



ISSN 1234-5678

Revista
Santa Rita

Ano 01 - Número 01 - Outono de 2006

copyright by autores
todos os direitos desta edição estão reservados

Revista Santa Rita

Ano 01, número 01, outono de 2006
ISSN 1234-5678.

Ficha Técnica

| | |
|--|--|
| Diretor Geral das Faculdades Santa Rita de Cássia | Anunciato Storopoli Neto |
| Conselho Editorial | Eleandro T. Monteiro Flávia Rodrigues Formigoni Hélio Cezário José Ap. dos Santos Noeli Mercedes Mussolini Rosiley Ap. Teixeira Souto Taís Cecília dos Santos Lima |
| Corpo Editorial | Adriano de Alencar Matos Barbosa José Paulo Mazocolo Luciane Alves Santos Luís Donisete da Silva Fernandes Manoel Matias Fausto Rafael Anunciato Neto |
| Editor | Ricardo Meirelles |
| Revisão | Luciane Alves Santos |
| Projeto e Editoração | Torre de Pedra Editoração Eletrônica torredepedra@gmail.com |
| Capa | “Escola de Atenas”, detalhe, http://www.dm.ufscar.br/hp/hp902/hp902001/hp902001.html em 01/06/2006. |

Revista Santa Rita
rsr@santarita.br
www.santarita.br

Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas
Santa Rita de Cássia
Unidade Jaçanã: Avenida Jaçanã, 648
Jaçanã – São Paulo – SP – CEP 02273 001
Telefone (11) 6241 0777

Permitida a reprodução desde que citada a fonte.

Conhecimento para todos

Ricardo Meirelles

Publicar os resultados do conhecimento desenvolvido ao longo do trabalho acadêmico é um dos maiores deveres de qualquer intelectual que se preze. Para o professor universitário então, publicar seus trabalhos pode servir ainda como a realização material de um conhecimento transmitido na prática do dia a dia em sala de aula, material que com certeza fará a diferença entre esta faculdade e as demais.

Esse é um primeiro esboço de uma revista acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas Santa Rita de Cássia, com o qual vimos buscar o apoio e a participação de todos os professores e o reconhecimento e a realização por parte da faculdade. A idéia é lançar essa importante discussão sobre a produção científica de seus docentes e a comunidade acadêmica a qual pertencem.

Pelo resultado apresentado neste número inaugural, podemos perceber duas coisas: primeiro, que também é possível produzir material acadêmico de qualidade dentro de faculdades particulares, visto que seus professores participam, sim, de projetos de pesquisa e mantêm-se sempre atualizados, realizado seus mestrados e doutorados; depois, que há, de fato, uma demanda reprimida por espaços para a publicação, exposição, divulgação e, principalmente, discussão do conhecimento gerado e compartilhado dentro da faculdade.

Com a Revista Santa Rita, esperamos muito colaborar no sentido de promover e proporcionar um debate democrático sobre a produção e socialização do conhecimento dentro da faculdade, bem como atingir outros horizontes, buscando tanto o reconhecimento da sociedade, quanto à integração como o espectro universitário como um todo.

Os artigos aqui publicados têm o intuito não só de divulgar resultados de pesquisas em andamento ou opiniões e pensamentos sobre um determinado assunto, mas também muito interagir com a comunidade acadêmica da Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas Santa Rita de Cássia e, principalmente, servir de elo entre a produção intelectual do professor e sua prática cotidiana na sala de aula.

Esperamos também que os artigos publicados nesta revista sejam usados e mencionados em sala de aula e assim sirvam como interlocução entre professores e alunos seja com o objetivo de estimular a reflexão e o aprofundamento teórico sobre os conteúdos programáticos, seja como forma de incentivar a leitura e a participação na vida acadêmica.

Os artigos deste número tratam principalmente das relações entre as pessoas, sejam elas entre professor e aluno, reestruturando empresas, refletindo sobre sua própria língua, aplicando novas estratégias na produção de bens, sendo cidadãos, buscando vantagens, dialogando com as diversas ciências e, acima de tudo, promovendo a interpretação do pensamento. Também se apresentam algumas resenhas que buscam compartilhar leituras e divulgar outros saberes.

Aos leitores, oferecemos nossa reflexão e nossas palavras e esperamos a crítica séria e o comentário apurado para que sejam agregados ao conjunto da revista e ecoem nos números vindouros. Enfim, a publicação desta revista é apenas o início de uma jornada em que o objetivo será renovado a cada número, no intuito de manter acesas a chama da sabedoria e a luz da vida.



Capa:

Detalhe do afresco do renascentista urbinense Rafael, *A Escola de Atenas*, pintado de 1509 a 1510, que está no Vaticano, na Stanza della Segnatura (Sala da Assinatura), e que, além de diversos filósofos gregos, como Pitágoras, Sócrates, Diógenes e Euclides, entre outros, traz no seu centro os dois personagens mais importantes da filosofia do ocidente: Platão, o velho, e Aristóteles, o novo, segurando dois de seus mais importantes livros, o *Timeu* e a *Ética*, respectivamente.

Sumário

Artigos

- 05 Relações interpessoais: sua trajetória histórica e os pressupostos da relação professor e aluno, *Viviani Anaya*
- 19 RAN: uma empresa farmacêutica em reestruturação, *Rafael Annunziato Neto*
- 25 A Língua Portuguesa no Ensino Superior, *Ricardo Meirelles*
- 31 Seis sigma como estratégia de manufatura, *José Paulo Mazocolo e José Benedito Sacomano*
- 43 Um estudo sobre a cidadania no Programa Bolsa Trabalho, *Marlene Adame Garcia*
- 51 O Marketing de Relacionamento como Ferramenta Geradora de Vantagem Competitiva para as Empresas de Pequeno Porte, *Marco Antonio de Castro*
- 59 Trabalho feminino: Avanços e limites no diálogo metodológico entre as ciências sociais e a saúde, *Raquel Littério de Bastos*

Resenhas

- 67 A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o cepticismo e o dogmatismo. Edgar MORIN e Ilya PRIGOGINE
- 68 Pequenos Poemas em Prosa. Charles BAUDELAIRE.
- 69 Português Instrumental. Dileta Silveira MARTINS e Lúbia Scliar ZILBERKNOP.
- 71 Normas editoriais para publicação
-

Relações interpessoais: sua trajetória histórica e os pressupostos da relação professor e aluno

Viviani Anaya

Mestranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP, e Especialista em Docência no Ensino Superior pela UNIFMU. Professora de Metodologia de Ensino de Ciências, Metodologia de Ensino de Artes e Psicologia da Educação.

Resumo

Este trabalho tem por objetivo discutir a importância das Relações Interpessoais para a formação do futuro professor, sem desconsiderar a dinâmica social e relacional da instituição escolar, bem como repensar o comportamento interpessoal na relação professor e aluno no cotidiano escolar, tendo como ponto de reflexão a importância da interação com vistas à incidência nos resultados de aprendizagem, bem como o aprofundamento do estudo acadêmico da referida temática. Na medida em que o desenvolvimento cognitivo e o da afetividade ocorrem de maneira simultânea, os alunos expressam suas necessidades cognitivas, afetivas. A condução das relações interpessoais integrada ao currículo dos cursos de Licenciatura oportunizaria o favorecimento do acesso ao conhecimento, uma vez que professores e alunos querem ser ouvidos, compreendidos, considerados – querem uma relação pessoa e pessoa. Além da pesquisa bibliográfica focada em autores que discutem as relações interpessoais a nível educacional, ampliamos a investigação para o campo da Administração e da Psicologia, a fim de traçarmos a trajetória histórica das relações interpessoais, seus pressupostos teóricos, bem como sua influência e contribuição para a dinâmica dos grupos, como condicionantes da satisfação e da produtividade.

Palavras-chave

Relações interpessoais, processo ensino e aprendizagem, interações sociais e dinâmicas de grupo.

Abstract

The aim of this article is to discuss the importance of the interpersonal relations on the learning process of a future professor, without disconsidering the social and relational dynamic of the scholastic institution, as well rethink the interpersonal behavior on the relation professor and student on the everyday at school, having as a reflection topic the importance of the interaction based on the apprenticeship results, added to a deep academic study of this referred thematic. At the same time that the intelligence and affectivity development happen in a simultaneous manner, students reveal their cognitive, affective or social needs. Professor's reflection about his teaching practice would be on the transformation base of pedagogic and personnel relations with his students in classroom; to have as priority presupposition the formation task of a critical human being and capable to intervent on reality at the same time that experience teaching as a social practice, must be his directive. Beside the bibliographic research focused on authors that talk over interpersonal relations on a educational level we have enlarged the investigation to the administration and psychology field so as to plot the interpersonal relations historical career, its theoretic presuppositions, as well its influence and contribution to the dynamic peer groups, as conditionant of satisfaction and productivity.

Key-words

Interpersonal relations, teaching and learning process, social interactions and dynamic peer groups.

Relações interpessoais: sua trajetória histórica e os pressupostos da relação professor e aluno

O estudo sistemático das interações sociais pode ser apontado, na área da Psicologia, com as pesquisas sobre o desenvolvimento humano.

Ao longo da evolução, a nossa sobrevivência esteve e ainda está associada à relação com o outro.

Tendo os problemas interpessoais como eixo central, sem desconsiderar outros fatores, a história registra dois grandes movimentos na Psicologia, não restritos exclusivamente à prática terapêutica: o Treinamento Assertivo (TA), elaborado por Wolpe e Lazarus, terapeutas sul-africanos, radicalizados nos Estados Unidos e o Treinamento de Habilidades Sociais (THS), que teve sua origem com um projeto sobre habilidades sociais coordenado por Michel Argyle, durante quinze anos, na Universidade de Oxford, na Inglaterra.

Entretanto, novas áreas de investigação científica também se voltam para as relações interpessoais: a **teoria das inteligências múltiplas** e a **teoria da inteligência emocional**. A primeira, ao propor a existência de várias inteligências, apresenta duas que se relacionam mais diretamente com o campo teórico-prático das relações interpessoais; a **inteligência interpessoal** e a **inteligência intrapessoal**.

Os conceitos de inteligência intrapessoal e interpessoal são importantes na Teoria das Inteligências Múltiplas, de Gardner, e podem ser entendidos como capacidades correlatas.

Howard Gardner e sua equipe da Universidade de Harvard, nos anos 80, descobriram e propuseram em sua teorização, que o ser humano teria não uma ou duas, mas várias inteligências, relacionadas a habilidades específicas que iam da montagem de blocos à música, à pintura e ao autoconhecimento.

Gardner se surpreende ao verificar, em pesquisa de campo, que muitos alunos considerados fracos e medíocres obtiveram sucesso no desempenho profissional e viviam muito bem, o que não ocorria, necessariamente, com aqueles que haviam sido estudantes aplicados e com boas notas.

Questionando o tipo de avaliação feita na escola, ele verificou que elas não incluíam capacidades que eram essenciais para a realização e a felicidade das pessoas. Com isso, Gardner demonstrou que as demais faculdades, desprezadas pela escola, também são produtos de processos mentais. Para ele, *"inteligência é a capacidade de resolver problemas e elaborar produtos de valor num ambiente cultural ou comunitário"*. Ele próprio, na ocasião, identificou sete inteligências: lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal, mas, como os estudos estão acontecendo a todo o momento, atualmente utilizamos a seguinte classificação: abstrata (lógico-matemática, lingüística e musical); concreta (pictórico-espacial e cinético-corporal) e pessoais (intra e interpessoal).

A idéia central de sua teorização é a de que as inteligências compõem um amplo espectro de competências inter-relacionadas, algumas das quais, antigamente, eram consideradas dons, talentos (como a musical ou a pictórica-espacial) ou virtudes (como a intrapessoal e interpessoal). Embora estejam separadas, para fins de entendimento, na realidade as inteligências funcionam em conjunto, integradas uma as outras.

Gardner discute que há uma base biológica e cultural para as inteligências múltiplas. Os elementos preliminares de tipos diferentes de aprendizagem são encontrados em áreas particulares do cérebro onde as transformações correspondentes ocorreram.

Em contrapartida, a cultura também influencia o desenvolvimento das inteligências. O valor cultural colocado em cima da habilidade de executar determinadas tarefas, favorece a motivação para tornar-se hábil naquelas áreas.

Aceitar a teoria de Gardner de inteligências múltiplas implica em rever posturas, considerando todas as inteligências igualmente importantes.

Outro ponto de suma relevância que vale a pena acrescentar nesta discussão teórica, esta relacionada à Teoria da Inteligência Emocional, de Goleman. Esta teoria também contribuiu para aumentar o interesse e a compreensão sobre as relações interpessoais, principalmente por colocar em destaque questões inerentes ao sentimento e à emoção em suas ligações com a cognição e o comportamento.

Os pioneiros do estudo deste conceito, Salovey e Mayer, definem Inteligência Emocional como *“uma forma de inteligência social que envolve a habilidade de monitorar os seus sentimentos e emoções e os dos outros, de discriminar entre eles e usar esta informação para guiar seu pensamento e ação”*.

Daniel Goleman, psicólogo americano, foi responsável pela popularização do conceito de Inteligência Emocional. Em seu último trabalho, revisa sua proposta inicial de um modelo de cinco competências básicas para um novo modelo de competências da Inteligência Emocional que conta com quatro pontos: **autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos**.

Neste novo modelo de Goleman, a autoconsciência é considerada a pedra fundamental da Inteligência Emocional, base onde todas as outras competências de assentam.

Goleman a define como *“a habilidade de perceber seus estados internos, preferências, intuições e recursos, bem como a capacidade de fazer uma auto-avaliação precisa e de ter autoconfiança”*.

Autogestão envolve a regulação dos estados emocionais, o autocontrole, a consciência, a adaptabilidade e a inovação.

A consciência social envolve a capacidade de perceber, sintonizar, entender e compreender os sentimentos e estados internos do outro, a consciência organizacional e a orientação para o serviço.

E, por fim, a administração de relacionamentos é a aplicação destas competências em contextos sociais amplos. Envolve a capacidade de influenciar, liderar, se comunicar efetivamente, catalisar mudanças, gerenciar conflitos e desenvolver e trabalhar em equipes com espírito de colaboração.

O conceito de inteligência emocional explodiu para o mundo a partir do livro **“Inteligência Emocional”**, escrito por Daniel Goleman em 1995. Mas para a ciência o estudo deste tema começou alguns anos antes. O próprio livro de Goleman é baseado nos estudos da dupla de pesquisadores supracitados J.D. Mayer e P. Salovey, que em uma série de artigos, a partir de 1990, lançaram as bases deste conceito.

Robert Thorndike no final dos anos 30 já falava em “inteligência social”. David Weschler, criador de um dos mais famosos e utilizados testes de inteligência, na década de 40, reconhecia que o conceito de inteligência como habilidade cognitiva não era suficiente e que aspectos não cognitivos eram importantes para ter sucesso na vida.

Podemos dizer que o estudo da inteligência como um todo vem do desejo de entender e explicar as diferenças entre as pessoas. A primeira tentativa de resposta para esta questão no campo das habilidades globais foi o conceito de inteligência (habilidade cognitivo-racionais, lógico-dedutivas).

Supôs-se que as pessoas mais inteligentes tivessem melhores resultados em suas carreiras que outras pessoas menos inteligentes. Estas pessoas saberiam analisar melhor a situação e propor soluções mais adequadas aos problemas. Seu intelecto privilegiado as capacitaria para uma ação mais eficiente.

De acordo com esta concepção, por muitos anos, a inteligência esteve atrelada ao condicionante de sucesso. Fato este observado quando testes de inteligência foram criados a partir da década de 20 e utilizados largamente para a seleção de pessoal em empresas.

Entretanto, alguns entraves puderam ser observados quanto à seleção de pessoal nas empresas. Neste ínterim, deveriam romper com os pressupostos de atrelar a questão da inteligência a empregabilidade, levando-se em consideração inúmeros exemplos de pessoas extremamente inteligentes, superdotadas, que não alcançavam sucessos em suas atividades, a despeito de suas impressionantes faculdades mentais.

Claramente percebeu-se que a inteligência não era fator decisivo na predição de sucesso, ou pelo menos não era o único, nem o mais importante. Percebeu-se que as habilidades de relacionamento, flexibilidade, adaptabilidade, determinação, persistência, habilidades de liderança e comunicação interpessoal eram fundamentais para o sucesso e que nenhum destes fatores fazia parte do conceito de inteligência, anteriormente empregado.

Neste contexto se insere o conceito de Inteligência Emocional cada vez mais discutido, pesquisado e utilizado no campo acadêmico e no mundo dos negócios.

As competências de Inteligência Emocional poderiam ser os elementos de diferenciação entre as pessoas no que diz respeito a maior ou menor capacidade de atingir os resultados propostos em ambientes dependentes de relacionamento humano.

E é na esfera dos relacionamentos, do contato interpessoal, que o conceito de Inteligência Emocional se insere com mais propriedade. Este é o campo de atuação da Inteligência Emocional por excelência.

Para GOLEMAN, dois dos quatro pilares das competências de Inteligência Emocional são referentes à habilidade de se relacionar.

Um é a “**Consciência Social**”, que engloba a empatia e a orientação para servir, e o outro é a capacidade de “**Administrar Relacionamentos**”, que está diretamente ligada à liderança e à capacidade de administrar conflitos, entre outros aspectos.

Deste modo, a Inteligência Emocional seria o fator que explica as diferenças nas habilidades de relacionamento das pessoas, já que relacionamentos são contextos profundamente emocionais, em que muito mais que a razão é a emoção que conta.

Em um contexto desses, quem tem melhores habilidades de lidar com esses fatores, com suas emoções e com as emoções dos outros, estará em franca vantagem.

Em conformidade com GOLEMAN (1995:129):

“Quando duas pessoas interagem, a transferência de estado de espírito ocorre da mais expressiva para a mais passiva. Acontece, porém, que certas pessoas são particularmente susceptíveis ao contágio emocional; sua sensibilidade inata torna seu sistema nervoso autônomo (um marcador de atividade emocional) mais facilmente disparável.”

Neste sentido, basta ver alguém manifestar sua emoção e já evocamos em nós esse estado de espírito, quer percebamos que estamos imitando a expressão facial ou não. Isso nos acontece o tempo todo: há uma transmissão de emoções. Essa sincronia de estados de espírito é determinante para que sintamos se uma interação foi boa ou não.

Corroborando com esta assertiva, ANTUNES (1999:23) diz que quem ignora o poder das emoções não a concebe como um elemento da natureza humana, pois, “*uma visão da natureza humana que ignora o poder das emoções é lamentavelmente míope*”.

Toda a aprendizagem está impregnada de afetividade, já que ocorre a partir das interações sociais, num processo vincular.

Pensando, especificamente, na aprendizagem escolar, a trama que se tece entre alunos, professores, conteúdo escolar, livros, escrita, etc., não acontece puramente no campo cognitivo. Existe uma base afetiva permeando essas relações.

As experiências vividas em sala de aula ocorrem, inicialmente, entre os indivíduos envolvidos, no plano externo (interpessoal). Através da mediação, elas vão se internalizando (intrapessoal), ganham autonomia e passam a fazer parte da história individual. Essas experiências também são afetivas. Os indivíduos internalizam as experiências afetivas com relação a um objeto específico.

Segundo PATTO (1997:319) “*a educação para o ‘mundo humano’ se dá num processo de interação constante, em que vemos através dos outros, e em que vemos os outros através de nós mesmos*”.

Nesta perspectiva, pretendemos, com este estudo, aprofundar o conhecimento sobre o relacionamento interpessoal professor e aluno, por entendermos que o entrosamento entre os indivíduos é de suma importância para que se possa viver em harmonia consigo mesmo e com os outros, facilitando assim, o aprendizado.

Percebe-se que as diferenças individuais não são apenas corporais ou intelectuais; as pessoas são individuais e únicas. É bem verdade que há semelhança entre elas, mas há algo que as diferencia uma das outras. No grupo, essas diferenças são importantes e devem ser respeitadas. É notória a grande necessidade que temos de nos expressar. A não aceitação pode gerar conflitos.

Os grupos sociais representam o lócus onde os indivíduos estão inseridos, por isso, são elementos básicos na sociedade onde a troca de conhecimentos pode, muitas vezes, ajudá-los a ter um bom desempenho nas relações interpessoais.

Segundo MOSCOVICI (1996:32):

“Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras pessoas com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se e afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afeto”.

Essas interferências ou reações, voluntárias ou involuntárias, intencionais ou não, constituem o processo de interação humana e ocorre permanentemente entre as pessoas.

Além do campo da psicologia, podemos destacar a ocorrência do mesmo fenômeno no campo da Administração.

Taylor, Mayo e Maslow contribuíram com a rede teórica, apoiando-se na concepção do homem como um ser dinâmico, movido por múltiplos motivos ou necessidades hierarquizadas pela sua intensidade e urgência de gratificação.

Os estudos de Taylor, baseados em experiências reais de trabalho, dirigiram-se mais à análise dos métodos de racionalização dos afazeres, a fim de melhorar a qualidade de vida dos empregados, mediante o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos de tarefas.

Sua obra tinha por base a suposição de que o homem é um ser “econômico-racional” e que seu desempenho no trabalho é limitado pela fadiga e melhorado pelos incentivos. A esse movimento, foi dado o nome de **Escola de Administração Científica**.

Em contrapartida, os trabalhos de Mayo, enfatizam a importância dos fatores sociais no ambiente de trabalho e a influência da dinâmica dos grupos, como condicionantes da satisfação e da produtividade.

Por essa razão, desafiou alguns dos pressupostos da Escola de Administração Científica, destacando a importância de analisar-se e compreender-se as relações entre as pessoas, especialmente no ambiente da organização. Esse movimento foi denominado de **Escola de Relações Humanas**.

Enquanto na Escola de Relações Humanas o trabalhador é visto como um ser ativo e participante, na de Administração Científica é percebido como um ser passivo e manipulado pela organização.

A partir daí, numerosos estudos, posteriormente realizados, mostraram que o fator de maior significação, relativo à produtividade, é o das relações interpessoais e não o da remuneração e outras condições de trabalho.

Mayo verificou que quando os grupos se identificavam com a organização, a produtividade melhorava. Tal circunstância de maior realização gerava, por sua vez, sentimentos de competência, domínio e satisfação no trabalho.

As idéias decorrentes desses estudos foram decisivas para compreender o trabalhador, não do ponto de vista mecanicista como anteriormente, mas como um ser social, cujas motivações são mais complexas do que até então tinham sido supostas.

Maslow hierarquizou as necessidades humanas nos seguintes níveis crescentes: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Nesta pesquisa, vamos nos ater apenas às necessidades sociais e de estima.

Se as necessidades dos níveis precedentes são satisfeitas, surgirão as de relacionamento afetivo e de apoio emocional, isto é, de contar com um lugar reconhecido como membro de um grupo.

O indivíduo passa a ter consciência de que a satisfação de suas necessidades depende dos outros, de ser aceito e estimado por eles. Na busca das relações sociais, o indivíduo sentirá o peso do grupo para sua conformidade, devendo, às vezes, sacrificar formas de sua auto-expressão, desde que não sejam adequadas aos ideais do grupo.

Uma vez satisfeitas as necessidades de aceitação e integração no grupo, surge o desejo de conseguir a estima dos outros e também sua própria auto-estima. É a necessidade de auto-avaliação e de ter um “status” elevado no grupo, de não se sentir débil, inseguro ou inferior, mas sim a de desenvolver sentimentos de confiança, de valor, de capacidade, de poder e de ser útil e necessário.

Existem muitos meios pelos quais tais necessidades podem ser satisfeitas, mas o essencial é entender que o homem possui uma auto-imagem, necessitando de oportunidade para, diante dos outros, desenvolver um conceito positivo de si mesmo.

O modelo teórico de Maslow é importante para compreender e para explicar o comportamento das pessoas na situação de trabalho, especialmente, em termos de satisfação, enfatizando a tendência humana de progredir e ultrapassar os respectivos níveis da escala hierárquica.

Partindo desta premissa e considerando que é no mundo do trabalho que o homem consegue sua satisfação pessoal e profissional, o professor, visto sob a ótica de profissional docente, referendado em Taylor, Mayo e Maslow, deve criar ambientes favoráveis de forma a aumentar a sua auto-estima, auto-confiança, empatia, via relações interpessoais, para efetivar sua prática pedagógica.

Contribuindo, ainda, MIZUKAMI (1986:31), apresenta o professor enquanto “(...) um planejador do ensino e da aprendizagem que trabalha no sentido de dar maior produtividade, eficiência e eficácia ao processo, maximizando o desempenho do aluno”.

Dentro da concepção humanista de Mayo, as relações interpessoais devem ser vistas de uma forma mais ampla. Tendo em conta que ao ampliar tal visão, questões antes defendidas por outros teóricos que priorizavam o ponto econômico vinculado aos vencimentos pelo trabalho prestado, devem ser revistas.

Mizukami nos remete para o professor enquanto um facilitador do processo ensino aprendizagem e, com esse parecer, é possível concluir que não bastaria somente um salário digno para fazer-se e ser professor; seriam necessários outros elementos, conforme citado acima: maior produtividade, eficiência e eficácia ao processo, maximizando o desempenho do aluno, elementos esses, não vinculados ao salário recebido pelo professor.

Isto significa que a riqueza material está se tornando cada vez menos relevante para a satisfação e felicidade pessoal, à medida que o desejo de pertencer, de auto-estima e de auto-avaliação se torna mais ascendente e importante.

Passando para a abordagem humanista, MIZUKAMI (1986:53), assim se refere:

“As qualidades do professor (facilitador), podem ser sintetizadas em autenticidade, compreensão empática – compreensão da conduta do outro a partir do referencial desse outro – e o apreço (aceitação e confiança em relação ao aluno)”.

Desta forma, o professor como facilitador de aprendizagem, aberto a novas experiências, procura compreender, numa relação empática, também os sentimentos e os problemas de seus alunos e tenta levá-los à auto-realização.

A responsabilidade da aprendizagem (objetivos) fica também ligada ao aluno, àquilo que é mais significativo para ele, e deve ser facilitada pelo professor. Portanto, o processo de ensino depende da capacidade individual de cada professor, de sua aceitação e compreensão e do relacionamento com seus alunos.

Corroborando com esta assertiva, MOSCOVICI (1996:5) nos diz que:

“O processo ensino-aprendizagem não pode ser encarado de forma simplista ou linear, como se apenas dependesse dos objetivos e preferências de professor/educador, sem considerar suas principais variáveis. Dentre estas, duas merecem destaque: a complexidade do conteúdo da aprendizagem e o nível de capacidade de aprendizagem do indivíduo”.

A relação professor e aluno devem acontecer num clima que facilite ao aluno aprender. Para facilitar o aprendizado do aluno, os professores devem ter algumas qualidades bem desenvolvidas, que são: **autenticidade, apreço ao aprendiz e compreensão empática.**

A escola não pode ser mais niveladora, mas diversificadora.

Se pensarmos que caminhamos aceleradamente para uma globalização mundial, concluiremos que a psicologia diferenciada, já em campo nos anos sessenta, terá de ser posta em ação, ativa e conscientemente, nos dias de hoje.

O contato inicial entre pessoas gera a chamada “primeira impressão”, o impacto que cada um causa no outro. Essa primeira impressão está condicionada a um conjunto de fatores psicológicos da experiência anterior de cada pessoa, suas expectativas e motivação.

Quando a primeira impressão é positiva de ambos os lados, haverá uma tendência a estabelecer relações de simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal e as atividades em comum.

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Assim, sentimentos positivos de simpatia provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo, favoravelmente, nas atividades e ensejando maior produtividade. A maneira de lidar com diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo.

Para que as relações interpessoais se desenvolvam no sentido de propiciar mecanismos de facilitação, se faz necessário a competência interpessoal, que difere da competência técnica apresentada pelo profissional. Daí, nascem os discursos que concebem que nem sempre um profissional competente tecnicamente possui competência interpessoal.

MOSCOVICI (1996), contribui nesta reflexão, quando na introdução de sua obra, aborda a necessidade dos sujeitos transporem para além da competência técnica, uma competência de relações interpessoais:

Os profissionais atuam em elevado e sofisticado nível técnico de competência nas várias áreas de atividades ocupacionais. Quando começarão a funcionar, ao mesmo nível de competência, com pessoas?”

Portanto, competência interpessoal, no parecer de Moscovici, é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

A competência de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais, podemos destacar a habilidade de flexibilidade perceptiva e comportamental; receber e dar feedback e; relacionamento em si.

Na flexibilidade perceptiva e comportamental, desenvolve-se a habilidade de enxergar as diferenças e, conseqüentemente, atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas, percebidas como alternativas de ação.

Desta forma, podemos considerar que a flexibilidade perceptiva e comportamental desencadeia uma maior capacidade criativa quando oportuniza soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores na resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima).

A habilidade de receber e dar feedback se constitui em uma habilidade fundamental, sem o que não se constrói um relacionamento humano autêntico, pois a premissa desta habilidade está na troca de informações que decorrem nas interações entre os sujeitos e a capacidade de se lidar com essas interações de uma maneira que conduza a resultados satisfatórios aos sujeitos envolvidos.

E, finalmente, o relacionamento em si, que compreende a dimensão emocional-afetiva da relação interpessoal.

Segundo DEL PRETTE (2001:35):

“A manutenção ou melhoria da qualidade das relações interpessoais é um indicador de competência social associado, também, ao compromisso com a relação (...)”.

Competência interpessoal, portanto, é resultante de percepção profunda e realista das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

Assim, considerando a dimensão pessoal e os contextos situacional e cultural, o desempenho socialmente competente é aquele que, fundado na coerência entre o afetivo e cognitivo, expressa uma leitura adequada da situação vivenciada, decodificando corretamente os desempenhos esperados, valorizados e efetivos para o indivíduo em sua relação com os demais.

No contexto da análise dessa prática interpessoal, vamos centralizar nossas reflexões no ensino e na aprendizagem.

Muitos processos de ensino em curso na universidade, não passam de meras reproduções de mini-palestras ou reunião de um número determinado de pessoas ouvindo uma delas expor determinado assunto. Aí, de fato, o termo ensinar está sendo utilizado com a desconsideração de seus elementos essenciais.

Nessa situação, o ato de ensinar resume-se ao momento da aula expositiva, encerrando-se nele e desconsiderando que da ação de ensinar, se conduzida de acordo com os fins educacionais, decorreria da ação de aprender.

Portanto, a prática interpessoal complexa efetivada entre professor e aluno em sala de aula, engloba tanto a ação de ensinar quanto a de aprender.

Com freqüência, discute-se a sala de aula da perspectiva das questões da aprendizagem, do desenvolvimento e das relações humanas e sociais.

Menos freqüentemente, são estudadas temáticas relacionadas às aprendizagens não curriculares, às questões da comunicação entre os atores do processo ensino e aprendizagem, aos aspectos que são aprendidos em sala de aula, paralelamente ou para além dos conteúdos formalmente desenvolvidos ou planejados.

Neste âmbito, a competência interpessoal no trato com estas questões, é posta de lado.

Quando desconsideramos o desenvolvimento cognitivo aliado ao desenvolvimento afetivo, há uma dicotomia da ação pedagógica levada a efeito, pois é da natureza da atividade docente proceder a mediação reflexiva e crítica entre as transformações sociais concretas e a formação humana dos alunos, questionando os modos de pensar, sentir, agir e de produzir e distribuir conhecimentos.

Assim, de um lado, é preciso considerar que a atividade profissional de todo professor possui uma natureza pedagógica, isto é, vincula-se a objetivos educativos de formação humana e a processos metodológicos e organizacionais de transmissão e apropriação de saberes e modos de ação.

O trabalho docente está impregnado de intencionalidade, pois visa à formação humana por meio de conteúdos e habilidades, de pensamento e ação, o que implica escolhas, valores e compromissos éticos.

Por isso, para ensinar, o professor necessita de conhecimentos e práticas que ultrapassem o campo de sua especialidade.

O que se pretende aqui é analisar alternativa a essa visão dicotômica das relações que se dão em sala de aula, enquanto movimentos de sujeitos em interação, no qual ambos se desenvolvem como pessoas e interferem no desenvolvimento do outro.

Nossa cultura enfatiza a observação tanto dos próprios defeitos e qualidade, quanto os defeitos e qualidades do outro e, sobre esses dois pilares, fundamenta-se o relacionamento interpessoal.

Ao mesmo tempo em que as pessoas reconhecem a influência das diferenças individuais no comportamento, desejam e sugerem que o outro se comporte do modo como admiram ou que as interessa.

É preciso salientar que reconhecer as diferenças individuais possibilita experimentar uma convivência pautada na identificação dos aspectos facilitadores e dos aspectos dificultadores na relação com o outro.

Esse posicionamento abre caminho para uma nova modalidade de convivência, pautada no entendimento do que torna único cada ser humano. Permite, também, compreender que as aptidões e talentos variados podem atuar de forma a complementar, uma vez que é justamente a diferença que viabiliza a vida.

A aceitação se traduz pela firme disposição de reconhecer o outro tal como ele é, respeitando as diferenças percebidas, assumindo que qualquer objetivo de mudança deve passar pelo crivo de ambas as pessoas em interação.

Aceitar não significa despersonalizar-se e assimilar atributos do outro.

A reciprocidade na aceitação consiste na maior garantia de exercício do direito de cada um ser como é, praticar a sua cultura e ter os seus valores, divulgando-os e defendendo-os.

A aceitação predispõe a olhar e a ouvir.

Segundo DEL PRETTE (2001:222):

"O desenvolvimento das relações entre as pessoas pode ser estabelecido como meta através das mudanças em nossa maneira de entender o mundo. (...)".

Uma nova visão de mundo implica também em novos relacionamentos entre as pessoas. Relacionamentos pautados no respeito e no diálogo. Nesta abordagem, o diálogo marca a participação dos envolvidos no processo, enfatizando a cooperação e o trabalho coletivo na resolução dos problemas sociais.

Pressupostos da relação professor e aluno

Pesquisas recentes desenvolvidas em Psicologia Educacional revelam que na relação entre a maneira de ensinar e a aprendizagem; entre a ação do professor em sala de aula e o aproveitamento do aluno; entre o relacionamento que o professor estabelece com os alunos criando uma atmosfera sócio-emocional, encontram-se algumas variáveis mais significativas para a aprendizagem dos alunos.

Desta forma, o modo de agir do professor em sala de aula, mais do que suas características de personalidade colaboram para uma adequada aprendizagem. A postura do professor em sala de aula reflete valores e padrões da sociedade.

Possuindo um caráter de controle social, o processo educativo determina que as relações professor e aluno sejam de autoridade-subordinação, não no sentido de uma didática de coerção, mas no sentido de que cabe ao professor tomar decisões sobre o como e o para que estruturar a situação de ensino em sala de aula.

A preocupação central com a aprendizagem (do aluno) e não com o ensino (do professor) é que servirão como eixo norteador e diretivo de como este relacionamento acontecerá em sala de aula.

Diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos entre professor e alunos apresentam diferentes resultados de aprendizagem.

Tal fato pode ser observado quando o ensino centrado no professor subtrai dos alunos a responsabilidade no processo ensino-aprendizagem, transformando-o em um aluno passivo.

Em contrapartida, o professor que encoraja a participação do aluno, rompe com a situação tradicional em que o professor detém o monopólio do conhecimento, caminhando para uma maior participação nesse processo de aquisição pois, oportunizar momentos em que o aluno tenha iniciativas e co-responsabilidades no processo de aquisição de conhecimentos, muito contribui para uma aprendizagem efetiva.

Daí a importância do diálogo como elemento fundamental do trabalho coletivo, das relações e interações pessoais com o grupo .

Concordando com tal afirmação, MASETTO (2003:49), nos remete à seguinte reflexão sobre as características da mediação pedagógica:

“(...) dialogar permanentemente de acordo com o que acontece no momento; trocar experiências; debater dúvidas, questões ou problemas; apresentar perguntas orientadoras; auxiliar nas carências e dificuldades técnicas ou de conhecimento quando o aprendiz não consegue se conduzir sozinho; garantir a dinâmica do processo ensino aprendizagem; propor situações-problemas e desafios; desencadear e incentivar reflexões; criar intercâmbio entre a aprendizagem e a sociedade real onde nos encontramos, nos mais diferentes aspectos; colaborar para estabelecer conexões entre o conhecimento adquirido e novos conceitos, fazendo a ponte com outras situações análogas; colocar o aprendiz frente a frente com questões éticas, sociais, profissionais, conflituosas, por vezes; colaborar para desenvolver crítica com relação à quantidade e validade das informações obtidas; cooperar para que o aprendiz use e comande as novas tecnologias para aprendizagem e não seja comandado por elas ou por quem as tenha programado; colaborar para que se aprenda a comunicar conhecimento, seja por intermédio de meios convencionais, seja mediante novas tecnologias.”

Extrapolando as considerações de Masetto, podemos concluir que, além destes elementos, as relações interpessoais se constituem em mais um dos componentes desta mediação pedagógica pois, implicitamente, muito concorre nos fazeres satisfatórios de aquisição do conhecimento.

Aprender a aprender é o verdadeiro cerne de qualquer processo educativo. Aprender a relacionar-se e comunicar-se é o fundamento existencial mais importante para alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação.

Por sua natureza, insere-se assim, nos instrumentos de uma educação permanente. O aluno, à medida que progride no conhecimento, tanto emocional quanto cognitivo, poderá gradativamente perceber a ativação de reflexões muito próximas dos processos de feedback, como se já estivesse realizando, ainda que virtualmente, certa participação em um laboratório de sensibilidade.

A possibilidade de se reestruturar a conduta através de percepção social e da reformulação no uso de papéis, por um lado, e, por outro, a genuína compreensão do outro em termos complexos, estaria a base de uma relação interpessoal completa e voltada para a criação de um clima que facilite a aprendizagem.

VYGOTSKY (1994), ao destacar a importância das interações sociais, traz a idéia de mediação e internalização como aspectos fundamentais para a aprendizagem, defendendo que a construção do conhecimento ocorre a partir de um intenso processo de interação entre os sujeitos.

Partindo desse pressuposto, o papel do professor no processo de aprendizagem torna-se fundamental. Conseqüentemente, a mediação e a qualidade das interações sociais ganham destaque.

Quando se assume que o processo de aprendizagem é social, o foco desloca-se para as interações e os procedimentos de ensino tornam-se fundamentais. O que se diz, como se diz, em que momento e por quê; da mesma forma que, o que se faz, como se faz, em que momento e por quê, afetam profundamente as relações professor-aluno, influenciando diretamente o processo de ensino-aprendizagem.

O comportamento do professor, em sala de aula, expressa suas intenções, crenças, seus valores, sentimentos, desejos que afetam cada aluno individualmente.

Relação professor e aluno como facilitador de aprendizagem

Carl Rogers, dentro de seu modelo de relacionamento interpessoal tipicamente centrado no aluno, e não no professor, enfoca a relação professor e aluno como um elemento que permite a criação de um ambiente facilitador de aprendizagem, onde espaços educativos tenham um ambiente propenso à produção de conhecimento.

Segundo Carl Rogers, as três qualidades necessárias para que o professor alcance, com seus alunos, um padrão satisfatório referente à aquisição do conhecimento são: a **autenticidade**, na medida em que o professor possa mostrar-se como uma pessoa inteira, portanto, autêntica.

O contraste seria mostrar-se ao aluno apenas como alguém que desempenha uma função, adotando um papel de professor, para não dizer o disfarce de professor, do qual se desveste ao final da jornada de trabalho.

A segunda qualidade é a de **apreço ao aprendiz**, a seus sentimentos, suas opiniões; é a aceitação de um outro indivíduo, como pessoa separada, com seus próprios valores e, como tal, merecedora de créditos.

A terceira qualidade é a **compreensão empática**; essa qualidade considera que o professor deve estar flexível às situações vividas pelos alunos e, para tanto, exercitar-se ao colocar-se no lugar do outro, aluno.

Concordando e contribuindo com essas reflexões, podemos citar novamente ROGERS (1972:115):

“Quando um facilitador cria, mesmo em grau modesto, um clima de sala de aula caracterizado por tudo que pode empreender de autenticidade, apreço e empatia; quando confia na tendência construtora do indivíduo e do grupo, descobre, então, que inaugurou uma revolução educacional. Ocorre uma aprendizagem de qualidade diferente, um processo de ritmo diverso, com, maior grau de penetração. Sentimentos positivos, negativos, difusos, tornam-se uma parte de experiência de sala de aula. Aprendizagem transforma-se em vida, vida existencial. Dessa forma, o aluno, com entusiasmo às vezes, relutantemente em outros casos, comporta-se como alguém que está passando por uma aprendizagem, por certa mudança”.

Podemos, entretanto, observar que existe uma lacuna entre o que Rogers coloca e as questões vivenciadas no atual modelo educacional.

No modelo atual, o professor está mais preocupado em transmitir conteúdos, seja introduzindo uma unidade, desenvolvendo-a ou fechando-a numa visão de síntese ou, voltando-se, principalmente, para as atividades relacionadas com a avaliação, empenhando-se em observar, registrar, comunicar ao aluno e analisar com este os comportamentos que indicam se o aluno aprendeu ou não.

Em outros momentos, o professor pode se centralizar na explicação, discussão e análise de objetivos, seja do curso, de uma unidade ou de uma atividade.

Entretanto, quer seja lidando com conteúdo, com objetivos, com avaliação, o professor pode fazê-lo de modo a estabelecer ou prejudicar um clima facilitador de aprendizagem.

Um grupo permeado de empatia, de responsabilidade mútua, de preocupação com o “eu” e com o “outro”, que assegura a participação sem medo de arriscar, de escolher, de se envolver, favorece um clima de pertencer, de compartilhar em direção ao crescimento e conquista dos objetivos, para a satisfação de suas expectativas.

É por meio das relações interpessoais estimuladas pelo grupo que os professores poderão desenvolver sua capacidade de compreender, de lidar com o outro, de aceitá-lo e, ainda, de aprender a ampliar conceitos e introjetar novos valores.

ROGERS (1972:105-106) nos coloca que:

“Sabemos (...) que a iniciação da aprendizagem não se baseia nas habilidades de ensinar um líder, no seu conhecimento erudito do campo, no planejamento do currículo, no uso de subsídios audiovisuais, na programação do computador utilizado, nas palestras e aulas expositivas, na abundância de livros, embora tudo isso possa, uma vez ou outra, ser empregado como recurso importante. Não, a facilitação da aprendizagem significativa baseia-se em certas qualidades de comportamento que ocorrem no relacionamento pessoal entre o facilitador e o aprendiz”.

Desta forma, para a concretização desse novo tipo de trabalho, são necessárias mudanças nas relações e inter-relações pessoais dos professores com seus pares e com os alunos; exigem-se diferentes competências e habilidades para atuar nessa nova perspectiva de trabalho escolar.

Exige-se, hoje, um profissional comprometido com o processo educacional, com os resultados da aprendizagem de seus alunos, com a atualização constante de seus saberes pedagógicos e culturais. Um profissional envolvido com o exercício contínuo da reflexão sobre suas práticas.

Mais que o planejamento, a postura do professor, assim como a valorização do processo ensino-aprendizagem em todos os aspectos, oportunizam a construção de uma prática docente crítica e participativa.

O comprometimento com um projeto político pedagógico e engajado em uma proposta crítica para a formação do educador, visa levá-lo a construir uma prática, onde não só o professor ensine, mas também aprenda, numa interação contínua onde ambos, professor e aluno, participem ativamente, buscando despertar no futuro professor, um compromisso com a transformação social.

Portanto, é necessário que se crie condições para que ocorra o preparo filosófico, científico, técnico e afetivo do futuro educador, favorecendo-lhe a aquisição de uma atitude crítica frente ao mundo e ao processo educativo.

Com isso, podemos citar a relevância do professor em auto conhecer-se, para que veja a si mesmo em seu papel, como se fosse um espelho, pois muitos alunos se espelham em seus professores, na sua atuação e se esse “espelho” não for límpido e cristalino, a prática do aluno não o será.

Torna-se necessário um compromisso profundo do professor em articular conhecimentos a serem transmitidos para os alunos, e conseqüentemente, prepará-los para atuar na sociedade.

Através da aquisição dessa postura profissional, adquire-se, também, um compromisso político, pois temos consciência de que a educação é um ato político e como tal, deve agir na preparação do futuro professor.

Acreditamos ser prioritário, para que isso ocorra, rever a postura epistemológica nos cursos de formação, assim como a questão da articulação entre a teoria e a prática para que sejam condizentes com o processo que se realiza e a postura que se toma como eixo básico.

Essa reflexão é muito interessante à medida que ela provoca uma transformação no modo de atuar do profissional da educação. E se ela for entendida como uma situação de interação, ela pode dar novas formas de visão, de compreensão e de reutilização de conteúdos; ela tem condições de estar mais próxima da realidade.

A docência é uma profissão relacional complexa, em que a pessoa inteira é mobilizada.

A sala de aula é um lugar da multiplicidade, do improvisado, das interações simultâneas e (aparentemente) desconexas, onde decisões são tomadas a cada minuto pelo professor e pelos alunos, na presença de desafios, alegrias, angústias, desejos, poderes, gostos e desgostos, preconceitos, aspirações.

Essa exposição afetiva se encontra e se embate com os pensamentos, modos de interpretação, sentimentos, reações e motivos do outro. Nesse encontro, ocorrem transformações que constituem identidades separadas e ao mesmo tempo sobrepostas com o ambiente social e cultural de que provêm e no qual estão.

Assim, as interações têm repercussão significativa na aprendizagem e no desenvolvimento dos sujeitos delas participantes.

Habilidades de relacionamento interpessoal e social são, como tantas outras, aprendidas e desenvolvidas no viver junto – e dessa aprendizagem ninguém sai igual: mudanças são engendradas, no nível da consciência, das atitudes, das habilidades e dos valores da pessoa, assim como no grau e na amplitude de seu conhecimento no trato com esse conhecimento, com a cultura – constroem-se assim, processos identitários.

Mecanismos como a comunicação e a linguagem estão na base dessa construção e podem ser vistos enquanto elementos que concorrem para facilitar ou dificultar essa construção de conhecimento.

Na interlocução e no confronto cotidiano das relações em sala de aula, essa complexidade do humano pode estar em movimento contínuo de reorganização.

O confronto com os outros, consigo mesmo e com a mudança tem também um papel essencial no estabelecimento dessas relações, pois convoca, especialmente o professor, a *“um repensar e reposicionar sua consciência da sincronicidade”* (PLACCO, 1994: 18).

Na medida em que o desenvolvimento da inteligência e o da afetividade ocorrem de maneira simultânea, com predominância entre a razão e o afeto, é necessário que o professor esteja atento às demandas explicitadas ou implícitas que os alunos expressam em relação às suas necessidades cognitivas, afetivas ou sociais.

O aluno pode sentir e considerar sua participação como uma oportunidade de crescimento pessoal, como um desafio à sua capacidade de enfrentar e superar obstáculos.

Essa percepção positiva estimulará seu interesse, levando-o a envolver-se plenamente na atividade, vivenciando intensamente sua participação e interação com o grupo.

Por outro lado, poderá sentir e considerar a situação de vivência como uma ameaça à sua pessoa, à sua competência, à sua imagem no grupo, levando-o a reações defensivas, participando de forma superficial, recolhendo-se a uma postura de mero expectador.

Um olhar atento, um prestar atenção no outro, nos saberes e suas dificuldades, em suas angústias, em seu momento, confere ao professor a responsabilidade de formar seu aluno para a convivência coletiva, para enfrentar e conviver com a diversidade.

Corroborando com esta assertiva, SACRISTÁN E PERÉZ GÓMEZ (1996:32), nos coloca que:

“É preciso transformar a vida da aula e da escola, de modo que possam vivenciar-se práticas sociais e intercâmbios acadêmicos que induzam à solidariedade, à colaboração, à experimentação compartilhada, assim como a outro tipo de relações com o conhecimento e a cultura que estimulem a busca, o contraste, a crítica, a iniciativa e a criação”.

Neste íterim, podemos considerar o quanto é importante, na prática docente, a valorização, também, do desenvolvimento das relações interpessoais.

A atitude de parceria e co-responsabilidade entre professor e aluno oportuniza o desenvolvimento do processo de aprendizagem, estabelecendo atitude e comportamentos que os colocam juntos, lado a lado, trabalhando pelos mesmos objetivos, até produzir um conhecimento que seja significativo para o aprendiz, conhecimento que se incorpore ao seu mundo intelectual e vivencial e o ajude a compreender sua realidade humana e social, e mesmo a interferir nela.

A escola de hoje não pode, não deve ser mais o espelho da escola tradicional onde se ensinavam os mesmos conteúdos a todos e de uma maneira generalizada.

A instituição escolar deverá romper com a atitude niveladora e adotar uma postura diversificadora, percebendo e aceitando que os alunos são pessoas únicas e complexas.

A relação professor e aluno deverá ser cada vez mais abrangente. A educação tem novos contornos e o papel do docente alarga-se a outras formas de ver a profissão.

O professor terá que preparar o aluno de uma forma mais humana, preparando-o cientificamente, mas preparando-o para uma integração plena na sociedade e no mercado de trabalho, como cidadão responsável e participante, como cidadão consciente e de pleno direito.

Considerações Finais

Pensar sobre a formação de professores envolve ampliar este olhar e pensar a escola; a transmissão/assimilação do conhecimento sistematizado e de saberes, o que equivale a pensar na parte significativa da produção do social.

Assim, intencional ações de formação continuada, em nível do exercício profissional, pode ser de grande alcance para muitos setores, sobretudo, para aqueles professores formadores de professores pois, tendo como via, a relação com todos os outros setores, oportunizariam um repensar sobre as relações interpessoais decorrentes de sua prática pedagógica e, conseqüentemente, rever alguns pontos a serem superados.

Existe, portanto, a necessidade de uma quebra de paradigma. O professor deve valorizar seu aluno permitindo que o mesmo avance em sua jornada de aprender, onde ele construa e reconstrua, elabore e reelabore seu conhecimento de acordo com sua habilidade e seu ritmo e, nesse contexto, romper com os paradigmas da escola tradicional que concebe o professor como o centro do processo ensino e aprendizagem.

A construção da identidade do professor está vinculada às vivências grupais, às relações sociais e, portanto, a processos caracterizados por tensões e equilíbrios.

Assim, o professor como pessoa e como profissional engajado com seus pares no trabalho coletivo, só pode ser compreendido como pessoa em processo de construção, que depende das relações interpessoais.

A construção da identidade do professor é, portanto, uma história de relações com outros, constituída pelas interações face a face e por relações interpessoais mais amplas.

Dessa forma, retomamos a importância do trabalho coletivo. É esse trabalho coletivo que desenvolve o sentimento de pertencer, de compromisso nos professores e alunos, sentimento resultante das relações interpessoais fundamentais para o trabalho significativo.

As relações interpessoais, utilizadas como elemento facilitador, possibilitarão às partes envolvidas no processo ensino e aprendizagem, desenvolver e ampliar sua capacidade de compreender e de lidar com o outro, além de aprender e ampliar conceitos, introjetando novos valores.

Neste processo de interação, serão oportunizados mecanismos de compreensão do grupo e valorização do trabalho coletivo, tecendo novas parcerias, criando vínculos.

Recentemente, os professores começaram a se conscientizar de que seu papel de docente, como o exercício de qualquer profissão, exige, além de capacitação específica, competência interpessoal no trato com as questões da aprendizagem cognitiva e afetiva.

O professor não pode apenas ser um mero reproduzidor de conhecimentos sistematizados.

É importante que se considere que, para além do conteúdo proposto, as formas de ensino e de sua construção são determinantes e fundamentais para uma apreensão bem sucedida por parte do professor aluno.

Neste sentido, MASETTO (2003:14) nos coloca que:

“O papel do professor como apenas repassador de informações atualizadas está no seu limite, uma vez que diariamente estamos sujeitos a ser surpreendidos com informações novas de que dispõem nossos alunos, as quais nem sempre temos oportunidade de ver nos inúmeros sites existentes na Internet”

Assim, a finalidade da educação e o papel do professor são possibilitar que os alunos trabalhem os conhecimentos científicos e tecnológicos, desenvolvendo habilidades para operá-los, revê-los e reconstruí-los com sabedoria, o que implica analisá-los, confrontá-los e contextualizá-los, não apenas de forma empírica, mas apropriando-se do conhecimento transmitido dentro e fora da sala de aula.

Neste contexto, considerar as relações interpessoais como um elemento facilitador de aprendizagem contribui ao acesso aos conhecimentos sistematizados.

A relação professor e aluno deverá, nesta perspectiva, ser cada vez mais abrangente, pois, a educação tem novos contornos e o papel do docente alarga-se a outras formas de ver a educação.

O professor terá de preparar o aluno de uma forma mais humana, sem perder o foco central na sua integração plena na sociedade e no mercado de trabalho, como cidadão responsável e participante, como um cidadão consciente e de pleno direito.

Concluindo, conforme Masetto (2003), alguns dos elementos condicionantes do processo ensino aprendizagem devem ser considerados e um, em especial, deve ser contemplado em sua essência, considerando que a interação professor-aluno se manifesta na mediação pedagógica na atitude de parceria e co-responsabilidade nesse processo de interação:

“A interação professor-aluno, tanto individualmente quanto com o grupo, se destaca como fundamental no processo de aprendizagem e se manifesta na atitude de mediação pedagógica por parte do professor, na atitude de parceria e co-responsabilidade pelo processo de aprendizagem entre aluno e professor e na aceitação de uma relação entre adultos assumida por professor e aluno”.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (orgs). *As Relações Interpessoais na formação de Professores*. São Paulo: Edições Loyola, 2002
- ANTUNES, Celso. *Alfabetização Emocional; novas estratégias*. Petrópolis: Vozes, 1999
- ARENDT, H. *A Condição Humana*. Rio de Janeiro: Salamandra, 1981.
- GARDNER, H. *Inteligências Múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.
- MASETTO, Marcos Tarciso. *Competência Pedagógica do Professor Universitário*. São Paulo: Summus, 2003
- MIZUKAMI, Maira G. N. *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU, 1986
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal; treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- PATTO, Maria Helena Souza. *Introdução à psicologia escolar*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda A.P. Del. *Psicologia das Relações Interpessoais: Vivência para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes, 2001
- ROGERS, Carl R. *Liberdade para aprender*. Belo Horizonte: Intelivros, 1972. 2ª ed.

RAN: uma empresa farmacêutica em reestruturação

Rafael Anunciato Neto

Consultor, Professor Universitário e pesquisador nas áreas de Recursos Humanos e Educação. Mestre em Administração, Especialista em Recursos Humanos e Planejamento Empresarial, graduado em Pedagogia.

Resumo

O trabalho tem o como objetivo fundamentar os conteúdos que nortearam a proposta de criação da área de recursos humanos no Laboratório RAN. A implementação de um planejamento estratégico de recursos humanos é fundamental para a empresa em função da competitividade e novas exigências do mercado. Entretanto a análise dos conceitos de recursos humanos indica que a manutenção dos níveis de produtividade é obtida com o gerenciamento das condições de trabalho.

Palavras-chaves

Desenvolvimento. Planejamento. Estratégia e Recursos Humanos.

Abstract

The work has him/it as objective bases the contents that orientated the proposal of creation of the area of human resources in the Laboratory RAN. The implementation of a strategic planning of human resources is fundamental for the company in function of the competitiveness and new demands of the market. However the analysis of the concepts of human resources indicates that the maintenance of the productivity levels is obtained with the administration of the work conditions.

Key-words

Development. Planning. Strategy and Human Resources.

RAN¹: uma empresa farmacêutica em reestruturação

Esse trabalho tem por objetivo discutir a formação e o desenvolvimento do departamento de recursos humanos da RAN. Foi realizado um estudo de caso na empresa que após ser vendida para o Laboratório AgroRAN permaneceu com um departamento pessoal limitado ao cumprimento da legislação trabalhista. A venda da empresa não alterou significativamente a sua estrutura, continuando com a sua característica de empresa familiar, onde os proprietários interferem no gerenciamento e na cultura organizacional, centralizando as decisões de forma autoritária. A falta de planejamento na compra do laboratório RAN pelo laboratório AgroRAN gerou incerteza e problemas na estrutura organizacional.

A transformação do ambiente

RAN, empresa nacional, familiar, fundada em 1964, estabelecida na cidade de São Paulo - SP, atuando no setor industrial e comercial. As atividades comerciais se concentram na importação e exportação de medicamentos em geral. Destaca-se na produção do medicamento AX nas apresentações: injetável, gotas, cápsulas e supositório, principal produto até que em 1992. Neste período foram lançados e retirados do mercado vários produtos por não obterem aceitação do mercado. Entretanto o CY e DZ permanecem no mercado devido a sua importância na área médica. A administração da empresa desde a sua fase inicial foi exercida por práticos que não tinham formação universitária em administração. No final de 1992 o laboratório internacional de nome ProRAN do ramo de medicamentos oncológicos, representada pela NTK no Brasil estabeleceu contrato de distribuição com duração de cinco anos.

O laboratório RAN assumiu todas as questões inerentes à importação, exportação, faturamento, controle financeiro, concorrência pública, controle de qualidade, embalagem e distribuição dos produtos. A responsabilidade da NTK limitou-se à comercialização, marketing e propaganda dos produtos. Na fase inicial o laboratório RAN obteve grandes vantagens com esta parceria que consolidou seu nome no mercado, e sob o ponto de vista financeiro obteve grande êxito. Todas as despesas e impostos desde a importação até a distribuição eram de responsabilidade da RAN, além de receber comissões sob as vendas líquidas sem qualquer ônus. Uma das situações marcantes foi à falha da administração geral e a falta de funcionários especializados. A desordem e o volume dos papéis provocavam constrangimento, o processo de trabalho era manual, sem verificação, havia resistência dos sócios às mudanças e qualquer sugestão de funcionário era tolhida. Em 1994 a empresa foi autuada pela falta de registro e escrituração fiscal. Houve um esforço para revisão do processo, os impactos dessas ações favoreceram o início da profissionalização da administração da empresa. Em 1997 não houve a renovação do contrato com a NTK devido à falta de estratégia empresarial e descontrole administrativo. Os sócios neste momento decidiram vender a empresa para AgroRAN que analisou detalhadamente a situação financeira entre 98/01, restringindo a sua análise ao processo administrativo, treinamento de funcionários, as demais áreas administrativas não foram consideradas estratégicas nesse processo inicial.

O processo de análise provocou a construção de um clima organizacional desfavorável à produtividade empresarial. A área de recursos humanos sempre esteve limitada à prática de departamento pessoal, desta forma não contribuiu para a melhoria do clima organizacional.

A ausência de um plano estratégico de recursos humanos na compra do laboratório RAN acirrou o clima de medo, interferindo na produtividade e qualidade dos produtos.

O novo contexto: rumo à estratégia x recursos humanos

O laboratório RAN apesar dos 40 anos de existência não consolidou a gestão de recursos humanos, com a estruturação de uma área moderna e especializada.

A administração de recursos humanos é uma área sensível à mentalidade empresarial que gerencia a organização, constituída por sistemas contingências e estratégicos, porém, suas ações estão diretamente relacionadas com a cultura e estrutura organizacional. Sua função em um contexto de transformação é direcionar os esforços da organização na identificação e retenção de talentos, que devem ser preparados, desenvolvidos e incorporados de forma permanente ao esforço produtivo, utilizando adequadamente o potencial do profissional. Esta função é compreendida quando o processo é observado como um ciclo, envolvendo as seguintes áreas: remuneração & carreira, plano de benefício & política social, recrutamento & seleção, treinamento & desenvolvimento, avaliação de desempenho e higiene & segurança no trabalho.

Fundamentação Teórica

O contrato psicológico é a expectativa entre o funcionário e a empresa, ele não tem sustentação legal, mas é fundamental, pois representa a relação de troca e equilíbrio entre a empresa e funcionário. A área de Recursos Humanos necessita monitorar o fenômeno e estabelecer claramente metas organizacionais que considerem a cultura da empresa e a forma de aplicá-las. O estabelecimento da estrutura de cargos e salários, treinamento, seleção e avaliação do desempenho, benefícios e segurança no trabalho devem ter como princípio a manutenção do nível de energia dos grupos.

Remuneração e carreira nas organizações é estabelecida a partir da análise do trabalho. CHIAVENATO (1998) afirma que na administração tradicional é realizada através de pesquisa interna, com descrição de cargos e das principais atividades. De posse da pesquisa pelo gestor de recursos humanos é feita análise quantitativa. Este tipo de análise proporciona a construção dos os manuais de cargos e com os dados estatísticos a remuneração justificando as diferenças salariais. A vantagem da remuneração variável é a flexibilidade, geralmente de caráter seletivo, dependendo dos resultados alcançados pela empresa em determinado período por meio do trabalho em equipe ou do trabalho isolado do funcionário.

CHIAVENATO (1998) considera, que as organizações estão sempre em mudança e novos objetivos são criados, e os velhos são revistos e modificados, novos departamentos são criados e os velhos reestruturados, os produtos sofrem alterações profundas para manter a competitividade no mercado, a tecnologia avança rapidamente e as pessoas que nelas trabalham aprendem coisas novas modificando comportamentos, atitudes, desenvolvendo novas motivações, e criando novos problemas, sendo imperativo que os recursos organizacionais precisem sejam administrados adequadamente.

O treinamento é uma ferramenta é um tipo de educação profissional específica ao contrário da formação acadêmica de caráter geral. Trata-se de uma responsabilidade de linha e uma função de staff. É um processo que envolve um ciclo de quatro etapas: levantamento de necessidades, programação de treinamento, implementação/execução e avaliação dos resultados. A avaliação do treinamento como qualquer outra tentativa no sentido de obter informações sobre o efeito de um programa de treinamento pode ser elaborada pelo próprio treinando no término do programa de formação que foi submetido, ou pela chefia ao analisar a modificação do comportamento observada no dia-a-dia do trabalho.

Recrutamento e seleção de pessoal é basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga as vagas que pretende preencher. A seleção é um processo de escolha, ou seja, a partir de identificação dos requisitos exigidos pelo cargo e características pessoais, os candidatos são selecionados. No processo de seleção o departamento de recursos humanos pode participar como consultor organizacional, com a responsabilidade de linha, ou seja, recursos humanos faz o recrutamento e seleção, e aponta ao gerente o melhor candidato para o cargo que por sua vez deverá analisar todos os fatores tomar a decisão final.

A avaliação de desempenho é análise do colaborador no exercício profissional, centrada no cargo, considerando o seu potencial de desenvolvimento. CHIAVENATO (1998) em seu estudo mostra que ela pode ser formal ou informal apresentando-se com frequência nas empresas, pois é um meio no qual se pode localizar problemas de supervisão pessoal ou de interação do empregado com a organização, função e atividade. A avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política de recursos humanos

estratégica. Os principais métodos de avaliação do desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, comparação pareada, frases descritivas e os métodos mistos. A entrevista de avaliação do desempenho se constitui o ponto fundamental do sistema, pois reduz as diferenças entre o superior e o subordinado.

Plano de benefícios e política social são consideradas facilidades, conveniências e vantagens que a empresa oferece aos seus empregados. CHIAVENATO (1998), aponta que os benefícios podem ser financiados parcialmente pela empresa, tornando-se indispensável na manutenção da força de trabalho em um nível satisfatório de moral e produtividade. Os benefícios sociais têm dois sentidos complementares:

- Benefícios legais: são estabelecidos pelo Estado com propósito de amenizar os problemas sociais, tornando sua aplicação obrigatória pelas empresas, regulado pela legislação trabalhista ou convenção coletiva;

- Benefícios espontâneos: são concebidos espontaneamente pela empresa. Normalmente são implementados com propósito de auxiliar na manutenção e retenção da mão-de-obra, contribuindo para a diminuição da rotatividade de pessoal, principalmente nas empresas cujas atividades se desenvolvem em condições rudes e adversas. São criados diferentes planos de benefícios sociais para diferentes níveis organizacionais, tais como: gerentes, diretores, mensalistas, etc. As políticas de benefícios sociais oferecem ao empregado e a sua família condições de segurança, diversão, lazer e melhor qualidade de vida.

CHIAVENATO (1998) coloca que a higiene e segurança do trabalho formam um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, utilizadas na prevenção de acidentes com o propósito de eliminar as condições. O emprego da higiene e segurança é indispensável para o desenvolvimento satisfatório no trabalho e manutenção da vida.

Os múltiplos papéis dos gestores de RH

ULRICH (2000), salienta que não existe um único papel dos gestores de Recursos Humanos, mas sim múltiplos papéis que podem ser percebidos através das seguintes metáforas:

- Parceiro estratégico: recursos humanos torna-se parceiro estratégico quando participa ativamente do processo de definição da estratégia empresarial e, com isso, desdobra e alinha suas estratégias e práticas empresariais às estratégias do negócio da empresa;

- Especialista administrativo: prover com eficiência processos e fluxos de gestão de pessoas na organização, buscando a melhoria, visando a eficiência administrativa, por meio de tecnologias de gestão como a racionalização dos processos, simplificação, redução de custos e eliminação de desperdícios;

- Defensor dos funcionários: recursos humanos deve ser capaz de reconhecer, resolver e atender as demandas, preocupações, anseios e necessidades dos funcionários, bem como prover meios e condições propícias que levem as pessoas a sua contribuição máxima para o sucesso da organização. Neste papel, o RH deve buscar constantemente melhoria da competência, desempenho e compromisso dos funcionários;

- Agente de mudanças: implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Recursos humanos atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento. A valorização das tradições (história) da empresa e a condução das pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que os recursos humanos deve compreender, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

O novo papel de recursos humanos, portanto, não se limita ao foco operacional para o estratégico, mas sim de identificar, aprender e compreender os papéis múltiplos e complexos que recursos humanos deve exercitar, envolvendo os níveis: operacional, tático e estratégico, bem como nas dimensões do processo e das pessoas.

Considerações finais

As análises das ações da AgroRAN no processo de aquisição da RAN demonstram que a ausência da estruturação da área de recursos humanos e da elaboração de um plano estratégico favoreceu a ampliação do clima de medo que interfere na qualidade do trabalho. A literatura da área de recursos humanos indica que a empresa deve modernizar sua estrutura, transformando o departamento legalista em um departamento que gerencie os recursos humanos. A implementação de um planejamento estratégico de recursos humanos é de suma importância para a empresa em função das exigências do mercado farmacêutico que altamente competitivo.

A AgroRAN deve definir a missão de recursos humanos na gestão empresarial, pois em ambientes competitivos a incerteza está diariamente ligada ao processo de trabalho e o mesmo tempo deve ser atuar como agente de mudança e líder no processo de desenvolvimento da empresa. Notou-se também que a empresa tem interesse em facilitar o processo de mudança, mas o estilo familiar de administrar interferiu negativamente uma vez que a informalidade do ambiente compromete a tomada de decisão e a gestão empresarial.

Bibliografia

- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- HAVARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, 274p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Plêiade, 1999.
- MILKOVICH, Georege T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000, 534p.
- TOLEDO, Flavio. **Administração de Pessoal**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 1986.
- ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos - inovando para obter os melhores resultados**. 4ª Edição. São Paulo: Futura, 2000.

Notas

- ¹ Foi utilizado nome fictício para manter o anonimato da empresa farmacêutica.

A Língua Portuguesa no Ensino Superior

Ricardo Meirelles

Doutorando em Letras pela FFLCH/USP e editor da Revista de Tradução Modelo 19. Professor de Português Instrumental, Leitura e Produção de Texto, Comunicação Empresarial, e Cultura e Realidade Brasileira.

Resumo

Este ensaio visa chamar a atenção para a importância do estudo da língua portuguesa no ensino superior e os evidentes benefícios alcançados pelo melhor conhecimento do próprio idioma. Pretende também estabelecer uma relação de um maior reconhecimento mercadológico que hoje se manifesta com o estudo contínuo e sistemático da língua portuguesa; um bom conhecimento da linguagem culta, antes um distintivo mais social e cultural, hoje pode ser decisivo no contexto profissional. O que deve ficar é o estímulo a leitura e a reflexão, ingredientes indispensáveis para a formação do pensamento complexo.

Palavras chave

língua portuguesa; ensino superior; educação.

Abstract

This essay aims at to call the attention for the importance the study of the Portuguese language in superior education and the benefícios evidentes alcançados by the best knowledge of the proper language. It also intends to establish a relation of a bigger marketing recognition that if today manifest with the continuous and systematic study of the Portuguese language; a good knowledge of the cultured *língua*, before a more social and cultural badge, today can be decisive in the professional context. What it must be is the stimulatón the reading and the reflection, indispensable ingredients for the formation of the complex thought.

Keywords:

Portuguese language; superior education; education.

A Língua Portuguesa no Ensino Superior

A Importância do Estudo da Língua Portuguesa no Ensino Superior ou em Qualquer Ensino

Vive-se atualmente a era da informação, mas cada vez mais falta senso crítico para poder filtrar toda essa informação e poder distinguir, dentro do inferno, o que não é inferno, e poder dele usufruir. Tudo acontece muito rapidamente, somos bombardeados constantemente por diversas informações e, muitas vezes, não é tão fácil acompanhar a velocidade desses acontecimentos por não se estar devidamente preparado; assim, oportunidades e chances de progresso podem ser desperdiçadas e sabemos que o trem da história não passa duas vezes na mesma estação.

Apesar de muito se ouvir falar em palavras que podem ser muito mais do que isso – chamadas de “termos” ou “conceitos” - como globalização, Internet, sustentabilidade, mercosul, ética, competitividade, capitalismo, transgênicos e qualidade total, pouco se pára para analisar o reflexo que todas essas palavras propiciam no cotidiano pessoal e profissional de qualquer indivíduo. Embora o que querem dizer tais palavras seja, em sua maioria, meio que conhecido, nem sempre se sabe verdadeiramente o que elas são capazes de envolver na sua amplitude, mas é certo que esses diversos fatos, situações e acontecimentos aparentemente distantes do dia-a-dia do indivíduo refletem intrinsecamente em todas as suas decisões, opções, soluções e negociações que por ventura venha a realizar através da linguagem. Na base de todo o conhecimento humano está a linguagem, sem dominá-la fica difícil comunicar ou aprender qualquer outra coisa.

É o que pretendemos enfatizar quanto ao emprego do próprio idioma: a nossa língua portuguesa é fator de máxima e peculiar importância em qualquer curso do ensino superior, principalmente no curso de Administração de Empresas, enquanto que se trata de uma Ciência Humana, ainda que aplicada, como qualquer outra ciência humana, como a Pedagogia ou o Direito, e especificamente no que diz respeito à Administração de Recursos Humanos e à Administração Mercadológica, visto que a compreensão da mente humana e a intencionalidade em estabelecer uma comunicação que visa um objetivo se fazem principalmente através da própria língua, e o melhor controle desse instrumento de comunicação sempre apresentará resultados positivos e objetivos alcançados.

No intuito de buscar soluções junto aos estudantes e profissionais do ensino superior e ainda criar subsídios para a mudança desse perfil, é que este trabalho se apresenta. Ele possui como objetivo principal conscientizar os estudantes de qualquer área do ensino superior, seja ela de humanas, biológicas ou exatas, sobre a importância da correta utilização da língua materna em seu cotidiano, aspecto este que influencia não só a imagem da empresa em que atua, como também a sua formação como profissional, como cidadão brasileiro e, mais do que isso, sua própria existência humana. Foram então desenvolvidos, de maneira m tanto lógica e objetiva, os seguintes tópicos: A Língua Portuguesa x Qualidade Total; A importância da adequada abordagem nas relações sociais e profissionais; A linguagem como fator de aprimoramento humano.

Língua Portuguesa x Qualidade Total

Não mais satisfeitos com o domínio de um único idioma estrangeiro, geralmente o inglês ou o espanhol, hoje os empregadores já exigem um terceiro idioma, mas antes de sair correndo para aprender francês, alemão ou italiano, é bom se certificar de que você fala bem a sua “primeira língua” (no caso dos brasileiros, a língua portuguesa). Pode parecer bobagem, todavia ainda existe a crença de que todo brasileiro domina o português intuitivamente, visto que, afinal, é sua língua materna. A princípio isso pode parecer verdade, mas em uma ocasião formal, que exige o uso da norma culta da língua, a situação muda bastante de figura.

Recrutadores e selecionadores de grandes empresas atualmente afirmam que o bom português, que antes era uma obrigação, hoje é visto como um diferencial curricular. No processo seletivo organizado por qualquer empresa, o fraco domínio da própria língua é o principal fator de eliminação de candidatos. O português é sim determinante, porque as informações precisam ser transmitidas por meio de uma comunicação clara e objetiva para que possam assim atingir seus objetivos.

É notório que quem escreve e fala bem apresenta um pensamento sistematizado; a coerência verbal é sinônimo de uma capacidade de raciocínio claro, pois o ato de escrever e o de falar exigem um raciocínio lógico, muita reflexão, muita elaboração e um bom planejamento. A Administração de Empresas, bem como qualquer outra operação profissional, certamente se beneficia desta qualidade, justamente para evitar ao máximo qualquer possibilidade de dúvida sobre o que foi racionalmente elaborado e comunicado, visando objetivamente e com precisão uma reação adequada, por isso as empresas procuram profissionais que se expressem claramente.

A análise dos resultados obtidos nas mais diversas pesquisas jornalísticas - amparadas por dados estatísticos e bibliografias específicas - sempre respaldam o conhecimento da língua portuguesa como um agente impulsionador do sucesso social e profissional. Segundo professores de língua portuguesa que ministram aulas para profissionais de todas as áreas de negócios, é na hora de redigir textos - de um formulário técnico à um simples e-mail - que os empresários percebem que o português está fazendo falta.

A pressão para não cometer erros é muito grande sobre quem ocupa um cargo de gerência ou de diretoria, visto que a maneira como a pessoa se expressa demonstra o seu nível cultural. Um lapso, à primeira vista inofensivo, como escrever “haja visto nossos esforços” em vez da forma correta “haja vista nossos esforços”, pode prejudicar a imagem do profissional se o leitor perceber a falha cometida.

A importância da adequada abordagem nas relações sociais e profissionais

Mais do que evitar situações consideradas constrangedoras, como ter um erro corrigido pelo próprio chefe ou pelo entrevistador, dominar o idioma ajuda a pensar e a resolver problemas. Procurar aulas de português - mesmo depois de ter cursado uma graduação - já não é visto como motivo de “constrangimento” pelos candidatos, mas como “diferencial” no mercado, visto que diplomas acadêmicos também não são mais necessariamente sinônimo de grandes conhecimentos. Calcula-se que 90% dos alunos que têm curso superior, às vezes até MBA (especialização em administração), não conseguem evitar problemas de comunicação e de raciocínio lógico.

Estudantes e profissionais fazem hoje em dia, por exemplo, cursos de expressão verbal e de gramática para aumentar suas chances de emprego, mesmo sem o incentivo dos amigos que geralmente dizem que é besteira estudar português, que não será usado para nada e que ainda preferem fazer informática ou inglês. Contudo, muitos dizem que aprenderam o valor da língua portuguesa da pior maneira possível, cometendo erros grosseiros, como a conjugação equivocada de um verbo em uma entrevista de seleção. Há ainda quem diga um “a gente fomos” ou “para mim fazer”, ou mesmo impropérios como “entrar para dentro”, “descer para baixo” e usar gírias do cotidiano em uma situação formal, e é prejudicado justamente por isso, e só assim acaba planejando estudar mais a sua própria língua.

Quem já está empregado também pode recorrer a esses cursos, mas para manter o emprego. É o caso de muitos profissionais, que às vezes ouvem o chefe lhes dizer que “precisam melhorar o texto”. Para tanto, voltam a estudar e a recorrer a aulas específicas para melhorar a comunicação por escrito. É sempre difícil elaborar desde relatórios à propostas de seguros, afirmam alguns profissionais, e um bom texto traz resultados melhores. Profissionais experientes, que falam outros idiomas como o alemão e o inglês com fluência, voltam à

escola para reciclar o português e afirmam que não adianta falar outros idiomas e esquecer o próprio.

Também é inconcebível que profissionais que tenham sob sua responsabilidade operações que envolvam a comunicação interna, peçam a outros funcionários que elaborem os textos mais formais do dia-a-dia. Faz-se mais do que necessário cursar aulas de português para desempenhar a função: é profissionalmente constrangedor depender dos outros para fazer esses trabalhos.

Empresas de recrutamento de estagiários, que aplicam em seus testes de seleção um ditado de trinta palavras afirmam que é comum haver de dez a vinte vocábulos errados por prova, o que chama a atenção para uma distância abismal entre o estudante ou o jovem profissional e a sua própria língua, e que sofrem ou com a falta de clareza para se expressar em entrevistas de emprego, ou com a dificuldade de reivindicar seus direitos de cidadão e gozar de sua liberdade.

A linguagem como fator de aprimoramento humano

Os jovens têm mais problemas com o idioma materno do que os mais velhos: essa conclusão é baseada na experiência de recrutamento de alguns consultores de recursos humanos que afirmam que de modo geral, os jovens estão contaminados por vícios de linguagem e empresas que primam pela qualidade nem sempre aceitam isso. Contudo, embora apareçam mais usualmente entre os jovens, esses vícios de linguagem e erros gramaticais não são exclusividade deles, os chefes também erram e muito. No preenchimento de relatórios, por exemplo, é comum encontrar muitas falhas de linguagem.

Sabemos que errar é inevitável, mas pelo menos devemos ter a preocupação de errar menos, mesmo também sabendo que um curso de português não é vacina contra todas as dificuldades do idioma. Há algum tempo atrás, trinta ou quarenta anos apenas, os ensinamentos fundamental e médio formavam muito melhor qualquer estudante no requisito quanto à língua portuguesa e que isso foi se deteriorando ao longo do tempo, mas tendo a oportunidade de estudar a sua própria língua, o estudante do ensino superior, hoje em dia, pode muito bem melhorar sua comunicação, bem como ampliar sua compreensão sobre o mundo que o cerca.

Constatamos que há deficiências na formação dos jovens e algumas delas são comprometedoras, decorrentes da falta de leitura e de prática da língua. Então, estimular a leitura e mostrar o caráter benéfico do melhor entendimento do mecanismo da língua é um caminho a ser perseguido. A idéia é que só por meio da leitura e reflexão habitual qualquer indivíduo - e por conseguinte qualquer profissional - pode desenvolver um pensamento mais complexo, capaz de expressar mais clara e precisamente aquilo que se deseja, na medida em que isso seja possível.

Em uma pesquisa efetuada pelo CIEE (Centro de Integração Empresa Escola) foi constatado que 70% dos alunos de Administração de Empresas baseia sua formação em apostilas reproduzidas na própria faculdade. Vários jornais têm mostrado preocupação com essa faixa da população e evidenciado, em muitas de suas reportagens, que o estudante universitário lê pouco e, quando lê, tende a se limitar às apostilas, aos resumos e aos capítulos fotocopiados dos livros. Há uma cultura da fragmentação, que se adapta mais facilmente a velocidade mencionada anteriormente, incapaz de permitir ao indivíduo o tempo necessário para a reflexão e verdadeira compreensão do que lhe é exposto.

E se não há tempo para refletir as idéias a partir da leitura, o que se dirá sobre o tempo para organizá-las e colocá-las no papel. Na maioria das vezes, entre os alunos do ensino superior em geral, há também uma grande deficiência em redação, envolvendo mais do que os erros gramaticais, uma gritante deturpação e deformação de conceitos e fatos e uma enorme deficiência em simplesmente encadear idéias.

Muitos alunos têm uma indescritível incapacidade de juntar idéias simples através de relações ainda mais simples, como de causa e conseqüência ou de comparação entre dois argumentos; o desconhecimento total de material gramatical para estabelecer tal relação é contundente, se tivermos em vista que o aprendizado da gramática da língua se tornou enfadonho e maçante e o conhecimento das regras e dessas palavras sem sentido em si mesmas, objetos de decoração ou de museu; nas suas redações há apenas uma sobreposição e sucessão de léxicos que não se conectam; substantivos, adjetivos e verbos que se acumulam, mas não se desenvolvem nem se relacionam, a não ser de maneira direta e nominal.

Todo o poder da racionalidade está apoiado na linguagem, principalmente na linguagem escrita, e o que parece, dentro do aspecto do ensino e da aprendizagem da sua própria língua dentro da escola, foi o nivelamento bem por baixo do estímulo da formação complexa da comunicação do indivíduo e do cidadão, para retirar sua capacidade de expressão e mais do que isso seu desejo de um mundo mais profundo e complexo.

Algumas conclusões

As sugestões de estratégias e recursos aqui apresentados mostram o esforço de registrar uma reflexão didático-pedagógica preocupada em oferecer aos leitores uma nova abordagem no tratamento da língua portuguesa.

Só se pode desenvolver competências e habilidades se os conteúdos tiverem um tratamento didático diferenciado, pois existe uma relação estreita entre **o que** e **como** ensinar. Não é apenas a questão da escolha do conteúdo que está em jogo, mas, principalmente, qual a abordagem a ser dada ao que foi selecionado.

Se for dado um tratamento didático inadequado às habilidades selecionadas, corre-se o risco de não se atingir os objetivos propostos; portanto, a avaliação sistemática do modo como se está trabalhando em sala de aula e seus efeitos no processo de ensino são fundamentais para verificar se, de fato, está-se contribuindo para as aprendizagens que se deseja alcançar.

No caso da língua portuguesa são decisivas para a aprendizagem as imagens que os alunos constituem sobre a relação que o professor estabelece com a própria linguagem.

Por ter experiência mais ampla com a linguagem, principalmente se for usuário da escrita, tendo boa relação com a leitura, gostando verdadeiramente de escrever, o professor pode se constituir em referência para o aluno. Isso só será possível se o professor assumir sua condição de locutor privilegiado, que se coloca em disponibilidade de ensinar fazendo.

A apresentação de diferentes textos de diversos gêneros é essencial para que o aluno construa os diversos conceitos e procedimentos envolvidos na recepção e na produção de cada um deles. Dessa forma, a reapresentação dos conteúdos é, mais do que inevitável, necessária, e a ela devem corresponder sucessivos aprofundamentos, tanto no que diz respeito aos gêneros textuais privilegiados quanto aos conteúdos referentes às dimensões discursivas e lingüísticas que serão objeto de reflexão.

Todo esse trabalho tem por objetivo desenvolver e expandir a competência comunicativa dos usuários da língua de modo a lhes garantir o emprego da língua portuguesa em diversas situações de comunicação, produzindo e compreendendo textos que interagem com eles, quotidianamente, em situações diversas da interação comunicativa.

Espera-se, enfim, que o material exposto sirva de auxílio às discussões e ao desenvolvimento dos projetos educativos, à reflexão sobre a prática pedagógica e ao planejamento de aulas, contribuindo para a formação continuada dos falantes de língua portuguesa.

Seis sigma como estratégia de manufatura

José Benedito Sacomano

Engenheiro, mestre e doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos - USP. sacomano@terra.com.br

José Paulo Mazocolo

Engenheiro, mestrando em Engenharia da Produção pela Universidade Palista - UNIP e especializado em Administração de Empresas em Recursos Humanos pela Universidade São Judas Tadeu. mazocolo@brfree.com.br

Resumo

Este trabalho mostra como a teoria e prática do Seis Sigma, estão inseridos no processo de evolução do pensamento administrativo, como uma nova modalidade da burocracia racional competitiva. Assim sendo considerando os novos paradigmas que surgiram dentro de um contexto que procura na competitividade e produtividade, formas de permanência ativa nos mercados, o Seis Sigma é uma ferramenta que se mostra útil para obtenção de resultados consistentes com as premissas postas pela nova maneira de produzir. O trabalho apresenta o Seis Sigma como parte desta evolução.

Palavras-chave

Sistema de produção; Seis sigma; Estratégia.

Abstract

This work shows as the practical theory and of the Six Sigma, is inserted in the process of evolution of the administrative thought as a new modality of the competitive rational bureaucracy. Thus being considering the new paradigms that had appeared inside of a context that looks in the competitiveness and productivity, forms of active permanence in the markets, the Six Sigma are a tool that if shows useful for attainment of consistent results with the premises ece of fishes for the new way to produce. The work presents the Six Sigma as part of this evolution.

Keywords

System of production; Six sigma; Strategy.

Seis sigma como estratégia de manufatura

1. Introdução

Produtividade e competitividade são conceitos e práticas indissociáveis para a manutenção das empresas ativas no seu setor de atuação. Otimizar processos passou a ser um requisito para manter empresas em posição de liderança e uma questão de sobrevivência no mercado. Em função disso, o fazer certo foi suplantado pelo fazer certo a primeira vez, que por sua vez, foi substituído pelo fazer certo da primeira vez com o menor custo possível.

É um assunto pouco estudado no Brasil, do ponto de vista acadêmico, extremamente relevante, não só pelo aspecto econômico, como também pelas questões operacionais, pois tem interferência final em todos os aspectos referentes à qualidade, custo, prazos de entrega, flexibilidade e inovações.

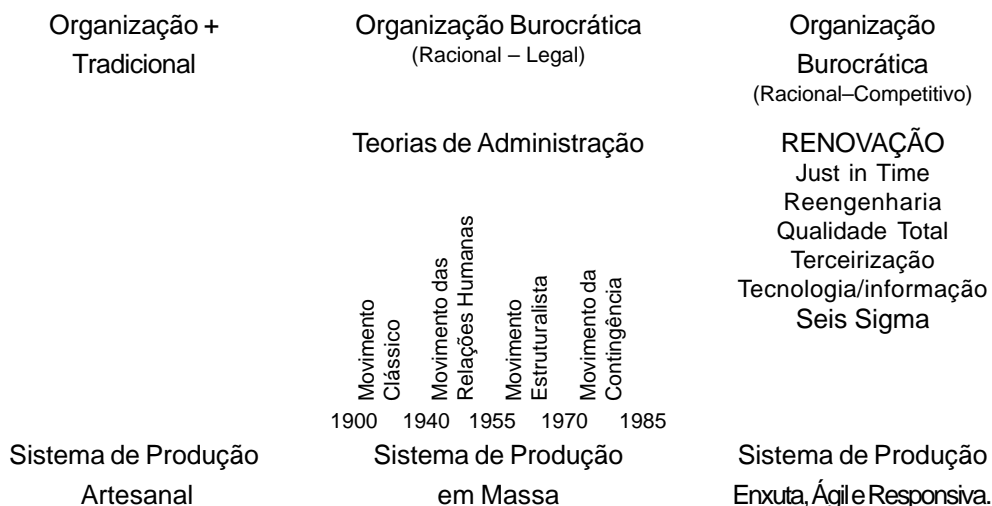
Portanto, o objetivo deste trabalho é estudar a aplicação da metodologia Seis Sigma como estratégia de manufatura no controle da variabilidade dos processos produtivos, buscando através desta metodologia o aumento do desvio padrão de forma gradual ou radical, através da implementação de projetos Seis Sigma, que poderá resultar em 3 à 4 peças defeituosas por milhão de oportunidades, diminuindo assim o índice de refugo, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos processos e produtos produzidos, aumentando os lucros, a competitividade e a satisfação dos clientes, através do atendimento de suas expectativas. Também contribuirá na mudança da cultura organizacional, melhorará a qualificação profissional dos colaboradores e a tomada de decisão será com base em dados estatísticos ao invés de emoção.

Inicialmente, o foco será conceituar a evolução dos sistemas de produção, conforme figura – 1, evidenciando principalmente a passagem do Sistema de Produção em Massa para os PEGEMS – Paradigmas Estratégicos de Gestão de Manufatura, conforme Godinho Filho (2004, p. 23), sendo considerado neste trabalho apenas a Manufatura Enxuta, Responsiva e Ágil, fornecendo uma base evolucionária dos sistemas produtivos, tornando possível às interpretações do futuro cenário das organizações, possibilitando um melhor entendimento do escopo deste trabalho, e para isso será considerado desde a organização tradicional e seu sistema produtivo artesanal, a organização burocrática legal explicitada nos movimentos clássico, das relações humanas, estruturalista e contingencial, persistindo o sistema de produção em massa ao longo destes quatro movimentos, finalizando com a organização burocrática competitiva, emergente com a globalização, considerando nesta análise os PEGEMS, e o Seis Sigma como estratégia da manufatura auxiliando os Sistemas de Coordenação de Ordens de Produção e Compras, que conforme Correa & Gianesi (2001, p. 55-56), são sistemas que provêm informações que suportam o gerenciamento eficaz do fluxo de materiais, a utilização de equipamentos e mão de obra e coordenar as atividades internas com as atividades dos fornecedores e a comunicação com os clientes no que se refere às suas necessidades operacionais, além de integrar várias funções da manufatura por meio de informações e decisões.

2. Evolução dos Sistemas de Produtivos

Segundo Sacomano Neto (1999, p.18-26), as teorias administrativas surgiram com o Sistema de Produção em Massa, com o Movimento Clássico da administração e foram evoluindo conforme o surgimento de contraposições e problemas de determinados momentos históricos. Conforme Ferreira *et al.* (1997, p. 13), a evolução do conhecimento se faz menos por rupturas e mais por conquistas graduais, através de variações de modelos existentes. O capitalismo traz em sua essência um constante processo de inovação de produtos, processos de produção e de gestão das organizações. A seguir serão descritas algumas características dos sistemas de produção e as teorias administrativas implícitas nesta evolução, contemplados na figura - 1.

Evolução dos Sistemas de Produção



Fonte: Escrivão Filho (1997)

Figura 1 – Adaptado da Evolução do Pensamento Administrativo

2.1. Organização tradicional: Sistema de Produção Artesanal

Para Park *et al.* (1997, p. 4-10), este sistema ocorreu no final do período feudal, sendo o trabalho organizado em oficinas, sob a coordenação do mestre-artesão que concentrava todas as habilidades do processo produtivo, tais como: mercador, empregador, capataz, entre outras detendo toda a concepção, desde o projeto até a distribuição. Do século XVI ao século XVIII o artesão da idade média tende a desaparecer, e em seu lugar surgem os assalariados que dependem do capitalista mercador, que investe na compra de matérias-primas e revende ao mestre artesão, revelando o surgimento de um novo modelo econômico, o capitalismo, e também a transição do Sistema de Produção Artesanal para o Sistema de Produção em Massa. Ainda para Park *et al.* (1997, p. 4-10), o Sistema de Produção Artesanal considera a força de trabalho altamente qualificada em projeto, operação de máquinas, ajuste e acabamento, organização extremamente descentralizada, emprego de máquinas de uso geral, baixo volume de produção e alto custo dos produtos, não conseguiu suprir o aumento crescente da demanda existente, principalmente com a consolidação crescente da sociedade do consumo.

2.2. Organização burocrática legal: Sistema de Produção em Massa

No início do século XX, este sistema proporcionou ganhos de produtividade com a racionalização das tarefas e o surgimento de grandes corporações, que atingiam milhares de funcionários. Segundo, Womack *et al.* (1992, p. 31), foi em 1955 que o Sistema de Produção em Massa obteve seu apogeu nas indústrias norte-americanas, tanto nos métodos de fabricação como nas técnicas de marketing, surgindo diferentes enfoques teóricos e fases de evolução da Ciência Administrativa, abordadas a seguir.

Movimento Clássico – ênfase na tarefa

Com a Revolução Industrial surgiu o crescimento acelerado e desorganizado das empresas aumentando a complexidade na sua administração, exigindo métodos científicos que substituíssem o empirismo e a improvisação, além da necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações para a obtenção de uma melhor eficiência dos recursos disponíveis, resultando no surgimento deste movimento, que iniciou no século XX, com os pioneiros da Administração Científica - Taylor (surgiu no chão de fábrica, utilizando métodos racionais e padronizados, a máxima divisão de tarefas e o enfoque na produção) e a Administração Clássica - Fayol (surgiu na alta administração, enfatiza a tarefa da organização, estrutura formal da organização e a adoção de princípios e funções administrativas necessárias à realização do trabalho), que participaram do Movimento Clássico, sendo os principais precursores deste movimento foram: Taylor, Ford, Gantt, Gilberth, e a idéia central concentrava-se no sistema racional formalizado, capaz de fornecer suporte para a eficiência e coordenação do sistema. Entre as principais características estão: princípios de unidade de

comando, divisão do trabalho, disciplina e autoridade e ao tratarem deste processo evolucionário Ferreira *et al.* (1997, p.13-25), colocam que devido ao crescimento das organizações, a burocratização e a rotinização do trabalho, foram indispensáveis para a gestão das organizações, e a visão mecanicista da organização considerada no Movimento Clássico revela, superespecialização do funcionário, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica e uma abordagem fechada e incompleta da organização, iniciaram as novas idéias e, geraram o Movimento das Relações Humanas.

Movimento das Relações Humanas - ênfase nas pessoas

Segundo Motta (1998, p. 15-31), este movimento enfatizou elementos comportamentais das pessoas nas organizações, opondo-se à racionalidade nas tarefas enfatizada anteriormente, e as conclusões obtidas na experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores na Western Electric Company em Chicago, foram decisivas para o surgimento deste novo movimento, e os estudos que tratavam de relacionamento entre trabalho, fadiga e desempenho, passaram também ao estudo do relacionamento entre trabalho, satisfação e desempenho. Os principais precursores deste movimento foram: Elton Mayo, Follet, Barnard, e outros, com pesquisas relacionadas ao gerenciamento de conflitos, autoridade e comunicação, organizações informais, concepção da natureza humana, motivação entre outros aspectos, buscando um equilíbrio entre os aspectos tecnológicos e humanos. As principais críticas, está na oposição cerrada à teoria clássica inadequada visualização dos problemas das relações industriais, concepção ingênua e romântica do operário, limitação do campo experimental, parcialidade das conclusões, ênfase nos grupos informais e finalmente o enfoque multiplicativo das relações humanas Chiavenato (1999, p. 226-228), contribuindo para o aparecimento de um grupo dissidente, os estruturalistas (MOTTA, 1998, p. 31).

Movimento Estruturalista – ênfase na estrutura

Os estruturalistas vêem a organização como um sistema em constante relação com o seu ambiente interno Motta (1998, p. 53-72), enfatizando o relacionamento dos grupos sociais estabelecidos pela estrutura organizacional, surgindo como uma síntese do Movimento Clássico e das Relações Humanas e também com contribuições e conceitos incorporados das Ciências Sociais, além de influências dos estudos de Max Weber sobre a burocracia, constituída por conceitos de autoridade, poder, legitimidade e fortalecimento das relações entre pessoas dentro das organizações com aspectos formais e impessoais. Os principais autores deste movimento foram: Selznick, Etzioni, Blau, Scott, Thompson. A visão estruturalista voltou-se principalmente para a ampliação do conceito de organização, agregando aspectos formais e informais das variáveis do ambiente organizacional. Por exercer grande influência nas decisões estratégicas das organizações, o ambiente externo é a principal preocupação do último movimento teórico da produção em massa e também como decorrência do Movimento estruturalista.

Movimento da Contingência – ênfase no ambiente

Para Ferreira *et al.* (1997, p. 101-106), este movimento buscou as relações das organizações com seu ambiente externo, passando a considerar que não existe uma melhor forma de organizar uma empresa e que as características estruturais dependem das características ambientais que a circundam, e neste sentido, a contingência extrapola a visão limitada de que existe uma forma única de se organizar a empresa, sendo os grandes nomes deste movimento formados por Woodward, Chandler, Lawrence, Lorch, Shein, Galbraith, e ao se referir à Teoria das Organizações, ressalta que rapidamente está se deixando de acreditar que só há uma teoria organizacional ou apenas um tipo de estrutura, e sim que as mesmas serão moldadas de forma cada vez mais diversa, por propósitos, tipos de atividades, pessoas e cultura. Muitos autores apontam o final ou um esgotamento do Sistema de Produção em Massa e o surgimento de um novo paradigma, onde a variedade e personalização suplantam produtos padronizados, onde mercados homogêneos serão substituídos por mercados heterogêneos. Em contrapartida, as organizações buscam maior flexibilidade tanto no ponto de vista mercadológico como organizacional, e que de certa forma, todas as teorias administrativas são aplicáveis na situação atual das empresas, com uma ressalva: as variáveis anteriormente colocadas e priorizadas em cada movimento devem ser abordadas considerando a interação e a interdependência entre as mesmas (FERREIRA *et al.*, 1997, p. 101-106).

2.3. Organização burocrática competitiva: Sistema de Produção Enxuta, Ágil e Responsiva

Sistema de Produção Enxuta

Segundo Azzolini Júnior (2004, p. 12), no auge da produção em Massa após o término da 2ª guerra mundial, o Japão dá início ao programa de reconstrução nacional que conduz importantes mudanças na produção, reconhecidas no mundo ocidental somente a partir da década de 70 (até então focado nos princípios da Manufatura em Massa), com base nos preceitos da Administração Científica e conhecida posteriormente como Manufatura Enxuta.

Para Sacomano Neto (1999, p. 26-27), a deterioração do Sistema de Produção em Massa, muitas indústrias não suportaram a posição de liderança das indústrias japonesas que inovaram vários aspectos técnicos e operacionais de chão de fábrica, entre eles: agrupamento de trabalhadores, delegação de funções, relação cliente-fornecedor e outros aspectos culturais mostraram-se importantes para efetivação deste diferencial competitivo, que apresenta algumas diferenças em relação aos anteriores, tais como ênfase na melhoria contínua das operações, eliminação de desperdícios e retrabalhos, diminuição do *set up* das máquinas com intuito de redução do tamanho do lote de produção e conseqüente aumento na variedade de produtos oferecidos aos clientes, pois atualmente às empresas precisam ser flexíveis, enxutas e estarem aptas para mudarem sempre, sendo que Gonçalves (1997), ressalta que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial dos seus processos e suas principais características são: empresas com estruturas enxutas, com poucos níveis hierárquicos, quadro de pessoal ajustado, novas estruturas organizacionais, estruturas dinâmicas e organização por processo.

Sistema de Produção Ágil

Segundo Azzolini Júnior (2004, p. 20-21), de acordo com em 1991 devido a uma solicitação de estudo do congresso norte americano ao Iacocca Institute, para definir as bases da indústria do próximo século surge o termo Manufatura Ágil, que representa um aprimoramento dos preceitos da Manufatura Enxuta, que também representa mais uma adequação do processo evolucionário da gestão da produção através agora deste paradigma. A pesquisa deveria definir como as empresas americanas poderiam voltar a ser, competitivas internacionalmente, fazendo frente às novas potências industriais e principalmente ao Japão.

O termo manufatura Ágil foi popularizado a partir de 1991, após a publicação do relatório Goldman *et al.* (1991), mostrava que um novo ambiente de manufatura estava surgindo na época, caracterizado pela incerteza e por mudanças constantes.

Para Bunce & Gould (1996, p. 278), os negócios do século XX terão que superar os desafios de consumidores, buscando produtos de alta qualidade e baixo custo, além de resposta rápida a suas necessidades específicas e em constante transformação.

Conforme Gunasekaran (1999, p.87-105), a Manufatura Ágil está exatamente relacionada a novas maneiras de se gerenciar a empresa para enfrentar tais desafios. A partir da definição de diversos autores Sharifi & Zhang (1999, p. 7-22) e De Vort *et al.* (1997, p. 813-823), dentre outros entendemos que a Manufatura Ágil é aquela que possui como objetivos principais: responder a mudanças inesperadas de maneira correta e no tempo devido e saber explorar estas mudanças, entendendo-se como uma oportunidade, um meio de ser lucrativo. De acordo com Kidd (1994, p. 10), a manufatura ágil pode ser considerada como a integração da organização, pessoas altamente capacitadas e tecnologias avançadas para obter cooperação e inovação em respostas à necessidade do fornecimento de produtos customizados e de alta qualidade aos clientes.

A Manufatura Ágil ainda segundo, é extremamente adequada aos ambientes de mudanças rápidas e com alta incerteza, que poderá ser elaborada com base em cinco princípios básicos Kidd (1994, p.10): mudança contínua, resposta rápida, melhoria da qualidade, responsabilidade social e foco no cliente. Esses princípios são uma síntese do que algumas empresas vêm buscando atualmente, só que de uma forma isolada.

Sistema de Produção Responsiva

Para Godinho Filho (2004, 27-31), este sistema de produção, enfatiza o tempo como principal diferencial competitivo. Blackburn (1991 a), cita que a manufatura baseada no tempo deve implementar uma série de métodos destinados a reduzir o tempo de resposta aos clientes. Segundo Booth (1996, p.105-112), esta nova estratégia de gestão da manufatura enfatiza a redução do tempo de desenvolvimento do produto e do tempo de produção como fatores vitais para o aumento da competitividade de uma empresa. Para Handfield (1995,

p.511-537), os benefícios desta redução tornam a Manufatura Responsiva atraente e dentre estes benefícios é importante citar: menos estoques, maior rapidez no atendimento ao cliente e na inovação, maiores fluxos de caixa e maiores lucros.

A denominação Manufatura Responsiva vem de autores como Kritchanchai & Maccarthy (1998, p. 213) e Fernandes & Maccarthy (1999, p. 1-6), os quais entendem que esta tem como principal objetivo ganhador de pedidos não somente o tempo, mas a responsividade, pois procura atender os objetivos ligados ao tempo (rapidez e pontualidade) e a variedade (alta variedade de coisas distintas). Portanto, atingir a Manufatura Responsiva significa ser rápido, pontual e ter uma alta variedade de produtos, com clientes dispostos a pagar preços mais altos por diferenciais em tempo e variedade oferecidos pelo competidor baseado no tempo (GODINHO FILHO, 2004, p. 27-31).

3. Seis Sigma

A história da metodologia Seis Sigma teve início na Motorola, quando o presidente, Bob Galvin, ciente que a sobrevivência da organização estava ameaçada, por problemas de ineficiência interna de qualidade e lucratividade, comuns à maioria das empresas, e ao analisar os resultados alcançados pela empresa HP após 10 anos de esforços em ações de melhorias, principalmente com o programa de melhoramento "10X" solicita a seus colaboradores, que busquem metodologias para implementar melhorias, suprimindo gastos e melhorando os processos (WATSON, 2000, p. 82-86). O engenheiro Bill Smith, responsável pela pesquisa da vida útil de um determinado produto e pela coleta de informações sobre a frequência com que era reparado durante o processo de fabricação, em 1985 apresentou um trabalho concluído que, se os defeitos fossem detectados e corrigidos durante o processo de fabricação, seria estatisticamente improvável que novos erros surgissem nos testes finais do produto (MARSHALL JÚNIOR, 2004, p. 113-114).

Conforme Ramos (2004, p.4), este grupo não criou nada de novo ou diferente, apenas basearam-se nas metodologias anteriores da qualidade, como Qualidade Total, Garantia da qualidade, Gerenciamento de processos etc., verificando o que era de fato eficaz e inseriram tudo em uma metodologia coerente e muito lógica. Segundo Greg Watson, ex-presidente da Sociedade Americana da Qualidade, com esta metodologia a empresa consegue atingir novos níveis de qualidade e produtividade nunca vistos anteriormente.

Conforme Werkema (2002, p. 18), o Seis Sigma, tem início em 1987 na Motorola, e após receber o Prêmio Nacional da Qualidade Malcom Baldrige em 1988, passou a ser conhecido como o programa responsável pelo sucesso da empresa, proporcionado entre o final de 1980 e o início de 1990, ganhos de US\$2,2 bilhões, e em 1997 tem início no Brasil com o Grupo Brasmotor.

Entretanto, a empresa que mais tornou-se evidente na mídia, devido à implantação do programa, foi a GE, através do seu mais famoso CEO, Jack Welch, evidenciada na aplicação do Seis Sigma, por ter sido a primeira a utilizar a metodologia não apenas no setor produtivo, mas também nas áreas meio, onde aparecem os chamados, projetos transacionais (PANDE *et al.*, 2001, p. 47-51).

São casos de sucesso de implantação do seis sigma, a Allied Signal que iniciou a implantação em 1994, reduzindo seus custos em 2 bilhões e cresceu 1998 / 12% e em 1999 / 14%, para o presidente Jack Welch da GE, foi a mais importante iniciativa já empreendida pois em 1999 economizou US\$ 1,5 bilhão, ABB / EUA tem economizado US\$ 700 mil / a. a., Polaroid tem adicionado 6% de lucratividade a.a. e a Motorola estima-se que tem economizado em 10 anos, US\$ 11 bilhões (ROTANDARO *et al.*, 2002, p. 20).

O Seis Sigma possui como principal força motriz para alcançar as metas, a definição de defeitos e a sua eliminação através de execução de projetos, que duram de 4 a 8 meses, dependendo da complexidade dos mesmos, sendo seu caráter finito uma das mais importantes características que distingue o Seis Sigma dos programas anteriores de qualidade.

Segundo o fundador da academia Seis Sigma, Michael Harry, o TQM (*Total Quality Management*) seria ótimo se o acionista pudesse esperar anos para verificar o retorno do programa (HARRY, 1998, p. 60-64). Crível ou não, a metodologia Seis Sigma propõe cronogramas rígidos e revisões de projeto constantes com os clientes internos do projeto e os donos de processos, o que torna o ambiente altamente salutar e energizado para dar andamento ao projeto.

Também houve a ISO 9000, que ajudou a documentar o trabalho, mas não pareceu ajudar muito a melhorar o produto ou a qualidade do processo. A maioria das abordagens tenta promover a melhoria contínua, mas não é muito sistemática (CHOWDHURY, 2004, p. 39-40).

Segundo Rotandaro *et al.* (2002, p. 14), os resultados das empresas que adotaram a metodologia Seis Sigma, aumentaram e melhoraram os resultados de uma forma muito mais significativa, pois na maioria das iniciativas de qualidade, as pessoas na organização não enxergam a própria qualidade de seus trabalhos, sendo a qualidade de seus produtos, projeto de produtos e processos industriais simplesmente não considera os aspectos financeiros do negócio e não relaciona as atividades do dia-a-dia com o aspecto financeiro total da companhia.

Há cuidados a serem tomados em relação a alguns erros em esforços em GQT no passado, para evitar insucessos na implantação do programa seis Sigma conforme Pande *et al.* (2001, p. 47-51), consideradas como falta de Integração, apatia da liderança, conceito impreciso, uma meta obscura, atitudes puristas e fanatismo técnico, incapacidade de derrubar barreiras internas, mudanças por incrementos versus exponenciais, treinamento ineficaz e foco sobre a qualidade do produto.

Conforme Rotandaro *et al.* (2002, p. 14), as técnicas e ferramentas adotadas pela metodologia são em sua maioria as mesmas que têm sido utilizadas pelos sistemas da qualidade conhecidos, porém a estrutura Seis Sigma tem um efeito de potencializar os resultados obtidos e algumas ferramentas básicas da qualidade que podem ser utilizadas para a análise preliminar do processo, que se usa ao iniciar a análise das causas de variação óbvias ou potenciais, são: Diagrama de Pareto, Diagrama de causa e efeito, Histograma, Box-Plot, FMEA e medindo o seis sigma do processo Rotandaro *et al.* (2002, p. 135-164), sendo rigorosa, utiliza ferramentas e métodos estatísticos de maneira integrada às fases do DMAIC, que se transformam em um método sistemático, disciplinado, baseado em dados e no uso de ferramentas estatísticas para se atingir os resultados almejados pela organização Eckes (2001), para definir os problemas e situações a melhorar, medir para obter a informação e os dados, analisar a informação coletada, incorporar e empreender melhorias nos processos e, finalmente, controlar os processos ou produtos existentes, com a finalidade de alcançar etapas ótimas, o que por sua vez gerará um ciclo de melhoria contínua.

Para Marshall Júnior (2004, p. 116), entre os principais objetivos do programa seis sigma, está o de reduzir o número de defeitos, falhas e erros; reduzir a variabilidade dos processos; melhorar os produtos; diminuir o tempo de ciclo; otimizar os estoques; obter custos mais baixos; melhorar a qualidade; satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade, descaracterizando como um simples esforço para aumentar a qualidade; sendo um processo para aperfeiçoar os processos empresariais, quer sejam operacionais ou transacionais, que resultará em fortes impactos financeiros da companhia, aumentará a satisfação de seus clientes e ampliará a participação no mercado.

Existem alguns equívocos na literatura, quando se afirma que o objetivo do Seis Sigma é atingir o famoso índice de 3,4 defeitos por milhão de oportunidade, entretanto o que essa metodologia prega é a melhoria do índice z , indicador da capacidade do processo, independente do valor obtido ao final do projeto. Atingir por atingir simplesmente $z=6$, pode significar um investimento muito alto, sem justificativa da necessidade de seu negócio ou mercado.

Segundo Watson (2000, p. 82-86), a competitividade da maioria dos negócios está situada entre três e quatro sigmas. Um desempenho próximo de um sigma mostra que o processo produz mais defeitos do que bons resultados. Atingir seis sigmas significa, na verdade uma qualidade que se situa perto da perfeição.

Determinar o nível sigma é calcular quantos defeitos ocorrem, em comparação com o número de oportunidades das atividades saírem erradas, em um bem ou serviço, definido como defeitos por milhão de oportunidades (DPMO), e que ao comparar o padrão atual (Quatro Sigma) teremos 6210 DPMO (defeitos por milhão de oportunidades) ou PPM (partes por milhão) e para uma performance Seis Sigma teremos 3 à 4 DPMO ou PPM. Exemplificando, sete horas de falta de energia elétrica por mês no padrão 4 Sigma contra uma hora de falta de energia elétrica a cada 34 anos no padrão 6 sigma e 5.000 operações cirúrgicas incorretas por semana no padrão 4 sigma contra 1,7 operação cirúrgica incorreta por semana no padrão Seis Sigma (MARSHALL JÚNIOR, 2004, p. 115-116).

Segundo Turrioni *et al.* (2003, p. 2-5), ao considerar os sucessos e insucessos na implantação do Seis Sigma nas organizações, torna-se necessário conhecer as bases de sustentação e manutenção, de acordo com Hild *et al.* (2000, p. 1-9), a ser apresentado a seguir como elementos que seriam os possíveis responsáveis por fornecer suporte ao Seis Sigma.

O Comprometimento da alta administração na implantação de uma metodologia Seis Sigma deve ter apoio e participação da alta administração, pois só assim haverá um comprometimento de todos na organização. Henderson & Evans (2000, p. 260-281), destacam que para as organizações que implantaram e praticaram o Seis Sigma, o fator mais importante, foi o contínuo apoio e suporte da alta administração. Segundo Coronado & Antony (2002, p. 92-99), nos casos de sucesso, como os da Motorola e *General Electric*, os presidentes

foram os maiores responsáveis pelo sucesso do Seis Sigma, isto porque, eles estavam largamente envolvidos e participantes com as iniciativas Seis Sigma da organização.

A **Cultura**, de uma organização deve estar preparada para mudar sua infraestrutura, valores e pensamento, para integrar-se ao Seis Sigma. Coronado & Antony (2002, p.92-99), consideram Seis Sigma como uma estratégia de rompimento no gerenciamento organizacional, pois necessita que a cultura da empresa seja ajustada a ele. Henderson & Evans (2000, p.260-281), destacam que, para a General Eletric, a introdução do Seis Sigma necessitou de um enorme esforço da alta administração para conseguir promover a mudança cultural necessária.

A implantação do programa Seis Sigma, para Blakeslee (1999, p.486-496), promove transformações culturais redefinindo funções e tarefas, e segundo Erwin (2000, p. 6-11), deve crescer em um ambiente aberto e seguro onde os defeitos devem ser vistos como oportunidades de melhoria, e não puramente como descuido dos funcionários.

Para Henderson & Evans (2000, p.260-281), um plano de comunicação envolve as pessoas com o metodologia Seis Sigma, mostrando como o programa trabalha, como se relaciona com suas atividades e quais os benefícios. Coronado & Antony (2002, p.92-99), defendem que após a realização de projetos Seis Sigma, deve-se publicar os resultados de sucesso e os de insucesso ajudará a evitar que os mesmos enganos sejam cometidos, destacando que as ações baseadas em RH precisam promover ganhos em termos de comportamento e resultados.

Segundo Masumi (2003, p. 3), o **treinamento** é importante por proporcionar envolvimento e compreensão sobre o Seis Sigma para as pessoas. Autores como Henderson & Evans (2000, p. 260-281); Halliday (2001, p. 15) e Coronado & Antony (2002, p. 92-99), destacam o treinamento como um dos elementos chaves para a condução do Seis Sigma, e para implantar e desenvolver projetos Seis Sigma, assume-se como imprescindível formar especialistas na área, através de treinamentos técnicos apropriados, que serão responsáveis pela promoção das mudanças nas organizações. A divisão dos especialistas em Seis Sigma ocorre em quatro camadas:

Champions – Campeões. Possui cargo de gestor cuja finalidade é apoiar os projetos, removendo dificuldades para o desenvolvimento dos mesmos.

Master Black Belts (MBB) - Mestres Faixas Pretas. Representam o nível mais alto de proficiência técnica e organizacional, oferecendo liderança, desenvolvendo e adaptando ferramentas a partir da teoria matemática dos métodos estatísticos são baseados. São ainda, responsáveis pelo treinamento de BBs e GBs. Tem dedicação integral de seu tempo ao programa;

Black Belts (BB)- Faixas Pretas. Lidera projetos, estão ativamente envolvidos no processo de mudança e desenvolvimento organizacional, devem ter dedicação integral de seu tempo ao programa. Normalmente, possuem o encargo de atingirem um determinado número financeiro em retorno, tipicamente 1 milhão de dólares anuais, para as empresas americanas.

Green Belts (GB) - Faixas Verdes. São líderes de projeto Seis Sigma capazes de formar, facilitar as equipes e administrar os projetos – do conceito à conclusão, devem ter dedicação parcial de seu tempo ao programa, uma vez que mantêm suas atribuições funcionais originais.

Basicamente, os dois últimos se ocupam em liderar os projetos de Seis Sigma. A não ser pelos dois primeiros, os demais níveis não possuem posição hierárquica formal estabelecida. É altamente aconselhável que o MBB seja um profissional de credibilidade e competência técnica reconhecida entre os colaboradores da empresa, porém, com grande capacidade gerencial e de lidar com situações ambíguas. O *Champion*, deve pertencer ao círculo de decisões, quando não o “número 1” da empresa.

Estas divisões podem mudar sensivelmente de uma empresa para outra, mas independente disso todas buscam ganhos financeiros e a mudança de cultura, em que as decisões são baseadas em fatos e dados e não em sentimentos. É a racionalização do gerenciamento. Em busca desta mudança de cultura, as funções de BB e GB não são cargos, mas sim, competências, que devem ser “rodadas” pela corporação de tempos em tempos, tipicamente entre 2 ou 3 anos.

A maneira pela qual o projeto pode ajudar a **estratégia organizacional** deve ser explícita e os resultados previstos devem ser apresentados monetariamente (Coronado & Antony, 2002, p. 92-99). De acordo com Pande *et al.* (2000, p.47-51), nos projetos Seis Sigma deve apresentar como cada atividade de melhoria é unida aos clientes, processos e competitividade da organização.

Segundo Marash (2000, p. 627-630), destaca que as atividades de melhoria do Seis Sigma não devem estar focadas em pontos específicos da organização, mas priorizadas de acordo com o alinhamento à estratégia organizacional, direcionando os esforços de melhoria do Seis Sigma, que pode ser desenvolvido por meio do alinhamento adequado dos projetos Seis Sigma à estratégia organizacional.

De acordo com Pande *et al.* (2001, p. 47-51), os projetos Seis Sigma devem partir da determinação dos **requisitos do cliente** essenciais para a redução do vazio entre as expectativas da organização e seu desempenho atual, especialmente em termos de tempo de entrega, confiabilidade e satisfação de cliente. Behara *et al.* (1995, p. 9-18), afirma que a redução de defeitos promovida pelo Seis Sigma não se traduz imediatamente em maior satisfação dos clientes, mas segundo Dale *et al.* (2000, p. 266-274), pode promover uma maior produtividade, menores custos e conseqüentemente maiores lucros. Isto acontece porque o foco na melhoria requer uma ênfase em atributos que sejam críticos para os clientes, evidenciando dessa forma que alguns atributos dos produtos ou serviços necessitam de atenção especial no processo de melhoria Seis Sigma.

Conforme Detoni & Balestrassi (2004, p.3-4), O **modelo DMAIC** é uma sigla que corresponde as iniciais de: D – *define* (definição), M – *measure* (medição), A – *analysis* (análise), I – *improve* (melhoria) e C – *control* (controle), e conforme Rotandaro *et al.* (2002, p. 24), o modelo surgiu inicialmente como MAIC (Medição, Análise, Melhoria e Controle) na Motorola como uma evolução do ciclo PDCA; iniciais de P: plan (Planejar), D: do (fazer), C: control (controlar) e A: action (agir); e depois foi adotado pela GE como DMAIC, que consiste no ciclo de melhoria das cinco fases do DMAIC:

Fase Definição – Consiste em definir claramente o problema ou a oportunidade a ser explorada, a meta, o cliente a ser atendido e qual o processo a ser investigado. A seguir, o projeto passa a ser caracterizado, definindo-se seus objetivos, seu cronograma e se possível, uma meta mensurável para os resultados desejados. Outra característica importante relatada nessa fase é a característica crítica da qualidade (CTQ's), ou seja, os indicadores primários do projeto.

Fase Medição – Além de definir o que deve ser medido, cria-se um plano de coleta de dados que possibilite ter uma visão geral de como e quem realizará as medições, bem como um estudo do sistema de medição a fim de se comprovar a confiança dos dados medidos.

Fase Análise – É de análise dos dados coletados e a determinação raiz das causas de defeitos e oportunidades de melhoria, as análises estatísticas são utilizadas com essa finalidade.

Fase Melhoria – É o momento de otimização do processo e aprimoramento das características dos produtos, visando atingir as metas de desempenho técnico e financeiro estabelecidas no projeto durante a fase de Definição.

Fase Controle – Para prevenir a recorrência do problema e garantir a manutenção do desempenho alcançado, medidas de controle são implementadas, recorrendo-se a constante medidas das variações e a um plano de monitoramento que possibilite ações corretivas e previna a reversão a um estado de desempenho inferior.

Os **projetos Seis Sigma**, constituem-se de metodologias, ferramentas e pessoas que em conjunto, visam a melhoria dos processos produtivos ou de serviços, sendo que os responsáveis dos projetos fazem uso de metodologias como o DMAIC, que pode variar de organização para organização, para guiarem os projetos Seis Sigma (Henderson & Evans, 2000, p. 260-281).

A condução dos projetos Seis Sigma deve ser realizada por pessoas com boas habilidades de gerenciamento, pois de acordo com Eckes (2001, p. 254), a maioria dos projetos falham pela falta dessa habilidade. Portanto, é imprescindível que os detentores do conhecimento do processo a melhorar estejam presentes no grupo de trabalho de um projeto Seis Sigma, e um BB ou um GB deverá liderar ou conduzir o trabalho do grupo nos moldes da metodologia de melhoria, sem que seja preciso conhecer o processo.

Para a seleção dos projetos Seis Sigma, Harry & Schroeder (2000), sugerem que a escolha dos projetos importantes para a organização seja efetuada de cima para baixo, e segundo Ingle & Roe (2001, p. 273-280), os mesmos estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Coronado & Antony (2002, p. 92-99), destacam que o escopo dos projetos deve estar bem delimitado, mostrando no que o grupo trabalhará e no que o grupo não trabalhará. As técnicas utilizadas pelo Seis Sigma variam conforme as necessidades organizacionais, pois não existe uma metodologia rígida (PANDE *et al.*, 2001, p. 47-51). E segundo Bayle *et al.* (2001, p. 341-348), o Seis Sigma só se torna sustentável quando existe uma consciência de que os métodos estatísticos são tão úteis quanto às demais teorias existentes e o conhecimento do processo e produto.

4. Conclusões

Ao considerar a implantação e os resultados da metodologia Seis Sigma estudado neste trabalho, em que pese sua importância e necessidade ao atrelar a estratégia de ação organizacional, poderá solucionar problemas dos diversos produtos, processos e serviços da empresa, reduzindo a variabilidade de falhas até a obtenção da difícil meta de 3,4 defeitos por milhão, assumindo um papel preponderante na competitividade das organizações, pois no mercado globalizado, a correlação da competitividade com os níveis de defeitos tem aumentado, e aquelas empresas que tem desempenho inferior a 308,537 defeitos por milhão (2sigma) não são consideradas competitivas, e dentre as que se encontram no grupo entre 3 e 4 sigma, observa-se por parte de muitas delas a busca parcial ou total das mudanças de processos de forma gradual ou radical, a fim de tornarem-se empresas mais competitivas, ou classe mundial, quando alcançam o desvio padrão igual a seis sigma.

Portanto, se for uma condição de sobrevivência no mercado em que atua, poderá ser estratégico para uma organização buscar diminuir a variabilidade de seus processos, quer sejam de manufatura ou transacionais, elevando-os a um nível tendendo a seis sigma, e para isso precisará romper paradigmas ou modelos ultrapassados, visto que todos os níveis hierárquicos a começar do mais elevado, necessariamente precisarão comprometer-se com a adoção e implementação desta metodologia para evitar o fracasso, precisarão estar dispostos a investir no treinamento na formação de especialistas, gerenciando adequadamente as mudanças culturais, que normalmente pressupõem resistências por parte das pessoas, além do fato que algumas empresas enfrentarão dificuldades com a existência de gargalos de ordem sistêmica a implementação do Seis Sigma no Brasil, como a baixa escolaridade da mão-de-obra em diversos setores da economia, pois a participação dos trabalhadores é imprescindível e o treinamento necessário exige um nível de escolaridade adequado, o que dificultará a popularização desta metodologia no curto prazo.

Embora este assunto seja pouco estudado no Brasil, do ponto de vista acadêmico, extremamente relevante, não só pelo aspecto econômico, como também pelas questões operacionais, os estudos em andamento sobre este assunto, resulta em mais informações, que serão úteis na elaboração dos próximos trabalhos que em momento oportuno poderão ser expostos nos próximos simpósios.

5. Referência Bibliográfica

- AZZOLINI JÚNIOR, W. **Tendência do processo de evolução dos sistemas de administração da produção**. 2004. 331f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos - USP, São Carlos, 2004.
- BAYLE, P.; FARRINGTON, M.; SHARP B.; HILD C.; SANDERS D. Illustration of six sigma assistance on a design project. **Quality Engineering**, Tennessee, v. 13, n.3, p.341-348, jul. 2001.
- BEHARA, R. S.; AUSTIN, S. F.; FONTENOT, G. F.; GRESHAM A. Customer satisfaction measurement and analysis using six sigma. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 12v., n.3, p.9-18, MCB University Press, 1995.
- BLACKBURN, J. The time factor. In: BLACKBURN, J (editor): **Time-based Competition – The next Battleground in Manufacturing**. Business One Irwin, Homewood, IL, 1991a.
- BLAKESLEE, J. A. **Achieving quantum leaps in quality and competitiveness: Implementing the six sigma solution in your company**. In: ASQ's 53th Annual Quality Congress Proceeding, 1999. p.486-496,
- BOOTH, R. Agile Manufacturing. **Engineering Management Journal**, v. 6, n.2, p. 105 – 112, apr. 1996.
- BREYFOGLE, F. W. **Implementing six sigma: Smarter solutions using statistical methods**, John Wiley & Sons, Inc Texas, 1999.
- BUNCE, P. & GOULD, P. From Lean to Agile Manufacturing. **IEE Colloquium (Digest)**, p. 278, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. v. 1. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 228 p.
- CHOWDHURY, S. **O poder do seis sigma**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. 110 p.
- CORONADO, R. B. & ANTONY, J. Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. **The TQM Magazine**, v.14, n.2, p. 92-99, 2002.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**, 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 452 p.
- DALE, B. G., WILLIAMS, R. T., WIELE, T. Marginalisation of quality: is there a case to answer?. **The TQM Magazine**, v. 12, n. 4, p.266-274, 2000.
- DE VOR, R., GRAVER, R., MILLS, J.J. Agile manufacturing research: accomplishments and opportunities. **IIE Transactions**, v. 29, p. 813-823, 1997.
- DETONI, DANIEL; BALESTRASSI, P.P. **Avaliação de treinamento para a metodologia seis sigma**. In: XI SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Bauru. **Anais...**Bauru: UNESP Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br> 2004. Acesso em: 28 jul. 2005.
- ECKES, G. **A revolução seis sigma**. São Paulo: Campus, 4 ed., 2001. 270 p.
- ERWIN, J. **It's not difficult to change company culture**. Supervision, v.61, n.11, p.6-11, 2000.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A contribuição dos temas estratégia, estrutura e tecnologia ao pensamento administrativo**. 1997. 350f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia de São Carlos, USP, São Carlos, 1997.
- FERNADES, F. C. F. & MACCARTHY, B. L. *Planning and Control: the gap between theory and practice in the light of modern manufacturing concepts*. Proceedings of the 15th International Conference on CAD/CAM, Robotics & Factories of the Future (CARS & FOF'99), Aguas de Lindóia – Brazil, v. 1, pages from MF2-1 to MF2-6, August 1999.
- FERREIRA, A., REIS, A.C. F., PEREIRA M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.
- GODINHO FILHO, M. **Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: configuração, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de calçados**. 2004. 266f. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos - USP, São Carlos, 2004.
- GOLDMAN, S. L.; AGEL, R. N., PREISS, K., DOVE, R. *Iacocca Institute: 21st Century ufacturing enterprise strategy, an industrial led view*, vols. 1 e 2. Iacocca Institute, Bethlehem, PA, 1991.
- GUNASEKARAN, A. *Agile manufacturing: A framework for research and development*. **International Journal of Production Economics** v. 62, p. 87 –105, 1999.
- HALLIDAY, S. **So what is exactly six sigma?**. works management, v. 54, n. 1, p.15, 2001.
- HANDFIELD, R. B. & PANNESI, R. T. Antecedents of lead time competitiveness in maketo-order manufacturing firms. **International Journal of Production Research**, v. 41, n.4, p. 511 – 537, ago. 1995.
- HARRY, M.. Six sigma: a breakthrough strategy for profitability. **Quality Progress**, New York, p. 60 - 64, mai. 1998.
- HARRY, M., SCHROEDER, R. **Six sigma: the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations**. Currency Publishers, 2000.
- HELLER, R. **Entenda e ponha em prática as idéias de Jack Welch**. São Paulo: Publifolha, 2001. 112 p.
- HENDERSON, K., EVANS, J. Successful implementation of six sigma: benchmarking General Electric Company. **Benchmarking and International Journal**, v.7, n.4, p.260-281, jul. 2000.

- HILD, C., SANDERS, D., COOPER, T. **Six sigma on continuous processes: How and why it differs.** Qual. Eng., v.13, n.1, p.1-9, 2000.
- INGLE, S., ROE, W. **Six sigma: black belt implementation**, v. 13, n. 4, p.273-280, 2001.
- KIDD, P. T. **Agile manufacturing: forging new frontiers**, wokingham, uk, Addison Wesley, 1994.
- KRITCHANCHAI, D. & MACCARTHY, B. L. **Responsiveness and strategy in manufacturing.** Proceedings of the workshop responsiveness in manufacturing, digest nº 98/213, IEE, London, 1998.
- MARASH, S. A. **Six sigma: business results through innovation.** ASQ's 54th Annual Quality Congress Proceeding, p.627-630, set. 2000.
- MARSHALL, I. J.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B. **Gestão da qualidade.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 164 p.
- MASUMI, M. A. Adaptação do seis sigma no Brasil – barreiras e novas oportunidades X SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Bauru. **Anais...**Bauru: UNESP Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br> 2003. Acesso em: 24 jul. 2005.
- MOTA, F. C. P. **Teoria geral da administração.** 22. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 230 p.
- PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **Estratégia seis sigma – Como a GE, a Motorola e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 380 p.
- PARK, K. H.; DE BONIS, D. F.; ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração.** São Paulo: Pioneira, 1997. 241 p.
- RAMOS, A. W. **Estratégia seis sigma.** São Paulo:CTH, 2004. 180p.
- RAMOS, A. W.; RIBEIRO, C. O.; MYAKE, D. I.; NAKANO, D.; LAURINDO, F. J. B.; HO, L. L.; CARVALHO, M. M.; BRAZ, M. A.; BALESTRASSI, P. P.; ROTANDARO, R. G. **Seis sigma: estratégia gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços.** São Paulo: Atlas, 2002. 375 p.
- SACOMANO NETO, M. **Mudanças na Estrutura Organizacional e a Formação das Equipes de Trabalho.** 1999. 320f. Dissertação (Mestre em Engenharia da Produção) Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2004.
- SHARIFI, H. & ZHANG, Z. A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An Introduction. **International Journal of Production Economics**, v. 62, p. 7 – 22, ago. 1999.
- TURRIONI, J. B.; MERGULHÃO, R. C.; PRANCIC, E.; ZUIN, L. F. S.; DORNA, M. A. S. *Diagnóstico da Implementação do Seis Sigma no Brasil - Um estudo de caso.* In: X SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Bauru. **Anais...**Bauru: UNESP Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br> 2003. Acesso em: 20 jul. 2005.
- WATSON, G. H. Seis sigma na gestão dos negócios. **Banas Qualidade**, São Paulo, n.99, p.82-86, ago. 2000.
- WERKEMA, M. C. C. **Criando a cultura seis sigma.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 380 p.
- WOMACK, J., JONES, D.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo.** 14. ed Rio de Janeiro: Campus. 1992. 347 p.
-

Um estudo sobre a cidadania no Programa Bolsa Trabalho

Marlene Adame Garcia

Mestranda em Educação do Programa de Pós-Graduação: Políticas Educacionais Centro Universitário Nove de Julho – UNINOVE: São Paulo/SP; Professora Titular de Cargo em História na Secretaria Estadual de Educação e Secretaria Municipal de Educação.

Resumo

Este estudo sobre o Programa Bolsa Trabalho fundamentou-se na seguinte questão: Como a cidadania foi apreendida pelos jovens participantes do Programa? Propomos uma pesquisa documental, entrevistas com a coordenadora, educadores, grupo focal com os jovens. Foi utilizado um referencial teórico baseado em autores que tratam dos temas reforma do Estado e cidadania. Constatamos que os jovens compreenderam a cidadania como um princípio assistencialista diferentemente da cidadania ativa tal como foi proposta nas atividades formativas.

Palavras-chave

Estado; cidadania; política pública; inclusão; assistencialismo.

Abstract

A study about the citizenship in Programa Bolsa Trabalho.

This study on the Programa Bolsa Trabalho it was based on the following question: How the citizenship was apprehended by the young participants of the Program? We consider a documentary research, interviews with the coordinator, educators and meeting with the young. A based theoretical referencial in authors was used who deal with the subjects remodel of the State and citizenship. We evidence that the young had understood the citizenship as a help principle differently of the proposal of active citizenship such as it was proposal in the formative activities.

Keywords

state; citizenship; public politics; inclusion; help.

Um estudo sobre a Cidadania no Programa Bolsa Trabalho

Introdução

A Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP), Secretaria do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade (SDTS) e a UNESCO, diante da crescente desigualdade social congregou esforços com as ONG's e empresas para desenvolver o Programa Bolsa Trabalho na luta contra a violação dos direitos, no período de 2000 a 2004. Com essa política pública focalizada pretenderam resgatar à cidadania de jovens pertencentes às famílias de baixa renda, na faixa etária de 16 a 20 anos de idade que foram vítimas do desemprego de seus familiares.

O resgate da condição de vulnerabilidade desses jovens ocorreu por meio de um programa de formação para a cidadania. O foco principal desta pesquisa priorizou a análise da proposta de formação contida no Módulo de Formação Cidadã. Para tanto, acompanhamos um grupo de jovens, durante o período de seis meses que durou as atividades formativas. Constatou-se que, o Módulo de Formação Cidadã foi um programa de educação não-formal que valorizou e aproximou os jovens da educação formal, pelo estímulo à frequência escolar e à continuidade nos estudos, como um elemento fundamental para a construção da cidadania. Além disso, as atividades formativas voltadas para utilidades coletivas estimularam à atuação desses jovens em atividades voluntárias na comunidade, com a finalidade de resgatar a consciência individual dos mesmos, para o desenvolvimento da consciência coletiva, por uma cidadania mais ativa e participativa. (cf. Manual do Beneficiado, 2003).

Para a análise da proposta de cidadania que norteou o Programa Bolsa Trabalho, levamos em consideração os efeitos das mudanças nos processos de produção e reprodução da vida social, principalmente aquelas relacionadas à recente reforma do Estado e à reorientação dos gastos públicos sob a necessidade do ajuste fiscal. A proposta de cidadania foi analisada com base em autores que trataram dos temas sobre a reforma do Estado e das concepções de cidadania, segundo os princípios liberais.

Constatamos os limites na proposta de formação para cidadania ativa desses jovens, frente à hipótese da formação para a cidadania baseada nos direitos políticos, civis e sociais (MARSHALL, 1967), posto que, as atividades formativas voltaram-se para o treinamento de uma ocupação, levando-se em conta a crise estrutural do emprego.

O Programa Bolsa Trabalho

O Programa Bolsa Trabalho surgiu durante a elaboração do programa de governo de cunho "popular" da prefeita Marta Suplicy para o Município de São Paulo. O Programa foi regulamentado pelo Decreto sob nº. 40.401 de cinco de abril do ano de 2001.

De acordo com os idealizadores do Programa Bolsa Trabalho, a idéia da criação da lei e sua concretização, se justificou pela necessidade de atendimento aos jovens que não possuíam uma estrutura financeira e social e são vítimas do desemprego que assola o país. Esta situação promove um excedente de excluídos da escola e do mercado de trabalho.

A distribuição de renda (fundamento do Programa), se realizou de forma focalizada nos bairros periféricos de São Paulo, pela distribuição de pecúlios, numa tentativa de melhorar a economia local, a produtividade e o setor de serviços e, por sua vez, a ativação do mercado de trabalho, nessas regiões.

Os distritos beneficiados pelo Programa Bolsa Trabalho foram: Anhanguera, Brasilândia, Capão Redondo, Cidade Tiradentes, Grajaú, Iguatemi, Jardim Ângela, Lajeado, Marsilac, Parelheiros, Sacomã, São Lucas e Vila Prudente. Conforme POCHMANN (2002), foram

considerados indicadores de emprego, de renda, de violência, de alfabetização e de população jovem (crianças e adolescentes até 15 anos). Na compreensão de POCHMANN (2002; p. 45): “O papel das políticas públicas é incluir esse contingente populacional que está “depositado” nos distritos periféricos da cidade”.

Para delimitar onde as ações públicas deveriam ocorrer, “as políticas sociais devem prever formas de garantir à parcela jovem da população o acesso aos direitos básicos de alimentação, saúde e educação”. (*Ibidem*, 2002: p. 45).

O Programa Bolsa Trabalho, a PMSP/SDTS visou também uma melhoria na formação educacional dos jovens por meio de uma “bolsa” auxílio financeiro para que os mesmos pudessem manter-se na escola e no Programa Bolsa Trabalho. O benefício recebido pelos jovens, durante a permanência no Programa Bolsa trabalho correspondeu a 45% do salário mínimo, acrescentado o valor das despesas de deslocamento para a realização das atividades e o seguro de vida em grupo. Em valores referentes a 2003, foram R\$ 146 (cento e quarenta e seis reais). (Manual do Beneficiário, 2003: p. 4).

A preparação para o exercício da cidadania ocorreu por meio de uma formação específica e ocupacional para a prática do trabalho voluntário na comunidade. Para a jovem bolsista A. B.D., o Programa Bolsa Trabalho representou “... uma porta que se abre para os jovens principalmente para os jovens de periferia que não tem muita oportunidade”.

Apesar da avaliação positiva feita pelos jovens, observamos a contradição posta a partir da seleção dos jovens para participar do Programa Bolsa Trabalho. A comprovação de matrícula numa instituição de ensino, o que restringe a participação, uma vez que muitos jovens não conseguem encontrar vaga nas escolas para estudar, as escolas estão fechando suas salas de aula com a justificativa da falta de demanda. De acordo com (M. C.):

“Os Programa Sociais que a Secretaria do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade iniciaram no ano de 2001, começam com a idéia de fazer um movimento que mexesse e rompesse com os muros e as barreiras estruturais da escola no que se refere à exclusão. É um movimento de fora para dentro da escola”.

O Programa Bolsa Trabalho, por meio de uma formação específica, também estimulou nos jovens alternativas como a de trabalhar na organização de atividades comerciais nos bairros onde residem, por exemplo, feira de artesanato, oficinas culturais, promoção de eventos, cultivo de horta para distribuição de hortaliças e formação de cooperativas. Na compreensão de (M. C.), tratou-se de uma política pública com a perspectiva de desenvolvimento e não simplesmente assistencialista.

Os critérios para a participação no Programa Bolsa Trabalho foram:

“Ter entre 16 e 20anos de idade, na data em que fizer a inscrição; estar desempregado há, no mínimo, seis meses e não estar recebendo o seguro desemprego; caso não tenha concluído o ensino médio, estar matriculado e freqüentando uma escola; residir há, no mínimo, dois anos no município de São Paulo; pertencer a uma família de baixa renda, isto é, aquela com renda por pessoa da família inferior a meio salário mínimo (R\$ 120 até abril de 2004)”. (Manual do Beneficiário) (2003: p. 3).

Estado Cidadania e Política Pública

Ao longo da história a cidadania recebeu diverso significado, e interpretações que muitas vezes se traduziram mais pelo discurso e pela legislação do que pela sua efetivação nas práticas sociais.

A cidadania no Brasil foi concebida segundo os princípios liberais da sociedade que se estruturou de acordo com a burguesia econômica que impôs os critérios da etnia e da competência para definir quem pode ser considerado um cidadão. Isto implica em refletir sobre os limites e as contradições que existe quando se trata da formação para a cidadania e para o enfrentamento das dificuldades dos jovens frente às demandas e a exigência da sociedade capitalista que é extremamente individualista, diferencia e valoriza o jovem pela sua capacidade de consumir.

O Estado brasileiro está organizado de acordo com os princípios da lógica da propriedade privada e a liberdade concorrencial da economia capitalista. Esta forma de organização social produz as desigualdades. A questão dos direitos do cidadão gera uma contradição sob a lógica da liberdade econômica e da capacidade individual de produzir e consumir.

O Brasil também sofre com os efeitos da movimentação do capital internacional que em nome da lucratividade se instalam nos países onde a mão de obra é mais barata e a legislação vigente não contraria os novos contratos de trabalho. Com isso, ocorre a destruição dos postos de trabalho, o desemprego e a flexibilização das relações trabalhistas. (FRIGOTTO, 2001). Neste contexto a cidadania não se realiza para todos.

A idéia do Contrato social em ROUSSEAU (1991) sugere uma ordem social governada por seres conscientes e capazes de interferir na ordem estabelecida para que haja igualdade e a distribuição dos bens produzidos por todos, entre todos. Contudo, a construção de um modelo social baseado na igualdade dos direitos fundamentais do homem, no Brasil, caminha lentamente, apesar da luta dos movimentos sociais organizados. O fato de os direitos estarem previstos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, na forma abstrata do pacto social, tal como aparecem descritos, não garante os meios para a sua consecução. Portanto, a proposta da cidadania plena e participativa, é um processo em construção. (MARSHALL, 1967).

A formação para a cidadania dos jovens participantes do Programa Bolsa Trabalho foi encaminhada como uma “nova concepção” de política social que segue o movimento histórico da sociedade brasileira, ou seja, amenizar a situação de vulnerabilidade desses jovens pertencentes às famílias consideradas de baixa renda com propostas de formação ocupacional. Essas políticas embora revestidas de contradições, pretenderam contribuir diante da crise que assola o país em que grande parte da sociedade brasileira está apartada dos seus direitos à educação, ao trabalho e não conseguem suprir as suas necessidades básicas.

“A acentuação das desigualdades reflete também nas condições de acesso à escola e extensão da escolaridade”. (MEC/UNESCO: 1993, p. 20).

Neste contexto, também é notável a proximidade entre a SDTS e a UNESCO que vem influenciando as políticas educacionais em vários países desde a Declaração de Jomtien (1990) quando a educação ocupa um lugar de destaque enquanto estratégia no processo de construção da cidadania e ao mesmo tempo para garantir a competitividade.

Na verdade, o que está posto na Declaração do Compromisso Nacional de Educação para Todos e nos acordos internacionais MEC/UNESCO é uma preocupação com a Educação Básica, ou seja, a garantia de acesso a todos ao mínimo de conteúdo: ler, contar e escrever. O mínimo de educação para a maioria dos trabalhadores que no cenário atual não tem trabalho. Conforme afirma o Plano Decenal de Educação (MEC: 1993-2003 ps. 12 e 13): “[...] o objetivo mais amplo é assegurar, até o ano de 2003, as crianças, jovens e adultos, conteúdos mínimos de aprendizagem que atendam a necessidades elementares da vida contemporânea”. No entanto, concordamos com (BUFFA, 2001; p. 47) que “reduzir a questão da cidadania dos trabalhadores a uma questão educativa é uma forma de ocultar a questão de base”.

Por meio das leis, o Estado iguala de forma abstrata a capacidade de todos os cidadãos, no sentido de se valerem dos direitos que possuem, como exemplo, à educação elementar. Para aqueles que tem pouca ou nenhuma instrução, torna-se difícil exercer a condição de cidadão, “enquanto os reais determinantes sociais e econômicos da exclusão da cidadania continuam ocultos [...]”. (BUFFA, 200: p. 41).

As condições sociais e econômicas em que vive a maioria dos jovens brasileiros, aponta para dificuldade desses jovens em romper com a desigualdade. Para a economia de mercado tudo tem o seu valor, inclusive a educação que também se torna mercadoria. Como explica SILVA (2002; p. 83) a educação se industrializa:

[...] pelo repasse de verbas ao sistema S³, pela anuência concedida às empresas preparatórias de vestibular, pela lealdade dos governos estaduais às indústrias de equipamentos técnicos e de informática, pela aproximação com os interesses dos grupos ligados à educação à distância, pelo monopólio das produtoras de livros didáticos e paradidáticos, pela terceirização dos serviços prestados pelos funcionários das escolas públicas e pela concessão às empresas de alimentos do serviço escolar.

Desta forma, a educação cidadã parece se encaixar em um padrão de qualidade para cidadãos que atendam a necessidade do mercado. Conforme SILVA Jr: “[...] a compreensão das mudanças no conteúdo histórico da cidadania e de paradigmas educacionais somente pode ser feita no contexto de redefinição das esferas pública e privada, especialmente em momentos de crise e mudança do capitalismo”. (SILVA Jr., 2003: p. 23).

No atual contexto a proposta da construção da cidadania também está ligada ao desenvolvimento do mercado e a referência a ela nos discursos políticos aparece sem uma merecida reflexão. A cidadania no cenário de crise e mudança no capitalismo não aparece como uma garantia de consenso legítimo entre o Estado e todos os cidadãos, ou seja, como garantia dos mesmos direitos para todos. Em vez disso, na sociedade mercantilizada “a cidadania sofre restrições, uma vez que os direitos sociais tornam-se mercadorias”. (SILVA JR., 2002: p. 22).

As intencionalidades postas nas políticas públicas sugerem uma preocupação socializante e democrática, entretanto, a tendência que se coloca, neste contexto é a de privatização de todos os espaços públicos. (cf. SILVA JR., 2002).

As políticas que estimulam a cidadania participativa são melhores compreendidas se considerarmos que estas “novas práticas” ocorrem numa “[...] sociedade cujo conteúdo histórico da cidadania consiste na forma de ser, cujos valores centrais são a produtividade, a utilidade, o individualismo e a competitividade, num contexto de ausência de reivindicação”. (SILVA JR., 2002: p. 36).

Para o autor, hoje tudo indica que vivemos um profundo momento de redefinição:

[...] o Estado de Bem-Estar pela dimensão pública procura reconfigurar a dimensão privada segundo a sua lógica, ou, no momento presente, em que a economia transforma-se na mais forte dimensão ideológica e em vez do poder político originar-se na sociedade, materializar-se no Estado e submeter-se à sociedade, como propunha LOCKE, o que vemos é a emergência do poder político (com tênues mediações) na economia e sua submissão ao mercado. (*Ibidem*: 2003, p. 37).

As ações para o resgate da condição de não cidadão, para uma condição de cidadãos ativos emergem vinculadas a uma prática ainda arraigada na nossa sociedade que está fundamentada no princípio da capacidade individual que somente uma parcela da sociedade alcança. Em parceria com a UNESCO a SDTS desenvolve o Programa Bolsa Trabalho que também se fundamenta na concepção de que as desigualdades estão relacionadas à escolarização e a ocupação para obtenção de renda.

Porém, de fato, o mercado de trabalho flexibilizado reduz drasticamente as condições do pleno emprego e os direitos trabalhistas. Portanto, tratam como aspecto essencial à cidadania desses jovens a sua preparação para uma melhor adaptação as novas condições do mercado de trabalho que não mais emprega, simplesmente ocupa.

O Programa Bolsa Trabalho não organizou os jovens em torno de uma formação qualificadora para o mercado de trabalho, mas para a identificação das habilidades, como uma possível adequação às novas modalidades de trabalho. Os documentos da SDTS, a Coordenadora e os Educadores Sociais revelaram a crença de que os jovens podem exercer uma ocupação a partir do conhecimento dos problemas da sua comunidade, propor soluções e identificar as formas de geração de renda. A partir da habilidade, da competência e da criatividade do jovem movimentar a economia dos bairros periféricos como uma alternativa de ocupação.

Considerações Finais

O que percebemos é que as políticas reformistas educacionais e os programas sociais se encaixam na política educacional do Banco Mundial que visa a “intervenção pelo consentimento” (SILVA, 2002). Mediante o pretexto de equacionar esses problemas permanecem evidentes as contradições na sociedade brasileira que trata a formação para a cidadania dos jovens, conforme aparecem na legislação educacional e concretizada nas políticas públicas, fundamentada no princípio liberal.

Além disso, identificou-se na fundamentação do Programa Bolsa Trabalho o princípio do “aprender a aprender” divulgado pela UNESCO o qual, como afirma DUARTE (2001; p. 6) “trata-se de um lema que sintetiza uma concepção educacional voltada para a formação adaptativa dos indivíduos”.

A cidadania não é vista como uma prática, mas como um *status* que se alcança. “Para a maioria dos jovens brasileiros a possibilidade de usufruir direitos mínimos de cidadania, depende de sua inserção no mundo do trabalho...” (KUENZER: 2000, p. 11).

No Programa Bolsa Trabalho também se pretendeu desenvolver cidadania ativa a partir da participação do indivíduo ou do grupo organizado na comunidade. Para tanto, combina-se a educação formal que se recebe no sistema regular de ensino com a educação não-formal que acontece em outros espaços e programas de formação: por meio dos movimentos, das associações, das ONG's, dos partidos políticos com os seus programas de formação. Para que o jovem tenha uma compreensão que a sua condição de cidadão envolve uma tomada de consciência que ultrapassa o campo da individualidade. (BENEVIDES, 2000).

Na ausência do estado de direito, se propõe à formação para uma ocupação relacionada às necessidades como resposta às necessidades da sociedade civil que atualmente se faz representar pelas Organizações Não Governamentais (ONG's). “A preocupação desses grupos não é a de promover uma transformação global, ao contrário, seus valores são flexíveis e competitivos como os da sociedade capitalistas”. LEHER (2002: p.162)

Além desses limites, contraditoriamente, neste contexto, no qual a força do consumo se reveste como prioridade, o Programa Bolsa Trabalho, elege jovens que não conseguem consumir e propõe a formação para a cidadania ativa. Pagam um valor em dinheiro, para que este consuma, se sinta valorizado e seja participativo. Isto nos sugere que pretendem que os jovens se percebam como sujeitos de direito (pressuposto da cidadania), a partir da doação de um direito, que é o poder de consumir enquanto permanece no Programa Bolsa

Trabalho recebendo o pecúlio. “Mas ele nunca foi a um caixa eletrônico com cartão onde ele pudesse ir para o supermercado usar o cartão, pagar a comprinha que ele fez com aquele dinheiro! Isso é exercício de cidadania. É dá a possibilidade pro cara resolver o que ele quer”. (M.C.).

Pelos depoimentos dos jovens que acompanhamos percebe-se a clareza que os mesmos têm sobre o problema do desemprego, da falta de expectativa quando afirmam por unanimidade que “gostariam de estar empregados, recebendo um salário. Cada vez o emprego fica mais difícil e os governos não estão preocupados com isso, pois se estivessem, as coisas estariam bem melhor”. Para eles a pobreza está relacionada à falta de oportunidades. “A escola é difícil de entrar, mas também, difícil de ficar. As coisas boas, como um bom emprego, uma boa casa, uma boa escola, bom hospital, é para quem pode pagar”.

Para a construção de uma sociedade de fato democrática e participativa é preciso que os cidadãos se sintam motivados a participar. A descrença e a falta de participação política se deve ao fato do brasileiro não ter claro que o sentido da sua participação política pode se projetar na defesa de suas idéias e necessidades. BENEVIDES (2000).

Conforme BENEVIDES (2000) A cidadania democrática é aquela que realmente se apóia nos pilares da democracia que são a liberdade e a igualdade e a fraternidade. Essa liberdade que recupera todo o processo de garantia dos direitos individuais e das liberdades políticas, a igualdade no sentido do reconhecimento da igualdade intrínseca de todos os seres humanos em relação aos direitos fundamentais. Nós ainda estamos tributários longínquos dos ideais da Revolução Francesa, que permanecem extremamente atuais.

Se levarmos em conta que a pobreza aumenta com o desemprego, a falta de orientação do jovem que tem a família desempregada ou no subemprego e, contudo, freqüenta uma escola que também não oferece muitas perspectivas, estes aspectos justificam para a SDTS a “formação ocupacional” no Programa Bolsa Trabalho como uma proposta para os jovens de famílias de baixa renda que não conseguem “competir” na mesma condição. Entretanto, esses jovens participam dessas políticas formativas temporárias que não aprofundam o debate sobre a consciência política de igualdade natural entre os cidadãos conforme vislumbra ROUSSEAU (1991) dentro da concepção liberal de sociedade, apesar desta possibilidade estar contemplada na proposta do Programa Bolsa Trabalho. Como resultado, poucos jovens parecem identificar-se “como sujeito no processo de cidadania” (VIEIRA, 1992: p. 73). Com base na reflexão de cidadania não apenas como um direito que se outorga aos jovens como à participação política, mas a formação de uma prática social que se concretiza em uma cidadania ampliada pelos direitos econômicos e sociais MARSHALL (1967).

O Programa Bolsa Trabalho apresenta esses pontos críticos, quando analisado a luz do referencial teórico que proposto nesse estudo. Trata-se de uma política social reformista com fundamento no projeto de Estado que ao longo da sua história, não resolveu o problema da pobreza, do desemprego tendo em vista a educação para a inserção cidadã de todos os brasileiros. Está em conformidade com as políticas dos organismos multilaterais que visam a “intervenção pelo consentimento” (SILVA, 2002), ou seja, mediante o pretexto de equacionar os problemas da pobreza e do desemprego, reforçam as evidentes contradições presentes na sociedade brasileira.

Ao final constatamos que as contradições que perpassam as relações sociais e também o Programa Bolsa Trabalho, impuseram limites à compreensão da cidadania ativa e participativa por parte dos jovens já que os mesmos não demonstraram, nos seus depoimentos, o rompimento com uma concepção de cidadania abstrata, apesar de avaliarem positivamente, a sua participação e o Programa Bolsa Trabalho.

Referências Bibliográficas:

- BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. *A Cidadania Ativa*. Editora Àtica, 2003
- _____. O que é formação para a cidadania? Entrevista realizada por Silvio Caccia Bava. Janeiro, 2000. www.dhnet.org.br/sos/textos. Em, 2003.
- BUFFA, Ester; ARROYO, Miguel; NOSELLA, Paolo. *Educação e Cidadania: Quem educa o cidadão?* Cortez Editora, 2001.
- FRIGOTTO, Gaudêncio (Org.). *Educação e crise do Trabalho: Perspectiva de Final de Século*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.
- GATTI, Bernardete Angelina. *Grupo focal na pesquisa em Ciências Sociais e Humanas*. – Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- GOHN, Maria da Glória. *Educação não-formal e Cultura Política*. São Paulo, Cortez, 2001 (Coleção Questões da Nossa Época; v. 71)
- KUENZER, Acácia, (org.). *Educação e Crise do Trabalho: Perspectiva de Final de Final de Século*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.
- _____. *O Ensino Médio agora é vida: entre o pretendido e o dito e feito*. Vozes, 2000.
- _____. *Pedagogia da Fábrica*. São Paulo, Ed. Cortez, 2001.
- _____. *Ensino Médio e Inclusão: Elementos para a construção de uma proposta para os que vivem do trabalho*. Revista de Educação.APEOESP: nº. 20 março/2005.
- LEHER, Roberto. *Tempo, autonomia, sociedade civil e esfera pública: uma introdução ao debate a propósito dos “novos” movimentos sociais na educação*. In: GENTILLI, Pablo e FRIGOTTO, Gaudêncio, (Org). *A Cidadania Negada: Políticas de exclusão na educação e no trabalho*. Ed. Cortez, 2002.
- MARSHALL, T. H., *Cidadania, classe social e status*. Tradução de Meton P. Gadelha. Rio de Janeiro, Zahar Editora, 1967.
- MEC-Ministério da Educação e Cultura. *Plano Decenal de Educação para Todos*. 1993-2003.
- PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Lei Federal nº. 10.172 de 9/01/2001.
- POCHMANN, Marcio. *Desenvolvimento Trabalho e Solidariedade Novos Caminhos para a inclusão social*. Ed. Cortez, 2002.
- PMSP – PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/SDTS. *Programa Bolsa Trabalho*. PMSP, 2001.
- _____. *Manual do Beneficiário*, 2003.
- ROUSSEAU, Jean Jacques. *Do contrato social; Discurso sobre a origem e fundamentos da desigualdade entre os homens*. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Os pensadores; 6)
- SILVA Jr., João dos Reis. *Reforma do Estado e da Educação no Brasil e FHC*. São Paulo. Xamã, 2003.
- _____. *Formação e Trabalho: Uma abordagem ontológica da Sociedade*. São Paulo: Xamã, 2001.
- SILVA, Maria Abadia da. *Intervenção e Consentimento: a política educacional do Banco Mundial*. Campinas, SP: Autores Associados: São Paulo: Fapesp, 2002.
- UNESCO. *Declaração Mundial sobre a Educação para Todos. Satisfação das necessidades básicas de aprendizagem*. Jomtien, 1990.
- VIEIRA, Evaldo. *Democracia e Política Social*. Editora Cortez, Autores Associados, 1992. (coleção polêmicas do nosso tempo, vol. 49).

O Marketing de Relacionamento como Ferramenta Geradora de Vantagem Competitiva para as Empresas de Pequeno Porte

Marco Antonio de Castro
Economista, Conferencista e Terapeuta. Pós Graduado em Gestão da Qualidade e Engenharia Econômica e Mestre em Administração de Empresas na área de Gestão de Negócios com Linha de Pesquisa em Marketing. Professor universitário de Marketing, Administração de Micro e Pequenas Empresas, Política de Negócios, Economia Brasileira e Informática e, desde 2000, coordenador do curso Técnico de Marketing de Varejo. Atualmente cursando Psicanálise.

Resumo

O trabalho tem por objetivo analisar o Marketing de Relacionamento como estratégia competitiva das empresas de pequeno e médio porte. Visando à prestação de serviços, como ferramenta chave no atendimento personalizado atendendo às necessidades dos clientes, buscando o relacionamento interno e externo das organizações como chave principal para atender o mercado no ramo industrial através do treinamento dos colaboradores e identificando o foco do empreendedor.

Palavras Chaves

Marketing de Relacionamento, Prestação de Serviços, Estratégia competitiva para empresas de pequeno porte.

Abstract

The aim of this work is to analyze the relationship marketing as competitive strategy between small and medium companies. Focusing the professional helping, as an important instrument related to the clients' supporting. The relationship market is a very good way to produce a competitive advantage for small companies. Companies which are looking for support their clients in the best and the most efficient way. Each day, the owner needs to be present and work together with its clients.

Keywords

Marketing of Relationship Rendering of services competitive Strategy for small business companies.

O Marketing de Relacionamento como Ferramenta Geradora de Vantagem Competitiva para as Empresas de Pequeno Porte

Introdução

Esse trabalho tem por objetivo analisar a inserção da abordagem do Marketing de Relacionamento na estratégia competitiva das empresas de pequeno e médio porte. No âmbito das estratégias implementadas com base no Marketing de Relacionamento dar-se-á ênfase à prestação de serviços, como ferramenta chave no atendimento personalizado às necessidades dos clientes.

Para Rogers (1998), uma pequena porcentagem dos clientes é responsável pela maior parte dos lucros. Na visão do autor, a lucratividade não deve ser analisada a partir do produto, mas sim com base no cliente. Nesse sentido, sob a ótica do marketing personalizado, em vez de querer conquistar mais e mais clientes, a empresa deve colocar a ênfase na retenção, selecionando os que são realmente valiosos e oferecendo benefícios e tratamento diferenciado.

Ainda, segundo o citado autor, a prática do marketing de relacionamento exige das empresas a reunião de todos os esforços, tendo como alvo principal o cliente. Parte-se da identificação dos clientes mais importantes que são aqueles que garantem a continuidade do negócio.

O maior desafio colocado pelo Marketing de Relacionamento é a conquista do cliente, motivando-o na direção de disponibilizar informações sobre as suas reais necessidades, contribuindo decisivamente para a oferta de produtos personalizados. Assim, qualquer produto que tenha a informação como componente central é provavelmente mais fácil de ser personalizado. Segundo Rogers (1998), um número cada vez maior de bancos, seguradoras, empresas de telecomunicações, cartões de crédito e até serviços de utilidade pública, estão incorporando à sua estratégia de comunicação ferramentas como TV interativa, cupons eletrônicos e aparelhos de fax nas residências.

O interesse pela interação eletrônica, segundo o referido autor, demonstra a consciência da importância da personalização e, mais significativamente, da obtenção, em tempo real, de informações sobre os clientes.

Ainda que o produto em si não possa ser personalizado, a empresa pode personalizar a comunicação com o cliente, em particular os clientes mais ocupados, aqueles para os quais o tempo é essencial.

Marketing de Relacionamento e Vantagem Competitiva

O Marketing de Relacionamento abre um enorme campo de oportunidades no âmbito das empresas de pequeno porte, pois uma das principais características dessas empresas é interação freqüente cliente/fornecedor. As empresas de pequeno porte podem beneficiar-se, cada vez mais, do conhecimento profundo dos clientes.

Para Peppers & Rogers (1997), a atração do cliente deve ser o foco central da estratégia competitiva. Para os autores, é mais fácil conseguir que uns poucos gastem mais (de forma mais seletiva) do que fazer milhões gastarem apenas algumas moedas. Sob essa perspectiva, a ênfase tradicional na “participação de mercado” é substituída pela “participação no cliente”. Essa mudança de ênfase representa a preocupação com a fatia que uma empresa tem do total das compras de determinado cliente.

O objetivo principal do Marketing de Relacionamento é o de possibilitar às empresas o tratamento individual a seus clientes, a partir do desenvolvimento de um relacionamento duradouro (Peppers & Rogers, 1997).

A utilização do Marketing de Relacionamento propicia a oportunidade do planejamento da personalização de produtos e serviços. Exige que uma empresa aborde o cliente de alto potencial como uma pessoa única, atendendo às suas necessidades e o persuadindo a comprar cada vez mais dos produtos, enquanto durar o relacionamento.

Na visão de Peppers & Rogers (1997), a empresa que utiliza o Marketing de Relacionamento tem menor probabilidade de ser afetada por esforços de vendas e campanhas publicitárias da concorrência, fica menos vulnerável aos altos e baixos dos ciclos econômicos e terão menores despesas com vendas, publicidade, gerenciamento e marketing.

O Marketing de Relacionamento envolve a utilização de uma ampla gama de técnicas de marketing, em particular vendas e comunicação, e de cuidados com o cliente, visando:

- a. Identificar os clientes de forma individualizada.
- b. Criar um relacionamento duradouro entre a empresa e seus clientes.
- c. Desenvolver a relação a partir da ênfase na geração de valor para o cliente e da sustentação da lucratividade da empresa.

O principal enfoque do marketing de relacionamento, na visão de Gummerson (1998), é a conquista e a manutenção de clientes.

No mercado de bens e serviços de consumo de massa, o Marketing de Relacionamento tem a sua importância associada ao processo de “fidelização” do cliente¹. No caso das empresas que adotam a estratégia da “customização em massa” e nos mercados de serviços personalizados, o Marketing de Relacionamento no mercado organizacional sempre desempenhou um papel central.

O Marketing de Relacionamento está baseado na percepção que a empresa tem das diferentes necessidades de seus clientes sendo uma abordagem que deve permear toda a organização. Isso só acontecerá se os conceitos constituírem o alicerce da sua estratégia competitiva (Roman; 1998).

Para Roman (1998), os clientes de uma empresa são o seu maior patrimônio. A formação e a preservação desse patrimônio é a tarefa central do marketing. Para que isso ocorra, é preciso aprofundar a compreensão das necessidades dos clientes. Nesse sentido, o estreitamento do relacionamento com os clientes é um instrumento fundamental, possibilitando à empresa utilizar o conhecimento obtido para atender às necessidades do cliente de forma mais competente que os seus concorrentes.

Na análise de Roman (1998), a empresa só será capaz de entender e atender às necessidades dos seus clientes se os colocar em primeiro lugar. Isso significa gerenciar o trabalho do dia-a-dia, a partir da orientação para o cliente, desenvolvida por uma equipe altamente treinada. Nesse sentido, o Marketing de Relacionamento envolve um compromisso a longo prazo.

Para o referido autor, o nível de relacionamento esperado pelos clientes precisa ser descrito de forma precisa, a partir da consideração:

- da mídia por meio da qual os contatos se desenvolverão; por exemplo, correspondência, telefone, contato pessoal, etc.
- da freqüência dos contatos com os clientes;
- da identificação da base do contato; no mercado organizacional, o relacionamento ocorre a partir de vários pontos de contatos – o chamado centro decisório de compras, o que implica em dispêndio considerável de tempo.
- do escopo de cada contato, isto é, os assuntos relevantes a serem abordados;

- dos resultados de cada contato, isto é, os passos a serem dados tanto pelo cliente como pela organização, visando o estabelecimento da relação;
- do custo de cada contato, não apenas em termos financeiros, mas os custos associados ao dispêndio de tempo.

A interação a partir de canais de comunicação de dupla via, envolvendo sistemas interligados on-line e a criatividade para obter e usar informações para gerar resultados, será possível:

- Gerenciar o relacionamento com o cliente, estabelecendo um diálogo contínuo que resulta no tão desejado e importante relacionamento duradouro;
- Estabelecer novas formas de comunicação com seus clientes, conhecendo seu perfil, estilo de vida e comportamento de compra;
- Monitorar a concorrência;
- Integrar o cliente à organização para a elaboração de produtos;
- Atrair e manter os clientes atuando em tempo real sobre qualquer ameaça que venha do ambiente competitivo; e
- Compilar e processar dados sobre o mercado em quantidade e possibilidade de análise nunca antes imaginada.

Num ambiente competitivo, os clientes que mantêm relacionamentos com determinados fornecedores, assim procedem devido ao “pacote” ofertado pelo fornecedor – produto, serviço, preço, crédito, relacionamento.

Para Stone (1997), a força do relacionamento é tão poderosa no mercado organizacional quanto no mercado consumidor. No mercado organizacional, o relacionamento ocorre no interior de centros de compras². Nos centros de compras é importante, para cada membro, estar e demonstrar que se encontra bem informado.

A competição “em tempo real” incentivou as empresas a utilizar meios de comunicação que permitem o conhecimento e o relacionamento com os clientes. Esses meios integrados deram origem ao conceito de CRM³ (Bretzke; 2000).

O CRM possibilita a reunião de um volume de informações considerável sobre os clientes, a partir do qual são criadas ofertas específicas que se transformam em vantagem competitiva. Oferta, nesse caso, não está ligada a um tipo de promoção, é o que a empresa oferece a seu cliente em termos de produtos, serviços e relacionamento. (Cravens & Piercy; 1994).

As empresas estão adotando cada vez mais a estratégia do CRM para conquistar um diferencial competitivo a longo prazo. O CRM é uma estratégia que possui raízes no Marketing de Relacionamento a sua implantação está assentada sobre dois pilares (Cravens & Piercy; 1994):

- Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- O uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

Zenke & Schaaf (1991) ressaltam que o CRM permite o aperfeiçoamento da “infra-estrutura de marketing” - ações táticas e operacionais de suporte - que, apesar de invisíveis para os clientes, permitem a construção eficaz do relacionamento, podendo constituir-se no fator de diferenciação da empresa em relação aos concorrentes.

Metodologia da Pesquisa

Para a coleta de dados foram selecionadas para entrevista, de forma aleatória, 50 empresas de pequeno porte do setor industrial, na cidade de Sorocaba-SP. A população considerada envolve, segundo o Cadastro da FIEP de Empresas da Cidade de Sorocaba, 1.208 empresas pertencentes a diversos ramos de atividade.

A amostra selecionada está composta por 26 empresas que atuam no mercado organizacional e por 24 empresas atuantes no mercado consumidor. As empresas estão divididas em “estruturistas”⁴, fabricantes de esquadrias de alumínio, revendas de telhas de alumínio e revendas de bombas injetoras.

As entrevistas foram feitas entre os meses de junho e setembro de 2000, com os proprietários das empresas, visando identificar a prática do Marketing de Relacionamento e a sua utilização como fonte de fortalecimento ao atendimento ao cliente.

Análise dos Dados

Os dados obtidos das entrevistas realizadas na Cidade de Sorocaba-SP permitiram obter o seguinte quadro.

Em primeiro lugar, é amplo o conhecimento do Marketing de Relacionamento. Os 50 entrevistados responderam que têm conhecimento da abordagem.

O relacionamento com o cliente é considerado uma ferramenta essencial para a sobrevivência da empresa de pequeno porte por todos os entrevistados. Dentre os fatores que justificam a importância, destacam-se:

- “o relacionamento com o cliente tem que ser muito estreito”: 12 empresas;
- é necessário “verificar constantemente as necessidades dos clientes”: 8 empresas;
- é necessário estabelecer “parceria com o cliente”: 6 empresas
- tem-se que “analisar constantemente as condições de fornecimento”: 5 empresas
- “os funcionários têm que ser constantemente treinados para atender aos clientes”: 4 empresas;
- tem que haver “comprometimento”: 4 empresas
- 32 empresas, aproximadamente 64% da amostra, além do proprietário, utilizam vendedores contratados.
- 08 empresas - 16% da amostra – recorrem também a representantes comerciais.

Fica patente que, nas empresas pequeno porte, os proprietários são os responsáveis diretos pelo relacionamento com os clientes. De um lado, as características da estrutura organizacional, de outro a ênfase na negociação face to face⁵. Ressalte-se, que os clientes acham importante comunicar-se diretamente com o proprietário.

Em terceiro lugar, a fonte fundamental de armazenamento das informações sobre os clientes é o “cadastro de clientes”. 37 empresas - 74% da amostra – possuem um cadastro manuscrito, enquanto que somente 13 empresas - 26% da amostra – utilizam a informática para armazenar os dados identificadores dos clientes.

Em quarto lugar, se a utilização dos meios eletrônicos de comunicação parece estar se difundindo entre as empresas da amostra, existem ainda desafios a enfrentar.

16 empresas - 32% da amostra – além do contato pessoal realizado pelo proprietário fazem uso do telemarketing.

Com relação ao comércio eletrônico, 12 empresas (23% da amostra) o utilizam para vendas e suprimentos.

Grande parte dos empreendedores entrevistados afirmam não ter “intimidade” com informática, dizem não ter tempo para se reciclarem neste sentido, por outro lado há a necessidade de contratarem um profissional para execução desta tarefa, o que passa a não ser viável por questão de custos, em algumas empresas entrevistadas, por tratar-se de instituições familiares.

Os filhos que formam uma geração mais nova e informada em tecnologia, passam a comprometer-se com esta tarefa, o que tem demonstrado um bom resultado na apresentação da empresa ao mercado.

A maioria dos entrevistados – 85% da amostra - acham importante pensar no comércio eletrônico como componente da estratégia de relacionamento com o cliente. Dentre os fatores apontados para justificar a preocupação, ressaltam-se:

- facilita o controle da produção, a tornando mais eficiente: 30% da amostra.
- facilita a colocação dos pedidos: 26% da amostra.
- melhora o sistema de consulta no mercado: 20% da amostra.
- melhora a confecção e o encaminhamento de orçamentos: 18% da amostra.
- facilita as vendas e as negociações: 14% da amostra.
- as atividades passam a ser padronizadas: 14% da amostra.
- transmite segurança e agilidade nas informações: 12% da amostra.
- transmite rapidez nas informações: 10% da amostra.
- a Internet irá e já esta movimentando a economia: 8% da amostra.
- melhora a escolha do produto: 6% da amostra.
- melhora muito o sistema de compras do produto: 6% da amostra.

Dos 15% que não acham importante:

- 7 empresas afirmam que preferem a negociação face to face sendo 14% da amostra.

- 4 empresas afirmam que depende muito do ramo de atividade sendo 8% da amostra.
- 3 empresas afirmam que os mercados possuem negociações específicas sendo 6% da amostra.

É importante ressaltar, que esses empresários acreditam, no entanto, que essa ferramenta possa atuar de maneira auxiliar, mesmo para os clientes que preferem o relacionamento face to face, contribuindo para a fidelização e para a diferenciação no atendimento.

Em quinto lugar, as principais formas de divulgação da empresa ocorrem:

- por meio de lista de páginas amarelas: 18 empresas ou 36% da amostra
- por meio de revistas especializadas: 17 empresas ou 34% da amostra
- por meio de jornal da cidade: 8 empresas ou 16% da amostra
- por meio de catálogos: 8 empresas ou 16% da amostra.
- por meio de feiras especializadas: 5 empresas ou 10% da amostra
- por meio de revistas da cidade: 3 empresas ou 0,6 % da amostra
- por meio de site (internet): 3 empresas ou 0,6% da amostra
- por meio de rádio: 3 empresas ou 0,6% da amostra
- por meio de mala direta: 1 empresa ou 0,2% da amostra
- por meio de panfletos: 1 empresa ou 0,2% da amostra

Os empreendedores dão maior importância para lista de páginas amarelas, catálogos e revistas especializadas na área de atuação da empresa, utilizam mala direta e panfletos quando é solicitado algum tipo de informação pelo cliente. A criação de um site para consulta ainda é pouco explorada pelo empreendedor entrevistado, enquanto que a mídia através de rádio e as feiras especializadas são utilizadas apenas quando há lançamento de um novo produto.

Com relação ao diferencial competitivo, as empresas assim se dividiram:

- 14 empresas oferecem qualidade de produtos, sendo 28% da amostra.
- 13 empresas oferecem prazo de entrega, sendo 26% da amostra.
- 8 empresas oferecem preços menores do que os da concorrência, sendo 16% da amostra.
- 8 empresas oferecem serviços pós-vendas, sendo 16% da amostra.
- 7 empresas oferecem assistência técnica, sendo 14% da amostra.
- 7 empresas oferecem facilidade no pagamento, sendo 14% da amostra.
- 6 empresas oferecem entrega no estabelecimento do cliente, sendo 12% da amostra.
- 6 empresas oferecem atendimento informatizado sendo 12% da amostra.
- 5 empresas oferecem pessoal treinado na obra do cliente sendo 1% da amostra.
- 5 empresas oferecem montagem por conta da empresa, sem custo para o cliente. sendo 1% da amostra.
- 5 empresas oferecem pontualidade no compromisso da entrega, sendo 1% da amostra.
- 4 empresas oferecem substituição imediata dos produtos não-conformes sendo 0,8% da amostra.
- 4 empresas oferecem treinamento dos profissionais do cliente para utilização dos produtos, sendo 0,8% da amostra.
- 4 empresas oferecem atendimento com garantia de certificação da ISO 9000 sendo 0,8% da amostra.
- 3 empresas oferecem a certeza de conhecimento do produto sendo 0,6% da amostra.
- 3 empresas oferecem o projeto aos clientes sendo 0,6% da amostra.
- 2 empresas oferecem instalação do equipamento sendo 0,4% da amostra.

Verifica-se que, na maioria das empresas pesquisadas, no caso de instalação, construção ou montagem, o proprietário vai pessoalmente até o cliente e participa da execução do trabalho. Segundo a sua visão: "o cliente passa a ter mais confiabilidade quando vê o dono do negócio envolvido com o pedido". Por sua vez, a assistência técnica na venda e principalmente no pós-vendas é de crucial importância para o cliente voltar a comprar.

Considerações Finais

A Partir da pesquisa realizada, podemos afirmar que a cada dia a participação efetiva do dono do negócio no comando das empresas visa o atendimento às necessidades dos clientes, e tem sido uma forma primordial na conquista da fidelização do cliente.

Os empresários estão buscando de todas as formas conhecer todos os detalhes ligados ao dia a dia das empresas/clientes, participando também da vida dos empresários/clientes, conhecendo particularidades como a data de aniversário, lazeres, gostos por roupa, casas, carros etc.

Dessa forma é possível que a empresa passe a atingir uma fonte muito importante na conquista de mercados, o cliente quando é lembrado de forma especial e particular, passa a olhar para a empresa fornecedora como um aliado nas suas negociações.

Ajudar o cliente a vender tem sido a palavra de ordem nos diversos ramos de atividade. Quando o cliente esta bem com a estrutura e satisfeito com o atendimento que lhe é oferecido, certamente o retorno de todos os investimentos oferecidos será revertido em novos negócios.

A concorrência esta muito acirrada em todos os ramos de atividade e o Marketing de Relacionamento abre caminhos relacionados à personalização no atendimento ao cliente, exigindo do empresário, investimento pessoal em idéias de melhoria contínua de atendimento às necessidades de mercado. A empresa de pequeno porte tem como meta principal utilizando os poucos recursos que possuem, procurar sempre surpreender o cliente.

O Marketing de relacionamento possibilita, como demonstrou a pesquisa realizada, às empresas se motivarem a criar formas especiais de atendimento, o que foi realçado diz respeito a facilitar ao cliente a utilização dos produtos, a empresa de pequeno porte atualmente tem dado suporte total neste sentido fornecendo serviços de montagem, treinamento, atendimento personalizado, assistência técnica, qualidade, facilidades nos pagamentos, preços competitivos, etc.

A pesquisa foi focada a indústrias, prestadores de serviços e ao cliente final, desta forma fica aberta a oportunidade de darmos continuidade no foco pesquisado através de um trabalho onde será pesquisado a opinião do consumidor final com relação às competências apresentadas pelos empresários visando se realmente é aceito pelo cliente como uma vantagem competitiva através do Marketing de Relacionamento.

Notas

1 – O Grupo Pão de Açúcar possui um programa de entrega de mercadorias, as companhias aéreas fornecem um programa de milhagem aos seus clientes, os cartões de crédito possuem descontos e promoções aos assinantes. 2 – Centro de decisões das empresas, constituído pelo comprador e profissionais de 1º escalão.

3 - Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégias, processos, software e hardware.

4 – Estruturistas – fabricantes e instaladores de estruturas em aço, madeira ou alumínio.

Em segundo lugar, a forma de interação com o cliente mais utilizada é o contato pessoal. Assim, todas as 50 empresas da amostra contatam os clientes diretamente através do proprietário, no entanto observa-se a presença de outros agentes:

5 - Face to face – relacionamento face a face, utilizado pelos profissionais que negociam diretamente com os clientes.

Bibliografia

- BRETZKE, Miriam, "**Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**", São Paulo, Ed. Vozes, 2000.
- CRAVENS, D. W. & PIERCY, N. E., "**Relationship marketing and collaborative network in service organizations**", International, 1994.
- GUMMERSON, E., "**Implementation requires a relationship marketing paradigm**", USA, Heineman, 1998.
- ROGERS, Martha & PEPPERS, Don, "**Relacionamento duradouro**", Artigo, HSM Management, Setembro-outubro 1997.
- ROGERS, Martha, "**Os clientes Valiosos**", Artigo, HSM Management, julho – agosto 1998.
- ROMAN, Erman, "**Integrated Direct Marketing**," USA, McGraw Hill, 1998.
- STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil & LISKE, Luis, "**Marketing de Relacionamento**", Rio de Janeiro, Ed. Littera Mundi, 1997.
- ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick, "**A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**", São Paulo, Ed. Harbra, 1991.
-

Trabalho feminino: Avanços e limites no diálogo metodológico entre as ciências sociais e a saúde

Raquel Littério de Bastos

Cientista Social, Mestre em Saúde Pública pela Faculdade de Medicina da Unesp de Botucatu.
Professora de Sociologia da Educação, Sociologia Jurídica e
Metodologia de Pesquisa Científica.

Resumo:

O presente artigo é um fragmento do quadro teórico utilizado para a pesquisa realizada durante o mestrado no departamento de saúde pública da faculdade de medicina da Unesp de Botucatu, e tem por objetivo a pretensão em apresentar uma rápida reflexão acerca dos avanços e limites metodológicos da abordagem dos estudos sobre o trabalho feminino na área da saúde, nas últimas três décadas do século XX.

Uma das formas, talvez não a melhor, de descrever a trajetória sócio-econômica da inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro pode ser observada, em princípio, nas fontes oficiais por meio dos dados apresentados nas pesquisas no decorrer dos anos 70 aos anos 90. Isto porque foi no início dos anos 70 e final dos 80, que o capitalismo acelerou-se no Brasil. A concentração de renda levou ao empobrecimento generalizado da população e o concomitante fenômeno da entrada maciça de mulheres no mercado de trabalho.

A influência das teorias feminista na produção acadêmica sobre os temas relacionados ao trabalho feminino dentro da sociologia, no final dos anos 60 e início dos 70, desenvolveu pesquisas que se tornaram clássicas na literatura sobre a mulher na sociedade capitalista, como as de Saffioti, (1969); Blay, (1972, 1978), e nos anos 80 a questão do gênero enquanto categoria analítica. As primeiras produções acadêmicas na área da saúde foram sobre os aspectos reprodutivos da mulher. A prova deste avanço está talvez nas teorias de Dejours ao fazer uso do conceito de desgaste mental registra a esfera da subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras, avançando alguns passos à frente das abordagens tradicionais ao introduzir caminhos para a dimensão das diferenças de gênero possibilitando reconhecer o impacto da divisão sexual do trabalho.

Palavras-chave:

trabalho feminino; saúde reprodutiva; metodologias de pesquisa.

Abstract:

The present article is one breaks up of the used theoretical picture for the research carried through during the mestrado one in the department of public health of the college of medicine of the Unesp de Botucatu, and has for objective the pretension in presenting a fast reflection concerning the advances and metodológicos limits of the boarding of the studies on the feminine work in the area of the health, in last the three decades of century XX. One of the forms, perhaps not it better, to describe the partner-economic trajectory of the insertion of the feminine man power in the market of Brazilian urban work can be observed, in principle, the official sources by means of the data presented in the research in elapsing of years 70 to years 90. This because it was in the beginning of 70 years and end of the 80, that the capitalism was sped up in Brazil. The income concentration took to the generalized impoverishment of the population and the concomitant phenomenon of the massive entrance of women in the work market. The influence of the theories feminist in the academic production on the subjects related to the feminine work inside of sociology, in the end of years 60 and beginning of the 70, developed research that if had become classic in literature on the woman in the capitalist society, as of Saffioti, (1969); Blay, (1972, 1978), and in 80 years the question of the sort while analytical category. The first academic productions in the area of the health had been on the reproductive aspects of the woman. The test of this advance is perhaps in the theories of Dejours when making use of the concept of mental consuming registers the sphere of the subjectivity of the workers and workers, advancing some steps to the front of the traditional boardings to it introduce ways for the dimension of the sort differences making possible to recognize the impact of the sexual division of the work.

Keywords:

feminine work; reproductive health; methodologies of research.

Trabalho feminino: Avanços e limites no diálogo metodológico entre as ciências sociais e a saúde

O presente artigo é um fragmento do quadro teórico utilizado para a pesquisa realizada durante o mestrado² no departamento de saúde pública da faculdade de medicina da Unesp de Botucatu, e tem por objetivo a pretensão em apresentar uma rápida reflexão acerca dos avanços e limites metodológicos da abordagem dos estudos sobre o trabalho feminino na área da saúde, nas últimas três décadas do século XX.

Na tentativa de justificar o período abordado para a investigação deste tema, cito Penna (1981) que vê que *a experiência da industrialização brasileira, no período entre 1950 e 1990, constituiu momento extremamente fértil, tanto para a reflexão teórica sobre o trabalho feminino, quanto, para o exame de sua dinâmica.*

Houve já no período das guerras, mesmo no Brasil, um desfalque da mão-de-obra masculina e, para suprir as necessidades de produção bélica, as mulheres foram chamadas para o mercado de trabalho. Mas com o fim das guerras, muitas ainda voltaram ao espaço doméstico.

Uma das formas, talvez não a melhor, de descrever a trajetória sócio-econômica da inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro pode ser observada, em princípio, nas fontes oficiais por meio dos dados apresentados nas pesquisas no decorrer dos anos 70 aos anos 90.

Isto porque foi no início dos anos 70 e final dos 80, que o capitalismo acelerou-se no Brasil. O financiamento do “milagre brasileiro” foi realizado com capital estrangeiro, acarretando em uma enorme dívida, impedindo o desenvolvimento do mercado interno. A concentração de renda levou ao empobrecimento generalizado da população e o concomitante fenômeno da entrada maciça de mulheres no mercado de trabalho (BANDEIRA e OLIVEIRA, 1991).

Contudo, a tese sobre a necessidade de complementar a renda familiar pode não ter sido o principal motivo que impulsionou a mulher a ingressar no mercado de trabalho, mas a participação de esposas e mães na contribuição no sustento da renda familiar ocorreu de fato (LEONE, 1996), mesmo depois de entendermos que esse fenômeno, segundo Bandeira e Oliveira (1991), aconteceu por um lado, pelo fato de esta ser uma mão-de-obra mais “desqualificada” sendo assim, mais barata, e, por outro lado, substituir os operários que tinham estabilidade, com vantagens, afinal pagava-se menos às mulheres.

Na PNAD (Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliares) de 1985 as trabalhadoras concentravam-se nos ramos de produção, em primeiro lugar, nas atividades sociais, 73,1%, em segundo, na prestação de serviços, 64,5%, onde estão incluídas as empregadas domésticas. Mas, apesar de inseridas, apenas 58,6% atingiam o máximo de um salário mínimo (SENNA E FREITAS, 1994), as demais trabalhadoras, discriminadas em comparação com a remuneração da mão de obra masculina, recebiam abaixo de um salário (BRUSCHINI, 1995).

Os dados do Censo de 80 mostram a notável expansão do ingresso das mulheres no mercado de trabalho no início dos anos 70, sendo que 18,2% das mulheres de mais de 10 anos eram economicamente ativas, e vinte anos depois, a taxa de atividade feminina, praticamente, dobrou para 39,2%, atingindo a cifra de mais de 22,9 milhões de trabalhadoras em 96 (BRUSCHINI, 1996a).

Ainda na década de 80, marcada pela recessão e o desemprego, as trabalhadoras intensificaram sua presença em todas as idades, contrariando as expectativas de um declínio nas taxas de atividades femininas que passaram: segundo Bruschini e Lombardi (1996), em 1981, o maior percentual de mulheres trabalhadoras acima dos 10 anos de idade era de jovens dos 20 aos 24 anos, 45,8%, ocorrendo um declínio nas taxas de atividade nas faixas etárias subseqüentes, decorrente do casamento e da maternidade. Mesmo assim foram incorporadas mulheres de 30 a 39 anos, aumentando para 54,7% em 1990, e as mulheres casadas aumentaram em 17,6% sua participação, subindo de 20% em para, 37,6% em 90. Mas são as PNADs (Pesquisa Nacional de Amostra Domiciliares) dos anos posteriores (1992, 1993 e 1995) que incorporaram a revisão do conceito de trabalho, antes fundamentado no trabalho assalariado, não sendo, portanto, um instrumento sensível para captar outras formas de organização do trabalho, como a rural e as de base familiar. De fato, a taxa de atividade das brasileiras, que era de 39,2% em 1990, elevou-se para 48,1% em 1995, aumento este, em parte, inflacionado pela ampliação do conceito de trabalho (BRUSCHINI, 1996a).

O aprimoramento na produção dos dados sobre a mão-de-obra feminina na PNAD de 1990 consistiu em incluir informações sobre o local de estabelecimento do trabalho principal, tornando visível um outro ângulo revelador na mensuração do trabalho feminino: 26% de mulheres, para 2,7% de homens, trabalhando no próprio domicílio ou de outra pessoa, sendo neste último caso, 30,1% e 11,1%, respectivamente (FIBGE, 1992).

A influência das teorias feminista na produção acadêmica sobre os temas relacionados ao trabalho feminino dentro da sociologia, no final dos anos 60 e início dos 70, desenvolveu pesquisas que se tornaram clássicas na literatura sobre a mulher na sociedade capitalista, como as de Saffioti, (1969); Blay, (1972, 1978), e nos anos 80 a questão do gênero³ enquanto categoria analítica.

O feminismo introduziu, nas ciências sociais e na saúde, a questão do trabalho doméstico como atividade integrada à economia política, e negada como atividade trabalhista, demonstrado aí as vivências específicas de exploração e opressão, provocando rupturas radicais nas explicações biologizantes das diferenças entre as práticas sociais masculinas e femininas e nos modelos científicos supostamente universais. Essas rupturas repousam na concepção de que as relações sociais são antes de tudo relações hierárquicas de poder entre os sexos, construídas em uma base material e não apenas ideológicas. (OLIVEIRA, 1999).

A partir destes estudos, algumas questões foram levantadas sobre a mão-de-obra feminina, entre os quais: 1. a subenumeração nas estatísticas oficiais, especialmente nos Censos Demográficos; 2. a incorporação e exclusão da mulher do mercado como estratégia da política econômica; 3. a segregação de gênero nos setores ocupacionais; 4. as modificações ocorridas no perfil das trabalhadoras, 5. os aspectos problemáticos do trabalho na saúde reprodutiva da mulher.

Com o desenvolvimento desses temas nas pesquisas acadêmicas, foram sendo desvendados outros valores além dos que constavam nas estatísticas oficiais. Por exemplo, os dois tipos de valores diferenciados pelos tipos de atividades e valores produzidos. Segundo SINGER (1977):

A reprodução da força-de-trabalho não se resume ao recebimento do salário e de seu dispêndio para aquisição de valores de uso necessários para o trabalhador e sua família. Os valores de uso, adquiridos no mercado (alimentação, vestuários, etc), requerem toda uma série de atividades para poderem ser usados ou consumidos, assim a comida tem que ser preparada, a louça lavada e secada, a roupa deve ser lavada, passada e, ocasionalmente, reparadas; sem falar dos cuidados especiais que devem ser prestados às crianças pequenas, pessoas idosas e doentes.

São estas atividades que têm caracterizado o trabalho doméstico, nem sempre valorizado por questões culturais, mas de importância fundamental para a sobrevivência do trabalhador e de sua família.

A importância do trabalho doméstico surge na inexistência de uma infra-estrutura externa ao domicílio (creches, lavanderias, etc), levando a maioria das mulheres a realizar uma dupla jornada para trabalhar fora de casa. Mas apesar das obrigações familiares limitarem uma parcela das mulheres a entrarem no mercado formal, isto não impediu o exercício informal do trabalho, no domicílio, obtendo um rendimento para contribuir no aumento da renda familiar. Assim como o trabalho doméstico, os trabalhos informais, exercidos no domicílio ou fora dele, não eram considerados nos Censos Demográficos, em virtude do conceito de ocupação adotado e da delimitação, nesta definição, das horas trabalhadas. Conseqüentemente, o trabalho feminino era subenumerado, sendo enquadrado nas chamadas "condições inativas" ou na categoria de "subocupação" (BRUSCHINI, 1996a).

Averiguando-se esta questão constatou-se que as atividades realizadas no domicílio, ao contrário do que se supunha em pesquisas anteriores, costumam ser realizadas de forma regular e contínua em 75% dos casos, mantendo os trabalhadores ocupados por mais de 40 horas/semanais (BRUSCHINI, 1996b).

A incorporação e a não exclusão das trabalhadoras em tempos de crise e recessão nos anos oitenta poderia ser explicada em decorrência da concentração destas em “guetos ocupacionais”, ou seja, setores que envolvem tarefas ligadas à manutenção da vida e à socialização de novas gerações (COSTA, 1996), proporcionaram a expansão do número de trabalhadoras apesar das crises econômicas.

As análises sobre o comportamento do mercado de trabalho brasileiro nesse período (PACHECO, 1992; LACERDA e CACCIAMALI, 1992; OLIVEIRA e COL, 1994) revelaram a ocorrência de um intenso processo de expansão do setor terciário da economia brasileira. Estariam, neste setor, a prestação de serviços, o comércio, entre outras.

Sendo assim na terceira questão podemos observar, em decorrência da anterior, a segregação de gênero no mercado de trabalho. A mão-de-obra feminina estava concentrada em poucos setores de atividades, principalmente, serviços domésticos, educação, saúde e, em menor proporção, em alimentação (SENNA E FREITAS, 1994).

Nota-se que parte desta concentração se deve a uma construção cultural do feminino levando-nos a reproduzir nas atividades desenvolvidas neste setor, o papel tradicional da mulher, envolvida em tarefas ligadas à manutenção da vida, reprodução da família e à socialização das novas gerações (SAFFIOTI, 1987).

Esta concentração é resultado de uma construção ideológica determinante dos papéis sociais para cada sexo, naturalizando a tendência ao prolongamento das atividades do lar nas atividades profissionais, variável segundo diferentes estratos sociais (COSTA, 1990).

A quarta questão mostra uma modificação no perfil do contingente de trabalhadoras. Do ponto de vista da oferta de trabalhadoras ocorreram profundas transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher.

A expansão da escolaridade e o acesso das mulheres às universidades foram aspectos fundamentais deste processo. A queda da taxa de fecundidade, uma das mais profundas transformações demográficas ocorridas no país desde o final dos anos 60, graças à adoção da prática contraceptiva, também, desempenhou papel fundamental na ampliação da atividade feminina que passou a ter um menor número de filhos e assim mais disponibilidade para o trabalho extradomiciliar (BRUSCHINI, 1996b).

Desta forma, uma complexa combinação de fatores determinou a inserção da mulher no mercado, vinculada às características pessoais e do grupo familiar. Características pessoais como o estado conjugal e a presença de filhos, associados à idade e a escolaridade da mulher, e características do grupo familiar, como a sua estrutura e ciclo de vida, sempre presentes na decisão destas mulheres de ingressar ou não. Destas características também dependerá por quanto tempo irá permanecer no mercado (BRUSCHINI, 1995).

O comportamento feminino na atividade econômica é considerado intermitente, de acordo com a autora, não estando apenas vinculado à demanda do mercado e às suas necessidades e qualificações, mas à articulação dos papéis familiares e profissionais que explicam este comportamento entre as trabalhadoras.

E, apesar de todas as dificuldades, elas ingressam na atividade produtiva e nela permanecem cada vez mais. A busca de um trabalho faz ainda hoje com que as mulheres enfrentem inúmeros mecanismos discriminadores fundamentados no preconceito sexual, que se expressam, por exemplo, por um leque mais estreito de oportunidades, barreiras no acesso a cargos de comando e chefia, desigualdades salariais em relação aos colegas, em atividades pouco rentáveis, na economia informal, sem proteção da legislação trabalhista ou previdenciária. Mesmo no setor formal, a equidade de salários e benefícios entre os sexos tem sido uma batalha com várias conquistas na trilha da emancipação feminina.

No entanto, o trabalho começa a ser questionado, em hipótese, pernicioso, dependendo da forma como é organizado. Na sociologia começam os estudos de Lobo (1991) sobre as relações sociais de gênero no trabalho em seu livro *A classe operária tem dois sexos*.

As primeiras produções acadêmicas na área da saúde foram sobre os aspectos reprodutivos da mulher. Mais tarde a saúde ocupacional iniciou suas pesquisas sobre a organização do trabalho feminino, mas ainda centrados na prevenção de riscos para a saúde reprodutiva reforçando a dimensão biologicista (OLIVEIRA, 1999).

Para exemplificar as pesquisas na área da saúde ocupacional temos os estudos realizadas em países latinos em condições sociais similares às do Brasil, onde o trabalho feminino foi considerado um fator de risco para o resultado da gestação (CERON-MIRELES, e col. 1997). Nestes estudos desenvolveu-se a teoria de que quando agrupadas várias condições de tra-

balho, como esforço físico elevado, postura predominante em pé e/ou carregando peso, carga horária elevada e/ou trabalho noturno, ausência de pausas durante o trabalho, estão relacionadas ao baixo peso ao nascer, embora não terem sido constatadas essas relações em países desenvolvidos como na França (SAUREL-CUBIZOLLES e KAMINISKI, 1987).

Em grande parte destes estudos havia a hipótese que as condições precárias de trabalho durante a gestação, encontradas em países que não possuem uma legislação trabalhista respeitada pelo empregador, contribuiria para que estas condições e interferissem no bem estar materno e por conseqüência do desenvolvimento fetal. Assim quando a gestante estivesse exposta à necessidade de executar alguns exercícios ou posições físicas, esta seria hipoteticamente responsável pela redução do fluxo sanguíneo útero-placentário, retardando o crescimento fetal (CERON-MIRELES e col., 1997)

Mesmo abordando questões sociais a autora Oliveira (1999) aponta a restrita capacidade e mesmo o interesse das ciências biomédicas em introduzir a variável gênero em seus estudos e denunciou a escassez de investigações que adotassem perspectivas comparativas dos efeitos sejam sobre o risco no trabalho em homens e mulheres bem como outros aspectos de possíveis investigação.

Um exemplo deste descompasso entre as metodologias é o modelo utilizado no trabalho de Mabelle (1982), no qual a autora quantificou a carga de trabalho feminino durante a gestação e relacionou a fadiga profissional com a prematuridade dos conceptos. À medida que toma a "carga de trabalho" como indicador de fadiga e demonstra a relação destas más condições de nascimento do recém-nascido, estabelece, por assim dizer, uma relação direta de causa e efeito, não considerando, portanto, a mediação que o corpo da mulher, submetido às condições sociais e biológicas, representa. O interesse em articular variáveis biológicas e sociais levou a autora a operar uma redução do social ao tradicional esquema biológico.

Em uma revisão sobre os estudos realizados dentro deste esquema biológico, autores como Saurel-Cubizolles e Kaminski, (1986) constataram que as opiniões são divergentes quanto à existência ou não da influência da atividade ocupacional no peso ao nascer.

Pesquisas realizadas em países desenvolvidos (JOFFE, 1985; ZUCKERMAN, 1986; STENGEL e col, 1987; SAUREL-CUBIZOLLES e KAMINSKI, 1987; TUCKER e SANJUR, 1988; RABKIN e col, 1990; TEITELMAN e col, 1990; CHAMBERLAIN, 1993; LEE e col, 1995) estudaram o impacto do trabalho no resultado da gestação e, apesar de não encontrarem uma relação direta entre o trabalho e o baixo peso, concordam que esses resultados podem diferir em países com realidades sociais diversas.

Ceron Mireles e col (1986 e 1997), também desenvolveram pesquisas sobre o tema, desta vez em países em desenvolvimento. Similar ao resultado das outras pesquisas realizadas em países mais desenvolvidos, o trabalho não se apresentou como um fator de risco para o baixo peso. Entretanto, Launer e col (1990) observaram, na Guatemala, que mulheres com ocupações manuais apresentaram um maior risco em ter filhos de baixo peso e prematuros, emergindo um outro ângulo da questão.

Outros autores (MOSS e CARVER, 1993; SPINILLO e col, 1996; WERGELAND e col, 1998; HANKE e col, 1999) investigaram as condições de trabalho de gestantes e possíveis associações com o baixo peso, mas principalmente, com a prematuridade fetal.

Contudo, é necessário problematizar os modelos utilizados no campo da saúde. No âmbito da medicina social, existe uma corrente de pensamento, entre eles Arouca (1978), Breilh (1994) e Laurell (1995), que vem problematizando a relação trabalho/saúde, substituído por Laurell pelo nexa biopsíquico.

O modelo tradicional de causalidade contribuiu para a ampliação do conhecimento da medicina e do processo saúde-doença, considerando os aspectos biológicos dentro de um contexto sócio-econômico. Entretanto, os modelos referidos como tradicionais ou convencionais negligenciava o caráter social do processo saúde-doença, reduzindo a compreensão da essência dos fenômenos (LAURELL, 1989).

Para Laurell (1983), o trabalho tem seus aspectos antagônicos e é evidenciado como elemento central da compreensão do processo saúde-doença, não apenas porque pode gerar agravos à saúde, mas principalmente porque o processo de trabalho determina as condições de vida de quem o executa.

A Teoria da Multicausalidade das Doenças veio suceder ao modelo Unicausal. Seu pressuposto é o de que a causa da doença não é única e que, portanto, coexistem várias outras para a sua determinação. As críticas aos modelos tradicionais apontam para a necessidade de se conceber a saúde-doença com um processo social, já que historicamente os processos biopsíquicos humanos têm-se transformado em função das mudanças sociais ocorridas. Desta forma, coloca-se como relevante o estudo do conjunto dos elementos que estão

envolvidos no processo, nas suas inter-relações, fundamentado na multidisciplinariedade dos conhecimentos que extrapolam o campo da Biologia e adentram ao campo das Ciências Humanas, representado notadamente pela Antropologia, Sociologia, Economia e Psicologia (LAURELL, 1989; 1995; BREILH, 1991).

O modelo biologizante coloca de forma simplificada, “uma carga de trabalho” é “uma circunstância” de um determinado processo de trabalho, cuja presença pode aumentar a probabilidade de que o grupo de trabalhadores “expostos” fique sujeito a um agravo à sua condição psicobiológica. Em função das características ambientais e o processo de trabalho, as cargas de trabalho são definidas segundo sua natureza de tal forma que facilita a sua identificação e a sua forma de agir. São elas as cargas físicas, químicas, orgânicas, mecânicas, psíquicas e fisiológicas (FACCHINI, 1994).

As fisiológicas, segundo o mesmo autor, derivam-se das diferentes maneiras de realizar uma atividade ocupacional. São elas o esforço físico e visual, os deslocamentos e movimentos exigidos pela tarefa, o espaço de trabalho disponível, as condições ergonômicas de sua execução, as horas extras de trabalho ou a intensificação do trabalho e a prolongação da jornada, assim como os turnos noturnos e rotativos.

Em relação às condições de trabalho, a sobrecarga de uma atividade extra-domiciliar, na maioria das vezes acrescida pelos afazeres do lar, contribui para um significativo aumento da carga metabólica, além do seu limite já imposto pela própria gravidez (HOFMEISTER, 1982).

Os fatores biológicos, intrínsecos à mãe são: idade reprodutiva, características físicas como a altura, nutricionais como o peso, condições de saúde, paridade e características genéticas. Os fatores sociais estão relacionados com a assistência materno-infantil, como a realização do pré-natal e o sócio-econômico como a renda, educação, estrutura familiar e as condições de trabalho e sua carga fisiológica.

Esta circunstância conduz à possibilidade da fadiga considerando as conseqüências da demanda de trabalho físico primeiro e o psicológico em segundo, ambos exigidos no cumprimento das tarefas (NUNES, 1996), acrescida à carga horária e posições em que são realizadas as atividades uma vez que estas condições de trabalho árduo podem retardar o crescimento fetal e reduzir o fluxo sanguíneo útero-placentário (CERON-MIRELES, e col. 1997).

A problemática da saúde mental no trabalho ampliou-se a partir da reflexão sobre a psicopatologia do trabalho com a inclusão da categoria gênero, passando a operar no campo da subjetividade (DEJOURS, 1993), concebendo os indivíduos com vivências marcadas pela divisão sexual e determina três tipos de risco: “(1) risco residual é aquele que não é completamente eliminado pela organização do trabalho e deve ser assumido individualmente; (2) risco real é o não-quantificável, mas presumível, e o risco suposto é aquele confirmado pelos acidentes de trabalho, de caráter imprevisível”. (DEJOURS, 1988)

Uma breve reflexão sobre as metodologias

Talvez não haja a necessidade de salientar a óbvia limitação do método estatístico em esclarecer com maior profundidade as relações entre o trabalho feminino e o sofrimento psicofísico destas mulheres inscritas em determinadas condições de produção capitalista. Não se trata aqui de dizer qual é a melhor metodologia, ainda menos de levantar uma discussão para desqualificar as metodologias quantitativas acusando-as de positivismo. Isso porque sabemos que as metodologias só conseguem captar uma parte da realidade e repensá-las também constitui nobreza.

Apontar limites não significa mostrar que não houve um avanço no diálogo entre as áreas. A prova deste avanço está talvez nas teorias de Dejours ao fazer uso do conceito de desgaste mental registra a esfera da subjetividade dos trabalhadores e trabalhadoras, avançando alguns passos à frente das abordagens tradicionais ao introduz caminhos para a dimensão das diferenças de gênero possibilitando reconhecer o impacto da divisão sexual do trabalho.

As relações sociais de gênero deveriam ser a possibilidade de fazer a mediação entre a área da saúde e a das ciências sociais. A ausência do diálogo entre os campos sinaliza que uma deve acolher a outra, reconhecendo como área nobre de um campo de conhecimento.

Ao propormos estudar as relações existentes entre o trabalho e o resultado da gestação das mulheres, sob dadas metodologias, conseguimos apontar, estatisticamente, possíveis campos sociais de investigação sobre o trabalho feminino, e talvez essa seja a função das pesquisas quantitativas, mas inevitavelmente nos deparamos com as limitações impostas por estas escolhas.

Sendo assim, indicamos a necessidade de ampliar o diálogo entre as áreas e o número de pesquisas sobre esse tema em grupos ocupacionais específicos, utilizando metodologias qualitativas, utilizando gênero como categoria analítica, mas principalmente sem hierarquizar as áreas e metodologias como instrumentos de poder.

Bibliografia

- ABREU, A. P., SORJ, B. Trabalho a domicílio nas sociedades contemporâneas: uma revisão da literatura. In: ABREU, A. P., SORJ, B. (Org.) **O trabalho invisível: estudos sobre trabalhadores a domicílio no Brasil**. Rio de Janeiro. Rio Fundo, 1994.
- BAKER, H. FRANK, O. Déficit sub-clínico de Vitaminas. **Rev. Oxido.**, p. 11 - 7. 1999.
- BANDEIRA, L.M., OLIVEIRA, E.M. **Trajetória da produção acadêmica sobre as relações de gênero no grupo de Trabalho, Mulher e Política**. In: Anuário de Antropologia, Política e Sociologia. Ciências Sociais Hoje. Vértice. SP, 1991. p.52 - 69.
- BREILH, J. Mujer, trabajo y salud. In: **Série Mujer y Salud**. Centro de estudios y asesoria en alud, v.1, Equador, 1994. p 93-167.
- BREILH, J. **La triple carga – trabajo, práctica doméstica y procreación: deterioro de la Mujer en el neoliberalismo**. Quito: Centro de Estudios y Asesoría en Salud, 1991 (Serie Meyer,2).
- BRUSCHINI, C. et al. **Família, casa e trabalho**. Cad. Pesqui. Fund. Carlos Chagas, n.88, p. 1994.
- BRUSCHINI, C. **Reflexões sobre o uso de estatísticas sensíveis à questão de gênero**. In: REUNIÃO DA ANPOCS, 10, 1996, Caxambu. Anais... Belo Horizonte. p.2 - 20. 1996a.
- BRUSCHINI, C. Trabalho feminino no Brasil: avaliação dos anos oitenta e perspectivas para o futuro. In: **A mulher no mundo do trabalho**. Seminários e Mesas Redondas. São Paulo. Ildes/FES, dez. 1995.
- BRUSCHINI, C., LOMBARDI, M.R. O Trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. In: **Encontro De Estudos Populacionais**, 10, 1996, Caxambu. Anais. ..Belo Horizonte. p. 483 - 516. 1996b.
- CERON-MIRELES, P. et al. The risk of prematurity end small for gestational – age birth in Mexico city: the effects of working condition and antenatal leave. **Am. J. Public. Health**. v.6. p. 825-31. 1986.
- CERON-MIRELES, P., SANCHE-CARRILL, HARLOW, S.D. Condiciones de trabajo materno y bajo peso al nacer en la Ciudad de México. **Salud Pública Méx.**, v.39, 1, p.2-10. 1997.
- COSTA, C. E. GOTLIEB, S. L. D. Estudo epidemiológico do peso ao nascer a partir da declaração de nascido vivo. In: **Rev.Sau.Pub**. v. 32. p.328-34, 1998.
- COSTA, L.B. **Absorção diferencial da mulher no mercado de trabalho**. In: Encontro De Estudos Populacionais, 10, 1996, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte, 1996. v.3, p.559-65.
- COSTA, L.B. A força-de-trabalho paulista: análise crítica das fontes. **Rev. Bras. Est. Popul.** v.7, 1990.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. SP: Cortez, 1988. p. 9 - 19.
- DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In: TORRES, S.L. (org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. SP: Atlas, 1993. P.150 - 74.
- SPINILLO, S. VSPUZZO, E. BALTARO, F. PIAZZI, G. NICOLA, A. IASCI, A. The effect of work activity in pregnancy on the risk of fetal growth retardation. In: **Acta Obs.Gyn.Scan**. v.75. p. 531-36, 1996.
- FACCHINI, L.A. Uma contribuição da epidemiologia: o modelo da determinação social aplicado à saúde do trabalhador. In: BRUSCHINELLI et al. (Org) **Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 178-86.
- FUNDAÇÃO IBGE. **Sinopse preliminar do censo demográfico**. v.6, São Paulo, 1992, 235p.
- HANKE, W. KALINKA, J. MAKOWIEC-DABROWSKA, T. SOBALA, W. Heavy physical work during pregnancy - a risk factor for small-for-gestational-age babies in poland. In: **Am.Jour.Ind.Med**. v.36. p. 200-205, 1999.
- HOFMEISTER, V. A. Estudo do término de gestações de trabalhadoras em indústria. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, v.38, 1982.
- JOFFE, M. Biases in research on reproduction and women's work. **Int.J.Epidem**. v.14. p.118-23.1985.
- KRAMER, M. S. **Impact of intrauterine growth retardation and body proportionality on fetal and neonatal outcome**. **Pediatrics**, v. 86, 1990. p. 707 - 13.
- LACERDA, G.N., CACCIAMALI, M.C. Processos de ajustamento de emprego público e diferenciações regionais dos mercados de trabalho. **São Paulo Perspec.**, v.6, p. 1992.
- LAUNER, L.J., VILLAR J., KESTLER, E. The effect of maternal work on fetal growth and duration of pregnancy: a prospective study. **Br. Obstet. Gynaecol**, v.97. p. 62-70. 1990.
- LAURELL, A. C. Avançando em direção ao passado: a política social do neoliberalismo. In: Estado e Política Sociais no Neoliberalismo. SP: Cortez - CEDEC, 1995. P151-78.
- LAURELL, A.C. A saúde doença como processo social. In: NUNES, E.D. (Org) **Medicina Social: aspectos históricos e teóricos**: São Paulo: Global, 1983. 339p.
- LAURELL, A.C., NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989. 33p.
- LEE, K.S., KIM, B., KHOSHNOOD, B. HSIEH, H.L., CHEN, T.J., HERSHEL, M., MITTENDORD, R. Outcome of very low birth weight infants in industrialized countries: 1947-1987. **Am. Journ. Epid**. v. 141, n.12. p.1188 - 93. 1995.

- LEONE, E.T. Trabalho da mulher e renda familiar na região metropolitana de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10, 1996, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte, p.535 - 45. 1996
- MAMELLE, N. Fadiga profissional e prematuridade. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, v.38, p.75-9, 1982.
- MOSS, N. CARVER, K. Pregnant women at work sociodemographic perspectives. In: **Am.Jour.Ind.Med.** v.23. p.541-557, 1993.
- NUNES, G.F. **A gestante e sua ocupação:** condições clínico-obstétricas de término da gestante e relação com as atividades ocupacionais de mulheres no período gestacional segundo sua inserção social. São Paulo, 1996. 220p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo.
- OLIVEIRA, J., PORCARO, R., JORGE, A. **Mudanças no perfil de trabalho e rendimento no Brasil.** 1994 (mimeo)
- PACHECO, C. A. A terceirização dos anos oitenta: de tudo um pouco. **São Paulo Perspec.** v. 6, p.1992.
- RABKIN, C., ANDERSON, H.R.; BLAND, J.M., BROOKE, O.G., CHAMBERLAN, G.; PEACOCK, J.L. Maternal activity and birth weight: a prospective population based study. **Am.J.Epidem.** v.131, p.522-31, 1990.
- SAFFIOTI, H.I.B. **O poder do macho.** São Paulo: Moderna, 1987. 120p.
- SAUREL-CUBIZOLES, M.J., KAMINISKI, M. Work in pregnancy: it's evolving relationship with perinatal outcome (a review). **Sci. e Med**, v.22, p.431, 1986.
- SAUREL-CUBIZOLLES, M.J., KAMINISKI, M. Pregnant women's working conditions and their changes during pregnancy: a national study in France: **Brit.J.Ind.Med.**, v.44, p.236-46, 1987.
- SEADE. **Pesquisa de condições de vida na região metropolitana de São Paulo.** São Paulo, 1992.
- SENNA, D.M. FREITAS, C.U. A Mulher em particular. In: BRUSCHINELLI J.T., ROCHA, L.E., RIGOTTO, R.M. (Org). **Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil.** Petrópolis, Vozes, 1994. p.359-75.
- SINGER, P.I. Produção e reprodução da força-de-trabalho. In: **Economia política do trabalho: elementos para uma análise histórica-estrutural do emprego e da força de trabalho no desenvolvimento capitalista.** São Paulo: Hucitec, 1977
- STENGEL, B., SAUREL-CUBIZOLLES, M.J., KAMINISKI, M. Worker effect and pregnancy: role of adverse obstetric history and social characteristics. **J.Epidem.Comm.Health.**, v.41, p.312-20. 1987.
- TANNER, J.C. Growth as a monitor of nutritional status. **Proc. Nutr. Soc.**, v.107. p. 315-22, 1976.
- TEITELMAN, A. WELCH, L.A. HELLENBRAND, G. BRANKEN, M.B. Effect of maternal work activity on preterm birth and low birth weight. In: **Am.Jou.Epi.** v.131. p. 104 - 13, 1990.
- TURKER, K.; SANJUR, D. Maternal employment and child nutrition in Panama. **Soc.Sci.Med.** v.26, p.605-612, 1988.
- WERGELAND, E. STRAND, K. BORDAHL, P. E. Strenuous working conditions and birthweight, Norway 1989. In: **Acta Obs.Gyn.Scan.** v. 77. p.267-71, 1998.
- ZUCKERMAN, B.S. Impacto of maternal work outside the home during pregnancy on neonatal outcome. In: **Pediatrics**, v.77, n.4. p. 459-64, 1986.

Notas

2 Título: Trabalho na gravidez e sua relação com o peso ao nascer das crianças. Botucatu, 1997-1998.

3 Gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder, ou melhor, é um campo primeiro no seio do qual ou por meio do qual o poder é articulado. (SCOTT, 1991)

Resenhas

A sociedade em busca de valores: para fugir à alternativa entre o ceticismo e o dogmatismo.

MORIN, Edgar; PRIGODINE, Ilya. Lisboa: Instituto Piaget, 1998, 264p. Tradução Luís M. Couceiro Feto. Título Original: La Sociéte em quête de Valers.
Este texto também foi publicado em maio de 2006 em [http:// www.conteudoescola.com.br](http://www.conteudoescola.com.br)

Rafael Annunciato Neto

Consultor, Professor Universitário e pesquisador nas áreas de Recursos Humanos e Educação. Mestre em Administração, Especialista em Recursos Humanos e Planejamento Empresarial, graduado em Pedagogia.

A sociedade em busca de valores é resultado da interação de 17 contribuições que buscam tecer o tecido da complexidade. PRIGODINE, Prêmio Nobel de Química e MORIN, um dos maiores pensadores da atualidade assinam como organizadores do compêndio que propõem uma nova forma de situar-se frente o ceticismo deste início de século com o dogmatismo presente em todos os degraus da sociedade.

O texto é dividido em duas partes. A primeira parte - rupturas - apresenta as mudanças conceituais e estruturais que a sociedade está enfrentando, enquanto que a segunda parte - aberturas - propõe uma reflexão crítica do futuro.

Rupturas indica momentos de transformação, focando o indivíduo, a sociedade e a política cujo cerne do diálogo é a ética, a ética do cidadão planetário. A era do após-dever de LIPOVETSKY convida ao processo de equilíbrio entre o possível e o ideal na relação indivíduo e sociedade em uma visão de responsabilidade social. Autonomia e vulnerabilidade do indivíduo moderno de ROMAN discute liberdade com responsabilidade entre os principais atores do processo: sociedade, o indivíduo e o seu próprio eu. BRUCKNER em filhos e vítimas - o tempo da inocência, demonstra que o indivíduo encontrou duas maneiras de esquecer o peso da responsabilidade e independência; o infantilismo que permite tudo e a vitimização um elemento que evoca tudo a si. O desencantamento democrático de MONGIN conduz ao sentimento de impotência e apatia quanto ao sistema político democrático, propondo a reinvenção da democracia como uma alternativa frente à crise que se instala. A ética é responsabilidade social é explorada por DUPUY em a ética nos negócios, propondo a discussão sobre a possibilidade da equilíbrio entre a eficiência econômica (princípio do capital) e justiça social (princípio do socialismo). SCHANPPER em consonância com as idéias de DUPUY afirma em os limites da expressão - empresa cidadã que "sendo os membros da empresa cidadãos, a gestão dos <<recursos humanos>>, no seio da empresa, deve ter em conta a qualificação profissional e a dignidade pessoal de cada um deles, na organização do trabalho" (p.96) pois "o princípio da cidadania impõe às sociedades democráticas que assegurem a cada um as condições de vida que lhe permitam exercer efetivamente os seus direitos." (p.99). GUILLAUME afirma que "a nossa sociedade, ao qualificar-se como moderna, declina o essencial da sua identidade. Em vez de se definir por um princípio fundado, intemporal, escolheu como emblema a valorização do tempo e da mudança" (p.109) em a competitividade das velocidades, indica que o vagar é fator a ser considerado na atualidade. A tirania do efêmero e cidadania do tempo de CHESNEAUX critica o horizonte temporal, a escravidão do tempo, o habitar o tempo, onde "habitar o tempo é recusar o encadeamento rígido dos interfaces; é resistir às pressões da instantaneidade e do imediato." (p.128).

Aberturas apresenta as éticas de deverão nortear o futuro da civilização, demonstrando uma alternativa fruto da reflexão sem migrar para o ceticismo ou dogmatismo. Uma moral sem fundamento de COMTE-SPONVILLE afirma que Deus está morto e a sociedade busca inutilmente um substituto, pois “em resumo, nem a vida, nem a ciência, nem a natureza, nem a história conseguem substituir o Deus defunto ou socialmente moribundo.” (p.143). BESNIER em um novo humanismo propõe um novo humanismo que pode convergir a moral e a política. A arte do desvio de JULLIEN elabora uma reflexão sobre as recentes mudanças econômicas na China que aparentemente desviam da sua ideologia. Segundo ROBIN “a lógica do mercado não pode substituir às exigências da utilidade social em múltiplas atividades humanas, nem os imperativos do desenvolvimento prolongado nos setores do território e do ambiente.” (p.184-185), no elogio de uma economia plural defende a idéia que o Estado deve ser um arbitro neste processo que deve responder aos imperativos sociais. Economia, ecologia e humanismo de BOURG elabora uma crítica aos modelos que em última análise são anti-humanistas. THIBAUD afirma em a comunidade de responsabilidade que “o problema da modernidade é que ela tentou fazer o bem sem dor e sem sentimento próprio de obrigação” (p.223), indicando que na democracia nem todos são cidadãos (desvio de fundamento) e que há necessidade de rever e conciliar o ideal (fundamento) com a prática democrática. PRIGODINE busca em o reencantamento do mundo demonstrar que a incerteza não é um elemento fundamental para a vida, afirmando que “estamos num universo predeterminado, somos, como escrevemos Popper, espectadores de um filme já feito, do qual ignoramos o fim. Ou, como dizia Paul Veléry, estamos num universo em construção, onde o futuro ainda não existe e onde participamos na criação desse futuro?” (p.230). MORIN em a complexidade e liberdade defende a idéia de que a reforma do pensamento é um caminho que conduz a liberdade sustentável, pois a ciência se redescobriu constituída de certezas provisórias e do raciocínio dialógico de ordem & desordem, separação & inseparável, lógico & ilógico e etc. A integração dos artigos nesta obra é um exercício de complexidade, pois “a expressão complexus tem aqui o seu primeiro sentido, isto é, <<aquilo que é tecido em conjunto>>. Pensar complexo é respeitar este tecido comum, o complexo que ele constitui, para além das suas partes.” (p.248). A sociedade em busca de valores - para fugir à alternativa entre o ceticismo e o dogmatismo é uma obra aberta que apresenta as rupturas da sociedade e as possibilidades de construção de uma nova sociedade a partir da complexidade como um propulsor da liberdade sustentável.

Pequenos Poemas em Prosa

O Spleen de Paris

BAUDELAIRE, Charles. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980, 130p. Tradução de Aurélio Buarque de Holanda. Ilustrações de Pierre Chalhita. Título Original: *Petits Poèmes en Prose*.

Ricardo Meirelles

Doutorando em Letras pela FFLCH/USP e editor da Revista de Tradução Modelo 19. Professor de Português Instrumental, Leitura e Produção de Texto, Comunicação Empresarial, e Cultura e Realidade Brasileira.

Quer pelo interesse inerente a sua grande poesia, quer pelos vislumbres que essas confissões propiciam, Baudelaire se destaca entre os poetas franceses mais estudados por ensaístas e críticos. Jean-Paul Sartre situou-o como protótipo de uma escolha existencial que teria repercussões no século XX, enquanto a crítica centrada nas relações históricas, como a de Walter Benjamin, dedicou-se a examinar sua consciência secreta de uma relação impossível com o mundo social.

Após o relativo “sucesso” de seu livro de poesias, *Les Fleurs du mal* (As Flores do Mal), o recolhimento em livro de seus *Petits poèmes en prose*, ou *Le Spleen de Paris*, (Pequenos Poemas em Prosa, ou O Spleen em Paris), cujo conjunto não vem a conhecer senão uma publicação póstuma em 1869 - organizada no âmbito de uma edição “definitiva” das obras poéticas e críticas do poeta - representa a última tentativa de Charles Baudelaire para aceder a uma escrita livre e poética, para chegar a seu sonho estético: o encontro mágico do insólito e do cotidiano.

Mais ainda que nos *Tableaux parisiens* (Quadros Parisienses, subconjunto de seu livro de poesias) está interessado na Modernidade, tratando da sociedade tal como se vive numa grande cidade, isto é, querendo captar aquilo que há de eterno e de essencial nas cenas múltiplas e variadas, mas de forma convenientemente curta e concisa. Baudelaire, ainda à procura da perfeição formal - porque o verbo poético permite transmutar a realidade - compõe poemas em prosa consagrados nos encontros insólitos da cidade. O primeiro conjunto desses poemas, publicados em uma revista literária, vem intitulado “Le Spleen de Paris”, em 1862.

Tanto *Les Fleurs du mal* quanto *Le Spleen de Paris* introduziram elementos novos na linguagem poética, fundindo o grotesco ao sublime e explorando as secretas analogias do universo. Quase toda a crítica moderna concorda que Baudelaire inventou uma nova estratégia da linguagem, criando, nesse sentido, a poesia moderna, e concedendo a toda realidade o direito de ser submetida ao tratamento poético.

Le Spleen de Paris, teve seus poemas escritos, na maior parte, entre 1860 e 1865, isto é, numa época em que o poeta quase não escrevia mais versos, e revelam um Baudelaire maduro que vive e recria sua sombria relação com a cidade e o mundo. Mesclam-se nesse livro um lirismo erótico, o ceticismo, a amargura, a atmosfera de sonho e uma ternura que deixa entrever o desencanto, são a tentativa de descrever as contradições, as fábulas, e as ficções da vida da cidade em uma prosa poética inovadora.

Como forte característica de seu poema em prosa, pode-se notar a extrema variedade formal e a liberdade métrica, e o uso de vários recursos literários, tais como o diálogo onírico, a confiança lírica e artística, a anedota alegórica, o diário íntimo. A poeticidade da sua prosa está na presença freqüente de uma narratividade linear, mas que apaga ou invade, com efeito, o descritivo e o alegórico, e principalmente no tratamento que dá aos temas da Modernidade: a cidade, os encontros diários, a importância da imaginação, do sonho.

Logo no primeiro poema, "L'étranger" (O Estrangeiro), enuncia temas importantes: a solidão que é diferente do ódio ou do despeito; o despeito do materialismo da realidade, o vil interesse, o ouro; a procura difícil e vã da beleza, a condição do artista; a ausência de um universo real do qual pertença o poeta; o gosto, a paixão vital pela evasão, pela viagem, pelas nuvens. Outros temas que ainda podem ser encontrados são: a horrível carga do tempo inimigo; a angústia entre o eu e os outros; a vaporização e a centralização do eu; as multidões e a necessidade de um mergulho nos outros; os tipos urbanos: as viúvas, os pobres e os mendigos.

Só em 1937 que *Le Spleen de Paris* chega ao Brasil traduzido em bom português por Paulo Oliveira, no Rio de Janeiro. Apesar dos diversos estudos estrangeiros sobre a temática da Modernidade, tão cara a Baudelaire, pouco se desenvolveu o estudo crítico desses pequenos poemas em prosa no Brasil, mesmo tendo em vista que ainda se fizeram publicar mais duas traduções integrais de *Le Spleen de Paris*: a de Dorothee de Bruchard, em Florianópolis, em 1988, e a de Leda Tenório da Mota, no Rio de Janeiro, em 1995. Infelizmente, todas essas edições se encontram fora de catálogo.

É certo que o Modernismo ainda faria uma leitura característica e peculiar do poeta francês, levada a cabo por um dos seus mais controversos membros: Guilherme de Almeida. É este poeta paulista que consolida e cristaliza a recepção da poesia de Baudelaire no Brasil, ao publicar o seu livro *Flores das Flores do Mal*, em 1944, abrindo assim espaço para a publicação de uma segunda edição dos *Pequenos Poemas em Prosa*, agora traduzidos por ninguém menos que Aurélio Buarque de Holanda, em 1950, e, subseqüentemente, à publicação da primeira edição integral de *As Flores do mal*, em 1957, por Jamil Almansur Haddad.

É justamente essa tradução, levada a cabo pelo filólogo, dicionarista e exímio tradutor Aurélio Buarque de Holanda, que a Editora Nova Fronteira continua publicando desde 1976, acompanhada de interessantes ilustrações do artista plástico Pierre Chalita - sendo talvez a mais impressionante a primeira delas, disposta ao fim da introdução do tradutor. Trata-se de um livro com uma linguagem de fácil acesso ao leitor mediano, sem deixar de ser elegante e contundente, características caras ao poeta francês.

Português Instrumental

MARTINS, Dileta Silveira, e ZILBERKNOP, Lúbia Scliar. São Paulo: Atlas, 2004. 564 páginas - 25ª Edição., 3ª Tiragem.

Ricardo Meirelles

Doutorando em Letras pela FFLCH/USP e editor da Revista de Tradução Modelo 19. Professor de Português Instrumental, Leitura e Produção de Texto, Comunicação Empresarial, e Cultura e Realidade Brasileira.

É indiscutível que hoje em dia é indispensável um bom manual de língua portuguesa – seja como referência à gramática normativa, seja como material de consulta sobre elementos estilísticos ou formais – a todo e qualquer estudante que se preze. Ter sempre à mão um livro desses contribui em muito com a organização e a clareza de um texto, elementos fundamentais para o bom funcionamento de um processo de comunicação.

Praticamente um clássico em sua área, o livro de Dileta S. Martins e Lúbia S. Zilberknop, *Português Instrumental*, já em sua 25ª edição, agora editado pela Editora Atlas – tendo sido editado pela Editora Sagra Luzzatto, de Porto Alegre, até a edição anterior – é um manual muito completo e atualizado, sem deixar de ser muito prático, que além de auxiliar o leitor a compreender melhor e a dominar mais tranquilamente o idioma, esclarece e coloca ordem nas relações entre quem fala e quem ouve, entre quem escreve e quem lê, facilitando assim a compreensão de qualquer texto e aumentando a eficiência no processo de comunicação.

Apresenta-se dividido em três partes, no intuito de abarcar o maior horizonte possível do uso prático e sistemático da língua portuguesa: Comunicação e Redação; Correspondência e Redação Técnica; e Gramática. As partes se completam e se inter-relacionam, oferecendo ao leitor ou estudante, múltiplos enfoques sobre diversas questões fundamentais do emprego eficaz da própria língua.

Abrangendo aspectos principalmente referentes à Comunicação e seu processo, a primeira parte – Comunicação e Redação – apresenta um completo embasamento teórico para a comunicação, tanto oral como escrita, tratando essencialmente de questões objetivas e práticas, como estilo, organização da frase, do parágrafo e do discurso. Sobre Redação, seu estudo é visto sob seus diversos tipos: descrição, narração e dissertação, ricamente exemplificados e contextualizados dentro da conjuntura atual.

A segunda parte – Correspondência e Redação Técnica – traz um excelente conjunto de exemplos do uso do português técnico e profissionalizante, empregado no dia a dia das mais diversas empresas, de qualquer tamanho ou ramo de atividade. Abaixo-assinado, ata, atestado, atos administrativos, carta comercial e oficial, circular, contrato, “curriculum vitae”, declaração, memorando, monografia, ofício, procuração, relatório e requerimento são alguns dos modelos apresentados e conceituados no livro. Traz ainda capítulos que tratam da normalização bibliográfica e da produção de monografias, muito úteis aos estudantes em geral.

Os tópicos gramaticais, que pretendem esclarecer as dúvidas mais comuns da língua portuguesa, são, por fim, abordados na terceira parte – Gramática – na qual são discutidos estudos lingüísticos sobre os diversos segmentos dessa ciência: fonologia, ortografia, morfologia, sintaxe, semântica, pragmática e filologia. Há ainda um capítulo que trata sobre as dificuldades mais freqüentes da nossa língua, muito útil para uma consulta rápida.

Todas as partes são completadas por inúmeros e bem elaborados exercícios de compreensão e fixação, que auxiliam sobremaneira a integração do leitor com o conhecimento contido no livro, bem como por ricos e variados exemplos do melhor da literatura brasileira. Pode-se notar, todavia, um certo bairrismo gauchesco, visto a predileção por autores da região sul do país, sem, contudo, prejudicar em nada a qualidade desses exemplos.

Normas editoriais para publicação

A *Revista Santa Rita* tem por finalidade publicar artigos acadêmicos de seus professores, seus alunos e outros colabores no intuito de difundir o conhecimento, promover a integração acadêmica e estabelecer um espaço no qual o professor possa manifestar o resultado sua produção intelectual e profissional. A *Revista Santa Rita* é publicada semestralmente e sua difusão é tanto interna quanto externa.

Os textos enviados serão submetidos ao Corpo Editorial, que dispõe de plena autoridade sobre a conveniência da publicação e poderá decidir pela aceitação ou não do trabalho e eventualmente sugerir alterações de estrutura ou conteúdo ao(s) autores(s). As idéias e conceitos serão de exclusiva responsabilidade de seus autores, não refletindo, obrigatoriamente, a opinião da revista.

Os trabalhos deverão ser entregues em disquete - de preferência em Word 6.0 ou maior - sem qualquer tipo de formatação, acompanhados de uma cópia impressa em lauda padrão; ou deverão ser enviados para o endereço eletrônico: rsr@santarita.br, gravados em formato .doc e acompanhados por uma autorização de publicação em separado que deverá ser ratificada após a aceitação do trabalho.

O envio dos trabalhos implica a cessão imediata e sem ônus dos direitos de publicação para a revista. O autor continua a deter todos os direitos autorais para publicações posteriores do artigo, devendo, se possível, fazer constar a referência à publicação na revista.

Os créditos dos autores deverão ser apresentados abaixo do título do trabalho, contendo nome do(s) autor(es), nome da instituição de origem, titulação e profissão.

Os textos deverão ser regidos de acordo com as normas da ABNT, digitados em fonte Arial 12, com espaçamento 1 ½, justificado. As notas explicativas devem ser apresentadas no final do texto. Os dados e conceitos emitidos nos trabalhos bem como a exatidão das referências bibliográficas e toda a revisão ortográfica são de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es).

O artigo deverá ser estruturado da seguinte forma: título, créditos, resumo e palavras-chave (e os seus correspondentes em outra língua - inglês, francês, espanhol ou alemão) e o texto, que poderá se esturar em: considerações iniciais (temática, justificativa, objetivos e metodologia), argumentação teórica, resultados, conclusão, referências bibliográficas, notas de fim.

Os artigos devem ter no mínimo 5.000 e no máximo 25.000 palavras, e as resenhas, no máximo 3.000 palavras. O resumo deve ter no máximo 300 palavras. Ilustrações devem vir prontas para serem impressas, dentro do padrão geral do texto e no espaço a elas destinado e deverão ser identificadas com título ou legenda. As referências bibliográficas devem estar de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023), por exemplo:

Livros no todo:

SELESKOVITCH, Danica & LEDERER, Marianne. *Interpréter Pour Traduire*. 1.ed. Paris: Didier Érudition, 1984.

Partes de livros:

PINTO, Álvaro Vieira. "A definição da pesquisa científica". Em *Ciência e existência: problemas filosóficos da pesquisa científica*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1979. p. 441-459.

Trechos em obra coletiva:

SEWELL, Penelope & HIGGINS, Ian. Introduction. In: SEWELL, Penelope & HIGGINS, Ian (eds.), *Teaching Translation in Universities. Present and Future Perspectives*, London: CILT, 1996. p. 9-14.

Artigos de periódicos:

CHESTERMAN, Andrew. From 'Is' to 'Ought': Laws, Norms and Strategies in *Translation Studies*. Target, Amsterdam, v. 5.1, p. 1-20, 1993.

O Corpo Editorial não se obriga a publicar toda e qualquer colaboração que lhe for remetida. Os textos que não estiverem de acordo com as Normas Editoriais serão devolvidos para que sejam feitas as devidas alterações. Os trabalhos recusados serão devolvidos aos autores desde que requeridos.

Apoio Cultural: