pública/política, da responsabilidade de ação e da cidadania plena, uma vez que a educação envolve todo esse instrumental de formas de percepção do mundo, de comunicação e de intercomunicação, de autoconhecimento e de conhecimento das necessidades humanas.

Para Bittar (2006, p. 11-12), a educação está presente em todos os processos sociais, éticos, familiares, religiosos, ideológicos e políticos que definem a condição do indivíduo. Esses processos

atravessam a definição do que o indivíduo passa a ser a partir da ampla inserção em todos os trâmites da vida social. O indivíduo é feito, é constituído, pelos diversos processos educacionais da sociedade. A educação tem a ver com um amplo processo de aculturação, em que estão implicados os desenvolvimentos de faculdades

e potencialidades humanas, sejam psíquicas, sejam físicas, sejam morais, sejam intelectuais por quaisquer meios possíveis e disponíveis, extraídos ou não do convívio social, [...] educação significa, constituir a condição humana, num processo de construção cultural e social. Sua função precípua é formar.

Portanto, a educação é um amplo processo de desenvolvimento das faculdades inerentes ao ser humano e tem como objetivo formar integralmente o indivíduo e possibilitar sua conformação em cidadão digno, ético, útil à sociedade e plenamente capaz de alcançar seus objetivos pessoais. Por isso, Fernandes (1991, p. 30-31) enfatizava que “o homem precisa ter consciência de si próprio como indivíduo e como classe, para o bem e para o mal, para a transformação e para a conservação da sociedade. Mas precisa ter consciência. E essa consciência se adquire através da Educação”. É essa consciência que gera a responsabilidade.

Freire (1997) e Santos (2003) nos apresentam uma concepção de liberdade que gera transformação social e nos falam de uma emancipação cosmopolita que nos prepara para uma globalização heterogênea. A hermenêutica diatópica de Santos (2003) (a superação das dificuldades nos diálogos interculturais) e a pedagogia libertadora de Freire sinalizam uma prática possível de transformar uma sociedade tão desigual, tão presa às amarras do colonialismo e tradicional, tão longe da autonomia e tão perto do abandono das raízes fincadas na época do Império, fortalecidas na República e que, ao longo da História brasileira, transmuta-se em erva daninha, que se alastra e faz calarem as bocas. Mas, para ser socialmente responsável e alcançar a cidadania plena, precisamos libertar essas vozes e armá-las de educação.

Educação: desigualdades e igualdades sociais

No momento em que a cidadania enfrenta novos desafios, busca novos espaços de atuação e abre

novas áreas por meio das grandes transformações por que passa o mundo contemporâneo, e a dignidade humana torna-se pressuposto básico de direcionamento da condução do Estado e da relação entre as pessoas. Nesse sentido, é importante reconhecermos as questões relevantes e necessárias para garantir uma sociedade mais justa.

O direito à educação se mantém atual e presente no cotidiano de todos nós. Hoje, praticamente, não há país no mundo que não garanta, em seus textos legais, o acesso de seus cidadãos à educação. Afinal, a educação é uma dimensão fundante da cidadania, e esse princípio é indispensável para a participação de todos nos espaços sociais e políticos e, até mesmo, para a inserção no mercado do trabalho. Apesar dessas garantias legais, a eficácia em sua aplicabilidade e no próprio sentido expresso da lei entra em confronto com as adversas condições sociais em relação às igualdades políticas e sociais que ela reconhece. Além disso, diante da desigualdade social existente.

A desigualdade entre os indivíduos é fato incontestável. Em relação a ela, tanto se pode construir uma teoria de desigualdade social quanto de igualdade. Anísio Teixeira, em sua obra “Educação é um direito”, diz que a forma democrática exprime a convicção de que, mesmo com a desigualdade existente entre os indivíduos, todos eles têm um mínimo de inteligência que os capacita a participar da experiência social e a contribuir com a sociedade. Isso equivale a uma hipótese político-social, que se comprovará pela experiência, isto é, pela real participação do indivíduo na elaboração dos valores da sociedade a que pertence (TEIXEIRA, 2009, p. 30). Segundo o autor, para que essa hipótese seja comprovada, é necessário que todos os indivíduos tenham as mesmas possibilidades de acesso aos meios em que desenvolvem suas capacidades e habilidades. Esse acesso à educação é essencial à sua dignidade.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, CF, 1988) consagra o Estado Democrático de

Direito (art.1º da CF/88) e explicita a política educacional a ser implementada no Brasil. Tal política é amplamente legislada, levando em conta os inúmeros artigos do texto constitucional e do infraconstitucional e os tratados internacionais anteriores, contemporâneos e posteriores a ela no campo educacional.

Na Constituição, está assegurado o direito à liberdade de expressão, reunião e organização, que, associada à liberdade de ir e de vir, ergueu-se como uma das grandes conquistas sociais. Mas o exercício de todas essas liberdades está subordinado a uma condição fundamental: a educação.

Como disse Teixeira (2009, p. 33),

o homem precisa educar-se, formar a inteligência, para poder usar eficazmente as novas liberdades. A inteligência, no sentido em que falamos, não é algo de nativo, mas algo de cultivado, de educado, de formado, de novos hábitos que a custo se adquirem e se aprendem.

Apesar de a educação ser condição essencial para se estabelecer relação com novas formas de vida democráticas, não é percebida em todo o seu alcance nem considerada necessária para o bom funcionamento da sociedade democrática, porque os diversos artigos referentes ao ensino presentes na carta Magna brasileira não são suficientes para que a educação – um bem jurídico individual e coletivo – seja tratada de maneira adequada. Anísio Teixeira afirma também que essa nova perspectiva de vida só é possível quando todos e cada indivíduo tiverem oportunidades de se educar até o limite de suas possibilidades (TEIXEIRA, 2009, p. 33).

Somente quando todos os indivíduos tiverem as mesmas oportunidades é que passarão a ter sentido as formulações legais da identidade de direitos de todos os cidadãos. Iguais, primeiro, perante a lei – Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à

igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes [...] (BRASIL. CF, 1988) – depois, em relação às oportunidades que a nação oferece. São as igualdades formais (lei) e materiais (oportunidades).

Essa igualdade de oportunidades manifesta-se pelo direito à educação e pela continuidade do sistema de educação, organizado de forma que todos, em iguais condições, possam participar dele e nele continuar até os níveis mais altos (TEIXEIRA, 2009, p. 61).

Entretanto, a crescente desigualdade no campo das oportunidades múltiplas faz com que os brasileiros se considerem cada vez menos semelhantes, e isso fere o que diz a Constituição. O Brasil do Século XXI está dividido: uma pequena parte tem acesso às maravilhas do novo século, a outra enfrenta uma implacável “apartação”. O início dessa divisão está no tratamento diferenciado dado às crianças desde o nascimento. Segundo Cristovam Buarque, o berço da desigualdade está na desigualdade de berço (BUARQUE, 2005, p. 8).

A oportunidade de educação tem a capacidade de particularizar indivíduos, e a pessoa educada, além de adquirir qualidades éticas, morais e políticas – essenciais para a vida em sociedade – conquista conhecimento técnico, de fundamental importância. Sobre isso, Durkheim (1952, p. 25) assevera:

A sociedade não poderia existir sem que houvesse em seus membros certa homogeneidade: a educação perpetua e reforça essa homogeneidade, fixando de antemão na alma da criança certas similitudes essenciais, reclamadas pela vida coletiva. Por outro lado, sem uma tal ou qual diversificação, toda cooperação seria impossível: a educação assegura a persistência dessa diversidade necessária, diversificando-se ela mesma e permitindo as especializações.

Embora a Constituição trate a educação de forma minuciosa, nos artigos 205 a 214, indicando que sua função é de I – formar para a cidadania; II – difundir cultura geral; III – preparar para o trabalho,

a educação, muitas vezes, é tratada como um fardo, e não, como um direito e meio para adquirir a formação que se quer (pretende).

Com isso, a contradição entre as faces da igualdade (ou das desigualdades) é aguda. O confronto entre a afirmação da igualdade dos indivíduos e as múltiplas desigualdades que fracionam as situações e as relações sociais é violento e ameaçador para o sujeito. A obrigação de ser livre, de ser autor de sua vida é indissociável da afirmação da igualdade de todos. Como afirma Anísio (2009), na nova proposta de vida democrática, os indivíduos só podem aspirar à igualdade se forem livres. Mas esse autodomínio, essa capacidade de ser soberano, não é condição necessária para a igualdade real. A liberdade vincula a condição de igualdade de oportunidades e de desigualdades justas. É nesse entrelaçamento que liberdade e igualdade andam em harmonia.

Quando o sujeito é privado dessa liberdade – igualdade material – e da oportunidade de ter acesso à formação, fica, automaticamente, impossibilitado de se sentir parte integrante do meio e de contribuir para a elaboração dos valores da sociedade a que pertence (TEIXEIRA, 2009). Com isso, essa privação adquire caráter de exclusão, já que as oportunidades devem ser dadas a todos, e aqueles “excluídos” não têm acesso a elas. Assim, a exclusão política, social, econômica e educacional está intimamente ligada à desigualdade de capacidades e, principalmente, de oportunidades.

Um dos maiores problemas da exclusão de oportunidades, além do mal intrínseco, é o descrédito em relação às instituições públicas e à justiça. Isso, tanto quanto a própria exclusão, aumenta a possibilidade de desestruturação social e, até mesmo, o da criminalidade. Esse fato ocorre porque pessoas privadas de oportunidades, principalmente as educacionais, não têm meios (conhecimentos, habilidades ou facilidades) para se inserir no mercado de trabalho, para exercer sua

cidadania plena, pensar e agir de forma crítica ou, ainda, para utilizar os instrumentos administrativos públicos e a justiça (presentes no Estado de Direito) necessários ao alcance da igualdade de oportunidades. Pessoas excluídas e que não confiam na eficiência do Estado nem na eficácia da Justiça são descrentes da cooperação entre sujeitos e sociedade e contribuem para a desorganização social. A privação da educação e a exclusão fazem com que o indivíduo seja pouco capaz de agir plenamente dentro do trato social e, por isso, seja mais facilmente levado a agir à margem dele (violentamente, ilegalmente, irresponsavelmente etc.).

Nesse sentido, podemos dizer que o pleno desenvolvimento da pessoa depende de sua capacidade cognitiva, da educação. E, diante da importância que o saber tem para a sociedade, o direito à educação passa a ser politicamente exigido como uma arma não violenta de reivindicação e de participação político-social. Portanto, a educação, assim como o Direito (BOBBIO, 1992), tem um papel fundamental para evitar a desestruturação social, garantir a redução da desigualdade social e a manutenção da paz, pois, através dela, obtêm-se habilidades e conhecimentos, condição interna da autonomia do ser humano (FREIRE, 1996), que contribuem para a interação social. Por meio da transmissão das habilidades, dos conhecimentos, das informações e, especialmente, de razoáveis princípios éticos, a educação é capaz de disseminar as práticas e os conhecimentos necessários para o exercício da participação democrática e sustentável do sujeito na vida pública da sociedade.

Assim, partindo do pressuposto de que igualdade não significa uniformidade, homogeneidade, mesmo porque a desigualdade entre os indivíduos é um fato inegável, podemos dizer que o direito à educação pressupõe uma igualdade com direito à diferença, não como sinônimo de desigualdade, sem uma valoração do sujeito considerando-o inferior e superior, mais

digno e “menos digno”, estabelecendo quem nasceu para ter e quem nasceu para “perder”, mas como uma relação horizontal. A igualdade proposta é a de isonomia, que se refere à igualdade diante da lei (formal), da justiça, diante das oportunidades na sociedade (material), democraticamente disponível a todos.

Considerações finais

Diante do exposto podemos dizer que a educação é fundamental e pressuposto necessário para permitir uma leitura crítica do mundo e a cidadania, pois é um processo de humanização que tem por finalidade explícita tornar os indivíduos participantes do processo civilizatório, responsáveis por levá-lo adiante e transformá-lo sempre que preciso. A educação que liberta depende da busca constante do ser, da humanização do “humano”, que se caracteriza pelo encontro de sujeitos que refletem sobre a realidade social, a fim de encontrar alternativas para superar a opressão e a violação de direitos. Dessa busca, resulta, através da educação libertadora, um processo de mudança e de transformação social.

Assim, não há uma (trans)formação social sem educação. Freire (2001, p.38) afirma que, “se a educação mantém a sociedade, é porque pode transformar aquilo que a mantém”. A educação, portanto, deve ser um processo democrático e popular de aprendizagem, onde haja incentivo e estímulo, e que promova e estabeleça relações, buscando sempre a vivência e a garantia dos direitos, da cidadania e da igualdade. Essa é a verdadeira responsabilidade social da educação, (trans) formar vidas e permitir a inclusão e igualdade de oportunidade a todos.

Nesse sentido, a produção do conhecimento socialmente relevante tem como objetivo o necessário compromisso com a autonomia do pensamento. Em outras palavras, a consciência do

ser-no-mundo se mostra como uma ferramenta que possibilita a construção de sujeitos sociais críticos e atuantes em determinada sociedade, cientes de seu inacabamento e, por isso mesmo, capazes de ser protagonistas da própria história.

Desse modo, é fundamental imaginarmos um sujeito conexo e compreendido na sua dimensão mais subjetiva, para que assim seja possível pensar e fundamentar direitos e cidadania, uma vez que as normas que regulam comportamentos e estabelecem padrões sociais exigirá essa integração e senso de pertencimento coletivo, que se estabelece pela educação, proporcionando, assim, a afirmação da essência do humano e a dimensão da liberdade, respeito e igualdade.

Sendo assim, à educação é, antes de tudo, uma íntima conexão com os ideais de democracia, cidadania, paz e justiça social. Por isso, os direitos sociais são a estrutura formadora do regime democrático, já que, através deles, a começar pelo direito à educação, o cidadão adquire a capacidade de interferir nos destinos da sociedade em que vive. Conforme afirma Baracho (1995, p. 63), “a democracia implica a participação dos cidadãos, não apenas nos negócios públicos, mas na realização de todos os direitos e garantias consagrados na Constituição e nos diversos segmentos do ordenamento jurídico global”.

Assim, e só assim, é possível fundamentar e aplicar Direitos. A partir do momento que a sociedade passe a observar o sujeito enquanto cidadão e passar garantir e reconhecer que este é detentor de direitos, principalmente o direito a uma educação sólida, ampla, contínua e eficaz. Ao se interiorizar essa compreensão, seja no campo pessoal, social ou institucional, será possível alcançar o verdadeiro sentido da responsabilidade social.

Para que haja essa compreensão da educação enquanto responsabilidade social é necessário que se construa uma cultura e política onde todos os

seguimentos sociais se associem para desconstruir paradigmas, principalmente no que tange o entendimento de cidadania e suas complexidades, ou seja, para a formação de uma sociedade plena e justa, a cidadania deve andar de mãos dadas com a educação e ser dependente desta, uma vez que sem ela não há como se falar em política participativa, igualdade, desenvolvimento econômico e social e, até mesmo, em e direitos.

Para tanto, a educação deve se desenvolver no sentido de proporcionar ao homem o exercício de sua liberdade, por meio de sua capacitação para pensar e decidir de acordo com a bagagem que a humanidade construiu ao longo dos anos, integrando-o ao seu contexto sócio-político e cultural, uma vez que o direito a educação se apresenta como interesse da sociedade e direitos de todos, de relevância pública e social, e tem como objetivo alcançar o bem comum e capacitar os membros da sociedade.

Nesse processo educacional, para formação da cidadania, o sujeito será reconhecido como elemento fonte e guia das relações sociais, sua “matéria-prima”. Pois, pensar a educação como responsabilidade de todos é buscar um novo caminho para estabelecer direitos e exercer justiça, tendo como base a dignidade da pessoa humana e sua formação social, política, cultural e econômica, visto que a cidadania só será usufruída em sua totalidade se for percebida como consequência da formação educacional que leva, inevitavelmente, a uma transformação social.

Portanto, não há utopia em desejar uma educação libertadora e plena. Não há utopia em buscar uma humanidade mais humana. Não há utopia em se relacionar a partir do compromisso e responsabilidade social desconsiderando padrões que excluam nem menospreze o sujeito. A utopia talvez esteja em acreditar que um cenário de desajuste social, com a banalização da formação educacional, possa produzir uma realidade harmônica igualitária.

Referências

ADORNO, Theodor W.. **Educação e emancipação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006, p. 141.

ALVES, Gilberto Luiz (org.). **Escritos sobre a Instrução Pública: Condorcet**. Reflexões e notas sobre a Educação. Campinas, SP: Autores Associados. 2010 (Coleção: Clássicos da Educação).

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Trad. Roberto Raposo. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. **Teoria geral da cidadania**: a plenitude da cidadania e as garantias constitucionais e processuais. São Paulo: Saraiva, 1995.

BITTAR, Eduardo C. B., **Estudos sobre ensino jurídico: metodologia, diálogo e cidadania**. 2. ed. rev., modificada, atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

BOBBIO, N. **A Era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. Constituição [1988]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº 9394/96**. Brasília: 1996.

BUARQUE, Cristovam. **O berço da desigualdade**. Sebastião Salgado e Cristovam Buarque. UNESCO. 2005.

DURKHEIM, E. **Educação e Sociologia**. SP; Melhoramentos, 1952 .p. 25.

FERNANDES, Florestan. **Memória viva da educação brasileira**, v. 1. Brasília: INEP, 1991.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1991.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 8ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**. Um reencontro com a pedagogia do oprimido. 1997. Paz e Terra. São Paulo.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança**. Um reencontro com a pedagogia do oprimido. 1996. Paz e Terra. São Paulo.

LAFER, Celso. **A Reconstrução dos direitos humanos: um diálogo com o pensamento de Hannah Arendt**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

READ, Herbert. **Educação pela Arte**. Tradução Valter Lellis Siqueira. São Paulo: Martins Fontes, 2001. p. 4.

RODRIGUES, Neidson. **Elogio à educação**. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A gramática do tempo**: para uma nova cultura política. São Paulo: Cortez, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

ZACARÍAS EN BUCHENWALD

Francesc Jesús Hernández i Dobon

Professor del Departamento de Sociología i Antropología Social, adscrit a la Facultat de Ciències Socials de la Universitat de València, i del Institut Universitari de Creativitat i Innovacions Educatives.

E-mail: francesc.j.hernandez@uv.es

Benno Herzog

Associate Professor for Sociological Theory, Research Methods and Sociology of Language at the Department of Sociology and Social Anthropology at the University of Valencia (Spain). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-2998>.

E-mail: benno.herzog@uv.es

Resumen: En el mes de abril del año 45, el 11 de abril, el ejército americano, el Tercer Ejército de Patton, libera el campo de Buchenwald, que está muy cerca ciudad de Weimar. En este texto se comentaran algunos casos vinculados al campo de concentración y exterminio, donde estuvieron reclusos escritores como Jean Améry, Dietrich Bonhoefer, Maurice Halbwachs, Imre Kertész, Jorge Semprún, Fred Wander y Elie Wiesel.

Palabras claves: Campos de concentración y exterminio. Memorias Buchenwald. Holocausto como cultura.

ZACARÍAS EM BUCHENWALD

Resumo: No mês de abril do ano 45, em 11 de abril, o exército americano, o Terceiro Exército de Patton, libertou o campo de Buchenwald, muito próximo à cidade de Weimar. Neste artigo se discutirá alguns casos relacionados ao campo de concentração e exterminio, onde escritores reclusos como Jean Améry, Dietrich Bonhoefer, Maurice Halbwachs, Imre Kertész, Jorge Semprún, Fred Wander e Elie Wiesel foram mantidos.

Palavras-chave: Campos de concentração e exterminio. Memórias de Buchenwald. Holocausto como cultura.

ZACARÍAS IN BUCHENWALD

Abstract: In the month of April of the year 45, on April 11, the American army, the Third Army of Patton, liberated the Buchenwald camp, which is very close to the city of Weimar. This text will discuss some cases related to the concentration camp and extermination, where writers such as Jean Améry, Dietrich Bonhoefer, Maurice Halbwachs, Imre Kertész, Jorge Semprún, Fred Wander and Elie Wiesel were held.

Keywords: Concentration and extermination camp. Buchenwald memoirs. Holocaust as culture.

Artigo recebido em: 24/11/2019

Aceito para publicação em: 12/03/2019

Evocar lo inefable, aquello sobre lo único que puede escribirse

Zacarías es uno de los profetas menores del Antiguo Testamento, cuyas visiones apocalípticas anuncian la intervención de Jehová y la parusía del bien absoluto. Los campos de concentración y exterminio se han concebido más bien como la inversión de aquel esquema histórico y el advenimiento del mal absoluto, una discontinuidad histórica que puede repetirse. Por ello, también hay una profecía “negativa”, digámoslo así, de esta experiencia. En cierto sentido, esta función la cumplieron algunos literatos que fueron deportados a campos de concentración y exterminio, sobrevivieron y pudieron dar forma literaria a su vivencia del mal absoluto. En este texto se comentaran algunos casos vinculados al campo de Buchenwald, donde estuvieron recluidos escritores como Jean Améry, Dietrich Bonhoefer, Maurice Halbwachs, Imre Kertész, Jorge Semprún, Fred Wander y Elie Wiesel.

Cuando se construyó Buchenwald tenía que ser bautizado como Campo de Ettersberg o Campo de Weimar, pero las resonancias literarias y cultas de ese nombre hicieron que se descartara tal denominación. Se cuenta que fue el propio Himmler el que propuso Buchenwald, ya que estaba ubicado en un bosque de hayas (*Buchen*). Pero el término alemán para las hayas (*Buchen*) está muy próximo a la palabra “libros” (*Bücher*). Es una casualidad que el campo que albergó a tantos escritores tuviera un nombre que se asemejara a “bosque de libros”, lo que rememora inmediatamente el bosque de los hombres-libro de *Fahrenheit 451*, la novela de Ray Bradbury filmada por François Truffaut.

El campo que albergó a tantos escritores

Domingo, 15 de abril de 1945, por la mañana. La fotografía Margaret Bourke-White

comienza a tomar fotografías de un grupo de ciudadanos alemanes, en su mayoría mujeres y ancianos del pueblo de Ettersberg, junto a la ciudad de Weimar, que acceden al Campo de Buchenwald, que está muy cerca del pueblo. Soldados del Tercer Ejército de Estados Unidos, dirigido por el general Patton, controlan las instalaciones del campo de exterminio y escoltan al grupo. En las fotografías se ve como algunas mujeres lloran o se tapan la cara con pañuelos ante los montones de cadáveres y los hornos crematorios. Los supervivientes deambulan o se están confinados por los militares¹.

Se publican algunas de las fotografías que Margaret Bourke-White toma aquella mañana. Otras permanecen en el archivo gráfico de la revista *Life*, hasta que, en el año 2008, Google digitalizó y publicó miles de fotografías de ese archivo, que pueden ser ahora contempladas en internet.

Cuando los ciudadanos de Weimar penetraron en Buchenwald, Wander, que contaba 29 años, permaneció en el barracón, si hacemos caso de su autobiografía (*WANDER*, 2010). Realmente, Wander no dice que estuviera precisamente en el barracón mientras desfilaba el grupo, sino que va más allá: convirtió esta situación de permanecer en el barracón en su condición vital esencial. Hasta el final de su vida, cuando se despertaba por la noche, se preguntaba angustiado si estaba todavía en el barracón: “¿No es el barracón donde me he instalado en lo profundo de mi fuero interno?”, escribe en la conclusión de *La buena vida*. Wander publicó un libro, *Séptimo pozo*, sobre las víctimas jóvenes en los campos de exterminio, una imagen judía² sobre el rincón más profundo de nuestro ser. Pero en *La buena vida* declara que todos sus libros son el mismo, en definitiva, un reiterado ejercicio de ascesis,

1 Una reconstrucción del acontecimiento se encuentra en el capítulo noveno de la serie *Band of Brothers*, producida por HBO.

2 El pozo que se cava en el desierto para aflorar agua. Por eso, otras traducciones se refieren a *Séptima fuente*.

como dice citando precisamente a Semprún.³ Ser al no ser lo que somos, y acabar descubriendo que somos justamente eso. Una formulación que es prácticamente una paráfrasis de la *Lógica* de Hegel.⁴ Se trata del reiterado ejercicio de la lectura y la escritura, de la narración de historias, una pasión para Wander. Él se definía como una persona ligera de equipaje, pero siempre con un libro. Porque libros, decía, hay en cualquier lado. Siempre leer y siempre de camino. Un paria, un *schlemihl*, un pobre desgraciado. Enfrentándose a, como escribió Kertész y citó Wander, “una forma de existencia espiritual basada en la experiencia negativa”, una pasión por narrar lo inenarrable. Porque, y otra cita más de Wander, “todo sufrimiento se hace soportable si alguien cuenta una historia”, como escribió Hanna Arendt.

Un joven prisionero de 21 años, Jorge Semprún, es testigo de la escena de Buchenwald fotografiada por Bourke-White. Lo narra en su novela *El largo viaje*. Según este libro, al contemplar el grupo quedó angustiado y marchó al otro lado del campo, donde hundió la cabeza en la hierba y escuchó el silencio del bosque del Ettersberg. Al oficial del ejército norteamericano que hablaba al grupo le dedica un capítulo en *La escritura o la vida*.

En el año 2006, Semprún recibió el premio Annetje Fels-Kupferschmidt y, al ir a recogerlo a Holanda, donde había vivido antes de la II Guerra Mundial, concedió una entrevista (en castellano) a la televisión RNW, en la que, entre otras declaraciones, rememoró el evento.

3 “L’écriture, si elle prétend être davantage qu’un jeu, ou un enjeu, n’est qu’un long, interminable travail d’ascèse, une façon de se dépandre de soi en prenant sur soi: en devenant soi-même parce qu’on aura reconnu, mis au monde l’autre qu’on est toujours” (SEMPRÚN, 1994, p. 377).

4 Jorge Semprún recordaba haber hojeado la *Lógica* de Hegel en el campo de Buchenwald en la edición Glockner, de tapas duras y letra gótica. En un viaje posterior al campo pudo comprobar que, efectivamente, en el barracón de la enfermería se encontraban, sin razón aparente, algunos de los volúmenes de esa edición.

JORGE SEMPRÚN. [...] Ese fenómeno del olvido voluntario, a la vez sincero y a la vez oportunista, es un fenómeno muy generalizado. En todos los países donde ha habido dictaduras se puede encontrar ese fenómeno.

ENTREVISTADOR. ¿Y no será porque, ante ese hecho dramático, las personas se encuentran delante de una disyuntiva casi imposible? Si la gente dice “yo sabía”, uno supone que si alguien sabía, podía haber hecho algo...

JS. Ese es exactamente el problema. Tengo sobre este tema concreto una anécdota, un episodio, que, si tenemos tiempo, para contarlo...

E. ¡Por favor!

JS. En el mes de abril del año 45, el 11 de abril, el ejército americano, el Tercer Ejército de Patton, libera el campo de Buchenwald. Unos días después —no sé cuántos días, tres o cuatro días después—, el mando militar norteamericano organiza una visita del campo de Buchenwald para la población civil de la ciudad de Weimar, que era la famosa ciudad de Goethe, de Nietzsche, la ciudad de la cultura, donde están todos los museos y los archivos de la historia cultural alemana. Una visita para la población civil. Me fijo en un grupo. El guía de ese grupo es un teniente del ejército americano que habla un alemán perfecto y va explicando. Lleva a ese centenar de paisanos de Weimar, que son mujeres en su mayoría o niños (porque los hombres en edad militar están todavía en la guerra, están movilizados porque la guerra no ha terminado todavía), hasta el patio del crematorio, donde están amontonados centenares de cadáveres como troncos. Empieza a explicar lo que pasaba allí, en el crematorio. Entonces, las mujeres alemanas comienzan a gritar y a llorar, y a decir: “No sabíamos, no nos hemos enterado...” Y el teniente americano les dice tranquilamente: “No sabíais, porque no queríais saber. ¿No habéis visto pasar desde hace años los trenes por Weimar? ¿No han visto, vuestros maridos o vuestros hermanos, trabajar a los deportados en tal o cual fábrica que compartían el trabajo con vosotros? No sois culpables, pero sois responsables.” Se me ha quedado grabado en la memoria ese episodio. Luego resultó (y no vamos a explicar el resto, porque sería otra novela) que ese teniente americano era un judío alemán, que se llamaba Rosenberg.⁵ Lo he puesto en uno de mis libros con el nombre de Rosenfeld (Semprún, 1994), porque no sabía si vivía... para protegerle incluso de mis posibles errores de memoria. Pero una lectora del libro en inglés lo identificó y me dijo que era “Rosenberg”. Un hombre que está

5 Albert G. Rosenberg.

vivo todavía. Tenemos una correspondencia. El teniente americano que explicaba era un judío alemán que se expatrió en los años 30, se hizo americano y se alistó en el ejército para hacer la guerra antifascista contra su propio país, como combatiente de la libertad. Y por eso hablaba un alemán tan perfecto.

E.¿Y es cierto de esta anécdota que usted vio esto, le dio dolor de estómago, y fue al campo a descansar...?

JS. Sí, sí (SEMPRÚN, 2008).

Imre Kertész recibió el Premio Nobel de Literatura en 2002. En abril de 1945 era un joven esquelético, de 15 años, recluido en el campo de Buchenwald. Recordaba haber visto al grupo de ciudadanos de Weimar, mientras estaba envuelto con una manta y sentado en un váter portátil que había ante el barracón hospitalario, “como si fuera el duque de Vendôme cuando recibía al obispo de Parma.” Masticaba un chicle norteamericano, que le habría ofrecido un soldado.

Estos instantes guardan una vivencia irrecuperable e inenarrable. Si pudiera volver a vivirlos, diría que he vencido el tiempo, que he vencido la vida. Sin embargo, el ser humano no fue creado para ello, sino como máximo para recordar. Y para que mientras tanto vigile la fidelidad e inamovilidad de su recuerdo (KERTÉSZ, 1999, p. 127).

Respecto al *dictum* de Adorno, propone su inversión: “Yo la variaré, en un mismo sentido amplio, diciendo que después de Auschwitz ya solo pueden escribirse versos sobre Auschwitz”. El horror del holocausto “se amplía para convertirse en el ámbito de una vivencia universal” (*ibid*, 1999, p. 66, p. 69). Es la estación término de las grandes aventuras, a la que se arriba tras dos milenios de cultura ética y moral, cuyo efecto traumático domina décadas del arte moderno y anima la fuerza creativa humana actual: “Reflexionando sobre Auschwitz, tal vez de manera paradójica, pienso más pronto sobre el futuro que sobre el pasado” (KERTÉSZ, 2003, p. 2, p. 51 y p. 255). Por ello, concluye el

premio nórdico húngaro, es posible entender el holocausto como “cultura”.

El sufrimiento cae sobre el ser humano con una orden, y la solemne protesta contra él: eso es hoy el arte, y no puede ser otra cosa (KERTÉSZ, 1999, p. 25).

Adorno proclama: «Escribir un poema después de Auschwitz es algo bárbaro» (nach Auschwitz ein Gedicht zu schreiben, ist barbarisch) (Theodor W. Adorno: Kulturkritik und Gesellschaft, *Gesammelte Schriften*, Band 10.1: Kulturkritik und Gesellschaft I, «Prismen. Ohne Leitbild». Frankfurt am Main: SUHRKAMP, 1977, p. 30).

En la autobiografía de Günter Grass, leemos como su generación literaria entendió precisamente así la sentencia de Adorno, como una apelación a pensar qué literatura debía hacer después de Auschwitz (G. Grass: *Artículos y opiniones*. Barcelona: Círculo de Lectores, 1996, pp. 132-133; cf. también: *Id.: Schreiben nach Auschwitz*. München, Deutscher TB VERLAG, 1999).

Respecto al célebre *dictum* de Adorno sobre la imposibilidad de la literatura después de Auschwitz, Kertész propone su inversión: «Yo la variaré, en un mismo sentido amplio, diciendo que después de Auschwitz ya solo pueden escribirse versos sobre Auschwitz». El horror del Holocausto «se amplía para convertirse en el ámbito de una vivencia universal» (KERTÉSZ, 1999, p. 66, p. 69) Por ello, concluye el escritor, es posible entender el holocausto como «cultura»: «El sufrimiento cae sobre el ser humano como una orden, y la solemne protesta contra él: eso es hoy el arte, y no puede ser otra cosa» (KERTÉSZ, 1999, p. 125).

Ahora bien, resulta aporética una creación artística o una composición literaria, que sea «recuerdo» de lo «irrecuperable e inenarrable» de lo indeterminable. Por ello, Kertész, como podemos comprobar en sus textos biográficos o en su correspondencia (cf. KERTÉSZ, 2016

y 2012, respectivamente), se esfuerza por dotar al material de una forma que permita al lector evocar lo inefable, aquello sobre lo único que puede escribirse. En este trabajo de conformación, Kertész recurre frecuentemente a una narración en la que se incorporan fragmentos de otros relatos. Así pasa, por ejemplo, en *Fiasco* (KERTÉSZ, 2009). Incluso estos pasajes citados pueden, a su vez, tener empotrados otros textos. Es el caso de *Un relato policiaco* (KERTÉSZ, 2007), cuyo texto corresponde la declaración de un abogado, que incluye el manuscrito de un defendido que, a su vez, incorpora citas del diario de una tercera persona. Sin embargo, es en *Liquidación* (KERTÉSZ, 2003) donde la referencia a fragmentos va más allá de la cita para dotar a la novela precisamente de la forma que hemos denominado «trinitaria»: una novela que incluye tres piezas literarias completas que, refiriéndose mutuamente como un juego de espejos, auspician una reflexión estética.

La relación entre identidad y literatura es esencial en la obra de Kertész (cf. KERTÉSZ, 2002a y 2010), por lo que un libro aparentemente autobiográfico como *La última posada*, compuesta por anotaciones sin fecha, presumiblemente ordenadas cronológicamente, tiene que ser tomada con precauciones. Allí, Kertész describe sus esfuerzos por dar forma a la novela *Liquidación*, después de trece años de trabajo (cf. KERTÉSZ, 2016, p. 90-91, p. 112). La forma definitiva es la que hemos denominado «trinitaria»: la novela incluye tres obras, relacionadas entre ellas, como se puede apreciar en la síntesis siguiente.

En su casa, Keserú lee el manuscrito de una «comedia en tres actos» (más adelante se define como «tragedia», KERTÉSZ, 2004, p. 13, p. 85) titulada «Liquidación», como la misma novela de Kertész, manuscrito en el que se describe puntualmente lo que ha sucedido desde que, nueve años antes, comenzó a ser liquidada la editorial estatal en la que trabajaba hasta precisamente el momento de la lectura (se trata

pues de una obra literaria «profética»; sobre la «novela profética», cf. KERTÉSZ; ESTERHÁZY, 2005, p. 34; también en KERTÉSZ, 2005). El cierre de la editorial resulta una metáfora del hundimiento del régimen e, incluso, de la catástrofe de la época y del yo (cf. KERTÉSZ, 2004, p. 69-70). El autor de la comedia, B. (o Bé), un superviviente de Auschwitz, sin embargo, se suicidó tiempo atrás, dejando escrito lo que iba a suceder. Así pues, lo acaecido desde el aviso de liquidación, las interacciones entre los trabajadores de la editorial y el desmoronamiento social, se lee en un texto que alterna citas de la comedia y la narración de la novela. Así sabemos que Keserú admiraba a B., administra su legado literario después de su suicidio y deduce que escribió una novela, que se obsesiona en localizar. Keserú acaba interrogando a Judit, una médico dermatóloga que facilitó inconscientemente la morfina con la que B. se suicidó. Ambos habían estado casados hasta que ella se separa paulatinamente de él porque se negó a tener un hijo con ella y emprendió, más bien, un paulatino y planificado proceso autodestructivo. La actitud de B. acaba convirtiendo a Judit en amante de Keserú. Al final, Judit confiesa a su nueva pareja, Ádam, que existió el manuscrito de la novela definitiva que busca Keserú, pero que ella leyó y quemó en la chimenea. Pero esta novela, ¿no es acaso el relato premonitorio de lo acaecido, o al menos de lo que ha pasado desde que los hechos cumplieran lo expuesto por la comedia? Así pues el lector de la novela de Kertész (*Liquidación*), lee también las dos supuestas obras de B, la comedia y la novela.

Ahora bien, la aporía de la paternidad a partir de la experiencia del campo de exterminio constituye el tema de *Kaddish por el hijo no nacido* de Kertész, donde el personaje de un escritor, también llamado B., lo formula al plantear que la paternidad es «mi existencia vista como posibilidad de tu ser» y que, después del paso por el campo de exterminio, la existencia, como forma espiritual, es «la supervivencia que no sobrevive» (KERTÉSZ,

2002b, p. 11, p. 145-146). En *La última posada* aclara la relación entre el *Kaddish* y *Liquidación*. En ambas aparecen dos escritores denominados B., supervivientes de campos de exterminio, pero una novela no es la continuación de la otra, sino que la segunda se presenta como «un juego mental del escritor B., que se pregunta: cómo sería si fuera como ha de ser». Por ello, *Liquidación* «no es una historia, sino una historia *posible*», y lo explica así:

No existe una novela que fuera reducida a cenizas, pero existe una novela real, precisamente la que estamos leyendo y que trata de que una posible novela es entregada a las llamas. Esa sala de espejos es la cámara secreta de la novela, a la que se accede con la llave destinada a la “séptima puerta” (KERTÉSZ, 2016, p. 204).

Ese juego de espejos es precisamente lo que hemos denominado una obra trinitaria. Solo con el espejo se puede matar al dragón.

Referências

- ADORNO, T. W. **Minima Moralia**. Reflexionen aus dem beschädigten Leben. Frankfurt: Suhrkamp. Adorno, Th. W. 1977.
- ADORNO, T. W. **Terminología filosófica**. Madrid: Taurus.
- ADORNO, T. W. *Ästhetische Theorie*. Gesammelte Schriften, 7. Frankfurt: Suhrkamp. 1997.
- ADORNO, T. W. **Stichworte**. Kritische Modelle 2. Frankfurt: Suhrkamp. 1998.
- ADORNO, T. W.; **ÄSTHETIK. Nachgelassene Schriften**, IV. 3. Francfort/Meno: Suhrkamp. Baumann, Z. 1989.
- ADORNO, T. W. **Modernity and the Holocaust**. Nueva York: Cornell University Press. Benjamin, W. 1982. Das Passagen-Werk, I. Aufzeichnungen und Materialien, Frankfurt: Suhrkamp.
- CLAUSSEN, D. **La teoría crítica, avui**. Alzira: Gemania. 1996.

CLAUSSEN, D. La dialéctica entre ciencia y cosmovisión. Sobre el antisemitismo en la sociología. **Constelaciones**, v. 4, p. 25-33. 2012.

GRASS, G. **Artículos y opiniones**. Barcelona: Círculo de Lectores. Grass, G. 1999.

JAHRHUNDERT, Meine. Gotingen: Steidl Verlag. In: HERNÁNDEZ, F.; HERZOG, B. **Estética del Reconocimiento. Fragmentos de una crítica social de las artes**. Valencia: PUV. 2015.

HONNETH, A. **Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie**. Frankfurt: Suhrkamp. 1986.

HORKHEIMER, M. **Eclipse of Reason**. Oxford: Oxford University Press. 2004.

HORKHEIMER, M.; ADORNO, Th. W. **Dialektik der Aufklärung**. Frankfurt: Suhrkamp. 2010.

KERTÉSZ, I. *Un instante de silencio en el paredón. El holocausto como cultura*. Barcelona: Herder. In: KRACAUER, S. **Soziologie als Wissenschaft. Der Detektivroman. Die Angestellten**. Frankfurt: Suhrkamp. 2006.

KRAHL, H.J. **Konstitution und Klassenkampf**. Frankfurt: Neue Kritik. 1985.

LEVI, P. **Lo che vi parlo. Conversazione con Giovanni Tesio**. Turín: Einaudi. 2016.

SEMPRÚN, J. **L'écriture ou la vie**. París: Gallimard. Stoetzler, 1994.

STOETZLER, M. Antisemitism, Capitalism and Reformation of Sociological Theory. **Patterns of Prejudice**, v. 44, n.2, p. 161-194. 2010.

WANDER, F. **La buena vida o De la serenidad ante el horror**. Valencia: Pre-textos. 2010.

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS COM TELETRABALHO NA COLÔMBIA

Beatriz Elena Hernandez Arias

Professora da *Universidad Pontificia Bolivariana*, Colômbia. Doutora em Ciências da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9592-3099>.

E-mail: beatriz.hernandez@upb.edu.co

Marta Araújo Tavares Ferreira

Professora titular aposentada da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Engenharia Industrial e Gestão da Inovação Tecnológica pelo *Ecole Centrale Des Arts Et Manufactures* de Paris. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8542-1477>.

E-mail: maraujo@ufmg.br

Resumo: O teletrabalho é a atividade de tipo laboral que é realizada fora do local da empresa, apoiado no uso das tecnologias da informação e comunicação. Este tipo de trabalho permite interconexão em rede entre empresas e teletrabalhadores. Porém, não é claro como o conhecimento pode ser gerado, compartilhado e gerido nas empresas que adotam esse sistema. Segundo os resultados da revisão de literatura, a maioria das pesquisas no campo do teletrabalho busca medir seus impactos sobre a mobilidade, os salários, a flexibilidade laboral ou a produtividade. Porém, poucos estudos estão focados em conhecer a relação do teletrabalho com a gestão do conhecimento. O presente artigo é baseado em pesquisa de doutoramento financiada com recursos do programa PAEC-OEA, CAPES, cujo objetivo foi analisar os processos de conhecimento em empresas colombianas com teletrabalho. Para executá-la, realizou-se pesquisa do tipo *survey* que permitiu concluir que o teletrabalho pode afetar de maneira importante a gestão do conhecimento nas empresas, especialmente pelas dificuldades de compartilhamento, tanto de informação, quanto de conhecimento.

Palavras-Chave: Teletrabalho. Gestão do Conhecimento. TIC. Home office.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COMPANIES WITH TELET WORK IN COLOMBIA

Abstract: Telework is the type of work activity that is carried outside the company, supported by information and communication technologies. This type of work allows network interconnection between companies and teleworkers. However, it is not clear how knowledge can be generated, shared and managed in the companies that adopt this system. According to the results of the literature review, most research in the field of telework seeks to measure its impacts on mobility, wages, labor flexibility or productivity. However, few studies are focused on knowing the relationship between telework and knowledge management. This article is based on a PhD research funded by the PAEC-OAS program, CAPES, whose objective was to analyze knowledge processes in Colombian companies with teleworking. In order to accomplish it, survey research was carried out, which allowed the conclusion that teleworking can significantly affect knowledge management in companies, especially due to the difficulties of sharing, both information and knowledge.

Keywords: Telework. Knowledge Management. ICT. Home office.

Artigo recebido em: 30/07/2019

Aceito para publicação em: 07/11/2019

Introdução

A importância crescente das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) é um dos fatores relevantes nas mudanças econômicas e sociais das últimas décadas. As organizações têm pensado em diferentes maneiras de gerenciarem-se a fim de acompanhar essas mudanças. Na atualidade, a competição não ocorre apenas entre empresas da mesma região, mas entre empresas do mundo inteiro, em função da interconexão possibilitada pelas TIC. Essas tecnologias têm impactado as organizações, as diferentes maneiras de realizar o trabalho e as dimensões socioculturais, econômicas, ambientais e políticas, melhorando a qualidade de vida da humanidade (CARNOY, 2000). Esta realidade é conhecida como sociedade do conhecimento, cujo principal ativo é precisamente o conhecimento, e seu uso é o elemento estratégico central das organizações (CASTELLS, 2000).

As TIC promovem a interconectividade, que se transformou na chave da flexibilidade organizacional. Essa interconectividade, acompanhada pelo sentido de colaboração, oferece a possibilidade de atualização constante da informação e do conhecimento. Assim, baseadas nas TIC, nascem novas formas de trabalho como o teletrabalho.

Alguns autores (DAVENPORT 1998; CHOO, 1998) argumentam que, para possibilitar o compartilhamento de conhecimento, deve existir interação pessoal constante entre os diferentes integrantes da organização, com fluxos de informação ininterruptos e diálogos informais. As comunicações mediadas pelas TIC podem

desenvolver a colaboração remota, com graus de informalidade e espontaneidade (CHOO, 1998).

No entanto, como argumenta Davenport (1998), é importante que antes de considerar o teletrabalho as empresas lembrem da importância da comunicação pessoal, os problemas que os trabalhadores enfrentam em seu isolamento, assim como a menor propensão a transferir seu conhecimento aos clientes e aos funcionários que permanecem dentro da organização.

Apesar da sua relevância, são poucas as pesquisas que abordam a relação entre dois dos conceitos mais importantes surgidos na sociedade do conhecimento, o teletrabalho e a gestão de conhecimento. O presente artigo relata e discute resultados de pesquisa doutoral que buscou interrogar essa relação em empresas colombianas.

Gestão do conhecimento e teletrabalho

No que refere à pesquisa bibliográfica, procurou-se identificar, na literatura, as pesquisas que tivessem como objetivo o teletrabalho, a gestão do conhecimento e a relação entre teletrabalho e gestão do conhecimento, sob qualquer abordagem, a saber, a relação do teletrabalho com a geração, a disseminação, a socialização ou compartilhamento do conhecimento, a partir de buscas em diferentes bases de dados acadêmicas tais como Google Scholar, Latindex e o banco de teses da Capes, entre outras. Para a busca de artigos, usaram-se termos tanto em português quanto em espanhol e inglês. A estratégia de busca foi formulada como mostrado no quadro 1.

Quadro 1 - Termos e expressões de busca

Idioma	Português	Espanhol	Inglês
	Gestão de/do conhecimento	Gestión del conocimiento	Knowledge management
Termos	<ul style="list-style-type: none">• Teltrabalho• Trabalho virtual• Home office	<ul style="list-style-type: none">• Teletrabajo• Trabajo autónomo• Trabajo virtual	<ul style="list-style-type: none">• Telework• Teleworking• Telecommuting• E-work• Home office
Expressões	(gestão de conhecimento* OR gestão do conhecimento*) AND (teletrabalho* OR trabalho virtual) (gestión del conocimiento) AND (teletrabajo* OR trabajo autónomo* OR trabajo virtual*) (knowledge management) AND (telework* OR teleworking* OR telecommuting* OR e-work* OR home office)		

Fonte: Elaboração própria (2018).

No que diz respeito à relação entre gestão do conhecimento e teletrabalho, recuperou-se apenas um total de oito artigos, dos quais apenas cinco foram usados devido à duplicidade. Esses artigos foram lidos e analisados e os dados coletados foram organizados segundo suas variáveis mais representativas.

A gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento permite gerar as condições necessárias para transformar experiências e informação em valor, através da utilização das TIC e da habilidade humana de interiorizá-las e transformá-las em conhecimento. Portanto, a GC como modelo de gestão logra a aquisição, o armazenamento e o processamento de informação e conhecimento, o desenvolvimento de práticas dirigidas e focadas na geração, compartilhamento e registro de conhecimento a fim de gerar valor para a organização. A gerência deve ser o principal promotor da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um processo focalizado na criação, organização e disseminação do conhecimento a fim de melhorar o desempenho da organização e facilitar a aprendizagem organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Ela compreende a criação e captação dos conhecimentos tácitos e explícitos e a utilização de tecnologias que facilitam os processos de intercâmbio e compartilhamento de informação e conhecimento, e o processo dinâmico de geração de conhecimento (BUENO, 1998).

Para Svenenius (2000), os objetivos organizacionais terão mais chance de serem alcançados se as diretrizes que guiam o planejamento dos sistemas informacionais e do conhecimento corresponderem à sua dimensão ideológica.

De acordo com Nonaka (2007) o segredo das organizações de sucesso está na maneira única de criar novo conhecimento e não só de processar

informação objetiva. Isto depende de aproveitar as ideias e intuições subjetivas dos empregados, e colocá-las à disposição da empresa, ainda que tudo dependa do compromisso deles.

Davenport e Prusak (1999) apresentam alguns princípios da gestão do conhecimento, a saber são: a) o conhecimento tem origem na cabeça das pessoas; b) o compartilhamento do conhecimento exige confiança; c) a tecnologia possibilita novos comportamentos; d) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; e) a empresa deve ter como fator essencial o suporte da direção; f) devem existir projetos pilotos para iniciativas de conhecimento; g) deve existir uma mistura entre aspectos qualitativos e quantitativos para avaliar iniciativas de gestão de conhecimento; h) o conhecimento deve ser estimulado através do apoio à criatividade.

Por outro lado, as organizações devem ter habilidades para usar o conhecimento novo de forma a interpretar as mudanças no ambiente, e desta maneira, lograr competitividade (MARKHIJA; GANESH, 1997). A estruturação de uma estratégia de representação de conhecimento faz que a organização obtenha vantagens competitivas, porque aperfeiçoa a autonomia, a colaboração, a memória corporativa, o estabelecimento de parcerias, a troca dos conhecimentos e o aumento da confiança nos empregados (BRAUN, 2002). A criação do conhecimento será reforçada quando os processos de transferência forem formalizados, sendo importante estabelecer e usar uma linguagem comum com o fim de integrar conhecimentos procedentes de diferentes fontes.

Lyles (2014) expõe que está sendo reconhecida a importância das empresas que criam conhecimento novo através dos processos internos e do fornecimento de novos conhecimentos por grupos externos, onde a aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação e transferência de conhecimento. As características do ambiente organizacional são importantes a fim de favorecer o desenvolvimento da aprendizagem e a melhora

dos fluxos de informação e conhecimento entre os membros da empresa, o que permite ampliar a base do conhecimento (STABLE, 2011).

O teletrabalho

O teletrabalho surgiu como resposta às mudanças da sociedade, convertendo-se em uma forma de trabalho à distância, que utiliza como ferramentas as TIC. O teletrabalho responde à necessidade de flexibilidade incitada pela concorrência constante e pelo crescimento do trabalho parcial e do emprego autônomo (CASTELLS, 2000). Esse sistema laboral tem implícito o uso das TIC como ferramentas para seu desenvolvimento, compreendendo o conjunto de conteúdo, elementos físicos (computadores, telefones, celulares, etc.), bem como a infraestrutura de suporte das operações (servidores e sistemas de interconexão). A tecnologia necessária para o desenvolvimento do teletrabalho *não deve* ser vista como um gasto, mas sim como um investimento da empresa, já que pode contribuir para seu crescimento (LIBRO BLANCO, 2012).

O conceito de teletrabalho tem sido abordado de diferentes maneiras. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade (SOBRATT), define o teletrabalho como:

Uma modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets etc. (SOBRATT, 2015, p. 1).

A Lei 1221 de 2008 da República de Colômbia, no Artigo 2, define o teletrabalho como:

Uma forma de organização laboral, que consiste no desempenho de atividades remuneradas ou

prestação de serviços a terceiros usando como suporte tecnologias da informação e comunicação, TIC, para o contato entre o trabalhador e a empresa, sem requerer a presença física do trabalhador em um local específico de trabalho. (COLÔMBIA, 2008, p. 1)

O *Libro Blanco* (2012) afirma que o teletrabalho não é uma profissão, nem um *call center*, nem manufatura em casa ou serviço em domicílio.

Para designar o teletrabalho, os termos mais comuns são *teleworking*, *telework*, *telecommunting*, *e-work*, *home office* e trabalho virtual, sendo uma forma de trabalho flexível, cuja flexibilidade é tanto de tempo quanto de espaço e comunicação (SILVA, 2009). A Lei 1221 de 2008 da República da Colômbia estabelece três modalidades de teletrabalho ou tipo de teletrabalhador: o teletrabalho autônomo, onde o trabalhador independente usa tecnologias para executar a tarefa a partir de qualquer lugar, especialmente seu lar (*home office*); o teletrabalho suplementar, onde tarefas na empresa e fora dela se alternam; e o teletrabalho móvel, onde o trabalhador utiliza dispositivos móveis para interagir e comunicar-se, e pode se ausentar da empresa com frequência.

O conceito de flexibilidade impulsionou o teletrabalho em diferentes contextos e permitiu a geração de diferentes formas de trabalhar: trabalho no lar/*home office*, trabalho em *telecentros*, trabalho móvel (LIBRO BLANCO, 2012; PUCHOL, 2007) e os escritórios satélites (BERNARDINO, 2010; NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Quanto às vantagens e desvantagens do teletrabalho, estas podem ser medidas considerando-se tanto o trabalhador quanto a empresa, porque os dois sofrem alterações com a adoção desta forma de trabalho. Entre as vantagens para as empresas estão: a) redução de custos, porque não se precisa comprar ou alugar prédios nem mobiliário, e pela redução do uso dos serviços públicos como água, energia e gás; b) decréscimo do absentismo dos

trabalhadores por motivos familiares; c) retenção de bons profissionais pela flexibilidade do trabalho; d) maior empoderamento dos trabalhadores; e) aumento da lealdade organizacional, dentre outros (BERNARDINO, 2010; PUCHOL, 2007).

O *Libro Blanco* (2012) expõe que existem benefícios relacionados às operações organizacionais, já que a organização passa a ter maior controle e seguimento do desenvolvimento das tarefas programadas através das ferramentas tecnológicas. Há também melhora das condições de recrutamento, porque pode-se contratar pessoas mais qualificadas e reter pessoal capacitado.

Considerando-se as desvantagens, a empresa pode apresentar complicações por: a) necessidade de criar um novo estilo de gestão baseada em objetivos; b) a informação em alguns casos pode ser facilmente manipulada; c) maiores custos em sistemas de segurança da informação e comunicação; e) debilidade do espírito de grupo; f) possível isolamento social do empregado, dentre outras (BERNARDINO, 2010; PUCHOL, 2007).

Quanto ao trabalhador, as vantagens são: a) redução de deslocamento entre sua residência e o trabalho; b) diminuição de distrações no lugar do trabalho; c) capacitação em novas ferramentas para ser teletrabalhador; d) economia nas despesas; e) relativa autonomia; f) melhor qualidade de vida e saúde; e g) melhora na motivação. As desvantagens são principalmente: a) isolamento; b) confusão entre a vida laboral e a privada; c) insegurança laboral e possível perda de seguridades sociais; d) aumento dos gastos de infraestrutura doméstica; e) dificuldade na adaptação futura aos escritórios comuns (BERNARDINO, 2010; GONZÁLEZ; MARTORELL, 2013).

Assim, como argumenta Pérez (2010), existe a possibilidade de o trabalhador não conseguir desconectar-se de suas atividades de trabalho, reduzindo ostensivamente seus períodos de descanso e lazer.

Pesquisas sobre teletrabalho

Existem diferentes pesquisas sobre teletrabalho, direcionadas, em sua maioria, a conhecer como essa nova modalidade de trabalho afeta as pessoas. Por exemplo, González e Martorell (2013), IBES (2012) e Pérez (2010) apontam que os trabalhadores se sentem mais atraídos pelo teletrabalho, já que podem ter flexibilidade e autonomia. Pérez (2010) discursa sobre a importância do teletrabalho na questão da liberdade de gerenciar sua vida da forma mais conveniente, sem necessidade de renunciar a nenhum aspecto. Assim, a rearticulação dos tempos laborais e pessoais se traduz em maior disponibilidade para a família. IBES (2012) defende que os teletrabalhadores têm melhor equilíbrio entre suas vidas laboral e pessoal, contribuindo para a felicidade da vida familiar.

Igualmente, Pérez e Gálvez (2009) expõem que o teletrabalho pretende ser uma estratégia de conciliação da vida laboral, familiar e pessoal para as mulheres com filhos. Esse estudo demonstrou que a auto gerência do tempo é uma das variáveis mais importantes que influem na decisão de teletrabalhar. Porém, em muitos casos, elas devem combinar todas as facetas, tanto laborais quanto familiares e domésticas. Os autores enfatizam em que existe o risco de que as TIC e, concretamente, o teletrabalho, sejam um mecanismo de reprodução da diferenciação entre os papéis de gênero.

Sob o ponto de vista do direito laboral, Barona (2013) analisa na Colômbia a modalidade de contrato de trabalho e do teletrabalhador assim como as relações laborais, as obrigações e os direitos tanto da empresa quanto do empregado. O autor mostra como tem sido o avanço desse modelo e suas implicações legais.

Considerando temas como segurança e saúde do teletrabalhador, Cataño e Gómez (2014) defendem que no teletrabalho é preciso revisar e modificar, quando necessário, o regulamento interno

e o contrato de trabalho. Deve-se avaliar tanto o ambiente de trabalho quanto o teletrabalhador, para conhecer o impacto que pode ocasionar o teletrabalho nele e em sua família.

Outros estudos mostram a relação entre teletrabalho e deficiência física. Por exemplo, Mora *et al.* (1999) e Vélez (2013) argumentam que as TIC facilitam a incorporação de pessoas com algum tipo de deficiência, sendo o teletrabalho uma maneira de vinculá-las ao ambiente de trabalho. Entre as pessoas com algum tipo de deficiência física, aquelas com restrição de mobilidade são as que têm um acesso maior a oportunidades laborais e melhores expectativas de ocupação (SALAZAR, 2007).

Agora, considerando a mobilidade nas cidades, Verano, Suárez e Sosa (2014) afirmam que, apesar das vantagens do teletrabalho para a mobilidade não serem claras nem diretas, este pode ser útil para diminuir os deslocamentos nas cidades e contribuir para a sustentabilidade da mobilidade, se implantado em grandes proporções. González e Martorell (2013) e Lister e Harnish (2011) enfatizam os menores custos de deslocamento, enquanto Fuhr e Pociask (2011) falam da redução do trânsito nas cidades. Igualmente, tem-se estudado o impacto do teletrabalho no meio ambiente, especialmente pela emissão de contaminantes, devido à diminuição em deslocamento até o local de trabalho (ILLEGEMS; VERBEKE, 2004; MOKHTARIAN; HANDY; SALOMON, 1995; SALOMON, 1998).

No caso do impacto do teletrabalho na produtividade, este se mede segundo fatores como: diminuição de absenteísmo e rotatividade de pessoal, diminuição de despesas com serviços públicos (água e energia) e manutenção de espaços de trabalho. Também se mede tendo-se em conta a eliminação de distrações no local de trabalho, o pagamento aos trabalhadores pelos objetivos alcançados e o rendimento do empregado (STANWORTH, 1991) assim como pela economia de combustível e papel (VON SCHÉELE; OHLSSON, 1997). Nos trabalhadores, o aumento da produtividade

baseia-se no aumento da motivação e auto realização, redução do stress, melhora da saúde e na formação em gestão on-line do trabalho (GONZÁLEZ; MARTORELL, 2013).

Relação entre gestão do conhecimento e teletrabalho

Pesquisas sobre gestão do conhecimento em sistemas de teletrabalho ainda são poucas. A maioria pretende conhecer como funcionam os processos de criação e compartilhamento de conhecimento em organizações com este tipo de sistema. Foram levantadas e analisadas cinco pesquisas, a saber:

- a. O estudo de Pérez-Pérez *et al.* (2002) desenvolveu um modelo para analisar a factibilidade das tarefas de conhecimento em sistemas de teletrabalho em empresas industriais e de serviços da Espanha, especialmente com teletrabalho móvel e teletrabalho em casa. Para o modelo levaram em conta os processos cognitivos, a geração, armazenamento e recuperação do conhecimento, sua transferência e codificação.

Os autores expõem que quando a organização apresenta maior compartilhamento de conhecimento existe menor factibilidade para o teletrabalho. Portanto, deve-se considerar o número e complexidade de pessoas, áreas ou empresas que precisam acesso a dados, informação e conhecimento antes de se adotar o teletrabalho. Assim, as tarefas, que não precisam de atividades de transferência de conhecimento podem ser feitas facilmente por teletrabalhadores em tempo integral. Já tarefas intensivas em transferência vão ter necessidade de reuniões ou videoconferências constantes (PÉREZ-PÉREZ *et al.*, 2002).

Os autores consideram que atividades que requerem processos simples de armazenagem e recuperação de informação são mais adequadas ao

teletrabalho, porque não precisam de software ou bases de dados sofisticados. Igualmente, as tarefas rotineiras de conhecimento são mais simples para o teletrabalho porque não precisam muito planejamento e programação, portanto podem ser feitas fora da empresa. Mas, tarefas de conhecimento como planejamento estratégico da empresa podem ser complexas para se teletrabalhar em tempo integral, porque precisam de mais reuniões ou atividades imprevistas (PÉREZ-PÉREZ *et al.*, 2002).

b. Hong-Girl, Bongsik e Kunihiko (2007) focaram sua pesquisa no acesso ao conhecimento e no uso dos meios de comunicação em empresas de teletrabalho (20 empresas japonesas). Seu objetivo foi examinar a lacuna entre teletrabalho e trabalho central (trabalho na empresa) no acesso ao conhecimento e no uso dos meios de comunicação para a troca de conhecimento. Os autores procuraram validar as seguintes hipóteses: o teletrabalhador percebe que os meios de comunicação diferem na sua capacidade para lidar com comunicação complexa. O e-mail é usado tanto no teletrabalho quanto no trabalho central. O acesso ao conhecimento é inferior no teletrabalho comparativamente ao trabalho central. A lacuna é maior quando a demanda de conhecimento tácito aumenta. O e-mail é o meio mais usado para trocar conhecimento tácito no teletrabalho (ainda que os autores reconheçam limitantes no uso do e-mail, esse meio é considerado melhor que *data-base* e fax). E o uso de telefone aumenta quando mais tácito é o conhecimento compartilhado (HONG-GIRL *et al.*, 2007).

Além de validar as hipóteses mencionadas, os autores reconheceram que é mais difícil o acesso ao conhecimento tácito em sistemas de teletrabalho,

embora a separação geográfica não signifique uma barreira para o compartilhamento de conhecimento.

c. No Brasil, foi realizada uma pesquisa de doutoramento que teve como objetivo identificar e especificar as práticas de gestão de conhecimento e as ferramentas TIC empregadas em empresas de software no país (15 empresas), incluindo aquelas que usam teletrabalhadores. O objetivo foi identificar as diferenças dessas práticas e ferramentas em sistemas de teletrabalho, mas não determinar a influência da gestão do conhecimento na eficácia empresarial em empresas com este tipo de sistemas. Foram consideradas três arenas de pesquisa das quais saíram as variáveis a estudar, a saber: as práticas de gestão de conhecimento, as TIC para gestão do conhecimento e a eficácia empresarial (GASPAR, 2010; GASPAR *et al.*, 2012).

Chegou-se à conclusão que as práticas de gestão do conhecimento mais usadas no total de empresas estudadas são: as conferências virtuais, *e-learning*, *call center*, portal corporativo, biblioteca corporativa, centros de inovação e gestão de inovação. Já as ferramentas TIC mais utilizadas para a gestão do conhecimento pelas empresas foram: e-mail, intranet, servidores web, portal corporativo, treinamento baseado no computador e telefone celular.

d. Van der Duin (2013) procurou determinar os efeitos do teletrabalho no compartilhamento de conhecimento, considerando fatores de socialização organizacional como: confiança, compromisso organizacional e vínculo interpessoal. O estudo foi feito no *College Beoordeling van Geneesmiddelen*, Holanda. Trata-se de um estudo de caso, onde os dados foram obtidos através de um questionário. Fizeram-se duas medições, uma em 2011 (251 respostas) a outra no ano de 2012

(225). Foram consideradas cinco dimensões: *telework* (teletrabalho), que considera o local do trabalho -escritório externo, casa ou caminho-. *Trust* (confiança), que considera a confiança nos colegas -*trust in colleagues*-, e a confiança na administração -*trust in management*. *Interpersonal bond* (vínculo ou ligação interpessoal), que considera a relação com os colegas -*relationship with colleagues*-, e a relação com o supervisor -*relationship with manager*. *Organizational commitment* (compromisso organizacional). E, finalmente, *knowledge sharing* (compartilhamento de conhecimento).

Lograram-se resultados em duas arenas: a primeira, o impacto do teletrabalho na socialização organizacional. Aqui se concluiu que os dois tipos de confiança e o compromisso organizacional não estão significativamente influenciados pela intensidade de teletrabalho. Enquanto ao vínculo interpessoal, há significativa influência entre teletrabalho e relação com os colegas, mas não na relação com o supervisor (VAN DER DUIN, 2013).

No que tange à segunda arena, o impacto dos componentes da socialização organizacional no compartilhamento de conhecimento, percebeu-se que só confiança nos colegas tem efeito positivo no compartilhamento de conhecimento (VAN DER DUIN, 2013).

e. O estudo teórico de Taskin e Bridoux (2010) apresenta como o teletrabalho pode pôr em

perigo a base de conhecimento da organização e sua vantagem competitiva. Este estudo é baseado em: a) literatura sobre teletrabalho e compartilhamento de conhecimento, e b) os efeitos do teletrabalho na transferência de conhecimento, de acordo com a frequência das transferências, localização do trabalhador e a percepção da disposição das pessoas para teletrabalhar. Nesse estudo levou-se em conta os componentes cognoscitivos da socialização na organização como facilitadores da transferência. Tais componentes são: qualidade dos relacionamentos, identificação dos objetivos e valores, troca de esquemas mentais, entre outros (TASKIN; BRIDOUX, 2010).

O estudo determina que considerando a frequência das transferências, a localização dos teletrabalhadores e a percepção das pessoas para teletrabalhar, o teletrabalho leva a compartilhar menos conhecimentos sociais com os não teletrabalhadores. Do mesmo modo, os autores argumentam que essa abordagem multidisciplinar permitiu mostrar que a transferência de conhecimento, que é a principal fonte de vantagem competitiva na sociedade baseada no conhecimento, pode ser ameaçada por novas formas de organização do trabalho (TASKIN; BRIDOUX, 2010).

Assim, com base na análise dos artigos, pode-se resumir as diferentes variáveis tidas em conta em cada pesquisa, assim como seus resultados (Quadro 2).

Quadro 2 - Pesquisas sobre gestão do conhecimento em sistemas com teletrabalho

Autor (es)	País	Variáveis	Resultados
Pérez-Pérez, <i>et al.</i> 2002.	Espanha	Processos cognitivos: Geração, armazenagem e recuperação, transferência e codificação. Variáveis: Incerteza, tempo de dependência, dependência espacial e nível de codificação.	<ul style="list-style-type: none"> • A principal dificuldade do teletrabalho é o compartilhamento do conhecimento. • Algumas áreas são mais adequadas para o teletrabalho parcial e para alguns trabalhadores.
Hong-Girl, L.; Bongsik, S.; Kunihiko, H. 2007.	Japão (20 empresas)	Consideraram-se 3 arenas de pesquisa: <ul style="list-style-type: none"> • Mudanças nas relações sociais e laborais. • Acesso ao conhecimento. • Uso de meios de comunicação (<i>face-to-face</i>, telefone, e-mail, fax, data base/<i>knowledge base</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • É mais difícil o acesso ao conhecimento tácito em sistemas de teletrabalho. • A separação geográfica não significa uma barreira para o compartilhamento de conhecimento. • O teletrabalho deu um novo sentido ao comportamento de busca. • Acesso ao conhecimento é inferior no teletrabalho que no trabalho central, e a brecha é maior quando a demanda de conhecimento tácito aumenta. • E-mail é usado para trocar conhecimento tácito no teletrabalho, mas o uso de telefone aumenta quanto mais tácito é o conhecimento compartilhado.
Taskin, L.; Bridoux, F. 2010.	Estudo teórico	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitivos: esquemas mentais compartilhados, linguagem e narrativas, identificação com objetivos e valores. • Relacionais: qualidade das relações 	<ul style="list-style-type: none"> • O teletrabalho pode por em perigo a base de conhecimento da organização e sua vantagem competitiva. • Não acontece uma transferência satisfatória de conhecimento entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores
Gaspar, M. 2010.	Brasil (15 empresas 319 pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão de conhecimento (<i>e-learning</i>, treinamento, conferência virtual, blog, wikis, etc.). • TIC para Gestão do conhecimento (análise de conteúdo, agentes de inteligência, mapas de conhecimento, DSS, etc.) • Eficácia empresarial (motivação, rotatividade, desenvolvimento, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • O uso de práticas de gestão de conhecimento influencia a eficácia empresarial. • O uso das TIC na gestão do conhecimento influencia a eficácia empresarial. • As práticas de gestão de conhecimento são maiores em teletrabalhadores. • A utilização de TIC para gestão de conhecimento é maior em teletrabalhadores.
Van der Duin, R. 2013. TRADUZIR AS DIMENSÕES	Holanda (251 pessoas)	Consideraram-se 5 dimensões: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Telework (work location) Localização do trabalho.</i> 2. <i>Trust (Trust in colleagues, trust in management) Confiança nos companheiros e na administração.</i> 3. <i>Interpersonal bond (Relationship with colleagues and manager) Relacionamento com companheiros e administração.</i> 4. <i>Organizational commitment. Compromisso organizacional.</i> 5. <i>Knowledge sharing Compartilhamento de conhecimento.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança e compromisso organizacional não são significativamente influenciados pela intensidade de teletrabalho. • Há significativa influencia entre teletrabalho e relação com os colegas, mas não na relação com o supervisor. • Só confiança nos colegas tem efeito positivo no compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Apresentação dos resultados da pesquisa de campo em empresas colombianas

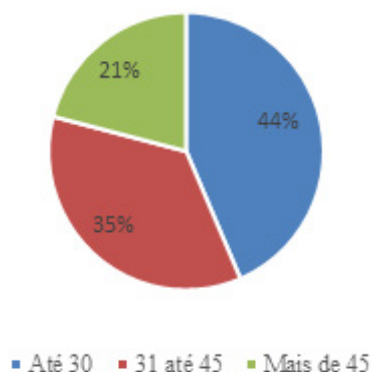
Foi realizada pesquisa de campo de tipo quantitativo (*survey*), não probabilística pelas condições de coleta de dados, a qual não dependeu da probabilidade, sendo o método de amostragem de seleção intencional. Os dados foram coletados com um questionário que usou uma escala *Likert* de cinco pontos. Participaram empresas com sistema de teletrabalho que tivessem assinado o *pacto por el teletrabajo*¹ na Colômbia.

Considerou-se uma amostra de 21 empresas as quais aceitaram participar do processo de pesquisa e obteve-se 62 respostas de teletrabalhadores ou coordenadores de teletrabalho. No questionário indagou-se sobre a percepção dos respondentes sobre o uso de ferramentas e práticas de gestão de conhecimento, aprendizagem e inovação nas empresas. A análise foi de tipo descritivo.

Característica da amostra de participantes

Dos participantes, 81% pertencia ao setor privado e 53% atuavam no nível operacional. A amostra está equilibrada entre homens e mulheres, com 47% e 53% respectivamente. Na maioria dos casos os participantes têm menos de 30 anos (ver Gráfico 1) e quase a metade tem escolaridade nível superior completo (ver Gráfico 2).

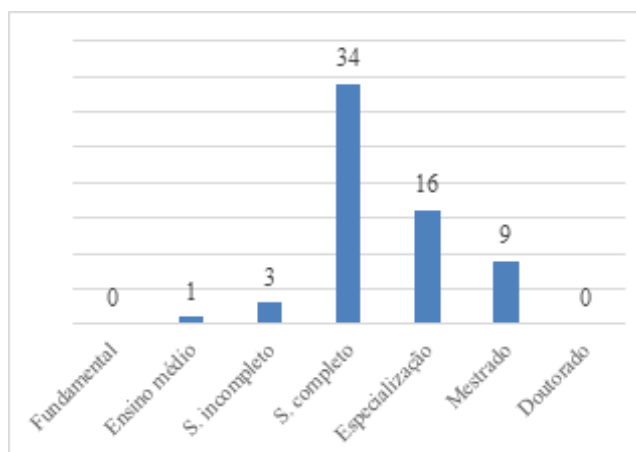
Gráfico 1 – Distribuição etária da amostra



Fonte: Elaboração própria (2019).

1 É uma aliança público – privada, que permite gerar um marco de cooperação para impulsar o teletrabalho na Colômbia. <http://www.teletrabajo.gov.co>

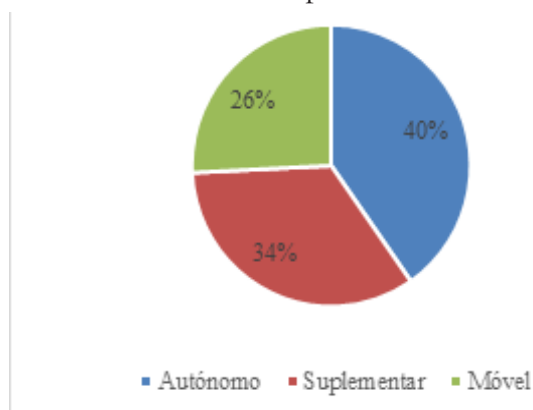
Gráfico 2 – Nível de escolaridade



Fonte: Elaboração própria (2019).

O Gráfico 3 aponta que o tipo de teletrabalho autônomo é o mais adotado na amostra, seguido pelo suplementar, e finalmente o móvel (40%, 34% e 26%, respectivamente). Como escrito anteriormente, o teletrabalho autônomo é onde o trabalhador usa tecnologias para trabalhar, especialmente em seu lar (*home office*); no teletrabalho suplementar alternam-se tarefas entre a empresa e um lugar fora dela; e no teletrabalho móvel são utilizados dispositivos móveis para interagir e comunicar-se.

Gráfico 3 - Tipo de teletrabalho



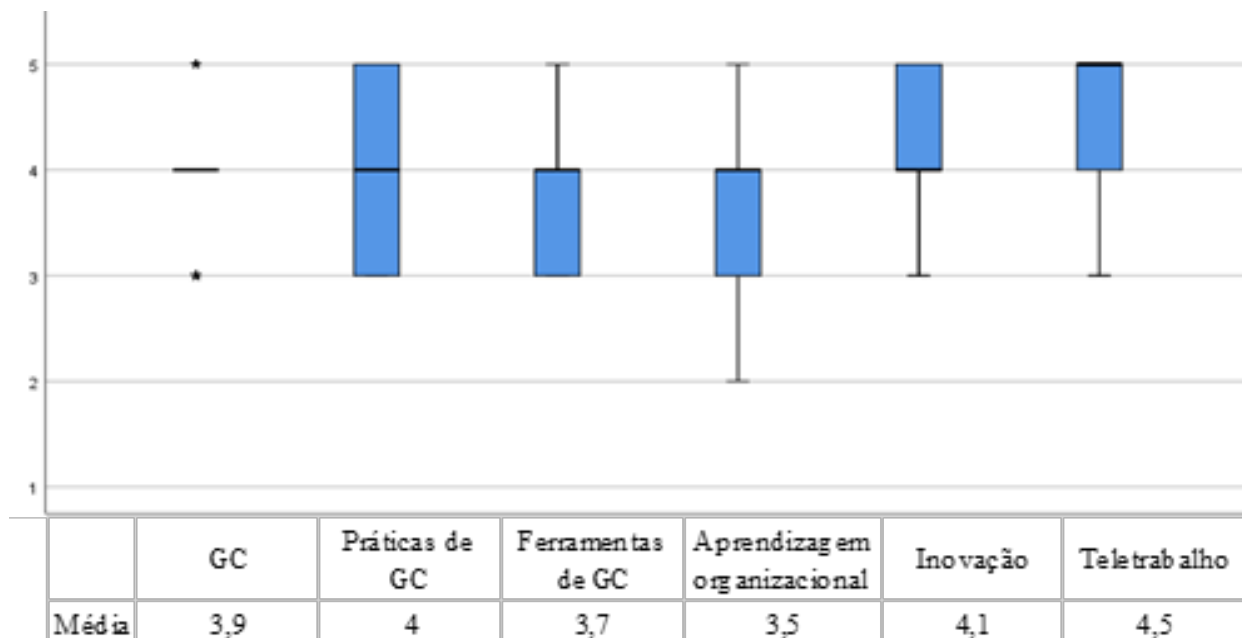
Fonte: Elaboração própria (2019).

O conhecimento dos participantes nos temas abordados no questionário é alto, de acordo com sua própria percepção numa escala onde 1 corresponde a “não conhece” e 5 a “conhece muito”. As áreas onde consi-

deraram ter mais conhecimento são processos de inovação e teletrabalho, onde 75% dos respondentes avaliaram seu conhecimento como alto, ou seja, maior que 4. As médias em aprendizagem organizacional e ferramentas

tecnológicas, foram de 3,7 e 3,5 respectivamente, para 75% das pessoas. No tema de gestão de conhecimento, encontrou-se menor variabilidade, com valor médio de 3,9 pontos (ver Gráfico 4).

Gráfico 4 - Tipo de teletrabalho



Fonte: Elaboração própria (2019).

Benefícios, desvantagens e tecnologia de comunicação associados ao teletrabalho

Segundo os participantes, o benefício do teletrabalho mais representativo para as empresas é o incentivo ao trabalho em equipe, especialmente no teletrabalho suplementar; a inclusão social, no caso do teletrabalho autônomo; e o aumento da produtividade no trabalho móvel. As principais desvantagens apontadas foram o maior custo com equipes de segurança da informação na modalidade autônoma e maior custo na implementação de equipes de comunicação na modalidade suplementar (ver Quadro 4).

A respeito do teletrabalhador, os participantes apontaram que o maior benefício do teletrabalho foi a redução do deslocamento entre a casa e o local do trabalho, seguido da

diminuição de despesas, maior tempo para a família e melhor qualidade de vida e saúde dos trabalhadores. E as maiores desvantagens apontadas foram o isolamento, especialmente no teletrabalho suplementar, a dificuldade de se readaptar ao trabalho presencial, sobretudo de teletrabalhadores autônomos, e a insegurança no trabalho, sobretudo no teletrabalho móvel (ver Quadro 5).

Os percentuais dos quadros 5 e 6, nascem do relacionamento cruzado entre duas perguntas do questionário, modalidade de teletrabalho e benefício ou desvantagens do teletrabalho, tanto para empresa quanto para o teletrabalhador. Quando a soma da coluna dá 100%, isso significa que o participante escolheu só uma alternativa; quando a soma é maior que 100%, o participante escolheu várias opções.

Quadro 4 - Modalidades de teletrabalho e benefícios e desvantagens para a empresa

Modalidades de teletrabalho	Autônomo	Suplementar	Móvel	
Benefício para a empresa	Aumento da produtividade	23,1%	23,8%	46,7%
	Incentivo ao trabalho em equipe	28,9%	47,6%	20,0%
	Redução custos fixos	23,1%	19,0%	20,0%
	Promove a inclusão social	24,9%	19,0%	13,3%
	Respostas	26	21	15
Desvantagem para a empresa	Fácil manipulação da informação	26,9%	19,0%	26,7%
	Maior custo em equipes de segurança de informação	34,6%	19,0%	26,7%
	Maior custo na implantação de equipes de comunicação	19,2%	38,1%	26,6%
	Economia das despesas	19,2%	23,8%	20,0%

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 5 – Modalidades de teletrabalho e benefícios e desvantagens para o teletrabalhador

	Autônomo	Suplementar	Móvel	
Maior benefício para o teletrabalhador	Redução de deslocamento	23,1%	28,6%	40,0%
	Economia de despesas	19,2%	23,8%	13,3%
	Melhor qualidade de vida e saúde dos trabalhadores	11,5%	19,0%	26,7%
	Mais tempo para família	30,8%	9,5%	6,7%
	Diminuição de distrações no lugar do trabalho	3,8%	9,5%	0,0%
	Capacitação em novas ferramentas	7,7%	19,0%	13,3%
	Relativa autonomia	15,4%	9,5%	13,3%
	Melhora na motivação	15,4%	4,8%	20,0%
Desvantagens do teletrabalho para o teletrabalhador	Isolamento	23,1%	28,6%	13,3%
	Dificuldade para adaptar-se aos trabalhos comuns	30,8%	14,3%	13,3%
	Confusão entre a vida laboral e a privada.	19,2%	14,3%	20,0%
	Maiores gastos de infraestrutura doméstica	7,7%	23,8%	26,7%
	Insegurança no trabalho – salário etc.	19,2%	14,3%	26,7%
	NR	0,0%	4,8%	0,0%

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quanto às TIC usadas como meios de comunicação pelos teletrabalhadores, o e-mail foi apontado como a mais utilizada, seguido do celular (ligações) e do WhatsApp, com 25,33%, 22,71% e 14,41% das respostas respectivamente. O quadro 6, mostra a quantidade de anotações para cada tipo de tecnologia ou meio de comunicação, considerando o tipo ou modalidade de teletrabalho envolvido.

Quanto o teletrabalho autônomo (*home office*) as pessoas responderam que os meios de comunicação mais usados são e-mail, celular e WhatsApp. No teletrabalho suplementar é similar, mas o chat externo é usado com mais regularidade do que WhatsApp. E no teletrabalho móvel, os meios mais usados são o celular e e-mail, sendo importante também o telefone fixo.

Quadro 6 - Meios de comunicação mais usados no teletrabalho de acordo com cada modalidade

Modalidades de teletrabalho	Autônomo	Suplementar	Móvel	Total	
Meios de comunicação mais usados	Celular-ligações	22	17	13	52
	E-mail	24	19	15	58
	Chat interno	12	8	7	27
	WhatsApp	18	7	8	33
	Telefone fixo	11	6	11	28
	Chat externo	13	11	7	31

Fonte: Elaboração própria (2019).

Práticas adotadas para gestão do conhecimento em situação de teletrabalho

Nessa parte do questionário foram apresentadas afirmações que descrevem as possíveis práticas relacionadas com a gestão de conhecimento nas organizações.

A gestão de conhecimento foi trabalhada com base em três processos, a saber, a criação, o compartilhamento e o registro do conhecimento, a partir do modelo de gestão de conhecimento de Vasconcelos e Ferreira (2002).

As práticas de gestão de conhecimento em cada processo foram divididas em três categorias: estrutura, processos e pessoas, de acordo com o exposto no Modelo OKA trabalhado por Ansuattigui, Caulliraux-Python e Fernandes (2013), Ansuattigui e Python (2011), e Camões (2010). As práticas selecionadas foram divididas em dimensões de análise, da seguinte maneira:

- PCRC - Práticas para criação de conhecimento (7 variáveis).
- PCOC - Práticas para compartilhamento de conhecimento (6 variáveis).

c. PREC - Práticas para registro do conhecimento (3 variáveis).

Pediu-se aos participantes para marcarem o grau em que as afirmações se aplicavam às suas empresas.

Percepção das práticas de criação do conhecimento

As práticas de criação do conhecimento mais usadas, de acordo com os respondentes, são a explicitação de uma política de gestão de conhecimento (PCRC1) e práticas de benchmarking (PCRC4). Em menor proporção foi apontada a criação de banco de ideias (PCRC5). Inteligência competitiva (PCRC3) é a prática menos usada. O quadro 7 apresenta o nome de cada variável utilizada no estudo e o quadro 8 apresenta os resultados obtidos para cada prática de criação de conhecimento. Na maioria dos casos as respostas ficaram próximas a 3, onde 3 significava “não concordo nem discordo”, ou seja, os participantes pareceram desconhecer o uso dessas práticas nas empresas.

Quadro 7 - Nome das práticas de criação do conhecimento

Nome	Prática de criação do conhecimento
PCRC1	Políticas explícitas de gestão do conhecimento
PCRC2	Investimento em atividades de pesquisa e desenvolvimento
PCRC3	Inteligência competitiva
PCRC4	<i>Benchmarking</i>
PCRC5	Banco de ideias
PCRC6	<i>Mentoring</i>
PCRC7	Melhores práticas

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 8 – Avaliação das práticas de criação do conhecimento

Escala	PCRC1	PCRC2	PCRC3	PCRC4	PCRC5	PCRC6	PCRC7
Prática não adotada	14,50%	38,70%	50,00%	29,00%	17,70%	32,20%	35,50%
Desconhecimento do participante	43,50%	37,10%	33,90%	33,90%	43,50%	37,10%	38,70%
Prática adotada	42,00%	24,20%	16,10%	37,10%	38,70%	30,60%	25,80%
Média	3,3	2,8	2,6	3,1	3,2	3,0	2,9

Fonte: Elaboração própria (2019).

Percepção das práticas de compartilhamento de conhecimento

Nesse item, 40,3% dos respondentes reconheceram que suas empresas trabalham junto a clientes e fornecedores, logrando criar parcerias estratégicas (PECOC2), enquanto 45,2% deles não soubessem da existência dessa prática para compartilhar conhecimento em suas empresas. 32,2% disseram que na empresa existem e se promovem relações com fontes externas de conhecimento, as quais tem permitido a criação de redes de especialistas, seja com universidades, centros de pesquisa ou outros (PECOC3).

Em média, 36% das pessoas responderam que a empresa não promove espaços de interação para o desenvolvimento de novo conhecimento

(espaços de socialização), compartilhamento de conhecimento e informação através de um sistema de incentivos, nem tem espaços de interação entre profissionais ou experts, focalizados em gerar novo conhecimento (como as comunidades de prática). Também, segundo os respondentes, não existe uma política de compartilhamento focalizada na divulgação de resultados de atividades ou pesquisas.

O Quadro 9 apresenta o nome de cada variável utilizada no estudo e o quadro 10 apresenta os resultados obtidos para cada prática de compartilhamento. Na maioria dos casos, o desconhecimento dos participantes é muito alto, pois suas respostas ficaram próximas a 3, onde 3 significava “não concordo nem discordo”, ou seja, os participantes pareceram desconhecer o uso dessas práticas nas empresas.

Quadro 9 - Nome das práticas de compartilhamento do conhecimento

Nome	Prática de compartilhamento do conhecimento
PCOC1	Espaços para socialização do conhecimento
PCOC2	Alianças estratégicas
PCOC3	Redes de especialistas
PCOC4	Sistema de incentivos
PCOC5	Apresentação de projetos e atividades de pesquisa
PCOC6	Comunidades de prática

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 10 - Práticas de compartilhamento do conhecimento

Escala	PCOC1	PCOC2	PCOC3	PCOC4	PCOC5	PCOC6
Prática não adotada	37,10%	14,50%	30,60%	38,70%	37,10%	54,80%
Desconhecimento do participante	38,70%	45,20%	37,10%	41,90%	38,70%	30,60%
Prática adotada	24,20%	40,30%	32,20%	19,30%	24,20%	14,50%
Média	2,9	3,3	3,0	2,8	2,9	2,5

Fonte: Elaboração própria (2019).

Percepção das práticas de registro do conhecimento

No que se refere às práticas para registrar conhecimento como memória organizacional (para armazenamento e disponibilização da informação), criação de manuais de treinamento/procedimentos e mapeamento de processos para a tomada de decisões, na maioria dos casos as respostas ficaram próximas a 3, onde 3 significava “não concordo nem discordo”, ou seja, os participantes pareceram desconhecer o uso dessas práticas nas empresas.

O Quadro 11 mostra o nome de cada variável utilizada no estudo e o Quadro 12 apresenta as médias das respostas obtidas por prática de registro.

Quadro 11 - Nome das práticas de registro do conhecimento

Nome	Prática de registro do conhecimento
PREC1	Mapeamento de processos
PREC2	Manuais de treinamento
PREC3	Memória organizacional

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 12 - Práticas de registro do conhecimento

Escala	PREC1	PREC2	PREC3
Prática não adotada	27,40%	40,30%	16,10%
Desconhecimento do participante	38,70%	33,90%	45,20%
Prática adotada	33,90%	25,80%	38,70%
Média	3,1	2,9	3,3

Fonte: Elaboração própria (2019).

Ferramentas tecnológicas usadas para a gestão do conhecimento

Nessa parte do questionário foram apresentadas afirmações que descrevem as possíveis ferramentas relacionadas com a gestão do conhecimento nas organizações. Essas ferramentas foram classificadas de acordo com as categorias de tecnologia do *Libro Blanco* (2012), o qual argumenta que no teletrabalho existem cinco tipos diferentes de soluções tecnológicas: telecomunicações, dispositivos de usuário, infraestrutura informática, aplicações e segurança. Também se consideraram algumas das ferramentas tecnológicas para gestão de conhecimento apresentadas por Gaspar, Santos, Donaire, Shoiti Kuniyoshi e Campi Prearo (2011).

As ferramentas tecnológicas para a gestão de conhecimento foram representadas por:

FCRC - Ferramentas para criação de conhecimento (4 variáveis).

FCOC - Ferramentas para compartilhamento de conhecimento (5 variáveis).

FREC - Ferramentas para registro do conhecimento (6 variáveis).

Pedi-se aos participantes para marcarem o grau em que as afirmações se aplicavam às suas empresas.

Percepção das ferramentas tecnológicas para criar conhecimento

Considerando-se as ferramentas tecnológicas para a criação de conhecimento, a ferramenta mais

usada foi o *e-learning*, pois 43,6% dos respondentes apontaram que suas empresas incentivavam a educação e capacitação através da internet como fonte de criação de novo conhecimento. Porém, a maioria das pessoas apontou que nas empresas não se usava ferramentas para melhorar os processos de criação e organização de conteúdos como imagens, textos e vídeos (gestão de conteúdo).

O mesmo aconteceu com a gestão eletrônica de documentos, que ajuda na recuperação de informação importante, e as ferramentas de busca, que ajudam no acesso remoto tanto a aplicações como a processos através de dispositivos eletrônicos: um grande percentual de respondentes não soube responder se suas empresas usavam essas ferramentas para criação de conhecimento, já que na maioria dos casos as respostas ficaram próximas a 3, onde 3 significava “não concordo nem discordo”, ou seja, os participantes pareceram desconhecer o uso dessas ferramentas nas empresas. O Quadro 13 mostra o nome de cada variável utilizada no estudo e o Quadro 14, apresenta o total das ferramentas de criação e as respostas obtidas.

Quadro 13 - Nome das ferramentas para criação do conhecimento

Nome	Ferramentas de criação do conhecimento
FCRC1	Gestão de conteúdo
FCRC2	Ferramenta de busca
FCRC3	Gestão eletrônica de documentos
FCRC4	<i>E-learning</i>

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 14 - Ferramentas de criação do conhecimento

Escala	FCRC1	FCRC2	FCRC3	FCRC4
Ferramenta não adotada	37,10%	54,80%	38,70%	11,30%
Desconhecimento do participante	40,30%	30,60%	41,90%	45,10%
Ferramenta adotada	22,60%	14,60%	19,40%	43,60%
Média	2,9	2,5	2,8	3,4

Fonte: Elaboração própria (2019).

Percepção das ferramentas tecnológicas para compartilhar conhecimento

Para compartilhar conhecimento, a ferramenta apontada como mais usada ou representativa foi a videoconferência, 43,5% (FCOC3), seguida pelas variáveis intranet (FCOC1), computação na nuvem (FCOC4) e ERP (FCOC5). 40,3% dos participantes reportaram que em suas empresas a extranet (FCOC5) não apoiava a troca e compartilhamento de informação e conhecimento com os outros integrantes da cadeia de valor. Aqui também é predominante o desconhecimento dos participantes quanto ao uso dessas ferramentas nas empresas. O Quadro 15 mostra o nome de cada

variável utilizada no estudo e o Quadro 16 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 15 - Nome das ferramentas para compartilhar conhecimento

Nome	Ferramentas de compartilhar conhecimento
FCOC1	Intranet
FCOC2	Extranet
FCOC3	Sistema de vídeo conferência
FCOC4	Computação na nuvem
FCOC5	ERP Interatividade e intercambio de informação

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 16 - Ferramentas para compartilhar conhecimento

Escala	FCOC1	FCOC2	FCOC3	FCOC4	FCOC5
Ferramenta não adotada	16,10%	40,30%	14,50%	16,10%	16,10%
Desconhecimento do participante	45,20%	33,90%	41,90%	45,20%	45,20%
Ferramenta adotada	38,70%	25,80%	43,50%	38,70%	38,70%
Média	3,3	2,9	3,3	3,3	3,3

Fonte: Elaboração própria (2019).

Percepção das ferramentas tecnológicas para registrar conhecimento

As ferramentas para registrar conhecimento são em grande parte desconhecidas, tendo relevância as cópias de segurança (FREC3), os mecanismos de autenticação (FREC5) e os escritórios virtuais (FREC6). O sistema de criptografia é a ferramenta menos usada pelas empresas. Existe um grande desconhecimento dos participantes sobre a adoção desse tipo de ferramenta nas empresas. O Quadro 17 mostra o nome de cada variável utilizada no estudo e o Quadro 18 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 17 - Nome das ferramentas para registrar conhecimento

Nome	Ferramentas de registrar conhecimento
FREC1	Sistemas workflow de colaboração
FREC2	Sistema de suporte à tomada de decisões DSS
FREC3	Cópias de segurança
FREC4	Sistemas de criptografia
FREC5	Mecanismos de autenticação
FREC6	Escritórios virtuais

Fonte: Elaboração própria (2019).

Quadro 18 - Ferramentas para registrar conhecimento

Escala	FREC1	FREC2	FREC3	FREC4	FREC5	FREC6
Ferramenta não adotada	41,90%	40,30%	11,30%	46,80%	29,00%	30,60%
Desconhecimento do participante	37,10%	35,50%	54,80%	33,90%	40,30%	38,70%
Ferramenta adotada	21,00%	24,20%	33,80%	19,30%	30,60%	30,60%
Média	2,8	2,8	3,3	2,7	3,0	3,0

Fonte: Elaboração própria (2019).

Análise dos resultados e conclusões

Pôde-se observar que na maioria dos casos, os estudos relacionados ao teletrabalho procuram conhecer seu impacto sobre a redução de custos, o aumento da produtividade e como essa modalidade laboral afeta a vida dos trabalhadores. A revisão da literatura permitiu encontrar poucos estudos que relacionem teletrabalho e gestão do conhecimento.

A presente pesquisa concluiu que, nas empresas colombianas consultadas, os maiores impactos do teletrabalho percebidos foram o aumento da produtividade e o reforço do trabalho em equipe. Os participantes consideraram que as maiores desvantagens notadas têm sido a fácil manipulação da informação e o aumento dos custos de implementação de equipes de comunicação e segurança.

Para o trabalhador, segundo os resultados desta pesquisa, o teletrabalho tem permitido mais tempo para a família (principalmente na modalidade de teletrabalho autônomo), como o menciona Pérez (2010); melhor qualidade de vida, confirmando o exposto por IBES (2012); e redução de deslocamentos, variável analisada por Verano, Suárez e Sosa (2014) e Fuhr e Pociask (2011).

A respeito das práticas de criação, compartilhamento e registro de conhecimento, aquelas que foram mais apontadas como sendo adotadas pelas empresas colombianas com teletrabalho foram a adoção de uma política explícita de gestão de conhecimento (42%), o estabelecimento de alianças estratégicas (40,3%),

a manutenção de bancos de ideias (38,7%) e a construção da memória organizacional (38,7%).

Chama a atenção o grande percentual de respostas indicando o desconhecimento por parte dos participantes da adoção por suas empresas de diversas práticas de gestão do conhecimento.

Já nas ferramentas para criação e compartilhamento de conhecimento, têm relevância o *e-learning* (43,6%), a vídeo conferência (43,5%), as intranets (38,7%), a computação na nuvem (38,7%) e os sistemas ERP (38,7%), resultados muito parecidos com os apontados por Gaspar (2010). Este autor afirma que as práticas e ferramentas mais usadas pelas empresas brasileiras com teletrabalho são conferências virtuais, *e-learning*, *call center*, e portal corporativo. Nota-se a semelhança entre o uso de práticas e ferramentas no teletrabalho nas empresas estudadas na Colômbia e aquelas estudadas no Brasil.

As ferramentas de registro mais relevantes para as empresas colombianas, de acordo com a presente pesquisa, são aquelas da categoria segurança, como cópias de segurança e mecanismos de autenticação.

Hong-Girl *et al.* (2007) argumentam que o teletrabalho deu um novo sentido ao comportamento de busca de informação e conhecimento, e com ele pode-se aproveitar melhor a solidez dos meios de comunicação, tanto eletrônicos quanto encontros face a face. De modo similar, Gaspar (2010) expõe que tanto as práticas de gestão do conhecimento quanto as TIC voltadas para a gestão influenciam na eficácia das empresas, e que as últimas são mais usadas em empresas com sistemas de teletrabalho.

No entanto, constatou-se na presente pesquisa que existe pouco conhecimento das práticas e ferramentas de gestão de conhecimento adotadas nas empresas por parte dos funcionários de empresas colombianas, e que, de toda forma, as práticas e ferramentas mais usadas pelos teletrabalhadores nas empresas estudadas são aquelas de criação de conhecimento em detrimento das de compartilhamento ou registro de conhecimento.

Referências

- ANSUATTIGUI, R. V.; PITHON, A. J. C.; FERNANDES, F. Práticas de gestión del conocimiento en una Institución Pública de Investigación. El caso del centro tecnológico del ejército en Brasil (CTEx). **Información tecnológica**, v. 24, n. 5, 2013.
- ANSUATTIGUI, R. V.; PITHON, A. J. C. Aplicação da metodologia OKA em redes colaborativas de autoria. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte, 2011. p. 1-12.
- BARONA, R. Actualidad del teletrabajo en Colombia. **Revista internacional y comparada de relaciones laborales y derecho del empleo**, v. 1, n. 3, p. 2-14, jul./sep. 2013.
- BERNARDINO, A. F. **Teletrabalho e gestão de recursos humanos**: estudo de caso em uma organização e prestação de serviços em tecnologia da informação. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010.
- BRAUN, P. Digital knowledge networks: linking communities of practice with innovation. **Journal of Business Strategies**, v. 19, n. 1, p. 43-54, 2002.
- BUENO, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. **Boletín de Estudios Económicos**, n. 53, p. 207-229, 1998.
- CAMÕES, R. J. S. **Proposta e teste de um método de aplicação do método Organizational Knowledge Assessment – OKA**: Estudo de caso em organização militar. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Gestão de conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.
- CARNOY, M. **Sustaining the new economy**. New York: Russell Sage Foundation, 2000.
- CASTELLS, M. **La era de la información**. México: Siglo XXI Editores, 2000.
- CATAÑO, S. L.; GÓMEZ, N. E. El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. **CES Salud Pública**, n. 5, p. 82-91, 2014.
- CHOO, C.W. **La organización inteligente**. México: Oxford University Press, 1998.
- COLOMBIA. **Ley 1221 de 2008**. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 47.052 de 16 de julio de 2008. Congreso de la República de Colombia, 2008.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1999.
- FUHR, J.; POCIASK, S. Broadband and telecommuting: helping the U.S. environment and the economy. **Low Carbon Economy**, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2011.
- GASPAR, M. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- GASPAR, M.; SANTOS, S.; DONAIRE, D.; SHOITI, M.; CAMPI, L. Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho: um estudo em empresas atuantes na indústria de software no Brasil. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD EnEO, 7., Curitiba, 2012. **Anais [...]**. Curitiba, 2012, p. 1-15.

- GONZÁLEZ, L.; MARTORELL, V. El trabajo flexible para facilitar la inclusión laboral de colectivos vulnerables. In: COLOMBIA DIGITAL. **Teletrabajo en Iberoamérica: referentes y recomendaciones**. Bogotá, D.C.: Corporación Colombia Digital, 2013.
- HONG-GIRL, L.; BONGSIK, S.; KUNIHICO, H. Telework vs central work. A comparative view of knowledge accessibility. **Decision Support System**, n. 43, p. 687-700, 2007.
- IBES. **Telework, productivity and wellbeing**. Australia: Institute for a Broadband-Enabled Society, 2012.
- ILLEGEMS V.; VERBEKE, A. Telework: What does it mean for Management? **Long Range Planning**, v. 37, n. 4, p. 319-334, aug. 2004.
- LIBRO BLANCO. **El ABC del teletrabajo en Colombia**. Bogotá, Colombia: Ministerio TIC, Ministerio de Trabajo y Colombia Digital, 2012. V. 3.
- LISTER, K.; HARNISH, T. **The shifting nature or work in the UK. Bottom line benefits of telework**. UK: Telework research network – Citrix, 2011.
- LYLES, M. Organizational learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. **European Management Journal**, n. 32, p. 132-136, 2014.
- MARKHIJA, M.V., GANESH, U. The relationship between control and partner learning in leaning related joint ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 5, p. 508-527, 1997.
- MOKHTARIAN, P.; HANDY, S.; SALOMON, I. Methodological issues in the estimation of travel, energy and air quality impacts of telecommuting. **Transportation Research**, v. 29, n. 4, p. 283-302, 1995.
- MORA, E.; PABLOS, C.; MONTERO, A.; DÍAZ, E.; SEGURA, M. La integración del discapacitado en el mercado laboral a través de las nuevas formas organizativas de trabajo. *Studia Carande: Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas*, v. 4, n. 2, p. 97-120, 1999.
- NOGUEIRA, A.; PATINI, A. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 121-152, out./dez. 2012.
- NONAKA, I. La empresa creadora de conocimiento. **Harvard Business Review América Latina**, julio, p. 1-10, 2007.
- PÉREZ, C. El teletrabajo: más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores. **Revista de los estudios de derecho y ciencia política de la UOC**, n. 11, p. 24-33, 2010.
- PÉREZ, C.; GÁLVEZ, A. Teletrabajo y vida cotidiana: ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. **Athenea Digital**, n. 15, p. 57-79, 2009.
- PÉREZ-PÉREZ, M. MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A.; LUIS-CARNICER, M.P.; VELA-JIMÉNEZ, M. J. Knowledge task and teleworking: a taxonomy model of feasibility adoption. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 3, p. 272-284, 2002.
- PUCHOL, L. **Dirección y gestión de recursos humanos**. 7. ed. Barcelona: Díaz de Santos, 2007.
- SALAZAR, C. El Teletrabajo como aporte a la inserción laboral de personas con discapacidad en Chile: una gran carretera virtual por recorrer. **Revista Ciencia y Trabajo**, v. 9, n. 24, p. 89-98, abr./maio, 2007.
- SALOMON, I. Technological change and social forecasting, the case of telecommuting as a travel substitute. **Transportation Research**, v. 6, n. 1-2, p. 17-45, 1998.
- SILVA, R. R. Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista brasileira de gestão urbana**, v. 1, n. 1, p. 85-94, jan./jun. 2009.
- SOBRATT. Questões. Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividade. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>. Acesso em: 10 out. 2015.
- STABLE, Y. Model of organizational learning for information organizations. **Revista Cubana de ACIMED**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2011.
- STANWORTH, J. **Telework the human resource implications**. London: Institute of Personnel Management, 1991.

SVENENIUS, E. Information organization. *In*: SVENENIUS, E. (comp.) **The intellectual foundation of information organization**. Cambridge: MIT, 2000.

TASKIN, L.; BRIDOUX, F. Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. **The international journal of human resource management**, v. 1, n. 13, p. 2503-2520, 2010.

VAN DER DUIN, R. **Knowledge sharing in teleworking environments** (Dissertação). Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2013.

VASCONCELOS, M., FERREIRA, M. O Processo de aprendizagem e a gestão de conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2.6, Salvador, 2002. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.

VÉLEZ, J. El Teletrabajo: una forma de inclusión de las personas en situación de discapacidad al mundo laboral y la gestión de sus riesgos laborales. **Revista Ces Derecho**, v. 4, n. 1, ene./jun. p. 29-45, 2013.

VERANO, D.; SUÁREZ, H.; SOSA, S. El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. **Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa**, v. 20, n. 1, p. 41-46, ene./abr. 2014.

VON SCHÉELE, F.; OHLSSON, K. **Differences between individuals and groups in a high-tech company using teleworking**. Sweden: KFB rapport Distanforum.se, 1997.

A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: O SETOR DE CONTROLE INTERNO NA PREFEITURA DE UM MUNICÍPIO DO ALTO PARANAÍBA-MG

Marilene de Souza Campos

Professora Associada da Universidade Federal de Viçosa. Doutora em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. Mestre em Ciências Sociais: Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3896-4222>.

E-mail: marilenecrip@gmail.com

Amanda Pabrielle de Souza Dias

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa.

E-mail: amanda.pabrielle@ufv.br

Resumo: Analisa a percepção de servidores do setor responsável pela divulgação das informações das contas públicas em um município mineiro, após da implementação da Lei de Acesso à Informação. O objetivo foi verificar a percepção dos servidores, acerca da autoresponsabilização, do direito do solicitante, do controle social, da função da transparência na gestão, da publicidade e da efetividade das medidas de transparência no combate a corrupção. Para a coleta de informações, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a totalidade dos servidores ligados ao setor de alimentação dos sites e atendimento ao público para informações contábeis. Conclui-se que os servidores consideram que a população de maneira geral não está interessada nas informações referentes às contas públicas; o servidor do município reconhece a sua responsabilidade perante o solicitante e avalia que a sua atuação é realizada da melhor forma possível; reconhecem que a divulgação das informações não ocorre de forma clara e de fácil compreensão; acreditam que isso acontece pelo fato de não ter como trocar os termos técnicos, necessitando assim de profissionais capacitados para auxiliar na compreensão das informações pela população.

Palavras-chave: *Accountability*. Transparência. Controle social.

THE LAW OF ACCESS OF INFORMATION IN THE PERCEPTION OF PUBLIC SERVERS: THE SECTOR OF INTERNAL CONTROL IN THE CITY HALL OF A MUNICIPALITY IN T ALTO PARANAÍBA –MG

Abstract: To analyzes the perception of servers in the sector responsible for the disclosure of public accounts information in a Minas Gerais municipality, after the implementation of the Access to Information Law. The objective was to verify the perception of public servants, regarding server responsibility, petitioner's right, social control, the role of transparency in management, publicity and effectiveness of transparency measures in the fight against corruption. For the collection of information, semi-structured interviews were carried out with the totality of the servers connected to the food sector of the sites and attendance to the public for accounting information. It is concluded that the servers consider that the general population is not interested in the information related to public accounts; the municipality's server recognizes its responsibility to the applicant and evaluates that its performance is performed in the best possible way; recognize that the disclosure of information does not occur clearly and easily; believe that this is due to the fact that they can not change the technical terms, thus requiring qualified professionals to assist in the understanding of the information by the population.

Keywords: *Accountability*. Transparency. Social control.

Artigo recebido em: 16/05/2019

Aceito para publicação em: 04/09/2019

Introdução

A Constituição Federal de 1988, com sua fundamentação inclusiva, participativa e de controle social, abriu espaço para a incorporação na prática de importantes princípios de fiscalização e participação da sociedade na gestão pública, tais como transparência e *accountability*. Assim é importante citar o princípio constitucional da publicidade, que é um princípio que estimula uma maior transparência nos atos e fatos realizados pelos agentes públicos e assim permitindo a participação da sociedade mais efetiva na administração pública. A partir do espaço consolidado pela Constituição Federal de 1988, após a Reforma do Estado de 1995, vão surgindo, no Estado brasileiro, leis que tratam a transparência na administração pública como assunto fundamental. Tais leis garantem mais transparência na administração pública, estimulando a participação dos cidadãos na gestão, consolidando assim a cidadania. Nesse sentido, o acesso à informação além de trazer mais transparência, também é ferramenta de fundamental importância na prevenção e combate a fraudes e atos de corrupção, pois uma vez que os cidadãos têm conhecimento de como os recursos públicos são administrados, realizam o controle social sobre o gasto público e sobre a eficiência da administração pública. Assim, as informações devem ser disponibilizadas de forma que possam assegurar o acesso aos atos e fatos administrativos, mas isso não é suficiente para garantir a transparência, pois é necessário clareza, linguagem de fácil compreensão, tempestividade, confiabilidade, relevância, integridade, etc.

É objetivo deste trabalho, estudar o acesso à informação segundo a percepção dos servidores envolvidos, enfocando o aspecto qualitativo dessa questão em pequenos municípios, menos visíveis e menos presentes nos estudos sobre o tema. A partir do contexto exposto, busca-se responder a questão relativa a percepção qualitativa dos

servidores públicos do setor de controle interno de um município do Alto Paranaíba, ligados à atividade de promoção do acesso à informação e transparência das contas públicas divulgadas no portal eletrônico. Serão estudados os aspectos da responsabilidade do servidor, direito do solicitante, controle social, da função da transparência na gestão, da publicidade e da efetividade das medidas de transparência no combate a corrupção.

Transparência como ferramenta da *accountability*

Acompanhando as tendências mundiais de reforma do Estado que se seguiram à crise do fordismo e do Estado de bem estar social, surge um movimento internacional conhecido como *Nova Administração Pública* (NAP). Um dos principais fundamentos da NAP é adoção do gerencialismo, ou seja, a exclusão de uma abordagem política do Estado em função de uma perspectiva mercadológica, adotando princípios da administração empresarial na gestão dos assuntos públicos. A NAP caracteriza-se por defender um Estado mínimo, reduzindo a participação governamental na promoção de direitos sociais. Em contrapartida, a gestão pública institui mecanismos de controle externo e de participação popular e também privada (parcerias público-privadas) na administração pública (PAES DE PAULA, 2016).

Assim, na década de 1990, ocorreu no Brasil, a Reforma Gerencial do Estado, que visava tornar a administração pública mais eficiente com características da esfera privada, que o cidadão-cliente é considerado o principal usuário. (BRESSER-PEREIRA, 2000). A Reforma Administrativa do Estado ocorreu no Brasil, implantada pelo governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) em 1995, conduzida pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (PAES DE PAULA, 2016).

Segundo Sedyama e Reis (2015), com a reforma gerencial na administração pública, surgiram diversos conceitos relevantes para a efetivação do melhoramento do desempenho da gestão pública, tais como *accountability*, controle social, transparência e eficiência. O termo *accountability* foi empregado em meados dos anos de 1974 pelos ingleses e era empregado no setor privado, surgindo, portanto, dentro das empresas, e aos poucos foi utilizado também na administração pública americana (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

No Brasil, registra-se o termo *accountability* no trabalho de Campos (1990), em um trabalho intitulado “*Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?*” no qual expõe a ideia de que diante da dificuldade de tradução, melhor optar pela abordagem do conteúdo (CAMPOS, 1990). Outros autores começaram a estudar o significado do termo de *accountability* após a divulgação do trabalho Campos (1990). Pinho e Sacramento (2009), após vinte anos da publicação de Campos (1990) resolveram retomar a discussão conceitual. Dessa forma, a conclusão que os autores tiveram é que não existe uma definição única para *accountability*, mas uma combinação de vários conceitos, nem sempre consensuais, que propiciam sua melhor tradução para o português:

Tendo em vista que em muitos trabalhos acerca de *accountability* são observadas referências sobre a dificuldade de traduzir o mencionado termo, adota-se o pressuposto de que não existe mesmo uma palavra única que o expresse em português. O que se percebe são “traduções” diferentes para o termo por parte de vários autores, ainda que os termos produzidos possam estar próximos ou convergentes. Em síntese, não existe perfeita concordância nas traduções. (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p. 1346).

A descrição geral determinada pelos autores considerou *accountability*, como sendo uma palavra que abrange a responsabilidade de prestar contas à sociedade conforme o que a legislação impõe e as possíveis penalidades que podem ser determinadas

caso não se cumpram o que determina a lei. Diante disso, temos uma definição que estabelece a relação entre administração pública e a sociedade, regida pela legalidade. (PINHO E SACRAMENTO, 2009)

Para Bernardo, Sedyama e Reis (2015) a definição de *accountability* compreende três linhas de pensamento a partir de combinações de conceitos individuais: identificação, responsabilização e sanção. Segundo os mencionados autores, a identificação equivale à ideia de reconhecer gestor público como “agente de determinada ação e está diretamente relacionada à transparência”. A responsabilização apresenta-se como ter responsabilidade por seus atos e sanção está relacionado com as penalidades que o agente público pode sofrer caso tenha uma conduta incorreta no seu comportamento. Sendo assim, Ceneviva e Farah (2006) determinam que tanto os agentes públicos quanto as organizações podem ser avaliadas pelo desempenho nas prestações de serviços.

Koppel (2005, p. 96) define várias dimensões para a *accountability* como, por exemplo, transparência e imputabilidade, em que “a transparência é mais importante como um instrumento para avaliação do desempenho organizacional, um requisito fundamental para todas as outras dimensões de *accountability*”. Já a dimensão de imputabilidade é exposta quando a administração pública não concede as informações que são de interesse da população. Os servidores públicos devem “ser responsabilizados por suas ações, punidos por prevaricação, e recompensados pelo sucesso” (KOPPELL, 2005, p. 96).

Por outro lado, Guillermo O`Donnel (1998) estabelece que a *accountability* pode ser classificada em duas formas: *accountability* vertical e horizontal. A *accountability* horizontal de acordo com O`Donnel seria feita entre os poderes ou entre órgãos (órgãos institucionais), como o Tribunal de Contas, Controladoria Geral da União, Conselhos Gestores, dentre outros. É realizada entre iguais, isto é, acontece com órgãos que estiverem no mesmo nível.

Diferentemente, a *accountability* vertical determina uma relação entre desiguais (cidadãos), na qual a população regula os políticos através, por exemplo: de eleições, orçamento participativo, plebiscito e de manifestações de democracia representativa.

Os conceitos de transparência e *accountability* não deverão ser confundidos, visto que *accountability* excede a transparência, logo a transparência das informações públicas é tida como uma parte do processo de *accountability*, pois essa não alcança somente a publicidade e a prestação de contas, mas também instrumentos de contenção da administração pública que sejam capazes de produzir incentivos ou sanção, caso servidores públicos executem ou não suas funções (PRADO, 2004).. Ceneviva e Farah (2012) também reconhecem a importância da transparência e a evidenciação das práticas desenvolvidas pelo Estado que são determinantes para a *accountability*, pois assim a sociedade através das informações prestadas poderá exigir mais dos representantes políticos.

Segundo Carlomagno (2010), a transparência é tida como a ferramenta principal para toda a questão democrática e para que ocorra a transparência deve-se ter a publicidade como elemento principal. O autor também afirma que a *accountability* não se limita somente à prestação de contas, pois passa também pela questão da transparência e a publicidade. Partindo dessa premissa, Filgueras (2011) coloca a informação como elemento decisivo para o acontecimento da *accountability*. Dessa forma os cidadãos tendo mais acesso às informações da esfera pública, colaborarão uma gestão mais eficiente e decisões mais apropriadas e equilibradas, coibindo inclusive a corrupção.

Transparência: evolução no Brasil

No Brasil, a palavra transparência começou a ser popularizada no final da década de 80, com a promulgação da Constituição de 1988, que estava

alinhada com o processo de redemocratização que o país estava passando. Diante disso, pode-se destacar o art.37 da Constituição Federal, que estabelece o princípio da publicidade a qual defende que, “o povo tem o direito de conhecer os atos praticados na administração pública para o exercício do controle social (BRASIL, 2018).

Dessa forma, podemos citar como marco principal para a efetivação da transparência na administração pública brasileira a Constituição Federal de 1988 que apresenta vários fundamentos para que o acesso à informação se institua como direito.

Art. 5º, XXXIII - todos têm direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Art. 37, §3º, II - o acesso dos usuários a registro administrativos e a informações sobre atos de governo, observando o disposto no art.5º X e XXXIII.

Art. 216, §2º - cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem. (BRASIL, 1988).

Fortalecendo a discussão sobre transparência, podemos mencionar o surgimento de um grande arcabouço de leis que trouxeram ao ordenamento jurídico um rol de oportunidades para efetivar o princípio da publicidade na administração pública. No ano de 1998, dez anos após a promulgação da Constituição Federal surgiu no Brasil a Lei nº 9.755 /98, que ordena sobre a disponibilização das informações e dados pela internet por meio de “homepage”. Assim o Tribunal de Contas da União cria um Sítio eletrônico denominado Contas Públicas, que traz ao governo a possibilidade de disponibilizar informações de dados financeiros dos Entes Federados. Esses progressos no que

diz respeito à informação pública, possibilitam a simplificação do acesso às informações para o cidadão (FIGUEREDO; SANTOS; 2013). Também a Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal foi um marco regulatório que veio reforçar a reforma gerencial do Estado. A promulgação dessa lei contribui para a melhoria da divulgação das informações e para uma efetivação da transparência na administração pública brasileira. Logo, pode-se destacar o art. 48 da LRF que expõe a obrigatoriedade da divulgação das informações orçamentárias e financeiras da gestão pública, através inclusive de meios eletrônicos. (BERNARDO; SEDIYAMA; REIS, 2015).

É importante destacar a relevância do papel da Controladoria Geral da União (CGU) para a responsabilização das entidades públicas e para o acesso à informação pública. A CGU colaborou também com a elaboração do Guia de Implantação da transparência, trazendo orientação para gestores estaduais/ municipais, principalmente aqueles de pequeno e médio porte, sobre como obedecer a Lei Complementar nº131/2009, que modificou LRF, que torna obrigatória a divulgação das informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meio eletrônico e em tempo real. Segundo a referida lei, caso não ocorra a realização das divulgações das informações, o Ente pode sofrer sanção, ele ficará inapto para o recebimento de transferências voluntárias de recursos da União (RIQUINHO, 2014).

Também aliada à divulgação das informações na administração pública, surge a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso a Informação, que foi sancionada e publicada no Diário Oficial da União em 18 de novembro de 2011, pela então presidente Dilma, visando garantir o direito Constitucional de Acesso à informação. A LAI passou a vigorar cento e oitenta dias após a publicação, desse modo, apenas entrou em vigor no dia 16 de maio de 2012. A LAI é uma lei que busca

evidenciar a prestação da informação no Poder Público de forma bem abrangente e transparente. Essa abrangência é mencionada no primeiro artigo da referida lei, em seu parágrafo único, que menciona que serão subordinados à LAI todos os órgãos da administração direta de todos os Poderes e o Ministério Público e também da administração indireta e demais entidades controladas direta e indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Além de tudo as entidades privadas sem fins lucrativos que recebem recursos públicos também devem seguir as determinações expostas na LAI (ANGELICO, 2012).

A Lei de Acesso à informação nº 12.527/2011 criou o que se estipulou a classificar como transparência ativa e a transparência passiva. A transparência ativa é aquela que os gestores públicos disponibilizam as informações de maneira espontânea (proativa), sendo divulgadas em meios de fácil acesso, de modo que qualquer cidadão possa acessá-las. Já a transparência passiva, é aquela que ocorre por meio de solicitações, para atender a uma demanda particular do cidadão (CONDEIXA, 2012).

No art. 8 § 1º da Lei nº 12.527/2011 são evidenciadas as informações que devem ser disponibilizadas na internet que sejam de interesse coletivo ou geral, cumprindo assim a transparência ativa. O artigo estabelece o mínimo de informações a serem divulgadas nos meios eletrônicos dos entes públicos que são: - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público; registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros; registros das despesas; - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados; dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

No entanto os artigos. 10. e 11. da referida lei discorrem sobre o debate a respeito da transparência passiva que afirma que qualquer cidadão é capaz de apresentar o pedido de acesso a informação à administração pública, por qualquer meio legítimo, apresentando a identificação do solicitante e a especificação da informação solicitada e não podendo ser exigido do cidadão nenhuma justificativa quanto às solicitações. A administração pública tem prazo de vinte dias para atender ao pedido, esse período pode prorrogável por mais dez dias, para responder o pedido de acesso, nos casos em que o acesso à informação não pode ser imediato (MEDEIROS; MACHADO, 2013).

A LAI reverte a relação publicidade-sigilo, nesse sentido o acesso à informação se torna regra e o sigilo é tido como exceção (MEDEIROS; MACHADO, 2013). As informações sigilosas são aquelas que necessitam ser preservadas, pois podem colocar em risco a segurança do Estado ou da sociedade, caso sejam divulgadas. A LAI em seu art.4º, incisos III e IV reconhece a diferença entre as informações públicas sigilosas e das informações pessoais, em que conceitua informação sigilosa “aquela submetida temporariamente à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado” e a informação pessoal “aquela relacionada à pessoa natural identificada ou identificável”.

Dentro desse contexto, a CGU criou, em 2013, o Programa Brasil Transparente, com a finalidade de colaborar com a implantação da LAI nos estados e municípios brasileiros, capacitando servidores públicos com cursos e treinamentos sobre transparência e acesso a informação (BRASIL, 2017). Assim em continuidade com o Programa Brasil Transparente, a CGU cria a Escala Brasil Transparente (EBT) com o objetivo de medir a transparência pública nos entes federados, avaliando o grau de efetividade e cumprimento dos aparatos da Lei de Acesso a Informação. Através

dessa escala a CGU acompanha municípios e estados quanto à transparência pública e no aspecto também do direito ao acesso informação (BRASIL, 2016). No contexto desse marco legal, as prefeituras devem organizar os dados de transparência ativa, desenvolver *accountability* horizontal nas controladorias e a vertical em resposta ao controle social.

Procedimentos metodológicos

Tipo de Pesquisa e Coleta dos Dados

A pesquisa realizada pode ser classificada, quanto aos seus objetivos, como estudo descritivo (GIL, 2002, p.26). Foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental nos arquivos da prefeitura e nos sites municipais e federais destinados à transparência, para uma compreensão do contexto de trabalho do servidor, seus limites e possibilidades. Para a coleta de informações sobre as percepções foram realizadas 6 (seis) entrevistas semiestruturadas com os servidores lotados no setor de alimentação dos sites e atendimento ao público para informações contábeis. Por tratar-se de um setor pequeno entrevistou-se a totalidade dos servidores públicos efetivos e recém-aposentados. Foi também entrevistado o assessor e jurídico da Controladoria Geral do Município. Todos os servidores da Controladoria de Carmo do Paranaíba possuem curso superior, sendo três bacharéis em Direito, com experiência de trabalho em ensino e assessoria.

Optou-se, desse modo, por uma abordagem qualitativa, cujo tratamento dos dados foi realizado pelo método da análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011). Foram estabelecidas as seguintes unidades de análise relativas de acesso à informação: autoresponsabilização do servidor, direito do solicitante, controle social, função da transparência

na gestão, da publicidade e a efetividade das medidas de transparência no combate à corrupção.

Objeto de Estudo

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Carmo do Paranaíba, município localizado no Alto Paranaíba, interior de Minas Gerais. De acordo com os dados no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população estimada é de 30.324 habitantes (IBGE, 2010). A prefeitura conta com oito secretarias, no entanto, a pesquisa foi aplicada na Secretaria Municipal de Controle Interno (Controladoria Geral do Município). A Controladoria Geral do Município é um órgão de assessoramento ao prefeito, ficando diretamente ligada ao Gabinete do Prefeito, encarregada do controle interno da administração direta e indireta, tendo como suas principais funções fiscalizar e acompanhar atos da administração pública, com objetivos e assegurar preceitos legais e constitucionais. Além de assessorar, supervisionar atividades de promoção do acesso a informação e transparência pública.

O setor de controle interno surgiu no município junto com a Lei nº 101/2000 (Lei Responsabilidade Fiscal). Atualmente o setor conta com três servidores, sendo dois servidores efetivos com cargo de confiança, que são a Controladora Geral do Município e uma Assessora de controle Interno, além de contar com uma estagiária do curso de direito.

O setor utiliza um software da Governia, empresa terceirizada que concede suporte para setores da área administrativa de diversas prefeituras da região. Essa empresa também é responsável pelo software que dá assistência para divulgação das informações contábeis no portal da transparência e do próprio portal de transparência. Segundo o art. 74 da Constituição Federal, o setor de controle interno tem várias

outras funções além da fiscalização da efetividade do princípio de publicidade, na Administração Pública: avaliar o cumprimento das metas do plano plurianual, acompanhar a execução dos programas governamentais e orçamentos da União; atestar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; atuar no controle das operações de crédito, avais e garantias, que envolvem direitos e haveres da União; ser um apoiador do exercício do controle externo.

Resultados e discussões

Baseadas nas análises das entrevistas e considerando a revisão teórica exposta ao longo do estudo, são apresentadas a seguir as percepções dos entrevistados, empregando as falas mais representativas do pensamento do grupo.

Questionados sobre a importância e os problemas do funcionamento da lei de acesso à informação para a efetivação da cidadania, três dos quatro entrevistados responderam que a lei era importante para a melhoria da gestão, entretanto, o cidadão manifestava um evidente desinteresse em participar e utilizar a ferramenta:

[...] a vantagem que eu vejo é que uma ferramenta que contribui significativamente para o acesso da população nas informações, pois a transparência na administração pública é uma obrigação do município. O setor contábil da prefeitura tem muitos relatórios a serem elaborados e todos são divulgados no portal da transparência, portanto o cidadão tem a oportunidade de acompanhar principalmente a situação financeira do município. A desvantagem é que infelizmente o interesse da população é pequeno na busca de informações e até mesmo de acesso ao site. (Entrevistado 1).

Foi analisado, em seguida, como foi o processo de formação e capacitação dos servidores públicos para que tenham condições de informar e

responder a sociedade de acordo com a LAI. Todos mencionaram o papel do Tribunal de Contas, que é um órgão fiscalizador, mas que também disponibiliza cursos de capacitação para servidores da administração pública.

[...] fiz curso de capacitação em controle interno, além da prática, trabalhei com sistemas da Governança, fiz cursos pelo Tribunal de Contas do Estado. Mas acredito que a maior capacitação deve ser realizada através do estudo de leis como, por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal, da lei de Licitações a nº 8.666, da Constituição Federal, e da própria Lei de Acesso à Informação, é na verdade um emaranhado de leis. Pois para você ter conhecimento de informar o cidadão você tem que ter um conhecimento profundo das leis que regem a administração pública, principalmente daquela que dispõe desse direito de acesso à Informação, que no caso é a Lei nº 12.527. (Entrevistado 2).

Os entrevistados afirmaram que a participação dos cidadãos é mínima, marcada pelo desinteresse e destacam que o formato que as informações assumem nos portais exigem conhecimentos técnicos para o uso. O princípio da publicidade implica que as informações devem se apresentar de modo acessível aos leigos, essa inadequação é compreendida como despreparo da população e não das formas de divulgação.

Acredito que a LAI não contribuiu para aumento da participação do cidadão na gestão pública como um todo, só para fins de saber quanto o servidor público ganha ou deixa de ganhar. Mas também a população não tem conhecimento para interpretar os dados referentes a contas públicas apresentados no portal da transparência, eles não têm conhecimentos técnicos. (Entrevistado 2).

Assim está presente a compreensão de que o uso do portal está atrelado a interesses pessoais e político-partidários locais, que se vinculam mais a partidarismos e interesses de grupo do que a fundamentos político-ideológicos.

A minha visão hoje é que não contribuiu, pois o município utiliza muito o portal da Transparência e essa lei de acesso à Informação mais para

polítiquinhas. Infelizmente, a participação popular fica muita a quem do que esperado. (Entrevistado 4).

Ao analisarmos a crença do funcionário acerca da funcionalidade ou instrumentalidade da LAI como medida preventiva do combate à corrupção, observamos que parte dos entrevistados relatou que essa lei não contribuiu para a inibição e sim a sanção imposta ao gestor público; argumentaram que a penalização do gestor público é a medida mais eficaz contra a corrupção.

Em relação a medidas preventivas ao combate a corrupção no município de Carmo do Paranaíba eu acredito que não foi a Lei de Acesso à Informação, mas os processos e as condenações dos últimos gestores. Pois analisando o portal, não vejo que ele proporcione informações que possam auxiliar nesse combate a corrupção, então vejo que não foi a lei e sim as medidas adotadas pelos controles externos como, por exemplo, Ministério Público, Tribunal de Contas e a própria Câmara de Vereadores. (Entrevistado 2).

Entretanto, os outros entrevistados acreditam que o fato das informações das contas públicas estarem disponibilizadas no portal de transparência, traz a oportunidade de o cidadão ter conhecimento dos recursos e a sua aplicação, assim colaborando para o combate a corrupção. O Entrevistado 1 acredita que falta conhecimento da legislação para que o controle externo funcione, essa percepção remonta à necessidade de campanhas informativas a serem conduzidas junto à população.

Sim. Eu entendo que sim, pois tudo é divulgado. Tudo que nós disponibilizamos para Tribunal de Contas é disponibilizado no Portal da Transparência, seja no site de transparência do Tribunal de Contas do Estado ou no nosso Portal de Transparência. Então eu entendo que sim, pois a partir do momento que o gestor público sabe que todas as informações estão disponibilizadas para a população e também para órgãos fiscalizadores eu acredito que tem um auxílio ao combate à corrupção. (Entrevistado 2).

Já com relação à existência de uma cultura de transparência no município onde a regra é o acesso

à informação e o sigilo é exceção, somente um entrevistado acredita que não exista uma cultura de transparência no município, após a Lei de Acesso à Informação:

o município cumpre a lei, mas em contrapartida o cidadão comum não consegue entender as informações disponibilizadas. Portanto acredito que essa cultura de transparência não é existente, mesmo tendo o sigilo como exceção.

Os outros apresentaram opinião contrária, pois acreditam que exista uma cultura de transparência por parte do município, que não existe a cultura de transparência por parte do cidadão, conforme depoimentos a seguir destacados.

Eu considero que sim, o município de Carmo do Paranaíba tem uma cultura de transparência, pois hoje cumpre com o que é exigido pela LAI, todas as informações que são requisitadas pela população ou por qualquer órgão de interesse da prefeitura, fazemos de tudo para responder da forma mais esclarecedora possível e informamos ao cidadão com o mínimo de sigilo, pois nesse tempo que estou aqui não teve nenhuma informação que não foi disponibilizada para o cidadão. (Entrevistado 3).

Quanto à clareza das informações disponibilizadas, todos mencionaram que a maioria das informações disponibilizadas não são de tão fácil compreensão como o esperado pela população, pelo fato de ter termos técnicos que não podem ser substituídos. Assim dificultando o acesso do cidadão comum ter um entendimento das informações disponibilizadas, necessitando na maioria das vezes de um técnico para a análise da situação do município. A *Accountability* e *Transparência* implicam não apenas em tornar públicas as informações, a publicidade deve ser marcada pela acessibilidade, ou seja, em uma tradução das informações de modo a torná-las compreensíveis pela maioria dos cidadãos.

De certa forma sim. Mas as informações referentes à parte financeira, não são tão claras

como desejávamos, pois elas requerem um conhecimento mais específico sobre o assunto. Pois tem termos que não podem ser substituídos por outros, e assim o cidadão pode ter dificuldade de compreensão. (Entrevistado 3).

Além disso, foi também questionado se a participação mais efetiva no município de Carmo do Paranaíba é a realizada pelos cidadãos ou pelos órgãos fiscalizadores. Todos os entrevistados evidenciaram a importância da participação realizada pelos órgãos fiscalizadores no nosso município, pois é grande o número de informações disponibilizadas a esses órgãos e eles têm conhecimentos técnicos para interpretar as informações e assim tomar as medidas necessárias.

Com certeza a maior participação é realizada pelos órgãos fiscalizadores, pois temos que enviar inúmeros relatórios aos órgãos federativos, como por exemplo, o Tribunal de Contas, para a Câmara de Vereadores, Ministério Público, além de ter uma constante fiscalização e cobrança desses órgãos na nossa gestão municipal. Em contrapartida a participação da população ainda é pequena, a população não tem interesse em ter conhecimento das informações públicas. (Entrevistado 1).

Com relação à percepção dos servidores quanto à responsabilidade do servidor sobre a transparência, é perceptível que os entrevistados reconhecem que eles estão para servir à sociedade como um todo, aspectos como prestação de serviços de qualidade, maior qualificação para poder atender melhor a população, disponibilização das informações de forma clara. De fato, eles reconhecem que todos os cidadãos têm o direito de participar da vida política e assim a efetivação da cidadania. Pois toda a máquina pública é mantida pela população. Como um entrevistado ressaltou:

Como o próprio nome já diz, nós somos servidores e estamos para atender não as vontades, mas as necessidades dos cidadãos. Pois a população, de modo geral, é que paga através dos impostos, os salários dos servidores e políticos. A

responsabilidade quanto servidor público, ela é um dever que deve ser realizado a qualquer cidadão e também do usuário do portal da transparência.

Quanto às sugestões para melhoria no aspecto da acessibilidade das informações referentes às contas públicas no portal da transparência, somente um entrevistado acredita que a disponibilização das informações ainda pode ser melhorada, pois os outros três entrevistados acreditam que o portal não precisa alterado.

Observar que a equipe dos servidores que cuida da prestação dos serviços de transparência e *accountability* é altamente qualificada e defende a excelência dos serviços prestados, alegando que a compreensão é demasiadamente dependente do esclarecimento do técnico. Esse aspecto prejudica a finalidade da transparência e até mesmo a inviabiliza como fenômeno de massa.

Considerações finais

Este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos servidores públicos da prefeitura do município de Carmo do Paranaíba acerca da transparência nas contas públicas. Foram analisadas as percepções dos servidores sobre a Lei de Acesso à Informação, quanto o aspecto da responsabilidade do servidor, do direito do solicitante, do controle social, da função da transparência na gestão, da publicidade e da efetividade das medidas de transparência no combate a corrupção no município, a função da transparência na gestão do município e quais os possíveis benefícios da lei para um combate a corrupção. Entende-se que existe uma disposição para o cumprimento da lei por parte do município e para a disponibilização das informações referentes às contas públicas no portal de transparência do município conforme o cobrado pela Lei de Acesso à Informação. As informações referentes às contas públicas são de fácil acesso, disponibilizadas no

portal da transparência através do site do município estudado e esse portal tem a função de disponibilizar todas as informações exigidas pela LAI.

Foi perceptível, por meio da fala dos entrevistados, que os mesmos reconhecem a sua responsabilidade perante o solicitante. Reconhece-se a sua função de servir a sociedade da melhor forma possível e a busca constante de capacitação para assim poder atender a sociedade nas suas necessidades. A percepção a respeito da participação do cidadão na gestão pública do município, exercendo o controle social, para que assim ocorra a efetivação da cidadania pode ser representada no entendimento de que os cidadãos são muito desinteressados em relação às contas públicas e à saúde financeira do município, sendo que na maioria das vezes utilizam a Lei de Acesso à Informação (LAI) para interesses pessoais ou para saber a respeito de informações referentes a salários de servidores, mas que quase nunca para saber a respeito de informações que contribuam para o a melhoria da gestão dos recursos. Entretanto, de uma forma contraditória os servidores entendem que por alguns fatores como a falta da cultura de transparência por parte do cidadão, (que acreditam existir ao nível da gestão municipal), a existência de muitos termos técnicos nas informações disponibilizadas no portal da transparência e ainda o fato de não existir uma conscientização efetiva da população sobre importância dessa ferramenta como forma de garantir uma melhor gestão dos recursos, acabam tornando-se complicadores para o desempenho da lei no município estudado.

Além desses aspectos, observava-se, que no município a participação realizada pelos órgãos fiscalizadores é reconhecida como efetiva, pois são muitas as informações exigidas e caso as informações não estejam de acordo com a lei os servidores e gestores podem sofrer sanções. Na visão dos servidores, os órgãos fiscalizadores têm uma função muito mais efetiva que os cidadãos e que a principal diferença é que os mesmo tem qualificação necessária

para interpretar as informações disponibilizadas. Parte dos servidores acredita que as informações disponibilizadas a respeito das contas públicas não podem contribuir no combate a corrupção e que a ferramenta mais efetiva seria a sanção imposta ao servidor que cometesse qualquer tipo de utilização errada dos recursos públicos. Já a outra parte dos entrevistados tem uma opinião distinta, pois entendem que através da disponibilização das informações no Portal da Transparência a população pode ter um conhecimento maior do gasto dos recursos públicos e conseqüentemente uma inibição da corrupção no município.

Referências

ANGELICO, Fabiano. **Lei de Acesso à Informação Pública e seus Possíveis Desdobramentos à Accountability Democrática no Brasil**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FGV. 2012. 133 p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9905>. Acesso em: 19 maio 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDO, J. S.; SEDIYAMA, G. A. S.; REIS, A. O. Transparência e Accountability na Administração do Município de Viçosa – MG e seus Limitrofes. **Anais XX Congresso USP – Iniciação Científica em Contabilidade**, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311065117_Transparencia_e_Accountability_na_Administracao_do_Municipio_de_Vicosa_e_seus_Limitrofes. Acesso em: 15 abr. 2018.

BRASIL. Acesso à Informação. Histórico da LAI: Conheça o fluxo de apresentação e tramitação até a sanção da Lei de Acesso à Informação no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/cartilhaacessoainformacao.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

BRASIL. **Acesso à Informação. LAI: Política de Monitoramento**. 2017. Disponível em: [\[apoio-orientacoes/politica-monitoramento\]\(#\). Acesso em: 05 abr. 2018.](http://www.acessoainformacao.gov.br/lai-para-sic/sic-</p></div><div data-bbox=)

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal**; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União 2011; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. **Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Diário Oficial da União 2009; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 09 maio 2018.

BRASIL. **Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União**. Brasil Transparente. 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente>. Acesso em: 05 maio 2018.

BRASIL. Constituição [1988]. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: www.senado.gov.br/sf/legislacao/const. Acesso em: 27 ago. 2018.

BRESSER PEREIRA, L.C. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v.34, n.4, p 7-26, jul./ago.2000.

CARLOMAGNO, Márcio Cunha. Accountability ou propaganda? A publicação no setor público: Estudo de Caso do programa escola de governo do governo Paraná. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2010. Páginas 19/074.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990. Disponível em: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9049. Acesso em: 22 ago. 2018.

CENEVIVA, Ricardo; FARAH, Marta Ferreira Santos. Democracia, Avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. *In*: ENAPG, 2006, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2006.

CENEVIVA, Ricardo; FARAH, Marta Ferreira Santos. **Avaliação, informação e responsabilização no setor público**. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 993-1016, 2012.

CGU – Controladoria Geral da União. **Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios**. 2013. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf. Acesso em: 26 mar. 2017.

CONDEIXA, F. de M. S. P. **Comentários à Lei de acesso à informação**. Evocati, n. 77, 2012. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/21436/comentarios-a-lei-de-acesso-a-informacao>. Acesso em: 27 maio 2018.

CONDEIXA, F. de M. S. P. Controladoria Geral da União. **1º Relatório sobre a Implementação da Lei nº 12.527/2011**. Brasília: 2013. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/1relatoriolai.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.

CONDEIXA, F. de M. S. P. Controladoria Geral da União. **Relatório sobre a Implementação da Lei nº 12.527: Lei de Acesso à Informação**. 4. ed. Brasília, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/anXBjI>. Acesso em: 07 abr. 2018.

FIGUEIREDO, V.F; SANTOS, W.J.L. **Transparência e Controle Social na Administração Pública**. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6327>. Acesso em: 27 maio 2018

FILGUEIRAS, F. **A Política de Transparência do Governo Brasileiro**. Disponível em: [\[tranparência-do-governo-brasileiro//\]\(http://qualidadedademocracia.com.br/a-politica-de-transparencia-do-governo-brasileiro/\). Acesso em: 16 jun. 2018.](http://qualidadedademocracia.com.br/a-politica-de-</p></div><div data-bbox=)

FRANCO, L. M. G; REZENDE, D. A; FIGUEIREDO, F. C; NASCIMENTO, C. Nível de Divulgação Eletrônica da Contabilidade Pública dos Municípios do Paraná no Ambiente da Internet. **Revista de Ciências da Administração**, 16 (38), 14 p. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n38p140/0>. Acesso em: 16 jun. 2018.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of “Multiple Accountabilities Disorder”. **Public Administration Review**. Yale, v. 65, n. 1, p. 94-108, january/february, 2005. Disponível em: http://academic.udayton.edu/richardghere/pol%20305/koppell_jonathan_gs.pdf. Acesso em: 25 abr. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MEDEIROS, A. A; MACHADO, C. S. A importância do Sistema de Controle Interno para a garantia da transparência e da qualidade das informações. **Unoesc International Legal Seminar**, Cgapecó, v. 2, n. 1, 2013. Disponível em: <https://editora.unoesc.edu.br/index.php/uils/article/view/4006>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos; PEREIRA, Cláudia Vieira. O Controle Social e o Tribunal de Contas da União: o Caso dos Conselhos de Alimentação Escolar. *In*: ENANPG, 2006, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2006.

O ‘DONNELL, Guillermo. Accountability Horizontal e Novas Poliarquias. **Lua Nova**, n. 44, p. 27-54, 1998.

PAES DE PAULA, A. **Por uma nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

PINHO, José Antônio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. **Accountability**: Já podemos traduzi-la para o

português? **Revista de Administração Pública**, FGV, v. 43, n. 6, p. 1343-1368, nov./dez. 2009.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. Transparência na Administração Pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2008. Disponível em: <https://portal.seer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/viewArticle/2579>. Acesso em: 11 jul. 2018.

PREFEITURA Municipal de Carmo do Paranaíba. **Município de Carmo do Paranaíba**. Disponível em: <https://www.carmodoparanaiba.mg.gov.br/>. Acesso em: 03 jan. 2018.

RIQUINHO, Cláudia Lazzarotto. **Democracia, Transparência Pública e Controle Cidadão – Um Estudo de Caso do Portal de Transparência de Santa Maria – RS**. 2014. 169 f. Tese (Mestrado em Ciências Sociais) – Instituições e Pensamento Político na Universidade Federal de Santa Maria – RS. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/6248/RIQUINHO%2c%20CLAUDIA%20LAZZAROTTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jul. 2018.

PROGRAMA DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA: UMA ANÁLISE DAS DIFICULDADES DA EXECUÇÃO

Lorena de Melo Borges

Mestra em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Bacharela em Administração pela UFPB. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3190-8444>.

E-mail: lorenaborges2@hotmail.com

Eládio José Góes Brennand

Professor adjunto da Universidade Federal da Paraíba. Pós-doutorado na GANIS (França), Ires (França), INF (Itália) e ULB (Bélgica). Doutor em Ciências pela Université Libre de Bruxelles. Bacharel e Mestre em Física pela Universidade Federal da Paraíba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8846-8868>.

E-mail: eladiobrennand@uol.com.br

Resumo: Analisa as causas que dificultam a execução do recurso do Programa de Extensão Universitária (PROEXT) destinado à aquisição de material no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Verificou-se que no período de 2013 a 2016 a UFPB deixou de adquirir R\$ 2.354.964,78 em material. Como referencial teórico o presente trabalho fundamenta-se na teoria sobre o orçamento público. A pesquisa é classificada como exploratória, e quanto aos meios de investigação classifica-se como pesquisa de campo e bibliográfica. Como recorte temporal optou-se por limitar o trabalho a execução do ano de 2015 e de 2016. A coleta de dados foi realizada através de questionários fechados aplicados a amostra da pesquisa definida a partir dos servidores docentes e técnicos administrativos que fazem parte da execução do PROEXT. Os questionários foram elaborados utilizando o método escalonado do tipo Likert e para o tratamento dos dados coletados foram utilizadas técnicas estatísticas. Para auxiliar na análise das causas foi utilizada a ferramenta da qualidade o diagrama causa e efeito. Como resultado da análise das causas, verificou-se a fragilidade da UFPB em conduzir a gestão do recurso orçamentário do PROEXT, configurando um ambiente interno bastante vulnerável aos fatores externos devido à ausência de planejamento. É preciso criar condições institucionais propícias para a execução, e só a partir do fortalecimento da gestão interna poderá conhecer com maior propriedade os impactos dos fatores externos à execução.

Palavras-chave: Programa de Extensão Universitária. Orçamento Público. Universidade Federal da Paraíba.

UNIVERSITY EXTENSION PROGRAM: AN ANALYSIS OF IMPLEMENTATION DIFFICULTIES

Abstract: To analyze the causes that hinder the execution of the resource of the University Extension Program (PROEXT) for the acquisition of material within the Federal University of Paraíba (UFPB). It was verified that between 2013 and 2016 the UFPB ceased to receive R\$ 2.354.964,78 in material. As a theoretical reference the present work is based on the theory about the public budget. The research is classified as exploratory, and the means of investigation is classified as field research and bibliographical. It was decided to limit the timeframe of this work to the years 2015 and 2016. The data collection was done through closed questionnaires applied to the research sample defined from the teaching staff and administrative technicians that are part of the execution of the PROEXT. The questionnaires were elaborated using a Likert-type scale and for the treatment of the collected data, statistical techniques were used. In order to aid in the analysis of the causes, the cause and effect diagram was used as a quality tool. As a result of the analysis of the causes, it was verified the weakness of the UFPB in conducting the management of the PROEXT budget resource, configuring an internal environment which is very vulnerable to external factors due to the absence of planning. It is necessary to create institutional conditions which are favorable to implementation, and only from the strengthening of internal management can one fully know the impacts of factors external to the execution.

Keywords: University Extension Program. Public Budget. Federal University of Paraíba.

Artigo recebido em: 13/05/2019

Aceito para publicação em: 30/08/2019

Introdução

O Programa de Extensão Universitária (PROEXT) é um programa do governo federal coordenado pelo MEC através da Secretaria de Educação Superior (SESU) e destina-se a “apoiar instituições públicas de educação superior no desenvolvimento de projetos de extensão universitária, com vistas a ampliar sua interação com a sociedade” (BRASIL, 2008, p. 4).

Em 2008 o PROEXT foi institucionalizado através do Decreto nº 6.495, de 30 de junho de 2008. Porém, de acordo com Diniz (2012) o programa foi criado em 2003 pelo MEC, quando se chamava Programa de Apoio à Extensão, sendo executado até 2007 sem uma regulamentação legal.

A seleção dos projetos e programas de extensão a serem contemplados com o financiamento ocorre através de edital de chamada pública lançado anualmente pelo MEC/SESU, seleção esta que é precedida por uma seleção interna em cada instituição. Importante destacarmos que o PROEXT apresenta duas propostas distintas de atividade de extensão, os projetos, com duração de 12 meses, e os programas, com duração de até 24 meses.

No que se refere ao limite de financiamento, cada projeto de extensão poderá concorrer a um financiamento de até R\$ 100.000,00 (cem mil reais), e cada programa de extensão a um financiamento de até R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

O financiamento disponibilizado pelo PROEXT destina-se a cobrir as despesas dos programas/projetos, compreendendo passagem, diárias, bolsa de auxílio estudantil, contratação de serviços de pessoas físicas e jurídicas e aquisição de material de consumo e permanente.

Dentro do universo das instituições participantes do programa, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), campo de estudo dessa pesquisa, apresentou significativa participação nos editais de

2015 e 2016. Em 2015 a UFPB foi a instituição que captou maior montante em comparação às demais, R\$ 8.147.035,53 em recursos (Bussoletti, 2014). Em 2016 foi a que obteve maior aprovação na quantidade de projetos, totalizando R\$ 3.044.189,74 em recursos (UFPB, 2015).

Na contramão desses resultados, quando observamos a execução do recurso destinado à aquisição de material em 2015, verificamos que o percentual de execução foi de 68,03%, e em 2016, foi de 71,36%, de acordo com dados extraídos na plataforma SIGA Brasil.

Observando ainda a execução do PROEXT em 2013 e 2014 na UFPB, verificamos comportamento semelhante. Somados os montantes não executados do orçamento destinado à aquisição de material, nos quatros anos (2013 a 2016) chega-se à cifra de R\$ 2.354.964,78 em inexecução.

Diante do exposto, percebemos que existem dificuldades que acabam distanciando a execução do orçamento do PROEXT no âmbito da UFPB de critérios de qualidade, pois o programa é instituído para uma finalidade que não está sendo integralmente cumprida.

Em um cenário de incertezas políticas e perspectivas de contingenciamento nos investimentos na educação pública, torna-se ainda mais imediata a necessidade das instituições públicas de ensino superior impulsionar a sua gestão para níveis de eficiência e eficácia superiores, de forma a fazer o melhor uso do recurso disponível, elevando a qualidade do funcionamento.

Não somente por esse aspecto que se reconhece a necessidade de investir em uma gestão eficiente, mas, sobretudo, pelo compromisso social em produzir resultados qualitativamente satisfatórios à sociedade. Pois, como toda organização pública, entregar resultados sociais de qualidade é o seu principal objetivo.

Cabe então refletir que de um lado conquista-se uma oportunidade de fortalecimento da extensão

a partir da classificação das propostas decorrente do processo seletivo em âmbito nacional, mas no tocante à execução do orçamento destinado à aquisição de material há uma perda dessa oportunidade. Essa perda tem suas implicações institucionais e sociais em um sentido qualitativo.

Assim, este relato de pesquisa objetiva apresentar uma análise sobre as causas que dificultam a execução orçamentária do PROEXT destinado à aquisição de material no âmbito da UFPB.

Orçamento público e programa de extensão universitária

À semelhança das demais despesas públicas, o financiamento do PROEXT depende da disponibilidade do orçamento do Plano Plurianual (PPA) e a liberação do recurso só é efetivada após a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA).

No exercício de 2015, o Projeto de Lei Orçamentária Anual foi sancionado em 20 de abril do mesmo ano e em 2016 foi sancionado em 14 de janeiro de 2016. Após sanção presidencial da lei, uma série de trâmites administrativos e orçamentários é necessária até a efetiva disponibilização do recurso à Unidade Orçamentária, no caso, à UFPB. Isso significa que a data da sanção da lei não representa a data do repasse do recurso. A exemplo dessa situação, tanto em 2015 como em 2016, o recurso destinado à aquisição de material foi detalhado na UFPB em maio, de acordo com informações da Coordenação de Orçamento da instituição.

No caso dos projetos de extensão (duração de 12 meses), a totalidade do recurso aprovado é liberada no primeiro e único ano de execução. Já no caso dos programas de extensão (duração até 24 meses), no primeiro ano de execução é liberada a totalidade do recurso destinado à despesa com investimento. O recurso para aquisição de despesas correntes é disponibilizado em duas parcelas, uma no primeiro ano de execução e outra no segundo.

Ainda que a legislação determine o encerramento do exercício financeiro em 31 de dezembro, o prazo para a execução orçamentária (emissão de empenho) é fixado anteriormente à data final do exercício. A Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO) do MEC divulga anualmente portarias que estipulam os prazos para a execução orçamentária. A exemplo, em 2015 o prazo final para executar os créditos orçamentários, incluindo os do PROEXT, foi fixado em 30 de novembro de 2015 através da Portaria nº 6, de 12 de novembro de 2015.

Em 2016, a Portaria nº 5, de 2 de setembro de 2016, determinou como prazo para empenho das despesas vinculadas ao Termo de Execução Descentralizada, como o caso do PROEXT, a data 25 de novembro de 2016.

Percebe-se assim, que a execução da despesa está condicionada a prazos específicos, pois a disponibilidade do recurso depende da aprovação da LOA, de responsabilidade do Congresso Nacional, e o prazo para execução é fixado pelo MEC. Nesse sentido, pode-se considerar que a disponibilidade orçamentária dos projetos/programas do PROEXT corresponde a um fator externo à instituição que influencia a execução.

Conforme previsto na Lei nº 4.320/1964, a despesa pública é executada em três estágios: empenho, liquidação e pagamento. O ato de empenhar gera uma Nota de Empenho, que consiste em um documento de valor contratual entre o órgão público emitente do empenho e o favorecido que fornecerá o bem ou serviço. Só após o recebimento do material ou a prestação do serviço, e verificado o atendimento de critérios e as condições legais, a despesa poderá ser efetivamente paga.

Dentro do cenário público, a emissão da Nota de Empenho, ou seja, a contratação do fornecedor do objeto, não é feita a critério da organização. Ela é precedida por um processo licitatório cujo objetivo é realizar a contratação com a empresa

que tenha apresentado a proposta mais vantajosa para a administração pública. O processo licitatório é regido pela Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/1993, portanto, podemos considerar esta legislação como fator externo à instituição que influencia a execução.

Do ponto de vista da gestão interna da instituição, para executar o orçamento é necessária uma estrutura de atividades para compor o processo dedicado às aquisições de material de acordo com os normativos legais citados, processo este que é provocado pelo interessado na aquisição do material, no caso, os coordenadores dos projetos/programas, e finalizado pelo setor responsável por realizar as aquisições, no caso, a Divisão de Material.

De acordo com Viero (2012, p. 33) quem define a gestão do PROEXT é cada universidade, fundamentada no que dispõe o artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), sendo o repasse dos recursos realizado pelo MEC ou por meio de convênio ou descentralização. Assim, podemos considerar o processo de aquisição adotado pela instituição como fator interno à execução.

Aspectos metodológicos

Do ponto de vista orçamentário, a UFPB corresponde a uma Unidade Orçamentária (UO) que é composta por oito Unidades Administrativas de Serviços Gerais (UASG). A UASG é responsável pela execução orçamentária da UO, realizando licitação e executando despesas.

Cada UASG tem um código identificador e esta pesquisa tem como enfoque a análise da execução do recurso do PROEXT gerenciado pela UASG 153065, denominada Universidade Federal da Paraíba. Optamos por essa delimitação porque esta unidade representa a UASG central da instituição, responsável por executar o maior número

de projetos/programas em comparação às demais. Optamos também pelo recorte temporal a execução do recurso decorrente dos editais PROEXT 2015 e PROEXT 2016, por possibilitar a identificação e análise de causas presentes em uma realidade mais recente. Oportuno ressaltar ainda que o MEC não lançou edital para 2017.

Primeiramente realizamos pesquisa na literatura sobre orçamento público com o intuito de determinar os fatores que caracterizam a execução de um orçamento. No segundo momento, a partir da identificação dos fatores, verificamos que existem fatores externos às organizações, aqueles que ocorrem independentemente das suas decisões, e um fator interno, aquele que se encontra no ambiente particular da organização e que é determinado a partir das suas decisões.

Como fatores externos, identificamos a Lei de Licitações nº 8.666/1993 e a disponibilidade orçamentária. Como fator interno, identificamos o procedimento de aquisição adotado pela organização.

Após levantamento dos fatores internos e externos que influenciam a execução do recurso do PROEXT, para identificarmos se tais fatores representam causas de dificuldade de execução foram coletados dados através de questionários com os indivíduos da instituição responsáveis pelo processo de execução orçamentária do programa, com a finalidade de conhecer a percepção deles sobre a influência dos fatores mencionados para a execução.

Vergara (2016) apresenta dois critérios de classificação para a pesquisa científica: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, esta pesquisa é classificada como do tipo exploratória, já que para analisar as causas que dificultam a execução de um recurso orçamentário foi fundamental investigar com profundidade o fenômeno estudado, conhecer seu comportamento e suas características para então construir um cenário suficientemente

claro e propício para a identificação e a análise dos elementos que influenciam e dificultam a execução do orçamento do PROEXT.

Continuando a sistemática de categorização apresentada por Vergara (2016), no que tange aos meios de investigação, a presente pesquisa classifica-se como pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. A pesquisa de campo, de acordo com a autora, é aquela realizada no local de ocorrência do fenômeno estudado ou onde os elementos necessários para explicá-lo estão presentes. Para esta pesquisa, os dados foram coletados diretamente com os servidores que fazem parte do processo de execução orçamentária do PROEXT na UFPB.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, de acordo com Vergara (2016), caracteriza-se por ser aquela desenvolvida a partir de livros, revistas, jornais, ou seja, todo material disposto de maneira acessível ao público em geral. Para tanto, foram realizadas pesquisas em livros, artigos e revistas sobre assuntos relacionados ao Orçamento Público.

Quanto a sua abordagem, esta pesquisa é definida como de caráter quantitativo, uma vez que os dados foram coletados através de questionários fechados e mensurados por meio de procedimentos estatísticos. Para Vieira (2009, p. 5), “Na pesquisa quantitativa, as informações são de natureza numérica. O pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para apresentar estatísticas, comparar grupos ou estabelecer associações”.

Coleta de Dados

Definimos como amostra da pesquisa a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PRAC), responsável por coordenar o processo seletivo interno do PROEXT, prestar orientações aos coordenadores e, no exercício de 2016, passou a autorizar as solicitações de materiais dos projetos/

programas e encaminhá-las à Divisão de Material. O tamanho dessa amostra foi de um indivíduo, correspondendo ao único servidor responsável por acompanhar as solicitações de materiais.

Definimos também como amostra os servidores do setor de compras, a Divisão de Material, responsável por realizar a abertura de processo de pregão, receber as solicitações de materiais e executar a despesa orçamentária (emitir nota de empenho). O tamanho dessa amostra foi de oito indivíduos, correspondendo a totalidade dos servidores que atuaram em 2015 e 2016 no setor.

Por último, os coordenadores dos projetos/programas responsáveis pela gestão do recurso e formalização da demanda. Para a seleção dos coordenadores, agrupamos os projetos/programas por linha temática e por ano e escolhemos um coordenador por linha temática e por ano.

Nos estratos onde estão agrupados mais de um projeto/programa realizamos o sorteio aleatório com o auxílio do programa Excel, a fim de selecionar apenas um coordenador. Considerando que três coordenadores participaram tanto do Edital 2015 quanto do Edital de 2016, eles participaram do sorteio em apenas um dos anos. O tamanho dessa amostra foi de 26 indivíduos, mas apenas 20 responderam o questionário. Assim, a totalidade de indivíduos dos três grupos da amostra foi de 29 servidores.

Para a elaboração dos questionários optamos pelo método escalonado desenvolvido por Likert. De acordo com Sanches, Meireles e Sordi (2011, p. 5), o questionário Likert não tem questões, mas proposições, “afirmativas às quais o respondente dá seu grau de concordância dependendo do diferencial semântico utilizado”. Para esta pesquisa utilizamos os seguintes diferenciais semânticos: concordo fortemente, concordo, indeciso, discordo, discordo fortemente. Cada diferencial semântico foi codificado conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Codificação da Escala Likert

Codificação da Escala				
1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Fortemente

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

O instrumento foi escalonado de 1 a 5. Quanto menor o escore, mais a proposição representa um elemento de dificuldade de execução orçamentária. A exceção desse raciocínio é a proposição que versa sobre a Lei de Licitações, pois, quanto maior o escore, maior o reconhecimento da necessidade de incentivos legais para aquisições voltadas para o meio acadêmico, a exemplo do PROEXT.

Visando adaptar as proposições para cada perspectiva vivenciada, elaboramos três tipos de questionários, um tipo para cada amostra da pesquisa: Divisão de Material, PRAC e coordenadores dos projetos/programas. Para cada público selecionamos proposições pertinentes as suas atribuições e perspectivas, havendo também questões com sentido comum a todos os envolvidos.

Os itens, ou proposições, foram categorizados em cinco dimensões, de acordo com o fator interno e os fatores externos que influenciam a execução orçamentária. Optamos por desmembrar o fator interno em: procedimento de aquisição, formulação da proposta e solicitações de aquisição. Pois o processo de aquisição é influenciado por atividades desenvolvidas desde a formulação da proposta orçamentária enviada na fase de seleção do programa/projeto até a emissão do empenho, ou seja, até a aquisição.

No caso do questionário destinado à Divisão de Material, julgamos pertinente diferenciar a dimensão “procedimento de aquisição” nos anos 2015 e 2016. Pois, considerando que em 2016 parte do processo de compra passou a ser realizado por meio do Sistema Integrado de Patrimônio,

Administração e Contratos (SIPAC), ferramenta eletrônica de gestão administrativa e financeira utilizada pela UFPB, os procedimentos em 2015 e 2016 poderiam representar percepções distintas.

Assim, os questionários foram estruturados em cinco dimensões: disponibilidade orçamentária, procedimento de aquisição, legislação de compras, formulação da proposta orçamentária e solicitações de material. Algumas dimensões eram comuns a todos os grupos da amostra, outras dimensões eram direcionadas apenas ao grupo que consideramos pertinente.

Tratamento dos Dados

Inicialmente as respostas foram tabuladas em planilha Excel, onde mensuramos a frequência absoluta e relativa de cada proposição. Em seguida, calculamos a mediana de cada proposição, ou seja, a tendência central do posicionamento dos respondentes para cada afirmação. O cálculo da mediana, de acordo com os autores Belfiore *et al.* (2009), é a medida mais apropriada para a mensuração da escala Likert, tendo em vista as variáveis não serem do tipo métricas, mas ordinais, inviabilizando o cálculo de médias e desvios.

Após a mensuração da frequência absoluta, relativa e mediana, adotamos a proposta de Sanches, Meireles e Sordi (2011) para calcular e interpretar o grau de concordância de cada proposição. O grau de concordância mede o quanto o posicionamento dos respondentes está em consonância com as proposições do questionário.

O grau de concordância é calculado pelos autores utilizando o oscilador estocástico apresentado pelo autor Wilder Jr. em *New concepts in technical trading systems*, de 1981. O cálculo é realizado através da equação 1:

$$GC_p = 100 - \left(\frac{100}{\frac{C_p}{D_p} + 1} \right) \quad (1)$$

GCp representa o grau de concordância da proposição, Cp o total de concordantes da proposição, e Dp o total de discordantes da proposição. Para o cálculo do Cp deve-se somar todas as respostas concordantes, e ainda adicionar 50% das respostas “indeciso”. De acordo com os autores Sanches, Meireles e Sordi (2011), a soma de 50% é uma indicação do autor Macnaughton, em seu livro *Numbers, scales and qualitative research*, de 1996, e incorporada por eles. De forma análoga, calcula-se o Dp. Com fins de evitar eventuais erros de divisão por zero, os autores sugerem acrescentar 0,000001 aos valores de Cp e de Dp.

Para esta pesquisa, optamos por não considerar as respostas da variante “indeciso” no cálculo do

total dos concordantes e discordantes, a fim de evitar influências dessas respostas na definição do grau de aderência, principalmente naquelas proposições com alto índice de indecisos. Alguns autores, a exemplo de Ferreira Júnior (2014) e Araújo, Cardozo e Longo (2014), também optaram por descartar as respostas dos indecisos no cálculo do grau de concordância. Sendo assim, as equações para o Cp e o Dp utilizadas nesta pesquisa foram as equações 2 e 3:

$$Cp = C + CF \quad (2)$$

$$Dp = D + DF \quad (3)$$

Após cálculo do Cp e do Dp, pudemos equacionar o grau de concordância de cada proposição. Os resultados do cálculo de concordância ficaram entre o intervalo [0;100]. Para definir se o resultado alcançado é um valor de característica de concordância fraca ou forte, os autores Sanches, Meireles e Sordi (2011) adaptaram a proposta de interpretação apresentada por Davis (1976), de forma que os valores do grau de concordância foram interpretados conforme Quadro 1.

Quadro 2 - Interpretação de valores

Valor de GC	Frase adequada	Valor de GC	Frase adequada
90 ou mais	Uma concordância muito forte	40 a + 49,99	Uma discordância desprezível
80 a + 89,99	Uma concordância substancial	30 a + 39,99	Uma discordância baixa
70 a + 79,99	Uma concordância moderada	20 a + 29,99	Uma discordância moderada
60 a + 69,99	Uma concordância baixa	10 a + 19,99	Uma discordância substancial
50 a + 59,99	Uma concordância desprezível	9,99 ou menos	Uma discordância muito forte

Fonte: Adaptado de Sanches, Meireles e Sordi (2011, p. 6)

Apresentação e análise dos dados

Os dados coletados foram consolidados em tabelas de acordo com cada dimensão categorizada.

No caso dos dados referentes à PRAC, considerando que a amostra foi definida em apenas um indivíduo, não há possibilidade calcular o grau de concordância nem a mediana.

Quadro 3 - Resultado da Dimensão Procedimento de Aquisição

Proposições direcionadas à Divisão De Material		GCp	Mediana
1	A PRA/DM orientou adequadamente sobre o procedimento para realizar as aquisições de material.	92,85	Concordo
2	As informações sobre o procedimento para realizar aquisição de material eram de fácil acesso a todos os servidores da instituição.	79,16	Concordo
3	Considero que o procedimento para solicitar a aquisição de material NÃO representou fator de dificuldade para a execução do orçamento do PROEXT.	71,42	Concordo
Proposições direcionadas aos Coordenadores		GCp	Mediana
1	Fui orientado adequadamente pela instituição sobre o procedimento de aquisição de material	35	Discordo
2	Não tive dificuldades para localizar as informações sobre o procedimento para realizar aquisição de material.	16,66	Discordo
3	O procedimento adotado pela UFPB para a aquisição de material NÃO representou fator de dificuldade para a execução do orçamento do PROEXT.	10,52	Discordo Fortemente
Proposições direcionadas à PRAC		GCp	Resposta
1	O setor de compras orientou adequadamente sobre o procedimento para realizar as aquisições de material.	-	Concordo
2	Não tive dificuldades para localizar as informações sobre o procedimento para realizar aquisição de material.	-	Discordo
3	Considero que os coordenadores dos projetos/programas foram adequadamente orientados pela instituição sobre o procedimento para realizar os pedidos de aquisição de material.	-	Discordo
4	Considero que os coordenadores dos projetos/programas poderiam localizar com facilidade as informações sobre o procedimento de compras de material.	-	Discordo
5	O procedimento para solicitar a aquisição de material <u>NÃO</u> representou dificuldade para a execução do orçamento do PROEXT.	-	Discordo

Legenda: GCp: Grau de concordância da proposição.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As proposições tiveram três pontos centrais acerca do procedimento de compras: disponibilidade de informações, orientações prestadas e quanto o procedimento de aquisição adotado dificulta a execução do orçamento.

Dentro dessas perspectivas, observamos que a Divisão de Material, setor responsável pelas aquisições, apresentou média/alta aderência às proposições, (acima de 70), bem como, manteve a mediana das proposições no escore 4 (concordo),

o que podemos interpretar que o procedimento de aquisição é considerado por este grupo como fator com moderado potencial de dificuldade.

Diferentemente, na perspectiva da PRAC, o procedimento de aquisição de material representou forte fator de dificuldade, uma vez que, das cinco proposições, quatro ficaram posicionadas no escore 2 (discordo).

Assim como, também na perspectiva dos coordenadores, o procedimento de aquisição representou forte fator de dificuldade, uma vez que o maior grau de concordância alcançada foi de 35 (discordância baixa), além das medianas das proposições ficarem entre os escores 1 e 2 (discordo fortemente e discordo).

Quadro 4 - Resultado da Dimensão Solicitações de Material

Proposições direcionadas à Divisão de Material		GCp	Mediana
1	As solicitações de aquisição de material do PROEXT estavam elaboradas em conformidade.	16,66	Discordo
2	As solicitações de aquisição de material do PROEXT foram encaminhadas em tempo hábil para serem adequadamente executadas.	zero	Discordo
Proposições direcionadas à PRAC		GCp	Resposta
1	As solicitações de aquisição recebidas pela PRAC estavam elaboradas em conformidade.	-	Discordo
2	As solicitações de aquisição foram recebidas em tempo hábil para serem adequadamente encaminhadas ao setor de compras.	-	Discordo

Legenda: GCp: Grau de concordância da proposição.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As proposições tiveram dois pontos centrais acerca das solicitações de material: conformidade e tempo hábil para a execução. Nessas perspectivas, tanto à Divisão de Material quanto à PRAC mantiveram suas respostas no escore 2 (discordo). E quanto ao grau de concordância, o maior grau de concordância da Divisão de Material foi de 16,66 (discordância substancial).

Assim, podemos interpretar que as solicitações de aquisição de materiais representa fator de intensa

dificuldade de execução do recurso, tendo em vista as solicitações não estarem em condições ideais para a execução.

Tal causa pode ser decorrente da falta de informação e orientação quanto ao procedimento de aquisição, além de possível falta de planejamento. Se o coordenador não tem entendimento adequado como solicitar e não existir planejamento nos envios, conseqüentemente, as solicitações geradas terão maior probabilidade de apresentar inconsistências.

Quadro 5 - Resultado da Dimensão Formulação da Proposta

Proposições direcionadas aos Coordenadores		GCp	Mediana
1	Não tive dificuldades para classificar as despesas do projeto/programa como material de consumo e material permanente	63,15	Concordo
2	A instituição orientou adequadamente como elaborar a proposta orçamentária encaminhada para seleção interna.	36,84	Discordo
Proposições direcionadas à PRAC		GCp	Resposta
1	No tocante às despesas com material de consumo e permanente, as propostas orçamentárias dos projetos/programas selecionados estavam classificadas corretamente.	-	Discordo
2	Os professores foram adequadamente orientados sobre como elaborar a proposta orçamentária encaminhada para seleção interna.	-	Discordo

Legenda: GCp: Grau de concordância da proposição.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Essa dimensão foi definida com o intuito de averiguar a partir de que momento as dificuldades concernentes ao orçamento poderiam surgir. As proposições tiveram dois pontos centrais acerca da formulação da proposta orçamentária do projeto/programa: dificuldades na classificação e orientação.

Nessas perspectivas, percebemos que as dificuldades relativas ao orçamento existem desde a fase da elaboração da proposta orçamentária, o que pode trazer implicações para a execução. O maior grau de concordância dos coordenadores foi 63,15 (concordância baixa) e a PRAC manteve as respostas no escore 2 (discordo).

Quadro 6 – Resultado da Dimensão Disponibilidade Orçamentária

Proposições direcionadas à Divisão de Material		GCp	Mediana
1	O orçamento do recurso do PROEXT destinado à aquisição de material foi liberado em tempo adequado para executar o orçamento.	33,33	Indeciso
2	O período de disponibilidade orçamentária do recurso do PROEXT NÃO representou fator de dificuldade para a execução do recurso.	66,66	Indeciso
Proposições direcionadas aos Coordenadores		GCp	Mediana
1	O orçamento do recurso do PROEXT destinado à aquisição de material foi liberado em tempo adequado para cumprir o cronograma de aquisição do projeto/programa.	zero	Discordo Fortemente
2	O período de disponibilidade orçamentária do recurso do PROEXT NÃO prejudicou a execução do recurso	zero	Discordo Fortemente
Proposições direcionadas à PRAC		GCp	Resposta
1	O orçamento do recurso do PROEXT destinado à aquisição de material foi liberado em tempo adequado para solicitar ao setor de compras a execução do recurso.	-	Discordo Fortemente
2	O período de disponibilidade orçamentária do recurso do PROEXT NÃO representou fator de dificuldade para solicitar a execução do recurso em tempo hábil.	-	Discordo Fortemente

Legenda: GCp: Grau de concordância da proposição.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As proposições tiveram dois pontos centrais acerca da disponibilidade orçamentária: liberação do orçamento e o quanto a disponibilidade orçamentária dificultou a execução do orçamento.

Nessas perspectivas, para os três grupos da amostra o orçamento não é liberado em tempo adequado, seja para cumprir com o cronograma

de aquisição do projeto/programa (perspectiva dos coordenadores), para encaminhar os pedidos para a Divisão de Material (perspectiva da PRAC) ou para realizar a execução (perspectiva da Divisão de Material). O maior grau de concordância apresentado foi de 66,66 (concordância baixa), além das medianas se posicionarem nos escores 1 e 3 (discordo fortemente e indeciso).

Quadro 7 - Resultado da Dimensão Lei de Licitações

Proposição: A lei de licitações deveria ter mecanismos que incentivem as aquisições voltadas para o meio acadêmico, a exemplo do PROEXT.		
Grupo da Amostra	GCp	Mediana/Resposta
Divisão de Material	83,33	Concordo
Coordenadores	100	Concordo Fortemente
PRAC	-	Concordo Fortemente

Legenda: GCp: Grau de concordância da proposição.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Por último, verificamos que a Lei de Licitações nº 8.666/1993 é outra causa externa que dificulta a execução do orçamento do PROEXT. Conforme os dados coletados junto a totalidade da amostra, os respondentes concordaram que a legislação de compras deveria ter em seu dispositivo incentivo sobre as aquisições voltadas para o meio acadêmico, a exemplo do PROEXT.

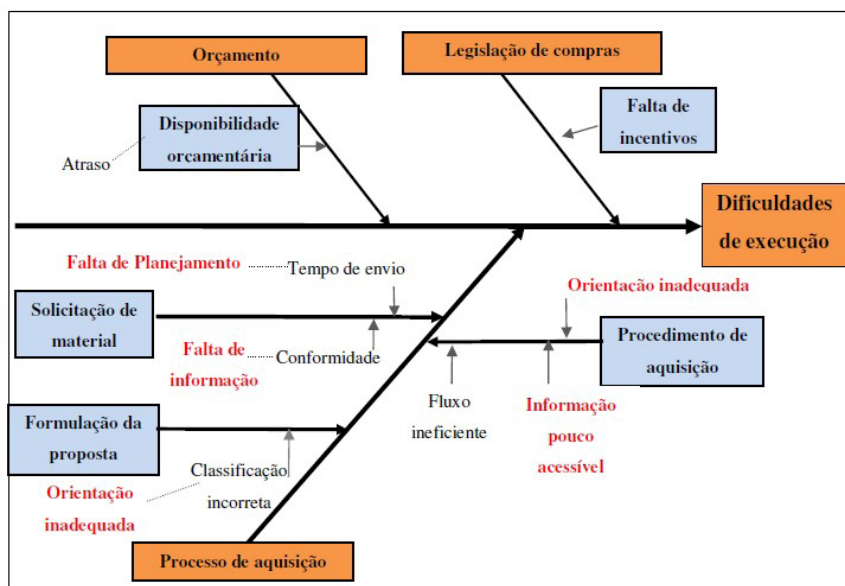
Se considerarmos que o governo reconheceu como uma das medidas de incentivo ao desenvolvimento de projetos de pesquisa tornar dispensável a licitação para aquisições desse interesse, conforme previsto no Art. 24, inciso XXI da Lei nº 8.666/93, inferimos que, a ausência de flexibilização compromete o regular funcionamento dos projetos de pesquisa. Nesse raciocínio, a legislação de compras atual dificultaria a execução dos programas/projetos do PROEXT.

A partir dos dados coletados, pudemos identificar que todas as dimensões representam causas que dificultam a execução do recurso do PROEXT destinado à aquisição de material. Algumas dessas causas com maior ou menor intensidade, a depender da perspectiva do grupo da amostra.

Para fins de uma apresentação esquematizada das causas, elaboramos o diagrama de causa e efeito, ferramenta da qualidade criada por Ishikawa (1993), que possibilita uma melhor visualização das causas que dificultam a execução do recurso do PROEXT (Figura 1).

O diagrama de causa e efeito permite reunir em um único esquema as causas que determinam um efeito. As causas foram classificadas em três categorias, conforme o fator interno e os fatores externos identificados: processo de aquisição, orçamento e legislação.

Figura 1 - Diagrama de causa e efeito execução orçamentária



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

No intuito de demonstrar a dinâmica das relações apresentadas no diagrama, analisaremos as solicitações de material. A partir do ilustrado, podemos compreender que as solicitações de material são consideradas uma dificuldade ao processo de aquisição devido à influência das sub-causas tempo de envio e conformidade das solicitações, pois o envio tardio e a inconsistência do pedido de material dificultaram o atendimento das solicitações. Por consequência, a sub-causa tempo de envio pode ser resultado da falta de planejamento para realizar os encaminhamentos, assim como, a sub-causa conformidade pode ser resultado da falta de informações e orientações adequadas aos coordenadores.

Nesse sentido, no que se refere aos fatores inseridos no ambiente interno, a partir da observação do diagrama, verificamos que na elaboração da proposta, na solicitação de material no procedimento de aquisição podemos identificar três elementos que se destacam enquanto influenciadores das sub-causas: informação, orientação e planejamento. A ausência desses elementos determinam as sub-causas, que, por sua vez, determinam as causas que dificultam a execução.

O diagrama permite ainda auxiliar na visualização da interdependência das causas, como se influenciam e quais os possíveis impactos na execução ao eliminar uma delas.

Assim, se incentivo na legislação, semelhante ao destinado às aquisições dos projetos de pesquisa que torna dispensável o processo licitatório, fosse estendido às demandas do PROEXT, a disponibilidade orçamentária continuaria a ser um elemento de dificuldade. Pois, para formalizar uma dispensa de licitação é exigido que o orçamento estivesse disponível.

Já na perspectiva interna, se incentivo na legislação fosse estendido ao PROEXT, mas a demanda de material internamente permanecer precariamente gerenciada, com informações e orientações inadequadas, sem planejamento e com

um fluxo do procedimento de aquisição enrijecido, as dificuldades de execução ainda permanecerão. Portanto, independente de uma legislação que imponha o pregão ou dispensa de licitação como forma de aquisição, se não houver organização interna, as dificuldades de execução continuarão.

De forma semelhante, se a disponibilidade orçamentária estiver isenta de atrasos, os programas/projetos encontrarão menos dificuldade na execução, já que o período estendido favorece a agilidade das aquisições. Mas, se não houver planejamento dos pregões, deixando para elaborá-los só após a liberação orçamentária, as exigências da legislação de compras continuarão impactando negativamente na celeridade da execução.

Assim como, se internamente a demanda de material não for adequadamente conduzida, dificuldades na execução ainda irão existir, pois classificações incorretas na formulação da proposta, solicitações inconsistentes, solicitações fora do prazo e procedimento de aquisição moroso, causam contratempos no caminho, mesmo com o período de disponibilidade orçamentária maior.

Por outra perspectiva, se os fatores internos, desde a formulação da proposta até a solicitação de empenho, fossem adequadamente gerenciados a partir de um planejamento que considere as exigências e condições dos fatores externos, certamente isso representaria forte potencial para diminuir as dificuldades da execução, pois a instituição estaria mais capacitada para lidar com os fatores externos, ainda que estes permanecessem os mesmos.

Ao analisarmos a interdependência das causas, é interessante perceber que as dificuldades de execução possuem vários fatores, portanto, a solução também não será determinada com a mitigação de apenas um deles, sobretudo pelo fato da execução de um recurso orçamentário envolver elementos que transitam entre os ambientes interno e externo da organização.

Acreditamos que só a partir da adequação das condições internas que a UFPB poderá conhecer com maior propriedade o real impacto que os fatores externos impõem à execução do orçamento, e assim, conhecer também sua capacidade de gerar resultados positivos mesmo em condições externas adversas. Enquanto as ações internas permanecerem precárias, certamente os fatores externos impactarão com mais força. É preciso, portanto, criar condições institucionais propícias para a execução.

Considerações finais

O orçamento do PROEXT segue a mesma sistemática de todo recurso público. A execução deve seguir uma legislação de compras regada por exigências, além de sofrer com os atrasos na liberação orçamentária.

Contudo, para uma adequada análise do real impacto que os fatores externos impõem à execução, é necessário que o ambiente interno esteja isento de falhas. Só assim será possível sabermos até que ponto a disponibilidade orçamentária e a legislação de compras dificultam a execução.

Dentro desse panorama, o grande desafio da UFPB é não resumir sua gestão apenas ao cumprimento estrito da legislação de forma desvinculada das concepções de qualidade. Diante das causas analisadas, cabe à instituição rever seu modelo de gestão do orçamento do PROEXT, pois, por mais que os elementos extrínsecos à organização não apresentem condições favoráveis, eles são inteiramente conhecidos pela instituição. São variáveis que precisam ser gerenciadas internamente de forma a diminuir os impactos negativos.

Portanto, considerando a inviabilidade de interferir nos fatores externos, cabe à instituição repensar a postura que assume diante da execução do PROEXT, como os processos meios podem dar suporte às atividades de extensão. Como as atividades responsáveis pelo processo de aquisição

de material podem se alinhar de forma positiva para o bom funcionamento do programa.

A UFPB precisa construir uma gestão voltada para a qualidade, de forma a implantar melhorias e soluções que a torne capaz de gerar resultados que fortaleçam ainda mais a ação da universidade junto à comunidade.

Referências

- ARAÚJO, G.C.; CARDOZO, B.D.A., LONGO, R.P. Grau da Práxis da Gestão da Responsabilidade Ambiental praticada por Usinas Sucroalcooleiras *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 16., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: FEA/USP, 2014. p. 1- 17. Disponível em: <http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/231.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.
- BELFIORE, P. *et al.* **Análise dos dados:** modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BRASIL. Decreto nº 6.495, de 30 de junho de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 jul. 2008. Seção 1, p. 4.
- BUSSOLETTI, D. *et al.* A extensão na universidade federal de pelotas: perspectivas a partir de estudo de desempenho no programa de extensão PROEXT-MEC 2015. **Expressa Extensão**, Pelotas, v. 19, n. 1, p. 143-153, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/expressaextensao/article/view/4438>. Acesso em: 18 jul. 2016.
- DAVIS, J. **Levantamento de dados em sociologia**. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.
- DINIZ, F. P. **A extensão universitária como instrumento de política pública**. 2012. 140f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2012. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tde/1614>. Acesso em: 17 jul. 2016.
- FERREIRA JÚNIOR, S. **Determinante Causal:** Uma investigação da eficácia da ferramenta Determinante Causal em pequenas

e micro empresas. 2014. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas) - Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2014. Disponível em: http://www.faccamp.br/site/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/002.pdf. Acesso em: 20 maio 2017.

MEC. Edital PROEXT 2016 – Programa de Apoio a Extensão Universitária MEC/ SESu. Brasília, DF, 2015 c. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12243:editais>. Acesso em: 25 abr .2016.

SANCHES, C.; MEIRELES, M.; SORDI, J. O. Análise qualitativa por meio da lógica paraconsistente: método de interpretação e síntese de Informação obtida por Escalas Likert. *In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE*, 3., 2011, João Pessoa. **Anais Eletrônicos [...]**. João Pessoa: ANPAD, 2011. 17 p. Disponível em: <http://docplayer.com.br/27443315-Analise-qualitativa-por-meio-da-logica-paraconsistente-metodo-de-interpretacao-e-sintese-de-informacao-obtida-por-escalas-likert.html>. Acesso em: 03 fev. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, S. **Como Elaborar Questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIERO, T. V. **Programa de Extensão Universitária: perspectivas emergentes na educação em Ciências.** 2012.68f. Dissertação (Mestre em Educação em Ciências)- Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2012. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/4790>. Acesso em: 17 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Agência de Notícias. **A UFPB é 1º lugar em número de projetos classificados no PROEXT 2016.** 08 set.2015. Disponível em: <http://www.ufpb.br/content/ufpb-%C3%A9-1%C2%BA-lugar-em-n%C3%BAmero-de-projetos-classificados-no-proext-2016>. Acesso em: 25 abr. 2016.

ROSTOS QUE CLAMAM: DA LÁGRIMA À RESISTÊNCIA NAS IMAGENS DE RETRATOS DE IDENTIFICAÇÃO

Frederico Vieira

Doutor em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3095-7535>
E-mail: frederico.vieira.souza@gmail.com

Ricardo Lessa Filho

Doutor em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-1626>
E-mail: ricardolessafilho@hotmail.com

Resumo: O artigo busca aproximar a partir de uma reflexão sobre os conceitos de rostidade de E. Lévinas, J. Butler e R. Barthes a questão de uma política das imagens. Por isso, tentamos nos debruçar sobre uma perspectiva ética na análise dos *mugshots* (as fotos de prisioneiros) realizadas pelos perpetradores da violência durante a ditadura civil-militar brasileira, sobretudo as imagens dos rostos de Chael Charles Schreier e Maria Auxiliadora Lara Barcelos, a Dora.

Palavras-chave: Ditadura civil-militar. Mugshots. Violência. Rosto.

PLEADING FACES: FROM TEAR TO RESISTANCE IN THE IMAGES OF PORTRAITS OF IDENTIFICATION

Abstract: The article seeks to bring together from a reflection on the concepts of rostity of E. Lévinas, J. Butler and R. Barthes, the question of a politics of images of violence. Therefore, we try to focus on an ethical perspective in the analysis of mugshots (pictures of prisoners) taken by perpetrators of violence during the Brazilian civil-military dictatorship, especially the images of the faces of Chael Charles Schreier and Maria Auxiliadora Lara Barcelos, the Dora .

Keywords: Civil-military dictatorship. Mugshots. Violence. Face.

Artigo recebido em: 20/06/2019

Aceito para publicação em: 04/10/2019

Introdução

Na primeira parte deste texto, apresentamos conceitos de Rosto, Vida Precária e Resistências a partir do pensamento de E. Lévinas e J. Butler, com vistas a discutir a relação entre as imagens de vítimas de violências e a demanda ética exposta pelo dizer dos rostos/corpos nelas retratados. Se as imagens falam, em que medida o silenciamento delas pode operar uma violência política sobre a memória das vítimas?

Com o intuito de apontar caminhos para respostas, trouxemos na segunda parte do texto uma análise a respeito de *Retratos de Identificação*¹, elegendo os retratos de dois presos políticos vítimas de torturas e mortos pela ditadura civil-militar brasileira. Nessa análise, consideramos também a noções barthesianas de *punctum* e de *tempo mortificado* que nos auxiliam na compreensão do sofrimento indizível de Chael e Dora.

No mesmo sentido de revisitar a dignidade desses dois jovens feitos imagens *apesar de tudo*, vamos atualizar o gesto de resistir pela memória que nos ronda historicamente, aproximando-nos temporalmente daquilo que aparentemente nos divide, reafirmando a singularidade de rostos/corpos até então relegados ao apagamento, a um anonimato duplamente vil: seja pela violência concreta que as torturas físicas, psicológicas ou morais causaram, seja pela eliminação ética que os vestígios fotográficos (e também políticos) teimam em não consumir.

Rostos, vidas precárias, resistências

Um dos mais conhecidos conceitos, trabalhado exaustivamente por Lévinas ao longo de sua obra, é o de rosto, o qual merece constante

1 LEANDRO, A. Retratos de identificação. Direção: Anita Leandro. Produção: Anita Leandro e Armanda Moleta. Rio de Janeiro: PojoÁ Filmes, 2014. (72min).

atenção do filósofo desde *Totalidade e Infinito* (1961) até suas últimas entrevistas. Por meio do rosto, o pensador procura abordar importantes aspectos éticos que constituem nossa própria humanidade, na qual outrem me antecede e de cujas alteridades não posso escapar. Por reconhecer a complexidade do conceito e a impossibilidade de sintetizá-lo tão brevemente nesse artigo, destacamos alguns aspectos essenciais.

Rompendo com o reino do mesmo, nem fenômeno, nem substância, para Lévinas (1980) o rosto torna nu o homem; não a nudez da neutralidade esvaziada de sentido, mas de um clamor ético; faz do homem ente exposto e vulnerável. Nas palavras de Lévinas (1980, p. 37-38):

O modo como o Outro se apresenta, ultrapassada a ideia do Outro em mim, chamamo-lo, de facto, Rosto. Esta maneira não consiste em figurar como tema sob o meu olhar, em expor-se como um conjunto de qualidades que formam uma imagem. O rosto de Outrem destrói em cada instante e ultrapassa a imagem plástica que ele me deixa, a ideia à minha medida e à medida do seu ideatum — a ideia adequada. Não se manifesta por essas qualidades, mas *kath' autò*. Exprime-se. O rosto, contra a ontologia contemporânea, traz uma noção de verdade que não é o desvendar de um Neutro impessoal, mas uma expressão.

Portanto para Lévinas (1980) a expressividade do rosto ultrapassa a imagem plástica que possamos lhe atribuir, embora o rosto ofereça tal imagem como um resto da desconstrução que promove em sua passagem pela expressão liberta da neutralidade e do anonimato.

Vieira e Marques (2016) lembram, em suas análises a respeito das reflexões feitas por Lévinas (1982, 2007), que o conceito de rosto é definido como o que nos afasta de nós mesmos ao conduzirmos pelo labirinto da alteridade. “Não é propriamente a face humana, mas um vestígio da presença de um Outro que, por mais que esteja próximo, mantém-se à distância” (VIEIRA; MARQUES, 2016, p. 18).

Assim, o rosto levinasiano deve ser entendido para além da manifestação concreta da face humana, podendo se expressar muitas vezes em caráter indicial no rosto concreto, mas apontando para as múltiplas formas das alteridades; ao mesmo tempo em que o vejo, o rosto não se deixa reduzir às denominações do percebido. Portanto, ele não é uma simples oferta de dados: é o que comunica sem se deixar apreender como representação.

Sua presença consiste em se despir da forma que, entretimes, já a manifestava. Sua manifestação é um excedente (*surplus*) sobre a paralisia inevitável da manifestação. É precisamente isto que descrevemos pela fórmula: o rosto fala. A manifestação do rosto é o primeiro discurso. Falar é, antes de tudo, este modo de chegar por detrás de sua aparência, por detrás de sua forma, uma abertura na abertura (LÉVINAS, 1993, p. 59).

Em outras palavras, o rosto *vocaliza*, mas não por meio das palavras comuns e sim através de algo que as antecede. Esse apontamento evidencia com clareza os mecanismos de interlocução e, portanto, discursivos que perpassam o conceito de rosto, o que o torna radicalmente um conceito comunicativo.

Para Lévinas (1980), em *Totalidade e Infinito*, a linguagem ética do rosto se estrutura como discurso, em que outrem só pode me falar a partir de uma diferença absoluta, por sua alteridade inviolável. Precedendo o Outro, o discurso não tem como ponto de partida a consciência. Ele reside nas infinitas possibilidades de outrem, o que se define como Infinito. Diante disso, o eu se vê sem poderes, já que ele não pode incorporá-lo a si. A estrutura do Infinito é ética; somente ao matar outrem, no assassinio, seria impossível apagar o Infinito que se apresenta por meio do rosto (LÉVINAS, 1988, p. 177). Daí o mandamento ético que emana do rosto: *Não matarás!* E perante outrem eu me vejo em minha violência de existir, já que posso destruí-lo.

Na maturidade de seu pensar, em *De outro modo que ser*, Lévinas (2011) passa a dizer o sujeito a partir de sua vulnerabilidade e o rosto deixa o campo

da fruição, privilegiado na discussão contida em *Totalidade e Infinito*, para padecer de sua corporalidade radical, rosto como corpo. Na proximidade do corpo, se dá o encontro efetivo de carne e sangue. Carrara (2010) considera que a abordagem tardia de Lévinas (2011) reafirma a intuição presente no início de sua trajetória filosófica: “a identidade do sujeito não vem dele mesmo, mas de sua interpelação pelo Outro. Ele é para o outro. O um-para-o-outro da responsabilidade infinita se oferece como significância que fundamenta sua existência [...]” (CARRARA, 2010, p. 83). Nas palavras de Lévinas (1999a, p. 85): “A subjetividade do sujeito é a vulnerabilidade, exposição à afeição, sensibilidade, passividade mais passiva, tempo irrecuperável, diacronia inssemelhável da paciência, exposição sempre a expor, exposição a exprimir, e assim ao Dizer, e assim ao Dar”.

Butler (2011, 2015a, 2015b, 2017, 2018) tem retomado a filosofia levinasiana em suas últimas obras para sustentar a perspectiva ética que nos impõe uma responsabilidade primeira por outrem, inescapável à nossa própria condição. Na esteira de seu pensamento, Butler (2006) desenvolve a noção de *vida precária*, a qual faz, de certo modo, borrar os limites eu-outrem, alertando para nossa mútua dependência e compartilhamento da mesma precariedade da vida humana.

O corpo está exposto a forças articuladas social e politicamente, bem como a exigências de sociabilidade - incluindo a linguagem, o trabalho e o desejo -, que tornam a subsistência e a prosperidade dos corpos possíveis. A concepção mais ou menos existencial da “precariedade” está, assim ligada à noção mais especificamente política da “condição precária”. (BUTLER, 2015a, p. 16).

Se para Lévinas (1980, p. 37-38) o rosto torna nu o homem, é porque exige de sua própria nudez - de sua exposição absoluta - um clamor ético. A própria exposição do rosto torna-se também um gesto precário.

Vida precária é uma tentativa de aproximação à questão de uma ética da não violência, baseada na compreensão de quão fácil é eliminar a vida humana. Emmanuel Lévinas oferece uma concepção da ética baseada na apreensão da precariedade da vida, que começa com a vida precária do Outro. Lévinas usa o “rostro” como figura que comunica tanto a precariedade da vida como a interdição da violência. Deste modo, proporciona-nos uma via para compreender como a agressão *não* é distante de uma ética da não violência; a agressão constitui a matéria mesma do debate ético. Lévinas leva em consideração o temor e a angústia que a agressão trata de negar, mas argumenta que a ética é precisamente uma luta para evitar que o temor e a angústia se convertam em um gesto assassino. Ainda que sua concepção teológica evoca uma cena entre dois seres humanos confrontados, cada um dos quais é o portador de um rosto que pronuncia uma pergunta ética a partir de uma origem aparentemente divina, seu ponto de vista é sem dúvida útil para uma análise cultural que trata de descrever a melhor maneira possível o humano, a dor e o sofrimento, e de admitir do melhor modo possível nas representações públicas os “rostos” daqueles contra quem se dirige a violência (BUTLER, 2006, p. 20).

Butler (2006) aponta para a ética primeira que escapa dos domínios da ontologia, tema caro a Lévinas (1980); o que se constata é que, via resistência pelo que difere, mesmo que seja do meu desejo estar o mais distante possível do que defino e imagino como uma forma de vida abjeta ou não-desejável, o reforço dos recursos discursivos distintivos podem me capturar, em parte como um sintoma da negação à proximidade, em parte como recusa à minha própria precariedade.

O aparecimento limitado e vivo do corpo é a condição de estar exposto ao outro; exposto à solicitação, à sedução, à paixão e ao dano; exposto de maneiras que nos sustentam, mas também a maneiras que podem nos destruir. Nesse sentido, a exposição do corpo aponta para a sua precariedade. Ao mesmo tempo, para Lévinas, esse ser precário e corporal é responsável pela vida do outro, o que significa que não importa o quanto alguém tema pela própria vida, preservar a vida do outro é fundamental (BUTLER, 2018, p. 121).

Butler (2011) também retorna ao conceito levinasiano de rosto para discutir o que os discursos produzidos pela circulação das imagens de vítimas

das guerras nos territórios árabes têm revelado nesses tempos sombrios, em que poucos realmente sustentam as palavras que proferem e nos quais a ética democrática tem sido utilizada para justificar o uso da violência em legítima defesa, sobretudo por parte dos Estados Unidos e dos países aliados a eles. Muitas vezes somos implicados numa questão política, a da vida precária — tal como é o sofrimento nos rostos das vítimas árabes, das pessoas em situação de rua, dos povos indígenas em dizimação, da população LGBTI, entre tantos outros — mesmo que não o desejemos; antes mesmo que se forme em mim uma vontade de me implicar, o discurso verbo-visual que circula nas mídias, no espaço público me alcança e me interpela sobre isso.

De acordo com a obra *Quadros de Guerra*, para Butler (2015a), as imagens midiáticas da guerra conformam os rostos dos árabes, capturam-nos etnocentricamente e esvaziam suas possibilidades de significação, emoldurando-os de acordo com o olhar ocidentalizante. Essa precariedade da imagem ao mesmo tempo em que revela uma forma de vida, impossibilita que o *outro fale* como totalmente outro; o sofrimento de outrem é dito, falado, representado tal e qual eu desejo ouvir, o que *per se* constitui uma violência. Isso é ainda mais claro se considerarmos que sempre haverá o outro de outrem, os rostos dos terceiros.

Em seus ensaios recentes, a autora ainda se pergunta qual seria a relação entre precariedade e vulnerabilidade. Em princípio ela esclarece que Lévinas (1980), ao afirmar que somos em algum sentido responsáveis por aquilo que nos oprime, não quer dizer que causamos nossa opressão. O filósofo entende “opressão” como aquilo que, a despeito de nossa vontade, os outros reivindicam de nós e que, ao sermos chamados a respondê-los, isso se dá muitas vezes de forma imprevisível, violenta e para qual não estamos preparados. “Em outras palavras, você pode me amedrontar e me ameaçar, mas a minha obrigação [ética] em relação a você deve permanecer firme” (BUTLER, 2018, p. 122).

A responsabilidade ética pressupõe, portanto, a capacidade de resposta, também ética; se somos *a priori* vulneráveis uns aos outros, a precarização imposta a mim ou a outrem por quaisquer tipos ou meios de opressão me concerne, posto que compartilhamos dessa dependência inscrita nos (e constitutiva dos) nossos corpos.

[...] aquele rosto olhando em direção a mim, em sua expressão — em sua mortalidade — convoca-me, demanda-me, ordena-me: como se a morte invisível enfrentada pelo rosto do outro [...] fosse um problema meu. Como se, desconhecido pelo outro que já, na nudez de seu rosto, ele afeta, ele me reportasse antes mesmo de confrontar-se comigo, antes de se tornar a morte que me encara, a mim mesmo, face a face. A morte do outro homem coloca-me sob pressão, chama-me à responsabilidade, como se eu, pela minha possível indiferença, tornasse-me cúmplice daquela morte, invisível ao outro que é exposto a ela; como se mesmo antes de ser condenado, tivesse que responder pela morte do outro, e não deixá-lo só em sua solidão mórbida. (LÉVINAS, 1999a, p. 24-25).

Para Lévinas (1999a) a ética assume o lugar de filosofia primeira, é anterior à política e sobre ela produz atravessamentos, sobretudo antecipando o lugar de outrem em relação aos interesses do Uno, seja do eu individual ou do todo estatal. Não uma ética normativa, mas ligada ao que antecede qualquer possibilidade de discurso. E tal visão é incômoda já que atua sobre certa intraduzibilidade política da ética.

Para Bensussan (2009), é exatamente esse ponto que se constitui elemento-chave de um pensamento — ou para um pensamento do político — que se pode encontrar em Lévinas (1980) ou concluir de sua ética que, longe de se limitar a determinação de normas e condutas humanas, transcende os códigos em favor das singularidades e das diferenças subjetivas.

Este princípio de intransitividade não é certamente um consentimento dado ao pensamento de uma política. Um pensamento do e da política é, ao contrário, fortemente requisitado pela ideia de

uma “entrada” dos terceiros na política. Mesmo que não haja em Lévinas uma filosofia política, não há um apoliticismo. A radicalidade “antipolítica” do pensamento levinasiano do político procede de uma desilusão da política, da constatação de um desencantamento de seus poderes que, no entanto, não são acompanhados, de uma resignação ou de uma despolitização do pensamento e da ética. (BENSUSSAN, 2009, p. 51).

Em nosso entender, Butler (2006) trabalha justamente nos limites dessa intransitividade levinasiana quando estabelece um avizinhamento entre a vulnerabilidade e o agir político. Seus questionamentos nos fazem entender os *corpos* como uma centralidade do processo comunicativo daquilo/daqueles que vêm a público e que, portanto, *tomam corpo* publicamente para expor via fragilidade dos rostos/corpos sua força política.

A conjunção entre os rostos precários/precarizados em movimento de resistência aos contextos de opressão, torna evidente como a vulnerabilidade se torna uma espécie de ponto de origem para a conformação dos públicos, dos terceiros, dos outros do outro; da exposição pública das questões de interesse público e da comunicação decorrente dessa articulação coletiva. Butler (2015a) promove uma reflexão a esse respeito, trazendo a responsabilidade ética pensada por Lévinas (2011) ao seio da política, sendo a corporalidade um vetor para viabilizar essa importante aproximação.

Para a autora, haveria uma simultaneidade entre ser precário/precarizado e agir. Butler (2018) lembra que a resistência dos sujeitos expostos a violências de toda ordem não se traduz como a vitória da força sobre a vulnerabilidade; a força não corresponde ao oposto dessa, mas a vulnerabilidade pode ser mobilizada não somente como estratégia individual e sim coletivamente.

De certa maneira, a reunião coletiva dos corpos em assembleia é um exercício da vontade popular, a ocupação e a tomada de uma rua que parece pertencer a outro público, uma apropriação da pavimentação com o objetivo de agir e discursar

que pressiona contra os limites da condição de ser reconhecido em sociedade. Mas as ruas e a praça não são a única maneira de as pessoas se reunirem em assembleia, e sabemos que uma rede social produz ligações de solidariedade que podem ser bastante impressionantes e efetivas no domínio virtual. (BUTLER, 2018, p. 167).

Sem dúvidas, muitas são as formas de agir em resistência, de lutar politicamente contra a opressão, valorizando sobretudo a comunicação que denuncia e expõe a violência. Dentre essas formas, Butler (2018) analisa a resistência não violenta que, numa perspectiva levinasiana, seria justamente aquela que considera a reivindicação ética e a responsabilidade por outrem como fundamento da ação. Ela ainda destaca o aspecto performativo que os corpos assumem nesse contexto e a ruptura dos corpos com os termos da violência.

A resistência não violenta exige um corpo que aparece, que age, e que em sua ação busca constituir um mundo diferente daquele que encontrou, o que significa confrontar a violência sem reproduzir os seus termos. A não violência não consiste em apenas dizer não a um mundo violento, mas trabalha o eu e sua relação com o mundo de maneira nova, buscando corporificar, ainda que de maneira provisória, a alternativa pela qual luta. *Podemos então dizer que a resistência não violenta é performativa?* (BUTLER, 2018, p. 204, grifo nosso).

Sem dúvidas respondemos sim à provocação da autora. O que veremos, adiante, é como essa intrincada relação entre rosto, vulnerabilidade e resistência pode se expressar nas imagens, seja pelo que elas nos apresentam ou por aqui que elas *dizem*. Ambos os gestos performam uma inescapável resistência do rosto/corpo que, a despeito de toda violência, desvia-se da captura. Os retratos de prisioneiros (*mugshots*) *falam* até hoje de um sofrimento que nos concerne em nossa responsabilidade ética, na infinita expressão das vítimas da ditadura civil-militar no Brasil. Numa palavra, na face, reconheço vestígios que, captados pelo olhar, formulam uma espécie de interpelação ética a nós; somos intimados a uma resposta, ao

acolhimento de outrem, totalmente distinto de mim; somos chamados à responsabilidade, não somente sobre o que fazemos, mas também diante do mal que lhe venham infligir. Perante o rosto, a legítima defesa é para sempre atravessada pelo imperativo “não matarás”.

Retratos de identificação: a perpetração da violência militar no rosto

A partir das hipóteses sobre o rosto defendidas por Lévinas (1980) e da precariedade da vida postulada por Butler (2006), o artigo buscará, agora, sondar através dos *mugshots* de *Retratos de identificação*² (Anita Leandro, 2014) o vestígio particular de dois rostos humanos presentes nesta obra cinematográfica. Dois rostos profundamente violentados, depauperados, *expelidos*, por assim dizer, da própria vida a partir das violências perpetradas pela ditadura civil-militar brasileira (1964-1985). Desta maneira, os rostos de Chael Charles Schreier e Maria Auxiliadora Lara Barcelos, a Dora, servirão como vias aproximativas entre a imagem – aquilo que a faz sobreviver no tempo – e a ideia de uma rostidade humana sempre tão próxima – por sua inermidade, por sua fragilidade intrínsecas – à desapareição, ao sofrimento sem nome.

Em um célebre livro de 1980 (e o último publicado em vida), Roland Barthes propõe a ideia de algo terrível que existe em toda fotografia: “o retorno do morto” (BARTHES, 1984, p. 20). Para o autor francês, a fotografia revelaria sempiternamente alguma coisa sobre uma morte já anunciada que somente o registro fotográfico poderia capturar, pois o que uma foto captura é sempre uma parcela do tempo já irrepetível, de um corpo – e de um rosto – que cedo ou tarde tornar-se-á cadáver. Ao mesmo tempo

2 Durante a ditadura civil-militar, presos políticos eram fotografados em diferentes situações: investigações, interrogatórios, exames de corpo de delito, processos de banimento, inquéritos policiais militares e necropsias. Confrontadas ao testemunho de sobreviventes, essas fotografias, tiradas com o objetivo de controle dos prisioneiros, ressurgem no filme documental *Retratos de identificação*.

que elabora uma ideia da mortidade em todo ato fotográfico (o tempo congelado é, também, o *tempo mortificado* em sua própria eternidade), Barthes insiste naquilo que viria a ser em *A câmara clara*, sua proposta teórica mais valiosa e de maior destaque: o *punctum*.

Dessa vez, não sou eu que vou buscá-lo [...], é ele que parte da cena, como uma flecha, e vem me transpassar. Em latim existe uma palavra para designar essa ferida, essa picada, essa marca feita por um instrumento pontudo; essa palavra me serviria em especial na medida em que remete também à ideia de pontuação e em que as fotos de que falo são, de fato, como que pontuadas, às vezes até mesmo mosqueadas, com esses pontos sensíveis; essas marcas, essas feridas são precisamente pontos. [...] pois *punctum* é também picada, pequeno buraco, pequena mancha, pequeno corte - e também lance de dados. O *punctum* de uma foto é esse acaso que, nela, me *punge* (mas também me mortifica, me fere) (BARTHES, 1984, p. 46).

Em 1981 coube a Jacques Derrida, num texto direcionado ao seu grande amigo já morto, aprofundar a compreensão do *punctum* – e neste aprofundamento teórico, avizinhar de maneira preciosa (gesto que Barthes não viveu suficientemente para realizar) o *punctum* da alteridade, isto é, do detalhe do Outro que a partir de uma imagem sobrevive em mim, em nós:

Punctum traduz ademais, em *La chambre claire*, um valor à palavra “detalhe”: um ponto de singularidade que penetra a superfície da reprodução – e inclusive da produção, das analogias, das semelhanças, dos códigos. Essa singularidade penetrada me alcança de um golpe, me fere ou me assassina e, em princípio, parece olhar diretamente para mim. Está em sua definição aquilo que se dirigia a mim. A mim se dirige a singularidade absoluta do outro, o Referente cuja imagem própria eu não posso suspender mesmo quando sua “presença” se oculta para sempre [...], quando ele se encontra fundido já, enquanto passado. A mim, se encaminha também a solidão que desfaz a trama do mesmo, as redes ou os ardis da economia. Porém, é sempre a singularidade do outro, lugar que incide em mim sem dirigir-se a mim, sem que esteja presente em mim e o outro possa ser eu; eu antes de ter sido ou, tendo sido, eu morto agora, no futuro anterior ou no passado anterior da fotografia. Em meu nome, acrescentarei. Mesmo que, como sempre, pareça ligeiramente marcada. (DERRIDA, 2008, p. 274-275).

Então se o *punctum* é o detalhe de uma foto que *pulsa* diante de nós – por sua dor desmesurada, por sua mancha outrora inaparente agora revelada –, este detalhe, este vestígio pulsa por causa da *potência* (*puissance*) que a imagem porta toda vez que ela é capaz de atravessar o tempo e vir nos tocar. Esta travessia (este *punctum*), portanto, é sempre um acontecimento picado, esburacado, pungido. E não é sobre uma fissura da dor que o *mugshot* frontal de Chael Charles Schreier (Figura 1), justamente, emerge da escuridão – ali onde esta imagem outrora soterrada nos arquivos da ditadura pôde, por sua *potência*, fazer-se visível aos nossos olhos, ao nosso mundo visual para clamar por uma história mais verdadeira de seu próprio sofrimento – e vem nos tocar, ou melhor, nos ferir, nos pungir?

Figura 1 - O *mugshot* de Chael Charles Schreier



Fonte: Retratos de identificação (LEANDRO, 2014)

Pouco tempo depois do registro de seu *mugshot*, o rosto/corpo que exerceu um gesto de resistência, sofreu um ato de aniquilação. Chael Schreier mediante a um regime radical, antes de ser encarcerado e torturado decide comer somente uma única folha de alface e beber dois copos d'água por dia durante seu período como foragido da ditadura civil-militar e em algumas semanas perde algo em torno de 40 quilos – a resistência que em Chael se dá através da degradação do próprio corpo como a única resposta corpórea possível aos torturadores. Ato de aniquilação: com o seu corpo fragilizado pela falta de nutrientes e principalmente pelos constantes “espancamentos, chutes, sevícias sexuais e choques elétricos” (LEANDRO, 2016, p. 112), Chael não resiste a um dia e uma noite de torturas na Vila Militar e vem a falecer.

Nos olhos marejados de Chael – este olhar que já parecia prenunciar sua própria morte –, alguma coisa dilacera simplesmente a materialidade da imagem. Dilacera porque abre o tempo, e tudo só pode ser verdadeiramente aberto se antes for tocado – uma caixa de papelão jamais poderá ser aberta somente através do desejo para que ela se abra. Então o rosto de Chael nos fere (como *punctum*), nos comove (como alteridade) ali mesmo onde sua resistência faz emergir em seu olhar a dor expectorada da violência e da humilhação exercida pelos militares. Este *mugshot* deixa transparecer toda a vulnerabilidade de seu rosto, do som que provém dele, daquilo que o atravessa em sua agonia, em seu sofrimento (BUTLER, 2006, p. 168).

Deste rosto nu, desta violência exercida contra esta face, uma insuportável vulnerabilidade ficou exposta: “o problema da vulnerabilidade original a respeito do outro – uma vulnerabilidade que não se pode ignorar sem deixar de ser humano” (BUTLER, 2006, p. 14).

A foto do rosto de Chael, esta coisa já torturada, já humilhada, já despedaçada em sua própria vida, atravessa o tempo (o ano de sua confecção pelos perpetradores da violência militar

é o de 1969) para poder pousar diante de nosso olhar, isto é, para exigir de nós mesmos um novo olhar, para nos fazer perceber a nova e inadvertida legibilidade histórica que ele porta a partir da montagem que Anita Leandro exerce em *Retratos de identificação*: “falar da *legibilidade das imagens* não é somente dizer, de fato, que estas reclamam uma descrição (*Beschreibung*), uma construção discursiva (*Beschriftung*), uma restituição de sentido (*Bedeutung*)”, mas que a montagem é capaz, escreve Georges Didi-Huberman, de conferir às imagens mesmas “sua legibilidade inadvertida” (DIDI-HUBERMAN, 2014, p. 17).

Dos quase cinquenta anos que separam a confecção do *mugshot* frontal de Chael do nosso presente, ao ser posto – pela montagem de Leandro – e exposto – pela sua precariedade, pela sua vulnerabilidade – *diante de nós*, esta rostidade humana parece exigir-nos um deciframento por tratar-se, justamente, de um documento histórico. E todo documento histórico – sejam os hieróglifos ou as imagens-arquivo, sejam as línguas indígenas ou os corpos dos povos – alçado ao nosso presente não é outra coisa senão a possibilidade que temos de, custe o que custar, ler o tempo e ler as imagens onde o tempo tem uma oportunidade para ser decifrado:

As imagens não nos dizem nada, mentem para nós ou são obscuras como hieróglifos enquanto alguém não se proponha ao incômodo de *lê-las*, é dizer, analisá-las, descompô-las, remontá-las, interpelá-las, distanciá-las fora dos “clichês linguísticos” que suscitam tantos “clichês visuais” (DIDI-HUBERMAN, 2008, p. 44).

Lágrimas e expectoração

Do *mugshot* de Maria Auxiliadora Lara Barcelos, a Dora (Figura 2), emerge já aquilo que Lévinas (1993, p. 59) escreve sobre o rosto que fala: “A manifestação do rosto é o primeiro discurso. Falar é, antes de tudo, este modo de chegar por detrás de

sua aparência, por detrás de sua forma, uma abertura na abertura”. Caso olhemos os traços do rosto de Dora nesta foto com atenção (ou seja, que olhemos por “detrás de sua aparência”), poderemos perceber a inscrição da dor *vocalizada* em sua fisionomia. Uma dor advinda da violência insular dos militares brasileiros, uma dor que é manifestada, justamente, naquilo que faz abrir o tempo – “uma abertura na abertura” –, isto é, que concede ao nosso presente um olhar outro às imagens do passado – a legibilidade histórica das imagens.

E neste olhar, neste gesto frágil e claudicante, o *mugshot* de Dora revela-nos que a sua resistência (porque em sua fisionomia existe de fato uma força, um confrontamento sem dúvidas ao olhar da câmera fotográfica dos perpetradores) está inundada, marejada. As lágrimas de Dora – esta expectoração da dor que só pode ser exercida pelo rosto – é ao mesmo tempo o testemunho da violência sofrida por ela e de sua resistência – as lágrimas aparentemente contidas podem ser lidas, justamente, como uma resistência ao pranto absoluto, esparramado, suplicado que decerto deixaria os torturadores muito orgulhosos de seus atos perversos.

Mas esta representação não basta para explicar a força inesgotável desta imagem; nela toma corpo um segundo nível: o instante irrepetível de um choque de olhares; uma centelha que a registra, o ser que se descobre diante da câmera expressado em um gesto, consciente ou não, da vez derradeira em que foi fotografado, não para outra coisa senão para morrer³. Por isso o ato fotográfico, sobretudo as imagens realizadas pelos perpetradores da violência, tem algo de performativo: mais do que descobrir um inimigo, cria-o; mais do que abrir uma ficha do detido, é a sua condenação à morte ou à tortura.

3 Ao contrário de Chael que fora assassinado pelos militares, Dora cometera suicídio, devido aos traumas das torturas e humilhações de quando estava sob cárcere militar, saltando na frente de um trem no período de seu exílio político na Alemanha em 1976.

A foto retrotrai, então, o instante, mas faz gravitar sobre ele tudo o que ocorrerá posteriormente. Assim, poucas vezes a ideia barthesiana da fotografia como o “retorno do morto” foi tão precisa.

Figura 2 – O *mugshot* de Maria Auxiliadora Lara Barcelos (Dora)



Fonte: Retratos de identificação (LEANDRO, 2014)

“Responder pelo rosto, compreender o que quer dizer, significa despertar-se ao que é precário de outra vida, ou melhor, a precariedade da própria vida” (BUTLER, 2006, p. 169). Quando Judith Butler afirma que responder pelo rosto é despertar-se à própria vida precária, isso não incita-nos à luz da rostidade de Dora, uma rostidade que não pode ser *somente* rosto? Em seu *mugshot* seu olho direito ressuma, de maneira

mais evidente que o olho oposto, o acúmulo da dor materializada em lágrimas, esta coisa já marejada que vertendo por sobre sua face é capturada, molhando sua bochecha direita, no momento irrefazível deste registro fotográfico. Mas há também na foto os cabelos emaranhados de Dora, à altura do pescoço, que desta maneira expõe nuamente a sua cerviz – e os cinco ou seis sinais epidérmicos existentes nela –, que amarrada a um fiapo de corda sustenta o seu número de registro carcerário e anuncia seu extermínio desde a prisão até o suicídio, em 1976.

A morte do outro homem coloca-me sob pressão, chama-me à responsabilidade, como se eu, pela minha possível indiferença, tornasse-me cúmplice daquela morte, invisível ao outro que é exposto a ela; como se mesmo antes de ser condenado, tivesse que responder pela morte do outro, e não deixá-lo só em sua solidão mórbida. (LÉVINAS, 1999a, p. 24-25).

A cerviz de Dora que se expõe ao mesmo tempo pela violência da fotografia dos perpetradores (o autoritarismo da pose ideal, diríamos inclusive, a reificação do próprio gesto de posar) e pela vulnerabilidade de sua rostidade, uma rostidade que para Lévinas não se limita exclusivamente a um rosto humano (BUTLER, 2006, p. 20; LÉVINAS, 2011). Barthes (1984, p. 159) ainda em *A câmara clara* fala que o *ar* de um rosto é indecomponível, e desta maneira a rostidade de Dora – tanto sua face como sua cerviz, tanto seu cabelo como seu vestido, tanto suas lágrimas como os seus sinais de pele – compele-nos à uma responsabilidade, à uma ética que em sua centelha de humanidade confronte toda indiferença, toda cumplicidade com a morte de outrem – ali mesmo onde sequer a morte poderá *decompor* o nosso desejo de memória, a nossa dor pelo Outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As rostidades emergidas em *Retratos de identificação* parecem dizer que o conhecimento

histórico não é outra coisa senão o ato de deslocar-se ao passado para descrevê-lo e recolhê-lo verdadeiramente tal como ele é. Talvez porque o conhecimento histórico não acontece senão a partir do *agora*, é dizer, de um estado de nossa experiência presente da qual emerge, por entre o imenso arquivo de textos, imagens ou testemunhos do passado, um momento de memória e legibilidade que surge como um *ponto crítico*, como um *sintoma* que desafia não somente o nosso presente, mas sobretudo a nossa História. Porque analisar as imagens do passado (ainda mais sendo um passado repressivo, totalitário) é como andar por uma ruína. Quase tudo está destruído, mas resta algo – uma folha de contato, uma imagem que resiste a toda fissura, uma legibilidade inadvertida exercida pela precariedade de uma vida, de um rosto. O importante é como nosso olhar põe essas imagens da ruína em movimento, e quem não sabe olhar – investigar – atravessa a ruína sem entender estas imagens e o seu gesto enlutado, ali onde todo o luto abre o tempo para que este seja trespassado, perscrutado.

Os rostos de Chael e Dora inscritos em seus respectivos *mugshots* de alguma maneira, retornados a existir a partir de sua aparição em *Retratos de identificação*, *velam* suas próprias vidas estilhaçadas pela violência ditatorial brasileira – ali onde somente o respeito e a memória podem, apesar de tudo, dignificar a morte. E se há uma morte dignificada, é porque ela se inscreve no nome mesmo (Chael, Dora), como se ao inscrever-se nestes dois epítetos (Chael, Dora) insinuasse uma resposta a muitas das outras vidas torturadas e assassinadas pela ditadura, mas jamais nomeadas, expostas, expectoradas ao nosso mundo visual e histórico.

Um rosto violentado exposto em um retrato nos impõe, por meio da autoridade de sua fragilidade, um *dar-nos contas* de um sofrimento que não é apenas deste ou daquele, mas de uma coletividade que nos ultrapassa entre o que é visto; rostos/corpos

que anunciam um necessário *por vir* da política. A resistência incapturável dos rostos de Dora e Chael nos chega e *fazem face* ao silenciamento dos direitos perpetrados pela ditadura no Brasil. Urgente se faz revisitar a dignidade desses dois jovens feitos imagens *apesar de tudo*; atualizar o gesto de resistir pela memória, mesmo que precariamente, mesmo que *mortalmente* vulneráveis.

Das vidas precárias, dos rostos nus à luz de suas próprias vulnerabilidades, Chael e Dora demandam de nosso presente um desejo de lembrança, ali mesmo onde a memória como filigrana faz irromper nossa crônica mais obscura e cruel, como um *punctum*, como uma revelação outrora escondida – pois todo revelar-se carrega consigo uma introdução à ferida. Que estas duas imagens – em sua capacidade de migrar entre as temporalidades, em sobreviver apesar de tudo – incessantemente clamem pela “impaciência absoluta de um desejo de memória” (DERRIDA, 1994, p. 9), ali onde memória e luto convergem simultaneamente pelo reconhecimento histórico das vidas humanas assassinadas – como se ambos os gestos se apropriassem pelo tecido que eles mesmos dilaceram um sobre o outro –, já que a “impossibilidade do luto responde a impossibilidade do nascimento verdadeiro, pois somente o reconhecimento da morte permite a plenitude da vida” (GAGNEBIN, 2000, p. 110).

Graças ao filme de Anita Leandro, os rostos e as vidas de dois seres humanos foram dignificados malgrado tudo – e não sem falar sobre a dor, sobre os atos bárbaros que lhes foram infligidos. No fim, o abismo da história não nos divide, ronda-nos.

Referências

BARTHES, R. **A câmara clara**: notas sobre a fotografia. Rio de Janeiro: Nova Fronteira 1984.

BENSUSSAN, G. Ética e experiência: a política em Lévinas. Passo Fundo: IFIBE, 2009.

BUTLER, J. **Caminhos divergentes**: judaicidade e crítica do sionismo. São Paulo: Boitempo, 2017.

BUTLER, J. **Corpos em aliança e a política das ruas**. Notas para uma teoria performativa de assembleia. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

BUTLER, J. **Precarious Life**: The Powers of Mourning and Violence. New York: Verso, 2004.

BUTLER, J. **Quadros de guerra**: quando a vida é passível de luto? Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015a.

BUTLER, J. Relatar a si mesmo. Belo Horizonte: Autêntica, 2015b.

BUTLER, J. Vida precária. **Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar**. São Carlos, Departamento e Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar, n.1, p. 13-33, 2011.

BUTLER, J. **Vida precária**: el poder del duelo e la violencia. Buenos Aires: Paidós, 2006.

CARRARA, O. V. **Lévinas**: do sujeito ético ao sujeito político, elementos para pensar a política outramente. São Paulo: Ideias & Letras, 2010.

DERRIDA, J. As mortes de Roland Barthes. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**, v. 7, n. 20, p. 264-336, 2008.

DERRIDA, J. **Mal de arquivo**: uma impressão freudiana. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

DIDI-HUBERMAN, G. **Cuando las imágenes toman posición**. El ojo de la historia, 1. Madrid: A. Machado Libros, 2008.

DIDI-HUBERMAN, G. **Pueblos expuestos, pueblos figurantes**. Buenos Aires: Manantial, 2014.

GAGNEBIN, J. Palavras para Hurbinek. In: NESTROVSKI, A.; SELIGMANN-SILVA, M. (orgs.). **Catástrofe e representação** São Paulo: Escuta, 2000. p. 99-110.

LEANDRO, A. **Retratos de identificação**. Direção: Anita Leandro. Produção: Anita Leandro e Armanda Moleta. Rio de Janeiro: PojoÂ’ Filmes, 2014. (72min).

LEANDRO, A. Os acervos da ditadura na mesa de montagem. **LOGOS 45**, v. 23, n. 2, p. 103-116. 2016.

LÉVINAS, E. **De outro modo que ser ou para lá da essência**. Lisboa: Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, 2011.

LÉVINAS, E. **De otro modo que ser, o más allá de la esencia**. Salamanca: Ediciones Sígueme, 1999a.

LÉVINAS, E. **Descobrimo a existência com Husserl e Heidegger**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999b.

LÉVINAS, E. **Die Zeit und der Andere**. Hamburgo, 1984.

LÉVINAS, E. **Difícil Libertad**: Ensayos sobre el Judaísmo. Madrid: Caparrós Editores, 2004.

LÉVINAS, E. **Entre nós**: ensaios sobre a alteridade. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÉVINAS, E. **Ética e infinito**. Lisboa: Edições 70, 2007.

LÉVINAS, E. **Humanisme de l'Autre Homme**. Paris: Fata Morgana, 1972.

LÉVINAS, E. **Humanismo do outro Homem**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÉVINAS, E. Les Cahiers de la Nuit Surveille. *In*: LÉVINAS, E. **Basic Philosophical Writings**. Bloomington Indiana: Indiana University Press, 1996. p. 339-346.

LÉVINAS, E. **Quelques réflexions sur la philosophie de l'hitlérisme, suivi d'un essai de Miguel Abensour**. Paris: Payot & Rivages, 1997.

LÉVINAS, E. **Totalidade e infinito**. Lisboa: Edições 70, 1980.

LÉVINAS, E. **Violência do rosto**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

VIEIRA, F.; MARQUES, A. C. S. Rosto e cena de dissenso: aspectos éticos, estéticos e comunicacionais de constituição do sujeito político. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, v. 4, p. 17-27, 2016.

UMA TEORIA CRÍTICA SOBRE A INVISIBILIDADE DO SOFRIMENTO

Alexsander de Carvalho Silva

Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes no MPGOA da Universidade Federal da Paraíba. Bacharel em Comunicação Social. Assessor de imprensa do Ministério Público do Estado da Paraíba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7767-2962>. E-mail: sandercarvalho@gmail.com

HERZOG, Benno. **Invisibilization of Suffering: The Moral Grammar of Disrespect**. London: Palgrave Macmillan, 2019.

O livro do professor de Sociologia da Universidade de Valência, Benno Herzog, inclui-se dentro daquilo que Wilkinson (2005) chama de novo despertar dos estudos sociológicos sobre o sofrimento, referindo-se a obras que passaram a investigar os componentes que formam o sofrimento, suas causas e consequências, “o que a experiência do sofrimento realmente faz às pessoas” (WILKINSON, 2005, p. 3).

O autor aborda a questão do sofrimento a partir da invisibilização. Como o próprio Herzog (2019, p. 8), destaca o objetivo principal da obra é “oferecer uma compreensiva teoria da invisibilidade como um conceito sociológico crítico”.

A obra está dividida em três capítulos. No primeiro, chamado *Understanding suffering*, o autor mostra a importância do conceito de sofrimento para os estudos sociais contemporâneos. O capítulo está subdividido em quatro partes principais. Na primeira, Herzog demonstra como o conceito de sofrimento se tornou chave para entender a sociedade na modernidade. Na segunda, ele conceitua o sofrimento, a partir da abordagem de dois níveis de análise, e como o sofrimento social emerge como categoria fundamental.

Na terceira parte do primeiro capítulo, Herzog (2019) propõe uma visão crítica sobre o

sofrimento. Neste aspecto, ele aponta problemas com críticas ao fenômeno do sofrimento feitas a partir de critérios externos e aponta para a necessidade de uma crítica imanente, ou seja, uma crítica que toma posição normativa do objeto criticado em si mesmo, a partir da Teoria do Reconhecimento de Axel Honneth. Na última parte, o autor discute as representações culturais do sofrimento e o sofrimento social como normativo universal.

O segundo capítulo, intitulado *Invisibilization*, é dedicado a discutir a invisibilidade do sofrimento social. O capítulo está subdividido em três partes. Na primeira, Herzog (2019) discute os elementos que compõem invisibilidade a partir dos autores Eva Ellouz e Axel Honneth, destacando que a (in)visibilidade se refere à possibilidade de fazer sentido de uma experiência vivida. Ele discute a invisibilidade física e social, a imperceptibilidade visual e o silenciamento. Na segunda parte do capítulo, o autor aborda a questão do Terceiro, tecendo uma crítica à relação diádica do Eu e do Outro e apontando a importância do Terceiro para a discussão da invisibilidade.

Na terceira parte do capítulo 2, é proposta uma teoria crítica da invisibilidade, argumentando que é há uma ordem inevitável de invisibilidade, estruturas, regras sociais que tornam alguns tópicos visíveis socialmente e outros não. Neste sentido, Herzog (2019, p. 140), afirma que “visibilidade e invisibilidade não são boas ou más por si. Elas devem

estar relacionadas a uma análise do contexto social. Apenas após uma análise cuidadosa da realidade social, nós estaremos aptos a formular conclusões sobre a (in)visibilização [...]”.

O terceiro capítulo do livro, com o título de *Towards Critical Research on Invisibility*. Herzog destaca a necessidade da pesquisa crítica concreta sobre a invisibilidade. Este capítulo também tem três subdivisões. A primeira é dedicar a discutir como compreender o invisível, apontando questões fundamentais que devem ser feitas na pesquisa crítica. Na segunda, Herzog (2019) tece considerações sobre formas alternativas de entender o sofrimento, como a empatia. Por fim, descreve estratégias que podem ser utilizadas na pesquisa sobre a invisibilidade.

Herzog (2019) propõe neste livro uma abordagem inovadora em relação ao sofrimento social e à invisibilidade. Concernente à questão do sofrimento, o autor aponta-o como um conceito chave da modernidade, pois está ligado a uma experiência de padecimento tanto físico quanto mental. Neste sentido, o sofrimento, como afirma Wilkinson (2005, p. 1) “destrói nossos corpos, arruína nossas mentes e esmaga nosso ‘espírito’, ou seja, é algo que afeta a completude do ser e, por isso, “tem o potencial de causar dano e despedaçar cada aspecto da nossa personalidade” (WILKINSON, 2005, p. 16, tradução nossa).

Para Herzog (2019b), o sofrimento contém dor, mas vai além desta. “Dor física pode levar ao sofrimento, mas o sofrimento também vem fontes independentes” (HERZOG, 2019b, p. 9, tradução nossa). Ainda segundo o autor, diferentemente da dor física, o sofrimento é menos objetivo e imensurável no nível psicológico. Do ponto de vista analítico, Herzog está concordância com Renault (2017), que descreve como o sofrimento estabeleceu um paradigma. Como linguagem, ele se tornou uma das formas legítimas de expressão de emoções dolorosas e dificuldades vivenciadas, “subsequentemente, o termo sofrimento tem, é o

que parece, se tornado mais do que nunca uma das chaves para ler desigualdades sociais, dificuldades e formas de dominação” (RENAULT, 2017, p. 2171, tradução nossa).

No aspecto conceitual e analítico, Herzog expõe que o sofrimento possui dois níveis de experiência e, por conseguinte, de análise. O que o autor chama de sofrimento de primeira ordem está relacionado à capacidade natural, não mediada e direta de sentir dor e sofrer; já o sofrimento de segunda ordem se refere às perspectivas normativas da sociedade sobre o sofrimento. A conceituação em dois níveis é um ponto fundamental da obra em análise porque consegue contemplar a complexidade que é o fenômeno do sofrimento. De um lado, há a experiência individual, pessoal como parte natural da vida, ou seja, a capacidade do ser humano de sentir dor. Do outro lado, existe a construção social do sofrimento, pois ele também se experimenta em grupos ou socialmente.

Como o próprio Herzog (2019, p. 8) pontua:

As experiências que fazem as pessoas sofrerem, como elas percebem esse sofrimento e como lidam com ele são altamente dependentes da situação histórica e social na qual as pessoas se situam. Adicionalmente, o modo como as pessoas expressam seu sofrimento não é um fenômeno natural. A cultura molda as formas aceitas de expressar o sofrimento, o que inclui os modos nos quais o sofrimento é exposto ou não em público.

É neste sentido que Herzog (2019) assinala que o sofrimento social é um sofrimento de segunda ordem, por ser um fenômeno produzido por seres humanos que é abolível, mutável ou que pode ser aliviado pela ação social individual ou coletiva. Segundo Renault (2017, p. 2923, tradução nossa), o sofrimento social designa “um complexo entrelaçamento de fatores psíquicos e sociais, de história de vida e de contexto, estruturais e situacionais”. De acordo com Renault (2017), há dois tipos de condicionantes sociais de sofrimento.

O primeiro diz respeito ao sofrimento produzido direta ou indiretamente pelo ambiente social; o segundo se refere à ausência de condições sociais para lutar contra o sofrimento, seja ele causado ou não pelo contexto social.

A defesa que Herzog (2019) faz no livro é do sofrimento social como linguagem universal, como marco inicial para uma crítica social, ou seja, Herzog toma o sofrimento social como elemento fundamental para se analisar de forma crítica a sociedade, em especial a sociedade ocidental, devido ao caráter universal que marca o sofrimento. Com as palavras do autor:

Nós podemos entender o sofrimento como a última norma universal: esta norma pode ser usada como uma norma superlativa pelas qual se mede todas as demais normas. Por considerar a norma de evitar o sofrimento como superior a todas as outras normas, podemos resolver o dilema das normas ideológicas: se uma norma (por exemplo, o reconhecimento específico das identidades brancas) não é reconciliável com a norma superior de evitar o sofrimento criado pelo ser humano, ela deve ser rejeitada. De forma semelhante, podemos demonstrar que as normas implícitas ou explícitas de liberdade, equidade, solidariedade e autonomia são principalmente compatíveis com a norma superlativa. (HERZOG, 2019, p. 47).

Neste contexto, o autor propõe uma crítica imanente do sofrimento. Segundo Fleck (2016, p. 69), a crítica imanente “significa a ausência de um critério externo ao objeto para julgá-lo. a sociedade é julgada e criticada a partir de critérios que lhe seriam subjacentes”. Esses critérios são encontrados por Herzog na Teoria do Reconhecimento de Axel Honneth, especialmente na ideia de reações afetivas/emocionais das pessoas ao reconhecimento/não reconhecimento obtido dentro das três esferas de relações sociais conceptualizadas por Honneth. Ele propõe as três esferas da seguinte forma: suporte emocional (relações primárias de amor e amizade), respeito cognitivo (relações jurídicas) e estima social (comunidade de valores,

solidariedade). Nas palavras de Honneth (2003, p. 159), “é manifestamente óbvio distinguir formas de integração social conforme ela se realize pela via das ligações emotivas, da adjudicação de direitos ou da orientação comum por valores”. Neste aspecto, o que Herzog (2019) demonstra no livro é uma leitura do sofrimento, em especial da invisibilidade, a partir da análise dessas três esferas.

Em relação à questão da invisibilidade, o autor também apresenta outra abordagem inovadora ao apontar é a diferença entre imperceptibilidade visual e a discursiva. Herzog (2019) identifica o primeiro tipo com a invisibilidade e o segundo com o processo de silenciamento e destaca a importância dessa diferenciação na sociedade atual. Essa é uma distinção importante porque o sofrimento de determinados grupos ou pessoas não é somente invisível ao resto da sociedade; há uma ordem no discurso, para usar o termo foucaultiano, que permite que apenas alguns tenham vez e voz na sociedade. A discussão proposta por Herzog (2019) está em sintonia com o que Foucault (1996) já falava sobre procedimentos de controle e delimitação do discurso. Há sofrimentos silenciados, interditados, não ditos.

Neste sentido, uma importante contribuição de Herzog (2019) é a combinação de invisibilidade e silenciamento do sofrimento social nas três esferas do reconhecimento, tanto do ponto de vista do sofrimento individual quanto social. Esse aporte teórico do autor sempre vem com exemplos empíricos para ilustrar como essas categorias se manifestam na realidade concreta. Entre os exemplos citados, estão a desvalorização de traços e habilidades do outro como silenciamento na esfera da estima social e a segregação social (principalmente no espaço público) como imperceptibilidade visual na esfera do respeito cognitivo.

Herzog (2019) demonstra ainda a complexidade da questão da invisibilidade e da visibilidade. Não apenas a primeira pode causar

sofrimento. A segunda também pode ser utilizada pelo poder dominante. São os chamados regimes de visibilidade e controle. Para o autor, o regime de visibilidade funciona como estratégia de controle e vigilância. “A visibilização não é somente sobre ver tudo e todos, mas também deixar que o outro saiba que nada do que faz escapa aos olhos do poder do regime de visibilidade” (HERZOG, 2019b, p. 106, tradução nossa). Há, segundo o autor, quatro formas de regime, são elas: regime de visibilidade e controle formal e político-social (exercido por meio do poder estatal); regimes de controle privados (que ocorre nas redes sociais, como o Facebook); regimes democráticos de controle (exercidos pela transparência); e regimes informais (exercido pela própria sociedade).

Pensar como o sofrimento pode advir tanto da invisibilidade como dos regimes de visibilidade e controle é fundamental para o pesquisador social quando se defronta com o caso concreto que vai estudar. É o reconhecimento de que se trata de um fenômeno complexo que pode ser visto, analisado sob diferentes aspectos. Por isso, outro ponto essencial desta obra é que nela Herzog não se debruça apenas sobre questões teórico-conceituais. O autor demonstra preocupação com questões metodológicas e dedica todo o terceiro capítulo do livro para pontuar perguntas relevantes e apontar ferramentas que auxiliam no estudo crítico da sociedade.

Um dos pontos indicados por Herzog (2019) é a contribuição de Jorge Ruiz com o conceito de discurso implícito, que auxilia o pesquisador a verificar a invisibilidade no discurso, o que está por trás das palavras explícitas ditas. Ruiz, conforme Herzog (2019), diferencia quatro dimensões no discurso implícito: o discurso insinuado (quando há traços deixados pelo orador na expectativa que o outro o interprete); o discurso falho (quando algo deveria ser escondido mas acaba sendo falado por ato falho); o discurso subjacente (um padrão de comunicação

socialmente compartilhado); e o discurso escondido (o que é intencionalmente escondido ou silenciado).

Em pesquisas com pessoas ou grupos sociais que sofreram ou sofrem, o pesquisador vai se deparar com inúmeras nuances em suas narrativas/entrevistas e terá que enxergar além da aparência e do discurso explícito. O conhecimento dessas ferramentas, como as quatro dimensões do discurso implícito, fornece ao pesquisador o instrumental necessário para uma análise mais acurada da realidade estudada. Outra ferramenta de destaque no livro para a pesquisa sobre invisibilidade é a distinção entre expectativa, relevância e intenção; conceitos importantes que auxiliam o pesquisador numa leitura mais esmerada da realidade.

Em conclusão, pode-se afirmar que a obra do professor Herzog (2019) é uma excelente ferramenta para pesquisadores que objetivam uma pesquisa crítica sobre o sofrimento. O autor fornece insights importantes tanto do ponto de vista teórico-conceitual, quanto metodológico. Herzog (2019) reconhece os desafios epistemológicos e metodológicos para lidar com essa temática devido à sua complexidade e suas características de invisibilidade e silenciamento que demandam do pesquisador um olhar mais acurado para além das aparências. Por isso, segundo o próprio autor não há um método único para se abordar o sofrimento.

Entretanto, o autor disponibiliza aos pesquisadores um relevante instrumental conceitual e metodológico para uma crítica social feita a partir de uma experiência concreta que é vivenciada por indivíduos e grupos, causada por indivíduos, grupos ou pela estrutura social. Quem se dispôr a ler esta obra, certamente sairá dela como maior bagagem intelectual para uma pesquisa que efetivamente traga resultados não só em termos científicos ou de conhecimento, mas que contribua para enxergar a realidade e, quem sabe, muda-la. Afinal, o sofrimento social tratado no livro é aquele tipo de sofrimento causado pelos seres humanos a outros

e que pode e deve ser evitado. Como o próprio autor assinala: “os cientistas sociais interpretam o sofrimento de várias formas; o ponto, contudo, é muda-lo” (HERZOG, 2019, p. 199). Entretanto, para mudar, é preciso, antes de tudo, conhecer com base crítica a realidade que precisa ser transformada.

Referências

FLECK, Amaro. Da crítica imanente à crítica do sofrimento: A justificação normativa na obra tardia de Adorno. **ethic@**. Florianópolis, v.15, n.1, p.65-84, jul. 2016.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HONNETH, Axel. **Luta por Reconhecimento**. São Paulo: Editora 34, 2003.

REMANULT, Emanuel. **Social suffering: sociology, psychology, politics**. London: Rowman & Littlefield, 2017.

Dissertações defendidas no MPGOA/2019

CESÁRIO, Marcos Vinicius Ferreira. **Despesa pública no Ministério Público da Paraíba: melhoria do processo.** 2019. 81 f. Relatório Técnico (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

Os processos de trabalho da Procuradoria Geral de Justiça são essenciais para o sucesso administrativo do Ministério Público da Paraíba (MPPB). Se a gestão dos fluxos de trabalho desses processos for eficiente, pode-se oferecer a possibilidade de uma visão mais clara e abrangente da gestão, um melhor controle e acompanhamento das atividades realizadas e melhorias no desempenho organizacional. Este relatório técnico tem como objetivo principal analisar o processo de execução da despesa pública no âmbito do Ministério Público da Paraíba, fundamentado na ISO/TR 26122 e nas legislações que regem o processo, aplicando o modelo de gestão de processos de negócio e submetendo o processo ao método da análise do valor agregado. Nessa perspectiva, trabalha-se com o seguinte problema de pesquisa: Como os fluxos do processo de trabalho de execução da despesa pública do Ministério Público da Paraíba podem ser otimizados com base no método de análise de valor agregado? O estudo traz como aporte teórico conceitos sobre a Gestão de Processos. Além disso, explora o método BPM (Business Process Management), com abordagens no BPMN (Business Process Model and Notation) e BPMS (Business Process Management Suite ou System), bem como, propõe formas de análises qualitativas de processo. Relata, por fim, após a devida análise do fluxo com base na ISSO TR 26122 e no método de análise do valor agregado que aproximadamente 67% das atividades do Processo de Trabalho de Notificação para Pagamento de Contratos foram categorizadas como Sem Valor Agregado, possibilitando conhecer o objetivo e o funcionamento do processo de notificação de pagamento de contratos, contemplando todos os fluxos, atividades, legislações e responsáveis envolvidos, além de todas as informações e registros necessários para conclusão do processo.

Palavras-chave: Gestão de Processo. Fluxo Informacional. Despesa Pública. Análise de Valor Agregado.

Orientador: Wagner Junqueira de Araújo

SILVA, Pedro Weiny Alves da. **Análise e melhoria de processos:** compras e serviços do Ministério Público da Paraíba por dispensa e inexigibilidade de licitação. 2019. 97 f. Relatório Técnico (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

Em um mundo competitivo e com recursos financeiros limitados, as organizações cada vez mais se preocupam em garantir efetividade e eficiência aos processos de gestão que detêm. A administração pública atualmente evolui em suas organizações através da adoção do modelo gerencial em contraponto ao modelo burocrático de gestão, muito embora este último ainda tenha significativa evidência nas organizações, por diversos fatores. Conhecer a fundo os processos organizacionais e entender a sua dinâmica é fator primordial para a implantação de uma cultura organizacional adequada e moderna. Nesse sentido, o mapeamento e as propostas de melhoria aos processos de gestão têm relevância em auxiliar a alcançar tais objetivos, realizando transformações nas atividades das organizações. Este trabalho tem como objetivo identificar, analisar e sugerir possíveis pontos para melhoria no processo de compras e serviços por dispensa e inexigibilidade de licitação desenvolvido pela Diretoria Administrativa e demais setores do Ministério Público da Paraíba. Para atingir este objetivo, o trabalho utiliza-se de uma perspectiva empregada pela gestão de processos de negócios, com suporte teórico da ISO-TR 26122:2008, expressando o desenho e o redesenho do processo organizacional através da notação Business Process Modeling Notation (BPMN) e se valendo do método de análise de valor agregado ao processo quando da análise de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão da informação e do conhecimento. Mapeamento de Processos. Análise de Valor Agregado. BPMN.

Orientadora: Emília Maria da Trindade Prestes

GÓES, Fernanda Karla Fernandes da Silva. **O quarto excluído:** gêneros não binários e formação universitária. 2019. 310 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

No Século XXI, espectros de gêneros plurais compõem identidades, corpos, sexualidades e narrativas que, diante de suas performances e atos de gendramentos, muitas vezes expressam comportamentos antagônicos às prescrições do falocentrismo (marca de poder da superioridade masculina), do patriarcado (autoridade masculina), da heteronormatividade (dispositivo de poder imposto como única identidade sexual válida), do heterossexismo (sistema ideológico que legitima a heterossexualidade como padrão) e do contrato heterossexual (sujeição do outro aos papéis de gênero normatizados), dentre outros fatores. Desta feita, na contemporaneidade, opera-se uma revolução de costumes sem precedentes em relação à diversidade/diferenças de gênero, cuja resistência e enfrentamento históricos pautaram políticas públicas e conquistas de direitos, sobretudo nas últimas décadas. Diante disso, esta investigação objetiva compreender a não binaridade de gênero em contextos de aprendizagem na formação universitária. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de campo, de abordagem quali-quantitativa, do tipo exploratória. O universo foi constituído pelo Instituto de Ensino Superior da Paraíba (IESP), que estrutura ensino superior a partir de três áreas do conhecimento: Ciências da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas, e Ciências Humanas. A amostragem foi a não-probabilística, cujo critério amostral foi aleatório (sorteio), e selecionou dois/as docentes por área (seis ao todo). Também selecionou como amostra intencional, dois/as estudantes por área (seis ao todo), estes/as últimos/as que expressem performances de gêneros não binários. A pesquisa valeu-se da perspectiva de organização de categorias como via de sistematização e interpretação dos resultados, cuja estratégia deu-se a partir do método do “quarto excluído”, a partir de situações-problema orientadas pela escolha de imagens como respostas. Nos resultados, emergiram categorias como “fora do padrão”, “quebra de padrão”, “desigualdade de gênero”, “minorias”, “incômodo”, “diferente”, dentre outras nuances, que realçaram os motivos pelos quais docentes e discentes percebem as subjugações socioculturais às quais estudantes universitários não binários são vitimados/as cotidianamente. Os/as docentes reconhecem o despreparo pedagógico e institucional para lidarem com pessoas não binárias em sala de aula. Por extravasarem as fronteiras das composições estabelecidas entre ser homem e ser mulher, através de seus atos performáticos, estudantes não binários sentem a força das imposições normativas que maceram sobre si mesmos/as a dominância do sistema sexo-gênero, o que implica dizer que a (re)construção do sujeito é uma luta constante e que resiste às formas de reificação, autoritarismo, indiferença, desrespeito e violência simbólica com que são submetidos/as em sala de aula e demais espaços institucionais. Com isso, a pesquisa constatou o quanto estudantes não binários são, de fato, as pessoas mais excluídas em contextos de aprendizagem da formação universitária, no IESP. Portanto, a supremacia do discurso binário (heteronormativo) invade o cenário universitário por meio do controle do corpo e do comportamento, o que traz contradições para o próprio processo formativo e para os objetivos da IES. Isso requer ações de intervenção, através de políticas institucionais planejadas e consistentes, que favoreçam as condições de aprendizagem independentemente da situação de gênero.

Palavras-chave: Quarto excluído. Gênero não binário. Contextos de aprendizagem. Formação universitária. Instituto de Ensino Superior da Paraíba (IESP).

Orientador : José Washington de Moraes Medeiros

COSTA, Vanias de Oliveira. **Inovação em serviços públicos**: estudo de caso no Ministério Público do Estado da Paraíba. 2019. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é analisar os aspectos que influenciam os processos de inovação nos serviços ofertados pelo Ministério Público da Paraíba. Especificamente, objetiva-se evidenciar as principais inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba; averiguar os condicionantes dos processos de inovação e identificar as barreiras que dificultam o processo de inovação. A estratégia de pesquisa foi de estudo de caso único e os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise de documentos e observações. A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que as inovações realizadas pelo Ministério Público da Paraíba podem ser classificadas como inovações incrementais, radicais, por recombinação e por formalização. Entre as inovações incrementais, estão a Virtualização dos Processos Administrativos (MP Virtual), Teletrabalho, Sistema de Gestão de Pessoas (GEP) e Sistema Pitágoras. A inovação radical incluiu a Maratona Hacker de Programação (Hackfest). A inovação por recombinação foi identificada como o MP-Procon. A inovação por formalização incluiu a Promotoria Modelo. Entre os condicionantes para as inovações, destacam-se o desenvolvimento e capacitação de pessoal; trabalho em equipe; crise como oportunidade; apoio da liderança; tecnologia; cultura organizacional e redução de custos. Alternância política; insuficiência de recursos; burocracia; leis e regulamentações; insuficiência de pessoal e cultura organizacional foram as principais barreiras à inovação evidenciadas. Presume-se que a demonstração dos fatores que influenciam a inovação na instituição servirá de orientação para que haja um trabalho direcionado para melhorar a eficiência do atendimento à população. Por fim, os resultados também podem ser úteis a outros órgãos da seara pública, principalmente aos que fazem parte do sistema de justiça como outros Ministérios Públicos e Tribunais.

Palavras-chave: Inovações. Condicionantes de inovação. Barreiras às inovações.

Orientador: André Gustavo Carvalho Machado

ARAÚJO, Sâmella Arruda. **Políticas de funcionamento em repositórios institucionais:** perspectivas abrangendo as editoras universitárias. 2019. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

Embasadas nos conceitos do Acesso Aberto, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) buscam, nos Repositórios Institucionais (RI), o gerenciamento do grande volume de dados digitais gerados pelas pesquisas desenvolvidas, preservando deste modo a memória institucional e proporcionando mais visibilidade à instituição. Um desafio ainda enfrentado para o funcionamento do RI são as definições e implantações das políticas de funcionamento, dentre elas, as políticas de povoamento. O povoamento dos RI, é feito pela inserção de todo material produzido na instituição, seja pelos discentes, docentes ou pelo corpo técnico. Nessa perspectiva, as publicações realizadas pelas Editoras Universitárias (EU) constituem acervo técnico-científico que abrange diversas áreas do conhecimento, devendo estar inseridas nos repositórios das instituições às quais são vinculadas. Ressalta-se que tais publicações são constantemente atualizadas, por se tratarem de uma produção ininterrupta. Busca-se, então, verificar quais IFES possuem políticas de funcionamento em seu RI, e quais adotam políticas de povoamento que abarquem as produções das Editoras Universitárias. Foram analisadas as instituições nacionais e internacionais. Por meio de análise documental, almeja-se identificar quais IFES ainda precisam definir as políticas de funcionamento de seu RI e quais necessitam atentar para a importância da ligação entre o RI e a EU. Neste contexto, a investigação também apontou os exemplos já implantados em diferentes instituições. A partir de então, foi possível desenvolver um manual de boas práticas para a criação de políticas de funcionamento e de povoamento de RI, voltadas para a produção das editoras universitárias. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, de cunho qualitativo e quantitativo, mediante uso de análise documental e análise de conteúdo. De posse deste material, as IFES que ainda não possuem políticas de funcionamento e políticas de povoamento, com as obras da EU em seu RI, poderão utilizar o manual elaborados para desenvolvimento das mesmas. Dessa forma, será possível utilizar este trabalho como uma contribuição para o armazenamento e disseminação do conhecimento científico e acadêmico.

Palavras-chave: Repositório Institucional. Políticas de Funcionamento. Povoamento de Repositório Institucional. Produção científica. Editoras Universitárias. Instituições Federais de Ensino Superior.

Orientadora : Izabel França de Lima

FARIAS, Rachel Nóbrega Toscano de. **Análise do processo de gestão da informação na divisão de educação e capacitação profissional da Universidade Federal da Paraíba.** 2019. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

O estudo teve como objetivo geral analisar o processo de Gestão da Informação na Divisão de Educação e Capacitação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba, setor responsável pelo planejamento, execução e avaliação do Plano de Capacitação e Qualificação dos servidores da Instituição. Os objetivos específicos tiveram como base o modelo de gestão da informação proposto por Chun Wei Choo, que possui um ciclo contínuo de seis processos correlatos. Em relação aos procedimentos metodológicos, caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. A obtenção dos dados foi efetuada a partir da pesquisa bibliográfica e documental, juntamente com a realização de entrevistas semiestruturadas e grupos focais e para a análise dos dados foi utilizada a técnica da Análise de Conteúdo. Os resultados demonstraram que o processo de gestão da informação na Divisão de Educação e Capacitação apresenta lacunas no ciclo informacional que afetam as atividades desenvolvidas pela Divisão, dificultando o acesso e o uso da informação pelos seus usuários. Destarte, constatou-se a necessidade da implementação de uma gestão da informação sob uma perspectiva profissional para que a Divisão alcance seus objetivos. Por fim, foram elaboradas algumas diretrizes capazes de orientar a elaboração de futuros planos de capacitação e qualificação.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Plano de Capacitação e Qualificação. Informação. Gestão da Informação.

Orientador : Júlio Afonso Sá de Pinho Neto

SILVA, Ana Beatriz de Oliveira Abrantes. **Bibliotecas universitárias e sua importância no ensino superior:** análise a partir da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal da Paraíba. 2019. 171 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

As bibliotecas universitárias, como organizações, em sua maioria, sem fins lucrativos, também necessitam construir seu planejamento estratégico alinhado ao planejamento da instituição na qual estão inseridas, devendo, pois, participar na elaboração do plano macro institucional. Nesse sentido, é salutar compreender qual a significância dada ao papel das bibliotecas no planejamento universitário a partir das ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Considerando o panorama apresentado, este estudo propõe compreender como o Sistema de Bibliotecas da UFPB encontra-se inserido no processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da UFPB. Destarte, caracterizado como qualitativo, este estudo utiliza como metodologia, fundamentalmente, a análise documental, investigando, além das legislações sobre o tema, os documentos oficiais e publicações administrativas da UFPB, especificamente, os documentos integrantes do processo de construção do PDI 2019-2023, bem como o produto de tal planejamento: o próprio PDI. Evidencia, como um dos principais resultados, que houve uma evolução consistente no processo de planejamento da UFPB a partir da metodologia descrita no ForPDI. No entanto, para o Sistema de Bibliotecas não foram apresentadas metas e/ou diretrizes que promovam seu planejamento em conformidade com o planejamento institucional.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Sistema de Bibliotecas. Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Orientadora: Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira

SILVA, Aleksander de Carvalho. **Perpetradores de violações aos direitos humanos na Ditadura Militar brasileira**: análise em ações penais do Ministério Público Federal. 2019. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a atuação dos perpetradores de violações aos direitos humanos na ditadura militar brasileira, que durou de 1964 a 1985. A análise foi feita em 31 ações penais do Ministério Público Federal, ajuizadas entre 2012 e 2018, contra 45 agentes do Estado por crimes cometidos na ditadura. A metodologia utilizada foi a Teoria Fundamentada em Dados, através da qual são gerados códigos e categorias. A codificação das ações resultou em 454 códigos gerados que formaram sete categorias analíticas: Sistema, Visão do Opositor, Fabricação de Narrativas, Banalidade do Mal, Disciplina dos Corpos, Sofrimento e Crimes contra a Humanidade. A análise das categorias demonstrou que a ditadura militar instalou um sofisticado sistema de repressão aos opositores do regime que foi responsável por prisões, torturas, mortes e desaparecimentos forçados. Os perpetradores que integravam o sistema cometeram atos violentos e cruéis pelos quais até hoje não foram punidos. O Ministério Público Federal tem buscado a punição através da caracterização das violações como crime contra a humanidade.

Palavras-chave: Direitos Humanos. Ministério Público. Perpetrador.

Orientadora: Edna Gusmão De Góes Brennand

NASCIMENTO, Charles Salviano da Silva. **Cyberbullying em universidade pública**: o lado sombrio da comunicação online na cultura organizacional. 2019. 99 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

O avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) facilita o trabalho das pessoas nas organizações – privadas ou públicas –, mas cria um ambiente em que excessos podem ocorrer, gerando o cyberbullying em função do trabalho. Em decorrência disto, este trabalho teve por objetivo identificar as ocorrências e as consequências do cyberbullying em virtude do trabalho em uma universidade pública do nordeste brasileiro. Para atender a este fim, foi utilizado o método indutivo, sendo a pesquisa classificada como exploratória e descritiva. Utilizou-se como instrumentos de pesquisa a aplicação de questionário, composto por questões objetivas e discursivas, cujo tratamento de dados foi realizado com o auxílio do software de análise descritiva de dados “R”. O questionário aplicado apresentava 14 ações de cyberbullying, mas sem classificá-las desta maneira, e se limitou aos servidores técnicos administrativos do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas (CCBSA) da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Constatou-se que 52% dos servidores já presenciaram ações de cyberbullying; e que 19% dos servidores se percebem como vítimas de cyberbullying, tendo como principais consequências ansiedade, depressão, falta de vontade de trabalhar, tristeza e medo. Entretanto, se concluiu que, independente da percepção, 97,8% dos servidores técnicos administrativos do CCBSA da UEPB foram vítimas de alguma ação de cyberbullying em virtude do trabalho e que duas dessas ações estão inseridas na cultura organizacional da instituição.

Palavras-chave: Cyberbullying; Tecnologias da Informação e Comunicação; Cultura Organizacional.

Orientador: Carlo Gabriel Porto Bellini

SOUTO, Hugo Medeiros. **Mineração de dados abertos:** uma análise do uso de bots em pregões eletrônicos. 2019. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

O governo federal tem buscado adequar os procedimentos de contratação às evoluções e tendências das tecnologias da informação e comunicação. O pregão eletrônico foi um dos produtos desses esforços, caracterizando-se como uma modalidade que apresentou soluções estruturais para melhorar a eficiência das aquisições de bens e serviços comuns e que representa mais de 94% das licitações ocorridas no país. Apesar dos benefícios decorrentes do formato eletrônico, esse ambiente traz desafios, como o de lidar com a utilização de bots, software de lançamento automático de lances (ou robôs eletrônicos). Enquanto não há lei que proíba sua utilização, acórdãos do Tribunal de Contas da União afirmam que seu uso propicia vantagem competitiva aos fornecedores que detêm essa tecnologia em questão sobre os demais licitantes, caracterizando uma afronta ao princípio da isonomia. Também no sentido de modernização das compras públicas está a ampliação da transparência através das políticas de dados abertos, como parte do contexto de Governo Aberto e de transformação digital. Este estudo tem como objetivo principal analisar a situação do uso de bots em pregões eletrônicos através da mineração de dados abertos. Foram analisados os pregões eletrônicos realizados no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento em 2017. Os dados foram obtidos por meio de solicitação pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), tendo sido adotada como metodologia a descoberta de conhecimento em bases de dados. Os resultados apontam que uso de bots em pregões eletrônicos em 2017 que representou uma vantagem de mais de 5% em sucesso nos itens de disputa observados para apenas 1,99% dos licitantes da amostra, indicados como suspeitos do uso. O indicador mais relevante para classificar licitantes como suspeitos foi a alta quantidade de lances emitidos em relação ao comportamento observado na amostra. Espera-se que os resultados que fomentem a discussão acerca dos efeitos do uso de bots em pregões eletrônicos e que evidencie a necessidade de desenvolvimento das políticas de dados abertos para que a mineração de dados seja um meio cada vez mais eficaz para avaliar anomalias e aumentar a integridade das licitações realizadas pelo Portal de Compras do Governo Federal.

Palavras-chave: Governo Aberto. Mineração de Dados. Pregão Eletrônico. Bots. Gestão da Segurança da Informação.

Orientador: Wagner Junqueira de Araújo

LIMA, Lilia Machado Raimundo de. **O uso de sistema digital de informação como ferramenta de resolutividade do Ministério Público da Paraíba**: uma análise da contribuição do MP Virtual V.2, 2019. 116 f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

Resumo

Esta pesquisa objetiva examinar a contribuição do Sistema de Processos Eletrônicos MP Virtual v.2, utilizado pelo Ministério Público do Estado da Paraíba – MPPB, a partir dos princípios que norteiam a gestão de qualidade no âmbito da Administração Pública, tais como eficiência, eficácia, transparência e celeridade, com vistas a obter resolutividade nas demandas submetidas ao Parquet paraibano. A investigação, de abordagem qualitativa e cunho exploratório, pretendeu atingir o escopo delineado a partir das seguintes etapas metodológicas: 1. Levantamento do referencial teórico acerca da temática discutida; 2. Caracterização do campo e objeto de análise da pesquisa; 3. Análise dos dados obtidos. Sobre a discussão bibliográfica, entrecruzaram-se documentos oficiais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Acesso à Informação nº 12. 527/2011, regimentos e regulações internas, além de considerações teóricas realizadas por alguns autores que discorrem sobre a temática em descortino. No que diz respeito ao campo de pesquisa, foram convidados a participar da investigação – efetivada por meio de entrevistas estruturadas –, sete membros do Conselho Superior do MPPB. O instrumento de coleta de dados contou com quinze itens, dos quais seis estão voltados para a identificação dos Conselheiros integrantes do mencionado colegiado (nome, idade, cargo, função e tempo de serviço no MPPB) e nove questões abertas, que buscaram mensurar as repercussões do MP Virtual v.2 na resolutividade dos procedimentos extrajudiciais do MPPB, conforme a percepção dos agentes que o utilizam. Ao final do trabalho, concluiu-se que o sistema de informação em estudo é resolutivo e atende aos princípios anteriormente citados, posto que, após o advento e a utilização daquele, os conselheiros alegaram uma melhora substancial no atendimento das demandas do órgão, sendo possível averiguar uma desburocratização dos serviços prestados, materializada por meio da diminuição de recursos físicos e humanos empregados e da otimização do acesso à informação, tendo em vista que a internet possibilitou o acompanhamento dos autos em qualquer lugar do mundo, sem a necessidade da presença dos interessados nos locais de consulta e tramitação, circunstância que fortalece, outrossim, a celeridade na movimentação e a transparência dos documentos envolvidos. Por fim, pontuou-se a segurança das informações que marca a tramitação dos processos digitais, uma vez que o ambiente virtual é mais seguro em relação ao físico, o qual está sujeito a situações como incêndios, enchentes e deterioração pelo decurso do tempo. Tais aspectos garantem a afirmação de que o MP Virtual é eficiente, eficaz e que contribui para a resolutividade ministerial, atendendo, portanto, aos requisitos impostos à gestão de qualidade no âmbito da Administração Pública.

Palavras-chave: Ministério Público. Sistemas de informação. MP Virtual v.2. Gestão de qualidade. Resolutividade.

Orientador: Guilherme Ataíde Dias