

**Nº 04 DEZEMBRO/2010**

# **RAD**

**REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE  
VERSÃO DIGITAL**



**CRA/RJ**

**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO**



**RAD – A Revista Administração em Debate** é a Revista Científica do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, agora em formato eletrônico.

### **CRA-RJ**

[www.cra-rj.org.br](http://www.cra-rj.org.br)

Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca

Rio de Janeiro/RJ – Cep: 20271-064

Telefone: (21) 3872-9550

Periodicidade: Semestral

Envio de artigos e resumos: [rad@cra-rj.org.br](mailto:rad@cra-rj.org.br)

### **Conselheiros Titulares:**

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade, Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo, Adm. Fernando Guilherme Tenório, Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio, Adm. Paulo César Teixeira, Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves, Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Adm. Wagner Siqueira, Adm. Wallace de Souza Vieira

### **Conselheiros Suplentes:**

Adm. Dacio Antonio Machado de Souza, Adm. Gerson Rocha, Adm. Jacaúna de Alcântara, Adm. Jonas Pinto Lobato, Adm. Leocir Dal Pai, Adm. Marcus Vinicius Seixas, Adm. Regina Celia Hettenhausen Vaz de Carvalho, Adm. Sonia Marra, Adm. Wanilda Netto

### **Conselheiros representantes junto ao CFA:**

Adm. Adilson de Almeida , Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus (suplente)

### **Conselho Editorial da RAD:**

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Adm. Leocir Dal Pai

Adm. Jonas Pinto Lobato

Adm. Adilson de Almeida

Adm. Paulo César Teixeira

Adm. Leonardo R. Fuerth

As opiniões expressadas nos artigos e resumos são de exclusiva responsabilidade de seus autores.  
Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

## NESTA EDIÇÃO

### ARTIGOS

- O USO DE FILMES NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA  
**Autores:** Adm. Alexandra Rocha; Adm. Alberto Alvarães e Acadêmica Ediane Barreto
- CULTURA ORGANIZACIONAL E ETICA EMPRESARIAL: DOIS PESOS, DUAS MEDIDAS?  
**Autora:** Adm. Denize Ferreira Rodrigues
- FILOSOFIA NA ADMINISTRAÇÃO: O RELATIVISMO E SEUS IMPACTOS NEGATIVOS NA ABORDAGEM CONTINGENCIAL, OCASIONANDO DISTORÇÕES NO CARÁTER CIENTÍFICO E NO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO.  
**Autor:** Adm. Leonardo Lopes dos Santos

### RESUMOS DOS TRABALHOS APRESENTADOS NA JORNADA DE TRABALHOS DO CONGRESSO MUNDIAL DE ADMINISTRAÇÃO - QUEBEC (02/12/2010)

- ADMINISTRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: NOVA PROPOSIÇÃO DE GESTÃO NECESSÁRIA À ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA  
**Autores:** Marcelo Pereira Marujo e Isauro Beltrán Núñez
- GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTRUMENTO DE CELERIDADE PROCESSUAL E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES E DAS PARTES PROCESSUAIS  
**Autora:** Cláudia Ribeiro Pereira Nunes
- SUSTENTABILIDADE E HOLÍSTICA: NOVAS PROPOSIÇÕES SUSTENTÁVEIS À PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
**Autores:** Marcelo Pereira Marujo e Isauro Beltrán Núñez
- A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO PARA INOVAR NA GESTÃO DE DOCUMENTOS  
**Autores:** Janete Romeiro, Ana Carolina Andrade dos Santos e José Mauro da Conceição Pinto

As opiniões expressadas nos artigos e resumos são de exclusiva responsabilidade de seus autores.  
Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.



# **O USO DE FILMES NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA**

*Alexandra Rocha*  
*CRA-RJ 20-59278-7*

*Administradora, Mestre em Educação – Uniabeu*  
*Professora de graduação e de pós-graduação do Centro Universitário Uniabeu*

*Alberto Alvarães*  
*CRA-RJ 20-52277-1*

*Administrador, Mestre em Educação, Doutorando em Tecnologias Educacionais – UFRJ*  
*Professor de graduação e coordenador de pós-graduação do Centro Universitário Uniabeu*

*Ediane Barreto*  
*Graduanda em Administração – Uniabeu*

## **RESUMO**

O presente estudo visa a verificar em que medida a utilização de filmes no curso superior de Administração de Empresas contribui para a aprendizagem significativa do aluno deste curso. Tal objetivo foi estimulado pela crescente preocupação de educadores e pesquisadores em desenvolver práticas que possam privilegiar a aprendizagem significativa e, em especial, na avaliação dos cursos superiores no Brasil, o ENADE (Exame Nacional de Avaliação do Desempenho de Estudante). Na fundamentação teórica, recorre-se à Ausubel e sua teoria de aprendizagem significativa e à Leite *et al* nos conceitos de alfabetização tecnológica do professor e de tecnologia educacional. O campo de pesquisa foi uma turma do curso de Administração de Empresas em uma Instituição de Ensino Superior do Rio de Janeiro. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizados questionários respondidos após cada uma das seis aulas utilizadas nesta pesquisa e entrevistas diretas aos alunos. Os resultados apontam para uma relevante contribuição dos filmes na aprendizagem significativa desses alunos sendo o determinante para isso a tecnologia em si em detrimento do tipo, abordagem ou expressão que o filme apresenta. Tais constatações apontam, como consequência, para a necessidade da alfabetização tecnológica do professor de forma que estes possam usar a tecnologia educacional como aliada nas práticas pedagógicas deste curso.

Palavras-chave: filmes; aprendizagem significativa; alfabetização tecnológica.

## 1. INTRODUÇÃO

O ensino superior de Administração possui peculiaridades não comuns em outros cursos do mesmo nível. Classificado como um curso de *Ciências Sociais Aplicadas*, a Administração reúne em suas exigências curriculares aspectos *técnicos* e *sociais*. Se por um lado o administrador necessita de habilidades e competências técnicas como, por exemplo, financeiras, de produção, de negociação, de gestão de mercado e de desenvolvimento profissional das pessoas, por outro lado, as cobranças e exigências sociais são cada vez maiores sobre as empresas (ALVARÃES e LEITE, 2008, p.24).

Frente a esse desafio, torna-se crescente a preocupação de educadores e pesquisadores em desenvolver currículos que possa privilegiar a aplicação de práticas pedagógicas que contribuam para o processo de aprendizagem tanto técnico quanto social atendendo, assim, às já citadas exigências da sociedade que cada vez mais se acentuam sobre o profissional de Administração de Empresas. Evidência maior desta preocupação está presente no instrumento oficial de avaliação dos cursos superiores no Brasil, o ENADE (Exame Nacional de Avaliação do Desempenho de Estudante) aplicado periodicamente pelo MEC (Ministério da Educação) aos estudantes do ensino superior de diversos cursos. Esta avaliação é aplicada por amostragem e os resultados, apresentados por conceitos, são confrontados para a verificação da diferença de desempenho proporcionado pela trajetória acadêmica (entre ingressantes e concluintes). Esse desempenho, por sua vez, é classificado em componente específico (relacionado ao conteúdo “técnico” do curso) e em formação geral. Esta última é mensurada pelo ENADE a partir da avaliação de temas que abrangem a formação profissional ética, competente e comprometida com a sociedade no qual o estudante está inserido (ALVARÃES, 2009, p.2-3).

As preocupações e pensamentos até aqui abordados sinalizam para reflexões e para possíveis mudanças e adaptações curriculares no curso superior e, em especial na delimitação deste trabalho, no curso superior em Administração. Por consequência, evidenciam-se necessidades de adaptação de suas práticas pedagógicas a partir das políticas instauradas, pois, segundo Moreira (2007) “as políticas serão sempre incompletas se não forem relacionadas à ‘profusão selvagem da prática local’”. As políticas são cruas e simples. As práticas são sofisticadas, contingentes, complexas e instáveis” (p. 267). No sentido de propor práticas que venham a atender as necessidades curriculares pautadas na construção de uma formação geral, Moreno (2003, p.42) aponta que a aprendizagem é um processo e não uma mudança súbita, sendo portanto uma construção contínua e de elaboração inconsciente. Para tanto, são necessárias as diferentes partes do processo:

- o O ponto de partida: o conjunto de conhecimentos básicos que o estudante tem acerca das diversas temáticas abordadas no processo de ensino-aprendizagem;
- o O caminho a seguir: os processos que dão significação a esses conhecimentos básicos, sua interligação e
- o A importância dos significados: a aplicabilidade desses diversos conhecimentos e significados para a sua formação geral.

Para Moreno, o educador deve considerar que o ponto de partida não é a idéia de que os alunos são seres absolutamente ignorantes, “mas que geralmente eles têm noções anteriores a qualquer aprendizagem escolar, que elaboram por sua própria conta, em contato com o ambiente físico e social que os rodeia” (*ibidem*, p. 43). Embora o aluno precise de orientação de alguém, o educador, alguém que pode guiá-lo, que mostre o caminho a seguir, “o que marca a descoberta, sempre é realizado pelo aluno ou aluna. Só quando ocorre esta descoberta podemos ter total certeza de que houve compreensão. Caso contrário, a resposta dada pode ser apenas um ato de repetição” (*ibidem*, p.45). No entanto, a importância dos significados se apresenta como um elemento fundamental. Moreno aponta que as significações das

disciplinas nem sempre proporcionam a compreensão de suas aprendizagens isoladas como algo que justifica a si mesmo. Deve existir “uma ponte de união entre o científico e o cotidiano” (*ibidem*, p.46), uma espécie de elo entre teoria e prática. A partir desse desenvolvimento de Moreno, evidencia-se a partir de um princípio (ponto de partida) a necessidade de práticas pedagógicas que contemplem a significação dos conhecimentos (o caminho a seguir) e a aplicação do conjunto destes diversos significados na vida, na sociedade, no mundo que rodeia o aluno (a importância dos significados). Evidencia-se também e, portanto, a necessidade de se criar significados nas disciplinas e que esses diversos significados sejam interligados e inter-relacionados por meio das práticas pedagógicas, ou seja, que estas gerem uma aprendizagem com significados que colabore para a sistematização do conhecimento acerca do ambiente físico e social que rodeia o aluno, sistematização essa obtida a partir de seus ativos processos de compreensão e descoberta de forma não repetitiva e não isolada.

Dentre as diferentes propostas de práticas pedagógicas, as que se baseiam em desenvolvimentos artísticos vêm assumindo destaque em pesquisas acadêmicas. Davel *et al* (2007) apontam que o uso da arte no processo de ensino-aprendizagem “transforma a relação pedagógica, transforma o processo de aprendizagem, bem como o ensino. Enfim, a arte nos transforma tanto em aprendizes quanto em professores” (p.1). Esses autores acreditam que a arte ajuda a melhor posicionar os estudantes face à realidade, facilitando a aprendizagem por meio de uma interação construída socialmente em detrimento de algo que simplesmente o professor transmite. Neste sentido, “a arte instaura uma situação que favorece uma visão socioprática da aprendizagem” (*ibidem*, p.2).

Porém, quando se aborda a utilização de instrumentos tecnológicos para a transmissão de expressões artísticas, há de se considerar esse tipo de expressão é apenas uma possibilidade desses instrumentos. A mesma tecnologia audio-visual que apresenta um romance é a mesma que pode apresentar a entrevista de um especialista em determinado assunto. Uma mesma tecnologia de informação e comunicação (TIC) que permite ao usuário elaborar uma pintura artística é o mesmo que fornece conteúdos de forma mecânica.

Frente à possibilidade de utilização da tecnologia para a transmissão do conhecimento, incluindo as que utilizam as expressões artísticas, surgem inúmeros instrumentos tecnológicos que podem ser utilizados pelo professor e que são classificados por Leite *et al* (2003) como tecnologias independentes e tecnologias dependentes sendo, respectivamente aquelas “que não dependem de recursos elétricos ou eletrônicos para a sua produção e/ou utilização [e] as que dependem de um ou vários recursos elétricos ou eletrônicos para serem produzidos e/ou utilizados” (p.8).

Uma das tecnologias dependentes classificadas por Leite *et al* (2003) é a fita de vídeo que nesta pesquisa foi utilizada como objeto de estudo ora trabalhada com expressões artísticas por meio de filmes comerciais (representações artísticas de histórias de ficção), ora trabalhada como transmissor direto de conceitos (filmes de reportagens, filmes com entrevistas e filmes instrucionais). O conceito de fita de vídeo é apresentado por Leite (2003) como instrumento de produção áudio-visual. Sem perder esses preceitos, na presente pesquisa, essas produções foram apresentadas aos alunos por meio de discos óticos (DVD) ou arquivos áudio-visuais produzidos em formato lido por computadores, sendo, de uma forma geral, todos chamados simplesmente de filmes com o significado de “seqüência de cenas e/ou imagens projetadas numa tela” (KURY, 2002, p.481).

A partir dessa exploração inicial, estabelece-se como objetivo desta pesquisa verificar em que medida a utilização de filmes no curso de Administração de Empresas contribui para a aprendizagem significativa do aluno. Neste ínterim, buscar-se-á os seguintes objetivos secundários:

- O tipo de filme utilizado influencia nessa contribuição para a aprendizagem significativa?
- É possível identificar diferentes contribuições para a aprendizagem significativa entre filmes com expressões artísticas e filmes de transmissão direta de conceitos?
- É possível perceber diferentes contribuições para a aprendizagem significativa entre filmes destinados ao componente específico e os destinados à formação geral do curso?

## 2. A APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA

David Ausubel é um dos maiores representantes do estudo do cognitivismo e um dos maiores pesquisadores de aprendizagem significativa. Para ele, “aprendizagem significa organização e integração do material na estrutura cognitiva” (*apud* MOREIRA e MASINI, 2006, p.13). Utilizando princípios cognitivistas orientados para o aprendizado, Ausubel aponta que faz parte do sujeito uma estrutura na qual a organização e a integração das informações acontecem. Essa é a chamada estrutura cognitiva entendida como “conteúdo total de idéias de um certo indivíduo e sua organização; ou conteúdo e organização de suas idéias em uma área particular de conhecimentos (AUSUBEL, 1968, *apud* MOREIRA e MASINI, 2006, p.14). As novas idéias e informações são retidas pela mente humana na medida em que conceitos relevantes e inclusivos estejam predispostos de forma clara na estrutura cognitiva do sujeito. Portanto, a estrutura cognitiva pressupõe pontos de ancoragem para novas idéias, conceitos e informações. Isto não quer dizer que essa estrutura cognitiva é uma forma estática e evolutiva somente na dimensão quantitativa, mas também, e principalmente, na dimensão qualitativa, uma estrutura plástica.

A partir desses conceitos, Moreira e Massini (2006) definem que a aprendizagem significativa ocorre “quando o material novo, idéias e informações que apresentam uma estrutura lógica, interagem com conceitos relevantes e inclusivos, claros e disponíveis na estrutura cognitiva, sendo por eles assimilados, contribuindo para sua diferenciação, elaboração e estabilidade” (p.14). Essa interação constitui, segundo Ausubel (*ibidem*), uma “experiência consciente, claramente articulada e precisamente diferenciada, que emerge quando sinais, símbolos, conceitos e proposições potencialmente significativos são relacionados à estrutura cognitiva e nela incorporados”.

A aprendizagem significativa é capaz de gerar um conhecimento amplo e significativo para o sujeito em detrimento de uma aprendizagem puramente mecânica que Freire (1979) conceituou como a “consciência bancária” da educação na qual “o professor ainda é um ser superior que ensina a ignorantes. [...] O educando recebe passivamente os conhecimentos, tornando-se um depósito do educador. Educa-se para arquivar o que se deposita” (p.38).

Essas pressuposições de Ausubel configuram a aprendizagem significativa como um processo *pessoal* e *ativo* conforme classificado por Peña *et al* (2005, p.21). *Pessoal* porque depende dos recursos cognitivos utilizados pelo sujeito para a sua significação e *ativo* porque depende da assimilação deliberada da tarefa de aprendizagem por parte desse sujeito.

A partir dos fundamentos até aqui abordados acerca de aprendizagem significativa, será possível uma melhor compreensão do escopo dessa pesquisa que visa à análise da utilização de filmes como prática pedagógica no curso de Administração como possível contribuição para a aprendizagem significativa.

### 3. O FILME COMO TECNOLOGIA EDUCACIONAL E A ALFABETIZAÇÃO TECNOLÓGICA DO PROFESSOR

Sampaio e Leite (1999) ao abordarem a questão da tecnologia na vida acadêmica do professor, discutem os diversos meios de comunicação que acompanharam a evolução do ser humano até a atualidade que é marcada por diversas formas de transmissão do conhecimento, a maioria delas, que utilizam a tecnologia (p.14). As autoras apresentam que as alterações provocadas pelo avanço da tecnologia na prática docente

geram novos instrumentos que aceleram a comunicação, transformam a produção, as relações dos homens entre si e com suas atividades e, dessa forma, a própria organização da sociedade [...] aproximam as pessoas, fazendo-as ter contato com o mundo para construir seu horizonte cultural (*ibidem*, p.10).

Para que essas tecnologias sejam utilizadas apropriadamente como instrumento de aprendizagem, Sampaio e Leite (1999) apresentam o conceito de “alfabetização tecnológica” do professor e, para tanto, é necessário prepará-lo “para utilizar pedagogicamente as tecnologias na formação de cidadãos que deverão produzir e interpretar as novas linguagens do mundo atual e futuro” (p.15).

O uso das tecnologias na prática docente é abrangido por um conceito maior chamado de “tecnologia educacional”. Esse conceito corrobora com as exigências curriculares orientadas para uma formação geral centrada na formação de cidadãos do curso de Administração de Empresas, pois

tecnologia educacional fundamenta-se em uma opção filosófica, centrada no desenvolvimento integral do homem, inserido na dinâmica da transformação social; concretiza-se pela aplicação de novas teorias, princípios, conceitos e técnicas num esforço permanente de renovação da educação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL, 1982, *apud* SAMPAIO e LEITE, 1998)

Tais conceitos de tecnologia educacional e alfabetização tecnológica do professor foram de relevante importância para o desenvolvimento das conclusões deste estudo a partir da pesquisa desenvolvida e apresentada a seguir.

### 4. A PESQUISA

O campo de pesquisa do presente estudo foi um grupo de estudantes de uma turma do curso de Administração de Empresas em uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado do Rio de Janeiro. Por ocasião desta pesquisa, esta turma cursava o seu quarto período em um total de oito e o desenvolvimento da pesquisa se deu especificamente em uma disciplina que visava a integração e significação dos diversos conceitos até aquele momento estudados nas diversas disciplinas do curso.

A pesquisa foi desenvolvida ao longo de seis aulas semanais e, em cada uma dessas aulas, foram desenvolvidos diferentes momentos que estão representados na figura 1 e detalhados a seguir.

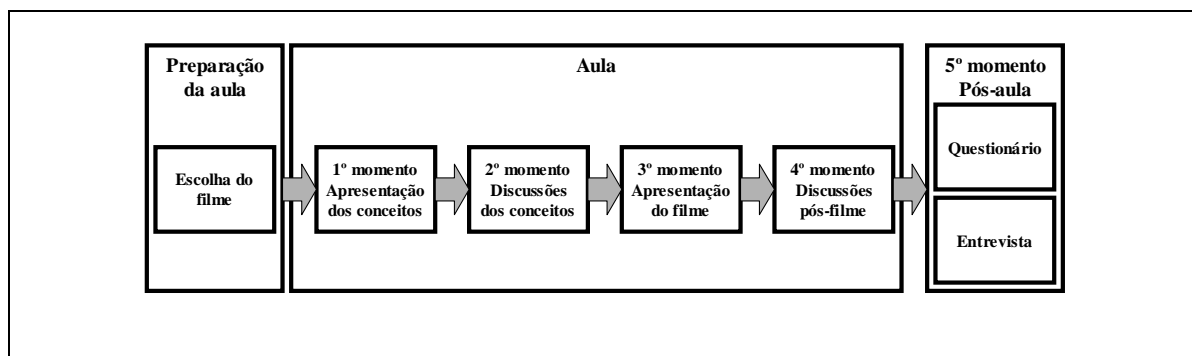


Figura 1 - fluxo da coleta de dados

Fonte: dos autores

Esses momentos foram definidos baseados no método de utilização desta tecnologia apresentado por Leite *et al* (2003, p.78-79):

- 1º momento: o professor apresenta um ou mais conceitos a serem discutidos em aula considerando que esses conceitos devem se referenciar o máximo aos conceitos das disciplinas já cursadas.
- 2º momento: discussões acerca dos conceitos apresentados.
- 3º momento: apresentação de um filme escolhido pelo professor como adequado para o desenvolvimento desses temas.
- 4º momento: nova rodada de discussões acerca dos conceitos apresentados, agora, a partir do filme.
- 5º momento: preenchimento, pós-aula, de um questionário pela *internet* por meio de uma plataforma disponibilizada pela instituição de ensino a todos os alunos para desenvolvimentos semelhantes. Em contato direto, alguns alunos escolhidos aleatoriamente foram entrevistados pessoalmente.

O questionário foi utilizado como um instrumento de levantamento de dados quantitativos que visava à mensuração da percepção dos estudantes quanto ao aumento da significação dos conceitos após a apresentação do filme (quarto momento) em relação à significação debatida por eles antes desta apresentação, no primeiro momento. Este questionário, igual para todas as aulas, era composto por uma única questão de escala diferencial semântica conforme classificação de Vieira (2009, p.43) que aponta esta ser uma das formas de questões utilizadas em questionários que possibilitam ao respondente indicar numericamente o seu posicionamento ao fazer a sua opção sobre a pergunta feita. Esta escala numérica estava agregada às expressões *contribuiu muito*, *contribuiu*, *contribuiu pouco*, *contribuiu muito pouco* e *em nada contribuiu* oportunizando a representação do quanto o respondente percebia que o filme contribuiu para o aprofundamento dos significado dos conceitos no quarto momento em comparação com o significado atingido no primeiro momento.

O instrumento de entrevista foi utilizado visando ao levantamento qualitativo de dados que pudessem ser úteis para o desenvolvimento e conclusão deste estudo. Dentre os principais objetivos deste instrumento apontados por Selltiz (*apud* MARCONI e LAKATOS, 2008, p.81), destacam-se no presente estudo a necessidade de averiguação de “fatos” (verificação se os sujeitos foram capazes de entender as informações), a determinação das opiniões sobre os “fatos” (verificar o que os sujeitos pensam ou acreditam que os fatos sejam) e determinação de sentimentos (compreensão da conduta do sujeito por meio de seus sentimentos e anseios). Em relação ao propósito dos pesquisadores-entrevistadores, a entrevista foi conduzida de forma despadronizada e não estruturada na qual “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considerar adequada.

[...] Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.82)

Antecipadamente o professor definiu em seu plano de aulas um filme para cada aula, sendo escolhidos três filmes visando à aprendizagem significativa do componente específico e outros três visando à aprendizagem significativa da formação geral, classificação baseada nos critérios de avaliação do ENADE. Além disto, foram escolhidos filmes de diferentes tipos entre filmes comerciais, reportagens e filmes instrucionais. Os filmes comerciais, por sua característica fundamental, visavam à transmissão de conteúdo por meio de expressões artísticas. Esses critérios de classificação buscavam proporcionar uma maior precisão na resposta dos objetivos secundários deste estudo. O quadro 1 apresenta os filmes utilizados, suas classificações neste estudo e os conceitos abordados com cada um deles.

<i>Aula</i>	<i>Abordagem</i>	<i>Expressão artística</i>	<i>Tipo</i>	<i>Conceitos abordados</i>
1	Componente Específico	Sim	Filme comercial	Processos administrativos
2	Componente Específico	Não	Reportagem/Entrevista	Criatividade na administração
3	Formação Geral	Não	Filme instrucional	Responsabilidade social
4	Formação Geral	Não	Reportagem/Entrevista	Ética
5	Formação Geral	Sim	Filme comercial	Relacionamento humano
6	Componente Específico	Não	Filme instrucional	Gestão de tarefas administrativas

Quadro 1 - filmes utilizados na pesquisa

Fonte: dos autores

A partir do entendimento da metodologia adotada, no próximo tópico serão apresentados e analisados os dados coletados ao longo das aulas por meio dos dois instrumentos utilizados.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

O grupo no qual foi desenvolvida esta pesquisa era composto por 78 alunos. Provavelmente por ser voluntária a resposta aos questionários, não fazendo parte de nenhum tipo de avaliação, nem todos esses alunos responderam aos mesmos. A tabela 1 apresenta os números de respondentes.

Tabela 1: número de respondentes

<i>Aula</i>	<i>Quantidade de Respondentes</i>	<i>Percentual de respondentes</i>
1	26	33%
2	14	18%
3	17	22%
4	17	22%
5	17	21%
6	8	10%

Fonte: dos autores

É provável que a queda do número de respondentes ao questionário relativo à aula 6 tenha sido devido a um relevante número de ausências neste dia, pois a turma se encontrava na semana de provas e vários destes alunos preferiram se preparar para outras disciplinas que exigiam “avaliações tradicionais”, uma vez que a disciplina na qual foi desenvolvido o estudo utilizava avaliação continuada por meio de relatórios diários respondidos também

eletronicamente após as aulas. A consolidação quantitativa das respostas desse questionário que, conforme já apresentado, buscava colher a percepção dos alunos acerca do nível de contribuição que cada filme proporcionou para a aprendizagem significativa dos conceitos abordados neste, está demonstrada na tabela 2. A partir dessas respostas foi possível constatar que, em primeiro plano, não foi identificada relevante diferença na contribuição para o significado dos conceitos entre as diferentes abordagens de filmes ( $\Delta_{\text{(média CE e média FG)}} = 5,7\%$ ). Da mesma forma, também não foi possível constatar relevância na diferença entre filmes com expressões artísticas e sem expressões artísticas ( $\Delta_{\text{(média com e média sem)}} = 15,7\%$ ). Uma diferença maior pode ser constatada na percepção de contribuição para a aprendizagem significativa nos diferentes tipo de filme: média de 73,5% para reportagens e entrevistas, 94% para filmes comerciais e 88% para filmes instrucionais. Ainda assim, aparentemente ainda não há grande relevância nessa diferença.

Tabela 2: consolidação das respostas dos questionários

	<i>Aula 1</i>	<i>Aula 2</i>	<i>Aula 3</i>	<i>Aula 4</i>	<i>Aula 5</i>	<i>Aula 6</i>
Tipo de filme	FC	RE	FI	RE	FC	FI
Abordagem	CE	CE	FG	FG	FG	CE
Expressão artística	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	NÃO
Contribuiu muito	65%	43%	82%	65%	63%	88%
Contribuiu	23%	29%	6%	12%	38%	0%
Contribuiu pouco	12%	29%	6%	18%	0%	13%
Contribuiu muito pouco	0%	0%	6%	6%	0%	0%
Em nada contribuiu	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contribuiu ou contribuiu muito	88%	71%	88%	76%	100%	88%

Fonte: dos autores

FC = Filme Comercial; FI = Filme Instrucional; RE = Reportagem/Entrevista.

CE = Componente Específico; FG = Formação Geral.

Em um segundo plano, é possível constatar que, de uma forma geral houve uma grande percepção de que os filmes contribuíram para a significação dos conteúdos dos temas abordados: 85,2% apontaram que a utilização de filmes contribuiu ou contribuiu muito para a significação dos conceitos discutidos.

No instrumento de entrevista, foi possível contar com a colaboração de dezoito diferentes alunos. As informações colhidas nessas entrevistas, possibilitaram fazer um aprofundamento das razões que levaram os alunos a perceberem que o uso de filmes contribuiu de forma relevante para a significação dos conceitos conforme já constatado nos números consolidados a partir dos questionários. Essas informações puderam ser classificadas nos seguintes tópicos:

- Dinamismo: foi relatado por alguns alunos que os filmes possibilitam um maior dinamismo evitando o cansaço de um aprendizado mecânico. Um dos alunos afirmou que o uso de filmes “não dá sono, pois é mais fácil de assimilar, absorver e compreender os conceitos”.
- Aprendizagem visual: alguns alunos opinaram que o uso de filmes é mais eficiente, pois possui um maior apelo visual e que, desta forma, contribuiu para o significado dos conceitos abordados.
- Prática da teoria: em algumas respostas às entrevistas, alguns alunos apresentaram que os filmes permitem uma “prática da teoria” o que não é possível apenas com a apresentação dialogada pelo professor. Conforme dito por um dos entrevistados, o uso de filmes é “bem melhor porque nos tira do cotidiano e joga-nos para a vida”.

Tanto as constatações quantitativas do questionário e as constatações qualitativas da entrevista, foram importantes para conclusões expostas a seguir e que respondem aos objetivos propostos neste estudo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos a partir das análises dos dados colhidos na pesquisa, apontam que a utilização de filmes no curso de Administração de Empresas contribui para a aprendizagem significativa de seus alunos. Os mesmos resultados apontam haver pouca diferença entre as contribuições para esta aprendizagem em função dos diferentes tipos de filmes (filme comercial, filme instrucional, reportagem ou entrevista). Da mesma forma, não houve diferença relevante entre filmes utilizados para as diferentes abordagens (conhecimento específico e formação geral) e da presença ou não de expressão artística.

A percepção de relevante contribuição para a aprendizagem significativa no uso de filmes, parece indicar que a correta aplicação desta prática, por meio do método apresentado por Leite *et al* (2003) promove o atendimento de necessidades curriculares dentro do proposto por Moreno (2003), qual seja: a) é necessário estabelecer um ponto de partida, a prévia discussão dos conceitos a serem identificado no filme; b) é necessário um rigor pedagógico do processo com etapas claramente definidas e estruturadas que promovam a significação dos conhecimentos e c) é necessário discutir e explorar os conhecimentos adquiridos e identificados no filme.

Os resultados apontam ainda que o determinante da contribuição para a aprendizagem significativa foi a tecnologia em detrimento dos tipos, abordagens e expressões dos filmes. Isso reforça a evidência da necessidade da alfabetização tecnológica do professor apontada por Sampaio e Leite (1999). Por fim, as constatações a partir das entrevistas de que a utilização de filmes é uma prática dinâmica, de aprendizagem visual e que estimula a prática da teoria, parecem confirmar a sua contribuição para a aprendizagem significativa nos pressupostos de Ausubel (*apud* PEÑA *et tal*) de que a aprendizagem significativa é um processo pessoal e ativo.

Em específico, a possibilidade apontada da “prática da teoria” que “joga os alunos para a vida” pode ser um indício forte da contribuição que esta tecnologia fornece para a formação geral dos alunos de Administração de Empresas, conforme apontado por Moreno (2003, p.46), “uma ponte de união entre o científico e o cotidiano”, uma espécie de elo entre teoria e prática.

Os autores desta pesquisa não têm a pretensão de provar que a utilização da tecnologia educacional baseada em filmes seja uma prática salvadora e o único caminho para a aprendizagem significativa. Longe disso, pretende-se aqui demonstrar que é possível contar com a tecnologia educacional nas práticas pedagógicas e estimular reflexões e novas pesquisas sobre essas práticas que venham a contribuir para as exigências curriculares não somente do curso de Administração de Empresas, mas também para outros cursos de nível superior no Brasil.

## BIBLIOGRAFIA

ALVARÃES, Alberto. **A formação geral de estudantes do curso de Administração de Empresas: propostas a partir das constatações do ENADE** In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2009. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_; LEITE, Ligia. **Práticas pedagógicas no curso superior de administração: uma abordagem transdisciplinar e o processo ensino-aprendizagem sociotécnico** *In*: Revista Administração em Debate. Rio de Janeiro: CRA-RJ, nº2, 2008.

DAVEL, Eduardo *et al.* **Administração com arte**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1979, v. 1.

KURY, Adriano da G.. **Minidicionário Gama Kury**. São Paulo: FTD, 2002.

LEITE, Ligia Silva (Org.) *et al.* **Tecnologia Educacional: Descubra suas potencialidades na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Antonio Flavio B.. **A importância do conhecimento escolar em propostas curriculares alternativas** *In*: Educação em Revista. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2007, v. 45.

MOREIRA, Marco Antonio, MASINI, Elcie F. Salzano. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Centauro, 2006.

MORENO, Montserrat. Temas transversais: um ensino voltado para o mundo *In*: BUSQUETS, Maria Dolors *et al.* **Temas transversais em educação: Bases para uma formação integral**. São Paulo: Atica, 2003.

PEÑA, Antonio Ontoria *et al.* **Mapas Conceituais: uma técnica para aprender**. São Paulo: Loyola, 2005.

SAMPAIO, Marisa N.; LEITE, Ligia S.. **Alfabetização Tecnológica do Professor**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.





**Título do Artigo:****CULTURA ORGANIZACIONAL E ETICA EMPRESARIAL: DOIS PESOS, DUAS MEDIDAS?****Autora:****DENIZE FERREIRA RODRIGUES**

Mestre em Administração pelo Instituto COPPEAD/UFRJ, e graduada em Administração e em Economia. Atualmente cursa o Programa de Doutorado em Administração da Universidad Nacional de Rosario (UNR), na Argentina. Sua experiência profissional, pavimentada pelo exercício de diversas funções técnicas e pela lecionação no ensino superior, inclui a docência nos Programas de Pós-Graduação da FGV/EPGE Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro-RJ, a Direção de Recursos Humanos de Universidade de Grande Porte, bem como projetos de consultoria e instrutoria de treinamento a diversas empresas públicas e privadas. É autora de vários artigos técnicos e co-autora do livro Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas, publicado pela Editora FGV em 2003, atualmente na 9ª. edição.

**Registro no CRA-RJ 1-8488-7**

**Título:****CULTURA ORGANIZACIONAL E ETICA EMPRESARIAL: DOIS PESOS, DUAS MEDIDAS?****Resumo**

O presente trabalho se propõe a discorrer sobre os conceitos de cultura organizacional e de ética empresarial, buscando a convergência entre os dois temas. Mostra o papel da cultura organizacional como identidade corporativa, e a importância da ética empresarial para a credibilidade e a sobrevivência das organizações. Segue tecendo um paralelo da cultura organizacional com as morais vigentes na organização, mostrando o entrelaçamento dos valores morais, ou seja, da ética empresarial, com a cultura corporativa. Constata a importância desse alinhamento em um mundo globalizado, onde múltiplas culturas precisam co-existir, e finaliza acenando para a continuidade da discussão.

**Palavras-chave:**

Gestão de pessoas. Cultura organizacional. Etica. Ética empresarial. Liderança.

**Title:****ORGANIZATIONAL CULTURE AND BUSINESS ETHICS: TWO WEIGHTS, TWO MEASURES?****Abstract:**

*This paper aims to discuss the concepts of organizational culture and business ethics, seeking a convergence between the two issues. Shows the role of organizational culture and corporate identity, and the importance of business ethics for the credibility and survival of organizations. Weaving follows a parallel with the organizational culture of moral force in the organization, showing the intertwining of moral values, or of business ethics in corporate culture. Notes the importance of alignment in a globalized world where multiple cultures must co-exist, and ends waving to continue the discussion.*

**Keywords:**

*Management of people. Organizational culture. Ethics. Business ethics. Leadership.*

## Cultura organizacional

A cultura organizacional, argumenta Descals<sup>1</sup>, é objeto de estudos e polêmicas desde o princípio dos anos 80, ocasião em que o tema suscitou a realização de diversas pesquisas, a partir da antropologia. O autor considera que o estudo da cultura é essencial para a compreensão das organizações, inclusive, em ações pontuais como os estudos de clima organizacional que, não obstante em algumas vezes conflitar com o próprio conceito de cultura, representa uma manifestação da cultura, dado que ela abrange muitos outros componentes além do clima.

Para Schein<sup>2</sup> (apud GATTI, 2007:27), uma cultura é:

*“un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.*

A cultura organizacional inclui as normas e regulamentações de uma organização, seus recursos, costumes e práticas, valores compartilhados, linguagem, sistema de crenças, estrutura econômica, políticas e procedimentos, premissas e tradições. Esse é o pensamento de Jaques<sup>3</sup>, o qual acrescenta que a grande força unificadora de qualquer organização reside na existência de valores harmônicos entre seus integrantes, pois são valores que precisam estar harmonizados com todos os seus *stakeholders*, sejam eles empregados, clientes, fornecedores ou a comunidade local.

Todo o conhecimento gerado e adquirido é incorporado pela cultura organizacional para Amponsem<sup>4</sup>, que acrescenta ser esse um processo através do qual o conhecimento individual se converte em conhecimento de toda a organização. Incorporar valores sólidos implica mudança e é difícil mudar. Quanto mais a cultura traz sinais de erros e vícios passados, mais difícil será a mudança, conforme reforça Schein<sup>5</sup>.

Mesmo que uma organização tenha certos valores básicos endossados por todos, Freitas<sup>6</sup> defende que há uma tendência a se reconhecer que as diferenças existentes entre os diversos grupos e indivíduos, as histórias, os incidentes, as pessoas e os problemas de cada unidade organizacional ou grupo de trabalho modelam a cultura diferentemente, em cada situação. Vale lembrar que a cultura incorpora, também, as subculturas, ou micro-etnias, unidas por interesses em comum, que podem favorecer ou oferecer contrapontos às mudanças, vindo inclusive a tornar-se “contraculturas”.

Uma pessoa que chega à organização não é uma “folha em branco”, disponível a que seja impressa sobre ela a cultura organizacional. Toda a sua trajetória de vida, até então, já fora escrita, trazida de longe no seu âmago, ou na sua “bagagem de mão”, dependendo da época. Assim, a cultura organizacional vai sendo influenciada, transformada e transmitida, pois está vinculada a um universo amplo de culturas e valores individuais, cristalizados ao longo da história de cada ser humano que nela se insere, e de cada sociedade da qual faz parte.

---

<sup>1</sup> DESCALS, Francisco José P (coord). Psicología de la organización. Madrid: Pearson Educacion, 2005, p. 217.

<sup>2</sup> SCHEIN, Edgard (1999) The corporate culture: survival guide. 1ª edição. San Francisco: Jossey Bass, p. 24. Apud, GATTI, Maria Andrea F. Tesis de Doctorado en Administracion. UNR-Facultad de Cencias Economicas y Estadística: Rosario, Argentina, 2007, p. 27.

<sup>3</sup> JAQUES, Elliott. La organización requerida: um sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo em el siglo XXI. 2ª edição. Buenos Aires: Granica, 2004, p. 386.

<sup>4</sup> AMPONSEM, 1991. Apud GOYA, Nekane A. Tesis de Doctorado. Universidad de Deusto, San Sebastian, España, 2000.

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgard. How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. MIT Sloan School of Management, Spring, 1992, p. 7.

<sup>6</sup> FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, 1991, p. 72.

Um recorte da cultura organizacional pode abri-la em diferentes tipos, como na tipologia formulada por Handy<sup>7</sup>, que oferece quatro categorias, a saber: cultura de poder, com forte predomínio de uma de uma fonte central de autoridade; cultura de papéis, caracterizada pela ênfase na comunicação formal e nos controles; cultura de tarefa, com a demonstração clara da definição e distribuição do trabalho e suas interações; e finalmente a cultura da pessoa, que tem no indivíduo o seu ponto central. Pode-se inferir que para os diferentes tipos de cultura poderão ser dadas diferentes ênfases aos símbolos e tradições gerando, por conseguinte, diferentes interpretações das regras de conduta. Isso mostra forte analogia da cultura com a ética empresarial.

As organizações são vistas como “culturas” na linguagem metafórica de Morgan<sup>8</sup>, quando a compara com o “cultivo”, o processo de preparar e melhorar a terra. Para ele, as culturas são vistas como minissociedades com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias, e em constante refinamento. Isso facilita a percepção das diferenças com outras minissociedades e suas diferentes morais, o que reforça uma colocação de Sroul<sup>9</sup>, de que “as morais são amplas no espaço e dinâmicas no tempo”.

As organizações estão em permanente mudança. Kotter<sup>10</sup> aponta como um erro crasso negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa, porque a mudança somente se estabelece quando se torna a “nova maneira de se fazer as coisas”, quando penetra no sangue do corpo empresarial. Não há dúvida que isso irá exigir sólidas relações de confiança, liberdade com responsabilidade, e respeito mútuo, em outras palavras, irá demandar comportamento ético.

## **Ética empresarial**

A ética é a ciência das morais. É a “teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”, na visão de Vázquez<sup>11</sup>, enquanto que Arruda et al.<sup>12</sup> a definem como “a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano: quer dizer, considera os atos humanos enquanto são bons ou maus”.

A ética empresarial é o estudo das morais predominantes nas empresas, que integram uma determinada coletividade. Essa coletividade poderá estar estratificada por área geográfica, segmento econômico, natureza jurídica, apenas para citar alguns formatos.

Na visão de Sroul<sup>13</sup> empresas éticas são aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética, e agem de forma socialmente responsável. Para Sroul<sup>14</sup> a moral é “um feixe de normas que as práticas cotidianas deveriam observar e que, como discurso, ilumina o entendimento dos usos e dos costumes. A moral explica o que diferencia o bem do mal, o certo do errado, enfim, prescreve as normas, os comportamentos eticamente aceitáveis, em determinada época, lugar e grupo social. Assim, os valores morais aceitos, definem a moralidade, isto é, qualidade do que é moral.

Macedo et al.<sup>15</sup> lembram que são três os elementos do campo ético: agente, virtudes e meios. Para preencher as condições essenciais, o agente deve ter consciência de si e dos outros, responsabilidade

---

<sup>7</sup> HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1980, pp. 202-209.

<sup>8</sup> MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002, pp. 137-138.

<sup>9</sup> SROUR, Robert H. Ética empresarial-posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

<sup>10</sup> KOTTER, John P. Liderando mudança. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, p. 14.

<sup>11</sup> VÁZQUEZ, Adolfo S. Ética. 24ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003, p. 12.

<sup>12</sup> ARRUDA, Maria Cecília C., WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria R. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005, p. 42.

<sup>13</sup> SROUR, Robert H. Op. cit. p. 18.

<sup>14</sup> SROUR, Robert H.. Op. cit. p. 29.

<sup>15</sup> MACEDO, Ivanildo I., RODRIGUES, Denize F., JOHANN, Maria Elizabeth P., CUNHA, Neisa M. M. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

por suas ações e vontade própria para decidir. Enfim, o agente deve ser livre para auto-afirmar-se, dando a si mesmo a regra, a norma, a lei e o gozo da liberdade. Do ponto de vista das virtudes, a ética atual associa cultura e sociedade, para definir o que seja violência, mal ou bem, vício ou virtude, que são antagônicos. Para que a ética atinja sua finalidade, é preciso analisar os meios utilizados no grupo que a instituiu, ou seja, no universo ao qual ela se destina. Dependendo desse universo, a ética transforma-se, para atender a novas exigências da sociedade e da cultura.

Na ética empresarial co-existem grandes dilemas. Cabe destacar um apontado por Enderle<sup>16</sup>: Como conciliar desenvolvimento e comportamento ético? Que espaço pode ocupar a ética corporativa, diante de forças de mercado e das próprias necessidades da organização? Para o autor, as organizações precisam ser “atores morais”. Necessitam assumir a responsabilidade pelos seus feitos e prestar contas à sociedade. Além disso, esse comportamento deve ser espontâneo e não apenas como resposta a pressões externas. Não basta às organizações terem o conhecimento do espaço disponível a essa ação – é preciso que tenham consciência para praticá-la naturalmente, e sabedoria para multiplicar esse conhecimento, com ações concretas nos três âmbitos: o econômico, o social e o ambiental.

Não se pode deixar de levar em conta, conforme nos lembra Cortina<sup>17</sup>, que por serem atividades humanas, as ações empresariais podem apresentar um grau mais ou menos elevado de moral, não apenas visível no discurso, mas, principalmente, nas práticas, tanto na gestão de seus empregados, como também nas ações dirigidas a outros atores sociais.

Amarthya Sen<sup>18</sup> admite que o benefício material e a obtenção do lucro nas atividades econômicas, não é uma postura errada. Contudo, qualquer negócio inclui um grande número e uma grande diversidade de pessoas e, assim sendo, o êxito das organizações “depende das condutas, das preocupações e dos valores de um grupo humano maior que o dos empresários.” Lembra, ainda, que a empresa, não deve perder de vista, que é ela quem mais pode sofrer com as consequências dos seus deslizes éticos.

As empresas que pautam suas ações pela ética, conquistam e mantêm credibilidade junto aos seus *stakeholders*. Aqui põe-se em destaque o patrimônio intelectual das empresas, em detrimento do seu patrimônio físico. As marcas e a imagem que as empresas detêm são ativos arduamente construídos, e que podem ser dilapidados pela falta de credibilidade. A manutenção e a fidelização dos seus empregados também pode ser dificultada, se a ética empresarial for abalada. Daí a necessidade de se manter um clima ético, e de se realizar o controle ético, tanto interno quanto externo.

### **Cultura organizacional x ética empresarial ou cultura organizacional e ética empresarial**

Segundo Farah<sup>19</sup> “empresa ética é aquela que possui uma cultura ética. A conduta da organização é fortemente influenciada por sua cultura. O núcleo da cultura organizacional é o seu sistema de valores. Segundo Schein (op. cit.)<sup>20</sup> esse sistema está na base da pirâmide dos níveis culturais a empresa. Voltando a Farah, uma cultura ética contém valores morais claros que recebem máxima prioridade dentro da organização, de modo consistente e uniforme. Em uma organização com forte cultura ética, os valores morais estão arraigados e largamente disseminados. Na empresa ética, os valores econômicos devem subordinar-se aos valores morais”.

---

<sup>16</sup> ENDERLE, George. La ética corporativa a comienzos del siglo XXI. Disponível em <http://www.iadb.org/etica>. Acesso em 19 out. 2007.

<sup>17</sup> CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. In: CORTINA, Adela (org). Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo; Loyola, 2007.

<sup>18</sup> SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, Adela (op. cit).

<sup>19</sup> FARAH, Flávio. Op. cit, pp. 43-44.

<sup>20</sup> SCHEIN, Edgard. Op. cit. Apud GATTI (op. cit), 2007.

Ainda na sua visão, a liderança é um fator crítico em relação à cultura corporativa, pois os líderes podem criar, manter e modificar a cultura da empresa. Provavelmente, a contribuição mais importante para a formação de um clima ético é o estilo e o exemplo do líder, cujo requisito indispensável para que se consiga implantar uma cultura ética é o seu forte conjunto de valores morais e a firme disposição para fazer com que esses valores guiem as ações e decisões da empresa. Líderes com essas características têm a capacidade de mudar as crenças, as atitudes e os comportamentos de seus seguidores, por meio da expressão de seus padrões pessoais de conduta. “O comportamento ético começa pelo líder”<sup>21</sup>.

Grosso <sup>22</sup> nos conduz à reflexão acerca das “brechas de valores” às quais são submetidos líderes e dirigentes em geral. Segundo ele, essas brechas representam o conjunto de equívocos cometidos no cotidiano, no vasto terreno ocupado pela ética prática, ao que denomina “moral cotidiana”. Para o autor, há quatro grandes dimensões em que o comportamento humano se expressa e que podem gerar contradições entre a conduta esperada do líder, e as atitudes efetivamente observadas. Ele deve mostrar coerência entre: o que pensa, o que diz, o que faz e o que demonstra.

Quando uma organização estabelece relacionamentos com base na confiança, na responsabilidade e na lealdade entre seus líderes, seus fornecedores, seus clientes e seus empregados, gera um clima ético. A satisfação dos clientes, a motivação e a baixa rotatividade do pessoal, os altos índices de qualidade, a elevação dos níveis de desempenho e dos resultados em geral, são fortes indicadores de um bom clima ético.

É sabido que a compatibilidade entre a atividade econômica e a ética empresarial preocupa as organizações. Heler<sup>23</sup> alerta que, às vezes, o “conveniente” prevalece sobre o “dever”. De um lado, o mercado, visando objetivos materiais, de outro, a ética, dentro da sua razão desinteressada, buscando realizar valores e conferir dignidade às pessoas. Assim, é preciso que as empresas se estruturem para que possam mover-se nas “zonas cinzentas” dos dilemas éticos, promovam o crescimento moral, e o incorporem à cultura organizacional.

Um fator de sucesso para as empresas é quando elas conseguem compatibilizar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais. Para que isso seja possível, é necessário que o produto ou serviço seja importante e que aporte valor para alguém. Querem, portanto, empresas e pessoas, co-existir dentro de uma cultura ética.

Para dar corpo a essa co-existência, é de grande ajuda a concepção de um código de conduta, ou código de ética, que seja de fácil assimilação e que traduza a cultura da organização para a qual for desenhado. Tal documento tem a finalidade de orientar sobre as normas e os procedimentos recomendados e aceitos, e também alertar para as práticas que são incompatíveis com aquelas encorajadas pela cultura organizacional.

Um código de conduta acrescenta valor à organização e à sua cultura, uma vez que se reveste do papel de instrumento de comunicação, destinado a prestar orientações sobre a ética empresarial.

Não vivemos mais a relação trabalho-terra, ou a relação trabalho-indústria, respectivamente 1ª. e 2ª. “ondas”, postuladas por Alvin Toffler. Vivemos hoje a 3ª. onda, onde a riqueza das empresas está em ser capaz de manter uma cultura de aprendizagem e inovação, sem deixar de lado o respeito ao

---

<sup>21</sup> FARAH, Flávio. *Op. cit.*, p. 62.

<sup>22</sup> GROSSO, Fernando. *La gestión del conocimiento en la empresa*. In: LINDO, A. P., et al. *Gestión del conocimiento: un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad*, Buenos Aires: Norma, 2005, pp. 141-176.

<sup>23</sup> HELER, Mario. *Ética y actividad económica*. Nuevo Itinerario, N° 2, ano V, Resistencia, Instituto de Filosofia de la Facultad de Humanidades de la UNNE y Consejo Regional del Nordeste de la Asociación Argentina de Investigaciones éticas, 1998, pp. 21-31.

próximo. É imperativo que, através de pessoas motivadas e comprometidas, a empresa, possa criar valor para todos os atores sociais com os quais interage. Vivemos a era da empresa ética.

A partir de questões que lancem luz sobre a capacidade da empresa em gerar e transformar valores, as organizações, através de seus líderes, devem se concentrar na busca de respostas que possam gerar ações concretas de continuidade. Daí poderá vir a sua sustentabilidade, que bem traduz uma empresa ética, com uma cultura voltada para o bem comum.

O comportamento ético das empresas é cobrado, cada vez mais, e com maior veemência. Schermerhorn et al.<sup>24</sup> acenam para o fato de que um símbolo cultural é qualquer objeto, ato ou evento que sirva para transmitir um significado cultural encontrado nas organizações e que aquelas que têm “culturas fortes” possuem um sistema de valores amplo e profundamente compartilhado. Disso se pode defluir que atos ou eventos que firam a ética, estarão, depondo contra a organização.

“O mundo é plano, vivemos a planificação global”, afirmou Friedman<sup>25</sup>. Na globalização as culturas vão se descaracterizando, enquanto o trabalho migra para lugares onde a mão de obra é encontrada a “melhor preço” ou a legislação é mais flexível. A globalização potencializa o desenvolvimento porém, acentua a necessidade de se conhecer novas culturas e, com isso, adaptar-se a valores morais que traduzem a ética, na visão de outros povos e outras empresas.

Quem reforça essas mudanças é Bauman<sup>26</sup>, para quem os limites para essa mobilidade, deveriam ser mais severos. As leis e os governos locais não são suficientemente fortes para impor limites aos detentores do dinheiro, não raro, representados por gigantescas corporações. Mesmo assim, sentindo-se incomodados, basta-lhes afivelar as malas e deslocar-se para lugares mais pacíficos, até porque, no “mundo plano”, a distância foi re-significada pelo “tempo zero”, fornecido pelos recursos da tecnologia da informação. Dessa forma, a idéia de comunidade local passa a ser uma mera questão de “perto” ou “longe”. Essa transformação cultural exige tempo, cumplicidade e confiança, ou seja, exige ética e credibilidade.

Como se vê, lidar com as mudanças do mundo globalizado demanda, também, aprender a visitar outras realidades, outras culturas, outros conjuntos de morais, que traduzem diferentes formatos da ética empresarial, como provoca Augé<sup>27</sup>:

*“Hay que aprender a salir de uno mismo, del propio entorno, a comprender que es la exigencia de lo universal la que convierte a las culturas en relativas y no al revés. Hay que salir del hábito que tienen las culturas al referido todo a sí mismas y promover el éxito del individuo transcultural; aquel que, al interesarse por todas las culturas del mundo, no se aliena en ninguna de ellas. Ha legado el momento para una nueva movilidad planetaria y una nueva utopía de la educación. Pero nos encontramos tan sólo al comienzo de esta nueva historia, que será larga y, como siempre, dolorosa.”*

Uma organização como se deseja, nos faz revisitar Jaques<sup>28</sup>, quando ele afirma que será a “organização requerida” é aquela que, por sua estrutura articulada e seus ordenamentos funcionais, proporciona condições solidamente reguladas de confiança mútua, nas relações laborais, e na autoridade acompanhada de liberdade e de justiça.

---

<sup>24</sup> SCHERMERHORN, Jr. John R. HUNT, James G., OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 1999, reimpressão 2008, p. 200.

<sup>25</sup> FRIEDMAN, Thomas L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

<sup>26</sup> BAUMAN, Zygmunt. La globalización: consecuencias humanas. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999, cap. III.

<sup>27</sup> AUGÉ, Marc. Por una antropología de la movilidad. Barcelona: Gedisa, 2007, pp. 92-93.

<sup>28</sup> JAQUES, Elliott. Op. cit., p. 370.

Sendo a confiança mútua, a liberdade e a justiça valores humanos universais, falar da organização requerida, ideal, não seria o mesmo que falar de uma cultura ética? Que se busque a convergência.

## Referências bibliográficas

- AMPONSEM, 1991. Apud GOYA, Nekane A. Tesis de Doctorado. Universidad de Deusto, San Sebastian, España, 2000.
- ARRUDA, Maria Cecília C., WHITAKER, Maria do Carmo, RAMOS, José Maria R. Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- AUGÉ, Marc. Por una antropología de la movilidad. Barcelona: Gedisa, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. La globalización: consecuencias humanas. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.
- CORTINA, Adela. As três idades da ética empresarial. In: CORTINA, Adela (org). Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Loyola, 2007.
- DESCALS, Francisco José P.(coord). Psicología de la organizacion. Madrid: Pearson Educacion, 2005.
- ENDERLE, George. La ética corporativa a comienzos del siglo XXI. Disponível em <http://www.iadb.org/etica>. Acesso em 10 abr. 2009.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, 1991.
- FRIEDMAN, Thomas L. O mundo é plano: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.
- GATTI, Maria Andrea F. Tesis de Doctorado en Administracion. UNR-Facultad de Ciencias Económicas y Estadística: Rosario, Argentina, 2007.
- GROSSO, Fernando. La gestión del conocimiento em la empresa. In: LINDO, A. P., et al. Gestión del conocimiento: um nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y la universidad. Buenos Aires: Norma, 2005.
- HANDY, Charles B. Como compreender as organizações. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- HELER, Mario. Ética y actividad económica. Nuevo Itinerario, N° 2, ano V, Resistencia, Instituto de Filosofia de la Facultad de Humanidades de la UNNE y Consejo Regional del Nordeste de la Asociación Argentina de Investigaciones éticas, 1998.
- JAQUES, Elliott. La organización requerida: um sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo em el siglo XXI. 2ª edição. Buenos Aires: Granica, 2004.
- KOTTER, John P. Liderando mudança. 20ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MACEDO, Ivanildo I., RODRIGUES, Denize F., JOHANN, Maria Elizabeth P., CUNHA, Neisa M. M. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEIN, Edgard (1999) *The corporate culture: survival guide* (1ª Ed.) San Francisco: Jossey Bass, pág 24. Apud, GATTI, Maria Andrea F. Tesis de Doctorado en Administracion. UNR-Facultad de Ciencias Economicas y Estadistica: Rosario, Argentina, 2007.

SCHEIN, Edgard. How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. MIT Sloan School of Management, Spring, 1992.

SCHERMERHORN, Jr. John R. HUNT, James G., OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 1999, reimpressão 2008.

SEN, Amartya. Ética da empresa e desenvolvimento econômico. In: CORTINA, Adela (org). Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Loyola, 2007.

SROUR, Robert H., Ética empresarial-posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VÁZQUEZ, Adolfo S. Ética. 24ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.





**FILOSOFIA NA ADMINISTRAÇÃO: O Relativismo e seus Impactos  
Negativos na Abordagem Contingencial, ocasionando distorções no Caráter  
Científico e no Estudo da Administração.**

Leonardo Lopes dos Santos, Graduado em  
Administração, CRA-RJ Nº 20-67150-4,  
residente na Rua Porto Alegre, nº99  
apartamento 103, bairro Santo Agostinho,  
Volta redonda. Tel.:  
(24)33468564/(24)81217836. E-mail:  
Leonardo.sedevacante@bol.com.br.

# **FILOSOFIA NA ADMINISTRAÇÃO: O Relativismo e seus Impactos Negativos na Abordagem Contingencial, ocasionando distorções no Caráter Científico e no Estudo da Administração.**

## **RESUMO**

O artigo em questão aborda o assunto relacionado com uma corrente filosófica denominada relativismo, inserida dentro da área de administração na chamada Abordagem Contingencial, com sua Teoria da Contingência. Tal pensamento exclui a verdade absoluta, atribuindo que tudo é relativo, que na administração todos os princípios normativos e universais devem ser substituídos constantemente. Pensamentos de Kant, Hume e Berkeley são mencionados, caracterizando como ponto de partida desse tipo de filosofia agnóstica. Ao longo do artigo, depara-se também com argumentos relacionando o Relativismo com as decisões tomadas por empresas como Benetton, Coca-Cola, na qual por não embasarem tais decisões cientificamente, deixando-se levar pela emoção, intuição, acabaram tendo prejuízos em seus empreendimentos. Desta forma, o artigo em questão, mostra como o relativismo interfere no estudo da administração, gerando contradições nos conceitos, pensamentos e afetando também, todo o seu caráter científico.

**Palavras-Chave:** Relativismo – Abordagem Contingencial – Teoria da Contingência.

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. A Origem do Relativismo**

Pode-se dizer que o relativismo originou-se nos pensamentos de Hume, Kant e Berkeley. Apesar de alguns pontos divergentes nos argumentos uns dos outros, verifica-se de forma evidente e clara um fator em comum: Ambos excluem a razão, dando lugar à percepção, a observação, a intuição humana. A verdade ou falsidade é obtida por meio do que cada um percebe ou observa em meio aos fatos e objetos. Em seus pensamentos, a ontologia cede lugar para a imaginação, a experiência real se reduz a uma experiência baseada nos sentidos humanos, a objetividade não existe e, sim, a subjetividade. Esta forma de ver os fatos e objetos desses filósofos, na qual muitos dão credibilidade, é o que será tratado a seguir.

#### **1.1.1. David Hume**

Hume nasceu na escócia em Edimburgo em 1711. Pertencia a uma família rica, fez bons estudos em colégios excelentes, cujo um de seus professores, na área de física, era um cientista discípulo de Newton.

Hume pensava que nenhum conhecimento pode ser obtido pela razão, mas somente pela experiência. Por mais que a pessoa tenha fortes habilidades intelectuais, nunca por inferência de seus raciocínios poderá chegar a um conhecimento objetivo sem passar pela experiência.

(...) se quisermos satisfazer-nos a respeito da natureza desta evidência que nos dá segurança acerca dos fatos, deveremos investigar como chegamos ao conhecimento (...) Ousarei afirmar, como proposição geral, que não admite exceção, que o conhecimento desta relação não se obtém, em nenhum caso, por raciocínios *a priori*, porém nasce inteiramente da experiência quando

vemos que quaisquer objetos particulares estão constantemente conjuntados entre si. (HUME, 1748)

Este modo de conhecer o desconhecido baseando-se em operações sensitivas fez com que Hume iguala-se o homem aos animais. Um ser racional agora é irracional. Hume diz: “(...) parece evidente que os animais como os homens, aprendem muitas coisas da experiência e inferem que os mesmos eventos resultarão sempre das mesmas causas.” (HUME, 1748) Por exemplo, o ser humano evita o fogo porque acumulou em outras experiências passadas que o fogo queima, assim como os animais fazem. É uma forma de instinto, onde o homem como os animais possuem em comum. O fato de o homem evitar o fogo, não é porque com a razão, entende que a sua frente está algo que irá machucá-lo, mas por causa de seu instinto animal, na qual o lembra, que circunstância semelhante o fez acreditar que o fogo o queimará.

### **1.1.2. Immanuel Kant**

Kant nasceu em uma cidade da Prússia Oriental, no ano de 1724. Seus pensamentos distanciavam-se dos de David Hume no que se refere ao conhecimento que é obtido somente pela experiência, sem a razão. Kant achava que a experiência e a razão são fundamentais para a obtenção do conhecimento. Apenas concordava com Hume, no fato do conhecimento resultar das impressões humanas, da percepção.

Com efeito, se dessas experiências retirarmos tudo o que pertence aos sentidos, ainda ficam certos conceitos primitivos e os juízos deles derivados, conceitos e juízos que devem ser formados inteiramente *a priori*, isto é, independentemente da experiência, pois que, graças a eles, acerca dos objetos que aparecem aos nossos sentidos se podem dizer ou pelo menos se julga poder dizer, mais do que ensinaria a simples experiência (...) (KANT, 2001)

Entretanto, ao mesmo tempo em que Kant defende a razão, também a anula. Sua razão é baseada na intuição humana, no que cada indivíduo acha e não o que realmente é. Kant em seus argumentos quer ir contra a lógica, não distingue entre certo e errado. Segundo Kant (2001), é pela experiência que se inicia o processo de obtenção do conhecimento, mas é a intuição humana que finalizará todo o pensamento. Immanuel Kant afasta-se completamente da realidade dos fatos e objetos. A pessoa substitui o ver pelo ser, como Johas diz: “O ver substitui o ser, o ser objetivo torna-se o ser aparente, a forma sensível subjetiva”. (JOHAS, 2008:23) A ciência racional, que deve fornecer um conhecimento objetivo, passa a ser subjetiva, ou seja, o que cada um percebe a respeito dos fatos e objetos.

### **1.1.3. Jorge Berkeley**

Berkeley nasceu em 1685 em uma cidade localizada na Irlanda. Apesar de ser Irlandês, é pertencente a uma família inglesa, fez bons estudos, formando-se em mestre de artes em 1707. Mais tarde, Jorge Berkeley também se tornou bispo anglicano.

Verifica-se, que os pensamentos de Berkeley baseiam-se na percepção, esta também encontrada em Hume e Kant. O conhecimento das coisas volta-se para o que cada um identifica como correto. Como Johas diz: “(...) Logo a verdade seria relativa aos sujeitos e não aos objetos”. (JOHAS, 2008:93) O mundo real nada pode transmitir de objetivo e, sim, como nos pensamentos de Berkeley, ideias provenientes do mundo das ideias.

Compreende-se, que Jorge Berkeley pensava semelhante à Platão. Tudo o que os indivíduos veem são apenas ideias, resultantes do mundo das ideias. Nada que existe no mundo é real, tudo é meramente associado a um conjunto de ideias.

## 2. O RELATIVISMO

Relativismo é um pensamento filosófico que afirma não existir verdade absoluta. Tudo se torna relativo mediante as circunstâncias, os tempos, os lugares.

O relativismo é uma doutrina que prega que algo é relativo, contrário de uma ideia absoluta, categórica. Atitude ou doutrina que afirma que as verdades (morais, religiosas, políticas, científicas, entre outros) variam conforme a época, o lugar, o grupo social e os indivíduos de cada lugar. (WIKIPÉDIA, 2009)

A verdade não é transcendente aos tempos e lugares, e, sim, mutável. “Assim podemos concluir que o Relativismo é um termo filosófico que se baseia na relatividade do conhecimento e repudia qualquer verdade ou valor absoluto. Todo ponto de vista é válido”. (WIKIPÉDIA, 2009)

Nota-se, de forma clara, como esse pensamento é contraditório, pois afirmar que tudo é relativo é o mesmo que alegar que essa afirmativa também é relativa. Nagel menciona isso em uma de suas obras de defesa da razão, apesar de alguns pontos duvidosos em seus pensamentos.

Para dizê-lo esquematicamente, a reivindicação tudo é subjetivo, só pode ser um disparate, pois ela própria precisaria ser ou subjetiva ou objetiva. Mas ela não pode ser objetiva, já que, neste caso, se verdadeira, seria falsa; e não pode ser subjetiva, porque então não poderia promover nenhuma reivindicação de que ela é objetivamente falsa. (NAGEL, 1998:23)

É evidente, que ao afirmar tal proposição, estaria mencionando uma verdade, então a verdade existe e não é relativa como dizem.

### 2.1 A Teoria da Contingência e os Ambientes Organizacionais

Evidencia-se, que antes de comentar sobre a teoria da contingência, torna-se necessário aprofundar um pouco na questão dos ambientes organizacionais, pois são patamares extremamente interligados entre si. Segundo Chiavenato (2000:596), ambiente é tudo o que envolve externamente a organização. Tudo o que acontece de mudanças no ambiente, afetará as organizações. Porém verifica-se, que esses tais ambientes, são extremamente complexos, abordando que as empresas são obrigadas, por não terem a capacidade de conhecer todas as variáveis existentes, de realizar um mapeamento, seleção e percepção de seus ambientes.

Mapear é discernir, explorar os seus ambientes, aquilo que a envolve externamente e lhe afeta. Por outro lado, selecionar é escolher um de seus ambientes mapeados e aprofundar para melhor conhecê-lo. E por último, Chiavenato diz:

(...) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isto significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. (CHIAVENATO, 2000:597)

A percepção é voltada para a individualidade de cada organização, de cada pessoa, pois as empresas são conduzidas por seres humanos.

Entretanto, os ambientes para melhor entendimento são divididos em: Ambiente geral e ambiente de tarefas. Ambiente Geral, ou se preferir, macroambiente, é o ambiente comum a todas as organizações. É aquele que está de certa forma mais externamente a empresa, pois não participa de forma direta em seus processos produtivos. Entre eles pode-se citar: Fatores tecnológicos, legais, políticos, econômicos, demográficos, ecológicos, culturais.

Por outro lado, o ambiente de tarefa ou microambiente, é aquele que está mais próximo das organizações, ou seja, dos seus processos produtivos. São eles: Fornecedores, clientes, concorrentes e entidades regulamentadoras.

Contudo, após esta análise acerca dos ambientes organizacionais, pode-se entender o que realmente vem a ser a teoria da contingência. Dentro da abordagem contingencial, estudada na administração, está inserida a teoria da contingência. Segundo Chiavenato (1980:440), contingência significa algo incerto, pode acontecer ou não. A verdade ou falsidade só pode ser conhecida pela experiência e não pela razão. A teoria nasceu de uma série de pesquisas, feitas com a finalidade de identificar qual era o modelo de estrutura organizacional mais eficaz, nas diversas indústrias. Essas pesquisas, cada qual isoladamente, tinha o intuito de analisar se tais indústrias ainda seguiam o esquema de administrar da teoria clássica como: divisão de trabalho, hierarquia, especialização, entre outros.

Dentre as pesquisas realizadas, pode-se citar: Pesquisa de Chandler, onde procurou analisar como a estrutura de empresas como Dupont, GM, e outras, foram constantemente sendo adaptada a sua estratégia. Pesquisa de Burns e Stalker, pesquisa de Joan Woodward e pesquisa de Lawrence e Lorsch, considerada o ponto chave, pois “o nome teoria da contingência derivou dessa pesquisa” (CHIAVENATO, 2000:591)

A teoria da contingência exclui todos os princípios fundamentais da teoria clássica. “Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e o seu ambiente e tecnologia.” (CHIAVENATO, 2000:592) Na administração tudo se torna relativo, não existe nada de absoluto. A teoria da contingência abrange as empresas em um sistema aberto, totalmente em interface com o ambiente, contrário a teoria clássica que é fechado, sem essa relação. De acordo com essa nova visão, as empresas dependem de seus ambientes para agirem. “Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização.” (CHIAVENATO, 1980:434) Há uma relação funcional entre o ambiente e as práticas administrativas, porém não uma relação de causa e efeito e, sim, a do se-então, ou seja, se o ambiente encontra-se desta forma, então se faz desta maneira. “Não há uma maneira melhor de organizar e de administrar as organizações.” (CHIAVENATO, 1980:442) Contudo, verifica-se de forma clara, como o empirismo está evidente nesta teoria.

### 3. O RELATIVISMO NA ADMINISTRAÇÃO

Observa-se de forma clara, como os pensamentos relativistas fazem-se presente, desde suas origens até os mais profundos de seus fundamentos na área de administração, na tão conhecida e defendida: Abordagem Contingencial.

Como visto anteriormente, o relativismo originou-se basicamente com Hume, Kant e Berkeley. Segundo Hume (1748), nenhum conhecimento objetivo pode ser conhecido pela razão e, sim, somente pela experiência. Esse tipo de argumento também está presente na Abordagem Contingencial ao mencionar que:

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. (CHIAVENATO, 2000:579)

David Hume exclui a razão, a teoria da contingência também. Da mesma forma que Hume igualava os homens aos animais, “a nova concepção de organização” (CHIAVENATO, 1980:442) também faz. O fato de a verdade ser conhecida somente pela experiência, sem a razão, faz dos homens seres irracionais, iguais aos animais. Ora, toda empresa é constituída por pessoas, ou seja, são seres humanos que as conduzem. São eles que tomam decisões, desenvolvem produtos, enfim, com sua inteligência procuram direcionar as empresas para o alcance da excelência. Dizer tal proposição é o mesmo que atribuir que uma empresa é conduzida por um macaco, um burro, um asno, enfim, qualquer outro ser, desde que não tenha a razão em si.

Ainda nas origens, os pensamentos de Immanuel Kant também estão presentes. Para Kant (2001), a experiência diz o que é, mas não o que deve ser. É a intuição que dirá o que deve ser. Por sua vez a Teoria da Contingência afirma que:

(...) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações. Cada organização percebe e interpreta de forma própria e peculiar o contexto ambiental. Isto significa que um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações. (CHIAVENATO, 2000:597)

Com esta forma de pensar, o mundo exterior nunca transmitirá de forma objetiva um fato e, sim, de maneira subjetiva. O individualismo invade novamente a administração, isto é, a maneira como cada um observa os acontecimentos é o que prevalece. É a subjetividade de Kant presente nas organizações.

O relativismo na administração, não para em suas origens. Verifica-se, que abrange também sobre forma de ceticismo e subjetivismo, são correntes filosóficas que se entrelaçam. O ceticismo aborda “que não se pode obter nenhuma certeza a respeito da verdade” (WIKIPÉDIA, 2009), Por sua vez, a teoria da contingência relata que “(...) não há nada de absoluto nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e o seu ambiente e tecnologia.” (CHIAVENATO, 2000:592) Nota-se claramente, que segundo essa nova teoria, a certeza não existe. Princípios abordados como universais, devem ser a todo momento questionados. A teoria da contingência, de forma cética, não atribui nenhuma certeza acerca da verdade.

Por outro lado, o subjetivismo “afirma que a verdade é individual. Cada sujeito teria a sua verdade.” (WIKIPÉDIA, 2009) Evidencia-se, que esse tipo de pensamento também faz-se presente na Abordagem Contingencial, pois esta diz que “(...) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações (...)” (CHIAVENATO, 2000:597)

Entende-se, que na administração não existe dogmas, como na Igreja Católica, mas existem princípios que não podem ser retirados, como por exemplo: “O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é produzir algo, ou seja, a produção de bens ou serviços.” (CHIAVENATO, 2000:179) Princípios como divisão do trabalho, especialização, hierarquia, também são fundamentais para que uma organização alcance seus objetivos. Entretanto, pensamentos como esses, citados acima, preparam o caminho para que proposições como: “(...) não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.” (CHIAVENATO, 1980:435) sejam introduzidas nas mentes das pessoas, excluindo seu caráter racional, suprimindo a existência de toda verdade.

Compreende-se, que com o relativismo, de um modo geral, as empresas, e é claro, as pessoas que regem essas empresas, caminham no achismo, em suas intuições, pois sem verdade absoluta, a subjetividade é que prevalece. Edith Wagner, diz que:

A informação é a chave. As empresas tem que sair do ‘achismo’ e entrar na certeza, o que é mais difícil, mais trabalhoso. Devem ter base de dados e ótimos analistas que saibam criar cenários. De acordo com a professora, a inteligência competitiva consiste tomar decisões com menos riscos através da organização correta de dados. (WAGNER, 2007)

Hoje muitas empresas lançam produtos e em pouco tempo são fadados ao fracasso. “(...) de cada 10 produtos lançados apenas 1 se encontra no mercado após 3 anos.” (ALBUQUERQUE, 2007) Muitas empresas surgem, porém poucas permanecem na competição. Segundo Clancy (2009), um exemplo de empresas que fracassaram com este tipo de ação é a Coca – Cola, onde de vários produtos lançados nos últimos 15 anos, nenhum com sucesso. Várias campanhas publicitárias nos últimos 20 anos, nenhuma bem sucedida.

Verifica-se também, que segundo Keegan (2003), a Benetton, uma empresa varejista de roupas globais sediada na Itália, enfrentou momentos turbulentos, simplesmente pelo fato de decidir anunciar campanhas publicitárias globais com certas controvérsias. Anúncios como: uma mão branca e uma mão negra unidas por algemas; uma mulher negra amamentando um bebê branco e o mais triste e abusado, uma freira beijando um padre, são exemplos das campanhas publicitárias divulgadas pela empresa. A empresa que tinha seus resultados financeiros em 1988 e 1993 excelentes, em 1994 viu esta realidade cair surpreendentemente. Mesmo com a opinião de especialistas relacionando tal queda com este tipo de comportamento, a empresa não abriu mão de sua forma de fazer publicidade. Compreende-se, que esse procedimento da empresa está embasado nos seus achismos, nos seus pontos de vista.

Desta forma, verifica-se que a ausência de ciência na administração é fruto do relativismo, a exclusão da verdade absoluta. As empresas, bem como, as pessoas que as constituem, passam a viver da maneira que desejam. Esquecem que há muito tempo atrás, a administração deixou todo empirismo de lado, adotando metodologias científicas e conduzindo as organizações em virtude da racionalidade. Excluir esta maneira de administrar é retirar todo o seu caráter científico conquistado.

### 3.1. A Não Universalidade na Administração

Como foi visto, pode-se dizer que o relativismo cresce a cada dia mais na administração. Esta proliferação agnóstica é ascendente nesta área, principalmente pelo fato, de filosofias como essas, fazerem-se presente na ministração do seu estudo. Universidades tomadas e atraídas pelos encantos de seus pensamentos, presentes na já conhecida teoria da contingência. Observa-se, por parte do corpo docente, o entusiasmo em defender a proposição tão querida pelos relativistas: Tudo é relativo, na administração nada é absoluto. Muitas vezes, utilizam desse argumento para defenderem conceitos considerados contraditórios, resultante da própria característica peculiar deste tipo de filosofia. É como Nagel diz:

O pior de tudo é que esse subjetivismo não é apenas um inconseqüente floreado intelectual ou um emblema de elegância teórica, mas uma tática para rechaçar argumentos ou para minimizar as pretensões dos argumentos alheios. (NAGEL, 1998:14)

Nota-se também, que a docência, ao utilizar tal expressão, emprega-o de forma errada, pois confundem o termo relativismo com as verdadeiras relações existentes entre as empresas e seus ambientes. Não distinguem relativismo de relações. É evidente que as empresas relacionam-se com seus ambientes, seja em tecnologia, cultura, economia e entre outros; no entanto não é um relativismo como costumam afirmar, as relações não excluem princípios fundamentais como o relativismo exclui.

Entretanto, por causa desses pensamentos, as pessoas acabam vivendo na mentira, aceitando como verdade que duas expressões completamente opostas são iguais, dependendo somente do ângulo de visão de cada indivíduo, de cada empresa. Com isso, mediante a tais expressões, cria-se grandes polêmicas na administração. Uma delas é a questão das necessidades humanas, ou seja, uns afirmam que surgem, que são criadas, principalmente pelo marketing, outros não. Que publicidade não tem caráter persuasivo e, sim, a propaganda. Enfim, pessoas com vários pontos de vista, argumentos diversos, defendendo e ensinando sem a objetividade e, sim, com a subjetividade.

Evidencia-se, que as empresas de um modo geral, não estão sozinhas no mercado. Existem, como visto anteriormente, fatores que as afetam internamente, tais como: cultura, política, tecnologia, entre outros. A teoria de sistemas compreendeu esta realidade, adotando as empresas como um sistema, em que existem vários subsistemas (departamentos, subsidiárias...), sendo todos entrelaçados num macro sistema denominado ambiente.

Após a teoria de sistemas, surgiu então a teoria da contingência, na qual seguiu os mesmos caminhos da teoria anterior, porém de forma errada, excluindo verdades fundamentais. É correto afirmar que as empresas precisam atentar-se para tudo que a envolve externamente, neste ponto a teoria da contingência está correta, porém não uma relação subjetiva como atribui, baseada na percepção, onde “(...) As organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, experiências, problemas, convicções e motivações.” (CHIAVENATO, 2000:597), mas uma relação objetiva, com comunicação entre o sujeito (empresa) e objeto (ambiente). O ambiente diz e as empresas compreendem a realidade que está sendo transmitida. Porque “Para o objetivismo, a verdade é a correspondência ou adequação entre a ideia do sujeito conhecedor e o objeto conhecido. A verdade, por isso, é objetiva e não pessoal, nem subjetiva” (WIKIPÉDIA, 2009). A ideia do sujeito é adequada ao objeto conhecido. Um exemplo seria a ideia de uma determinada empresa “X”, lançar um video cassete de 10 cabeças. A ideia da empresa deve adequar-se ao

objeto, neste caso os consumidores e clientes. O objeto lhe mostra que a realidade atual é DVD's e que video cassete são aparelhos obsoletos. Desta forma, a empresa conclui que lançar este produto foge da realidade atual e com isso não obterá sucesso. Esta forma de agir é objetiva. Tomar decisões na subjetividade, significaria, que mesmo a empresa sabendo da realidade presente, ousasse lançar o produto.

#### 4. CONFRONTO TEÓRICO

Segundo Oliveira (2004:47), a ciência é muito importante na sociedade, pois é através dela que ocorrem as descobertas e invenções. Por meio da ciência, o avião, o trem, a energia elétrica, o rádio e muitos outros inventos surgiram. Toda ciência é racional, é lógica, utiliza de métodos e da experiência, para explicar os fatos, os acontecimentos, os objetos, de modo que todos possam entender de forma generalizada. Contudo, a objetividade se faz presente em toda ciência. Aspectos como: a razão, os métodos, a lógica e a experiência, são indispensáveis. No entanto, quando se trata de ciências, a subjetividade, seja através da intuição, nunca podem prevalecer como a última palavra. Torna-se necessário fundamentar, ratificar tudo o que está sendo proposto.

A administração está inserida nas chamadas ciências sociais. Há estudiosos que questionam o fato, da não objetividade na administração, simplesmente por estar inserida dentro das ciências sociais. Porém, nota-se que a realidade não é essa, porque princípios fundamentais existem dentro da área, tornando-a objetiva. É evidente a existência da subjetividade humana, pois a administração relaciona-se com pessoas, mas nem tudo é subjetivo como dizem, caso contrário, a administração não receberia o título de ciência. Verifica-se, que há tempos atrás, o lado científico da administração não era uma realidade. A administração era totalmente empírica. A razão, a lógica, os métodos, a experiência real, não faziam parte do seu contexto. Com a chegada da abordagem clássica, o panorama da área, começou a adquirir uma imagem nova. “No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da administração.” (CHIAVENATO, 2000: 45) Através de Taylor e Fayol, a administração passou a ser abordada com outro enfoque.

Entretanto, a cada dia que passa, os argumentos científicos da abordagem clássica estão sendo repelidos pelos pensamentos da teoria da contingência. Mediante as suas proposições, a razão, os métodos, a lógica e a experiência real racional, são excluídas, ocasionando assim, distorções no caráter científico e no estudo da administração.

Uma delas é a questão de que: “(...) a verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.” (CHIAVENATO, 2000:579) Neste caso a razão é excluída. As pessoas não possuem mais inteligência necessária para distinguir entre certo ou errado. A realidade de que a ciência “caracteriza-se pelo conhecimento racional, sistemático, exato, verificável e, por conseguinte, falível.” (OLIVEIRA, 2004:49), deixa de existir na ciência da administração.

Outra proposição da teoria da contingência é que: “Não há uma “maneira melhor” de organizar e de administrar as organizações.” (CHIAVENATO, 1980:442) Ora, se não existe uma melhor maneira, então não existe métodos. Todo aquele trabalho desenvolvido na administração científica, dizendo que “(...) há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais (...)” (CHIAVENATO, 2000:55), é agora repellido totalmente.

Em qualquer ciência, existe “o estudo de problemas solúveis, mediante método científico.” (OLIVEIRA, 2004:50) Verifica-se, que com a teoria da contingência, essa realidade não existe, pois na pesquisa de Burns e Stalker não foram utilizados nenhum método científico. “Empregaram entrevistas intensivas com executivos dessas indústrias, não chegando todavia a utilizar nenhum método de medida.” (CHIAVENATO, 1980:445)

Uma terceira proposição que se pode citar é o fato da abordagem contingencial dizer, “que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.” (CHIAVENATO, 2000:585) Relativizar tudo, é retirar o caráter lógico da ciência da administração. Sem a lógica, não existe a objetividade, não existe ciência. Toda ciência é uma “forma sistematicamente organizada de pensamento objetivo.” (OLIVEIRA, 2004:50)

Considerando uma última proposição, a teoria da contingência diz que na administração:

(...) na realidade, não existe uma causalidade direta (...), pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito (...), essa relação funcional é do tipo “se-então” (...) (CHIAVENATO, 2000:585)

Entende-se, que toda ciência “trata-se do estudo com critérios metodológicos, das relações existentes entre causa e efeito de um fenômeno qualquer, no qual o estudioso se propõe a demonstrar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas.” (OLIVEIRA, 2004:47) Excluir essa relação de causa e efeito, retira o caráter científico. A experiência contingencial é baseada nos sentidos e não na razão.

## 5. CONCLUSÃO

Compreende-se, que no âmbito empresarial, as empresas são consideradas pessoas, denominadas pessoas jurídicas. Cada empresa é constituída por um proprietário, ou em alguns casos, por vários proprietários. O proprietário tem suas convicções, seus valores, sua cultura, suas motivações, emoções, ou seja, características que querendo ou não, afetará as empresas, pois é ele que é munido da autoridade máxima da organização. É evidente que cada empresa tem a sua personalidade própria, a sua vida própria, porém as características do seu dono se entrelaçam em suas características próprias, de modo que, a empresa refletirá o dono. Portanto, as intuições, as motivações, entre outros, estão presentes nas organizações e desta forma podem ser uma aliada ou não. Muitas empresas acabam agindo somente pela emoção, pela intuição, tomando decisões que, na verdade, não era o melhor caminho. Por questões de rivalidade, orgulho, e entre outros motivos, perdem ou até mesmo deixam de ganhar, oportunidades de suma importância para o seu crescimento e sobrevivência. O resultado de tudo isso, é a perda de funcionários altamente qualificados, redução desnecessária do quadro de pessoal, ocasionando cancelamento de pedidos por falta de mão de obra para o cumprimento do programa, enfim, por não quererem raciocinar em cima dos fatos e da realidade, resta sofrer as conseqüências de tais atos.

Entende-se, que todo esse modo de agir é proveniente do tal relativismo, essa corrente filosófica extremamente prejudicial para a vida das pessoas e das empresas. O mal pode ser bem, as trevas transforma-se em luz, o injusto passa a ser considerado justo, enfim, uma inversão radical de princípios. Desta forma, as empresas, as pessoas, acabam preferindo a mentira à verdade. Os valores fundamentais passam a ser substituídos por outros que na realidade não são.

Com isso, o relativismo, com essa sua filosofia, acaba interferindo no estudo e no caráter científico da administração. Relativizar tudo, como analisado, é excluir a razão, o entendimento, a objetividade, a lógica, fundamental para o estudo e a prática da administração. Tornar tudo Relativo é fazer com que as empresas, e é claro, as pessoas que conduzem essas empresas, caminhem na emoção, intuição, no achismo.

Compreende-se, que com essa filosofia relativista na administração, pensamentos contraditórios são proferidos por parte do corpo docente. Acabam deixando de lado pensamentos objetivos, para defenderem seus pontos de vista, ou seja, argumentos subjetivos, na qual geram confusões nos conceitos.

Por outro lado, entende-se também, que a administração, como mencionado nesse artigo, há muito tempo atrás, deixou de ser empírica e passou a ser considerada ciência. Os métodos, a lógica, a experiência real e a razão, são aspectos fundamentais e não podem ser excluídos. Tornar tudo relativo é caminhar em meio a pontos de vista e não em metodologias, fazendo com que a administração retorne ao passado, onde tudo era realizado somente pela experiência, não havendo assim, nenhuma certeza de como administrar melhor as empresas, isto é, não existindo Ciência.

Portanto, resta apenas a subjetividade das pessoas e das empresas. Aquilo que acham ser correto é o que prevalece. Desta forma, o relativismo é extremamente prejudicial, pois afastam as pessoas e consequentemente, as empresas, da razão.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Marketing contra-intuitivo**. 18 de Abr de 2007. Disponível em <http://gecorp.blogspot.com/2007/04/marketing-contra-intuitivo.html>. Acesso em 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens descritivas e explicativas**. V.2. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1980.

CLANCY, Kevin J. **Abaixo a intuição**. Disponível em [http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique\\_por\\_dentro](http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/fique_por_dentro). Acesso em 2009.

HUME, David. **Investigação acerca do entendimento Humano**. Acrópolis, 1748. Disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/eLibris/hume.html>. Acesso em 2009.

JOHAS, Homero. **As Fraudes e Falsidades do Relativismo de Albert Einstein**. Rio de Janeiro: Maia, 2008.

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001. Disponível em <http://www.scribd.com/doc/6967030/Kant-Immanuel-Critica-da-Razao-Pura>. Acesso em 2009.

KEEGAN, J. Warren, GREEN, C. Mark. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NAGEL, Thomas. **A última palavra**. São Paulo: UNESP, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WAGNER, Edith. **Empresas devem sair do achismo e buscar certeza**. 12 de Jun de 2007. Disponível em [http://www.amcham.com.br/update/2007/update2007-06-12a\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/2007/update2007-06-12a_dtml). Acesso em 2009.

WIKIPÉDIA. **A enciclopédia livre: O relativismo**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Relativismo>. Acesso em 2009

WIKIPÉDIA. **A enciclopédia livre: O ceticismo**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ceticismo>. Acesso em 2009

WIKIPÉDIA. **A enciclopédia livre: O subjetivismo**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Subjetivismo>. Acesso em 2009.







## **ADMINISTRAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: NOVA PROPOSIÇÃO DE GESTÃO NECESSÁRIA À ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA**

Marcelo Pereira Marujo - CRA-RJ/CDS - UFRN - FACNEC

Isauro Beltrán Núñez - UFRN

**RESUMO:** A administração necessita de desenvolver-se na perspectiva da sustentabilidade. Pois, o desenvolvimento deve ser norteado por políticas sustentáveis; pois, antes deste ser uma necessidade, é uma questão de sobrevivência. Este estudo tem como objetivo apresentar a sustentabilidade como proposta potencial de desenvolvimento simultâneo das variáveis: política, social, econômica, ambiental e educacional. A metodologia que fundamenta esta investigação inter-relaciona os métodos: hipotético-dedutivo, a pesquisa metodológica e psicométrica as quais fundamentou a composição do instrumento, um questionário normativo, também proporcionou à apreensão das tipologias da sustentabilidade. Na sequência, os resultados aprendidos a partir das tipologias da sustentabilidade: educacional 23%, social 22%, ambiental 21%, política 19% e econômica 15%. Pode-se concluir que a apreensão das crenças sobre a sustentabilidade proporciona uma melhor compreensão sobre a interação das variáveis políticas, sociais, econômicas, ambientais e educacionais intrínsecas à emergencial temática a partir de uma abordagem comportamental. Destarte, considera-se um imperativo global formar profissionais mais resilientes e flexíveis para empreender o desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade a fim de prover maior responsabilidade socioambiental.

**PALAVRAS-CHAVE:** ADMINISTRAÇÃO. SUSTENTABILIDADE. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL. POLÍTICAS. PESQUISAS.

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo compreende a expressiva temática socioambiental - Sustentabilidade - como proposição contemporânea que se integra, estrategicamente, com o objetivo de empreender políticas educacionais e socioambientais possíveis de prover o desenvolvimento sustentável da sociedade global. Tal dimensionamento está norteado na idealização de que “satisfazer as necessidades e as aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 46).

As ciências administrativas neste limiar de século precisam prover estratégias formativas factíveis de promover o desenvolvimento de políticas socioambientais que propiciem um crescimento das relevantes variáveis ambientais – política, social, econômica, ambiental e educacional - de maneira que o desenvolvimento seja sustentável .

As pesquisas em administração pública atualmente vem demandando a necessidade de políticas capazes de atenderem as iminentes e voláteis proposições advindas de uma sociedade globalizada cada vez mais problemática no que concerne a sua preservação numa perspectiva socioambiental. Pois, estas situações intrínsecas às políticas sustentáveis, antes de serem uma necessidade, é uma questão de sobrevivência.

A problemática de nossa investigação urge da necessidade de se conhecer o pensamento para, estrategicamente, proporcionar novas alternativas políticas socioambientais a partir da conscientização.

Para Guerreiro Ramos (1981) a política é mera articulação e agregação de interesses (liberalismo), ou a expressão da sociedade agindo como um conjunto, de acordo com suas leis



(socialismo) (p. 34). Não obstante, ostenta-se uma política que proporcione um desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade.

Nessa perspectiva, na intenção de focar-se na abordagem comportamental pertinente à administração, as crenças serão fatores nesta pesquisa entendidos como proposição factível de sublevar o pensamento sobre a política/gestão com a finalidade de prover a responsabilidade socioambiental.

Para tanto, observa-se que as políticas em nível local e global, quase em sua totalidade, estão sendo norteadas por proposições governamentais fundamentadas no capitalismo; assim, o crescimento econômico se projeta em detrimento da demais variáveis sustentáveis.

## **2. OBJETIVO**

O objetivo do estudo tem como proposta apresentar a sustentabilidade como proposição política capaz de promover um sistema que integre, necessariamente, as variáveis política, social, econômica, ambiental e educacional como eixo propulsor e estratégico para o desenvolvimento de políticas socioambientais à sociedade da informação.

## **3. SUSTENTABILIDADE**

Sustentabilidade se define como um princípio de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido (UNESCO, 2003, p. 34).

A sustentabilidade se apresenta como estratégia política necessária para prover desenvolvimento aos países, em âmbito global, mediante das premissas sustentáveis, embora capitalistas que evidenciam a economia como variável fundamental para sua projeção.

A sustentabilidade como política socioambiental vem sendo entendida como estratégia necessária para o crescimento possível de promover a integração dos sistemas orgânicos sociais necessários ao progresso mais justo, ou seja, o desenvolvimento orientado pela contínua integração das variantes: política, social, econômica e ambiental.

Esta possibilidade de desenvolvimento socioambiental ocorre como uma alternativa política e ideológica, porque promover ações sustentáveis demanda manter a relação e a integração entre as questões de cunho político, sócio-econômico e ambiental.

A sustentabilidade converge-se num eixo propulsor que favorece a evolução e o progresso das políticas globais e, por conseguinte, se apresenta como um paradigma dominante que vem propondo o recrudescimento econômico, sim, mas não em detrimento das demais variantes como vem ocorrendo.

Nesta pesquisa, epistemologicamente a sustentabilidade é entendida e, consequentemente, desenvolvida como política socioambiental promovida com mais responsabilidade e comprometimento para com o desenvolvimento necessário e simultâneo da política, da economia, do social e do ambiental numa perspectiva educacional sustentável a fim de favorecer as gerações presente e futura.

A trajetória histórica da sociedade humana mostrou que o desenvolvimento ocorria sempre orientado pela interação harmoniosa do binômio: homem e natureza. Mas, o desequilíbrio pertinente a esta relação vem nos últimos séculos, diante do desenvolvimento ilimitado em busca



do progresso, se convertendo num fator preocupante quando se pensa no futuro sociedade global (DALY, 1990).

Numa dimensão mundial apresentar-se-á, cronologicamente, acontecimentos que servirão como links para compreender melhor a temática: sustentabilidade. Em meados deste século, mais precisamente na década de 60 (1860) Ernst Haeckel propõe o vocábulo ecologia para os estudos das relações entre as espécies e seu ambiente.

As políticas em prol da temática em questão também apresentam uma trajetória interessante. No século XX, início da década de setenta Ignacy Sachs apresentou no Clube de Roma o termo **ecodesenvolvimento** como proposta possível de prover o crescimento econômico e socioambiental com a intenção de respeitar o ecossistema necessário para a habitabilidade no planeta (NAREDO, 2010). Tal fato se deu pela deterioração do meio ambiente que na época já era preocupante; entretanto, surgia a necessidade de se promover políticas de conscientização, preservação e recuperação de áreas naturais.

A partir da supracitada proposta do economista Ignacy Sachs o termo ecodesenvolvimento passa a ser utilizado em nível internacional relacionado ao **meio ambiente** e ao **desenvolvimento** (SACHS, 1993). Embora, o suposto ter sido aceito e consequentemente agradado a todos, especialmente, porque para os economistas políticos - **desenvolvimento sustentável** - é proposto como possibilidade dos economistas mais tradicionais aceitar um maior receio.

A Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento reuniu-se pela primeira vez em outubro de 1984 e publicou o relatório Nosso Futuro Comum 900 dias depois, no mês de abril de 1987.

A partir da publicação deste relatório vem-se tentando buscar o desenvolvimento através da seguinte orientação:

Os governos e as instituições multilaterais tornam-se cada vez mais conscientes da impossibilidade de separar as questões relativas ao desenvolvimento econômico das questões relativas ao meio ambiente; muitas formas de desenvolvimento desgastam os recursos ambientais nos quais se deviam fundamentar, e a deterioração do meio ambiente pode prejudicar o desenvolvimento econômico (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 13-14).

O conceito de sustentabilidade foi consagrado pela primeira vez no relatório Nosso Futuro Comum, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU e publicado em 1987. A sustentabilidade foi definida como aquele “que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (NOSSO FUTURO COMUM, 1991, p. 9).

O expressivo marco mundial que norteia a preocupação em prever e prover o desenvolvimento global de maneira sustentável foi a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, evento que aconteceu no ano de 1972 em Estocolmo, na Suécia. Este, sim, é o evento que fundamenta nossa investigação como precursor das idealizações sobre o conceito de sustentabilidade.

A sustentabilidade surge como termo moderador para atender de forma mais flexível às discussões que sempre permearam e problematizaram a temática desenvolvimento sustentável. Sendo assim, considera-se que a sustentabilidade ostenta uma visão de amplitude constante para todas as atividades humanas.



Diante desta situação, Ignacy Sachs na época, consultor das Nações Unidas para temas econômicos no mundo, propôs iniciar a conciliação do aumento da produção com o respeito aos ecossistemas como condição de habitabilidade na terra.

A Organização das Nações Unidas (ONU) declara 1990 o Ano Internacional do Meio Ambiente. Em 1992 acontece a 2ª Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92 – na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Esta conferência cria também a Agenda 21 como propostas globais de desenvolvimento político-ambiental.

Em 1997, Thessaloniki, na Grécia sediou a Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Sociedade: Educação e Conscientização Pública para a Sustentabilidade.

Neste mesmo ano, a UNESCO com a intenção de orientar, em nível global, o desenvolvimento da educação na perspectiva da sustentabilidade decreta a década 2005 a 2014 - Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2014). Tal proposição corrobora a relevância do sistema educacional como aliado na promoção da sustentabilidade global (DNEUDS, 2005).

A definição de sustentabilidade é mais uma vez complementada nos seguintes termos: para ocorrer a sustentabilidade é fundamental “melhorar a qualidade da vida humana respeitando a capacidade do ecossistema” (UNESCO, 2003, p. 36). Com a nova adição ao conceito de sustentabilidade, a ONU ratifica que é factível empreender um outro modelo desenvolvimentista, o qual possibilita conciliar qualidade de vida e proteção socioambiental. Esse padrão de desenvolvimento tornaria sustentável o sistema do capital, propiciando a regeneração do ambiente.

As exposições históricas, as conferências, as legislações e os eventos relacionados anteriormente nos proporcionam uma percepção da trajetória empreendida por ações socioambientais, as quais são capazes de favorecer nossa compreensão do quanto o desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade vem sendo prioridade dos governos em todo o planeta. Portanto, tais propostas objetivam promover de maneira mais equilibrada as variantes socioambientais possíveis de assegurar a sobrevivência às gerações presente e futura.

No ano de 2009, na Conferência de Copenhague (Cop-15) pode-se observar o quanto a sustentabilidade representa uma preocupação política global. Não obstante, existe também uma insustentabilidade política, ou seja, as nações mais desenvolvidas ainda se eximem de assinar acordos que orientem as suas estratégias políticas de desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade, de maneira que o equilíbrio econômico e o ambiental devam ser, simultaneamente, privilegiados.

Mediante a historicidade apresentada conclui-se que a conceituação de sustentabilidade sempre esteve muito limitada ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente político-econômica para o crescimento da sociedade. Portanto, pelo fato da sustentabilidade tradicionalmente ter significado a viabilidade, puramente, econômica da sociedade faz-se mister promover uma maior conscientização em prol do desenvolvimento econômico, sim, mas, não em detrimento das variáveis: política, social e ambiental.

Por fim, a sustentabilidade por ser uma temática emergente carece bastante de maiores considerações e reflexões. A heterogeneidade presente na temática não pode e nem deve ser fator de desagregação da união das políticas socioambientais. Sendo assim, a epistemologia da sustentabilidade deve continuar sendo desenvolvida sempre orientada pela idéia de que o desenvolvimento deve ser fundamentado, simultaneamente, na perspectiva da sustentabilidade: política, econômica, social e ambiental.



#### 4. CRENÇAS

Um sistema de crenças pode ser definido como tendo representado dentro de si, organizado de alguma forma psicológica, mas não necessariamente lógica, cada uma e todas as crenças incontáveis de uma pessoa sobre a realidade física e social. Por definição, nós não permitimos que as crenças existam fora do sistema de crenças, pela mesma razão que o astrônomo não permite que as estrelas fiquem fora do universo (ROKEACH, 1981, p. 2).

A etimologia da palavra crença vem do grego – doxa - que tem a mesma proveniência epistemológica da palavra: opinião. Logo, por associação às essências das palavras podemos perceber que sua origem emerge de algo muito subjetivo.

A crença é uma particularidade da raça humana porquanto proporcionar, inconscientemente, a transmissão de tamanha subjetividade. Numa dimensão epistemológica a crença compreende a particularidade do conhecimento, ou seja, mesmo que a ciência não explique, num contexto social acredita-se tal pensamento ser verdadeiro.

Sob outro prisma, o conhecimento intrínseco às crenças não é algo imediatista. Conhecer as crenças deve ser através de algo inferencial, ou seja, tal processamento deve se dar apoiado na observação das variadas formas mediante o comportamento das pessoas.

O conceito de crenças nas últimas décadas tem sido foco de investigações no âmbito da Educação, Filosofia, Antropologia, Ciências Políticas, Sociologia, Teologia, Psicologia e outras áreas do conhecimento. Ainda, não existe um total consenso para o termo crença; por conseguinte, temos várias definições específicas para as diferentes áreas e, mesmo dentro de uma área específica, existem diversas denominações. Para tanto, as crenças nesta pesquisa são entendidas como objeto de estudo da psicologia social.

Na psicologia social, quando se refere às crenças utilizam-se os termos conhecimento implícitos ou tácitos ao se referirem ao conhecimento não refletido que se possui e, consequentemente, norteia as distintas práticas.

As crenças não podem ser diretamente observadas; entretanto, podem ser inferidas da melhor forma possível, com artifícios psicológicos disponíveis, de todas as especificidades sociais que os investigados pensam e agem.

A psicologia tem a função de aprender o suficiente sobre a estrutura dos sistemas de crenças para propor nova formação e modificação, de modo que esses sistemas aumentem a felicidade e a liberdade do indivíduo e da sua sociedade (ROKEACH, 1981).

Com a intenção de adicionar valores à temática e facilitar o entendimento sobre o tema torna-se necessário adentrar mais no universo das crenças, especialmente, quando para melhorar o entendimento inerente às relações entre cognição e ação a qual Rokeach (1981) considera um ponto inicial para inúmeras inquietações; assim, necessitando de melhores apropriações das especificidades sobre as mencionadas categorias.

A investigação das crenças que orientarão esta investigação está baseada nas especificidades desta categoria - primitivas com e sem consenso, de autoridade, derivadas e inconsequentes - sempre com o intuito de envolver com a maior amplitude possível quando de sua distinta apreensão intrínseca a suscetível proposição emergencial: sustentabilidade.

Rokeach (1981) enfatiza que, embora as suas investigações sobre as crenças tenham servido para aumentar a compreensão da estrutura interna dos sistemas de crenças e das condições para a sua modificação, ainda “não é possível aprender como controlar, experimentalmente, as modificações induzidas nos sistemas de crenças” (p. 17) de modo a obter efeitos terapêuticos socialmente desejáveis.



O mesmo autor ainda mostra nessa dimensão que a psicologia tem uma tarefa árdua a qual se converte em estruturar o sistema de crenças para saber como formá-los e como modifica-los de maneira que conhecendo essas crenças poder propiciar o aumento da felicidade e da liberdade do indivíduo e da sociedade.

As crenças e as atitudes dos seres humanos tem seus fundamentos em quatro atividades humanas: pensamento, sentimento, comportamento e a interação para com os outros. Não obstante, quando se dissocia esta integração dificilmente consegue-se conciliar o pensamento oriundo de tais crenças para com a demanda das consequentes ações/atitudes (BEM, 1970).

Para Ajzen e Fishbein (1980) um fator que representa um grande problema para se ter uma visão mais clara sobre as crenças é a intensa necessidade de se discutir, preliminarmente, o que são **atitudes**, já que os estudiosos/teóricos sobre a temática consideram as crenças como um componente das atitudes. Nessa dimensão, também consideram que as crenças compreendem toda estruturação cognitiva fundamental para se redimensionar as atitudes.

Garret e Tachizawa (2006), num dimensionamento mais político-organizacional, mostram o quanto da eloquência do desempenho das administrações públicas e privadas no mundo atual, ou até mesmo a sobrevivência mais qualitativa de cada indivíduo que a compõe, e a dependência iminente de suas crenças a fim de promoverem uma constante melhoria da atuação nessas administrações. Assim, as crenças passam a ser entendidas como uma variável problematizadora porquanto se desenvolverem mediante toda a vulnerabilidade incipiente à instável cultura administrativa peculiar das instituições as quais vivem a mercê da atual instabilidade político-socioambiental.

Para Parajes (1992) uma considerável dificuldade no estudo sobre as crenças tem sido causada por problemas de definições, frágeis conceituações e pelas diferentes maneiras de se compreender as crenças, suas convicções e a sua estruturação. Sendo assim, reverte-se pouca atenção para as crenças dos professores e, em especial, para tanto os professores em processo de admissão e em formação inicial, deveriam ser o foco de melhores investigações pedagógicas e prática com a finalidade deste processo melhor subsidiar as formas predominantes que poderão emergir a partir de suas crenças sobre os contextos, tanto social quanto educacional. Dessa forma, conhecendo as crenças a partir dessa fase a possibilidade de desenvolvê-las em prol do próprio processo formativo favoreceria mais à formação.

Pensar as crenças e os valores, os quais são peculiaridades da subjetiva atividade humana/profissional, propicia transformar numa utopia o campo da formação docente de maneira a mostrar o óbice para tal desenvolvimento formativo quando da contemplação de novas fronteiras que orientam um fazer educativo baseado na imaginação, na criatividade, na criticidade e na reflexão. Para tanto, tal direcionamento tem como objetivo fazer do centro formativo espaços de discussões/debates individuais e coletivos (PIZAÑA, 2007).

Diante da exposição, um sistema total de crenças de uma pessoa abrange crenças inconsequentes, crenças derivadas, crenças pré-ideológicas sobre a autoridade específica e crenças primitivas pré-ideológicas, compartilhadas ou não socialmente sobre a natureza do mundo físico, da sociedade e do eu. Sendo assim, todas estas crenças são tidas como formadas e desenvolvidas bem cedo, ainda na infância (ROKEACH, 1981).

Enfim, o sistema total de crenças numa dimensão mais social pode ser analisado como uma organização de crenças que varia em profundidade, formado como um resultado de vida na natureza e na sociedade, planejado para ajudar a pessoa a manter, tanto quanto possível, um sentido de identidade do ego e do grupo estável e contínuo no tempo – uma identidade que é simultaneamente uma parte de um meio físico e social estável.



## 5. METODOLOGIA

As suposições ontológicas, epistemológicas e da natureza humana tem implicações diretas de ordem metodológica, vale dizer, encaminham o pesquisador na direção dessa ou daquela metodologia (VERGARA, 2009, p. 2).

Em consonância com a citação anterior pretende-se mostrar a trajetória da investigação de forma a clarificar as intenções epistemológicas para com o seu percurso; assim, proporcionar um melhor entendimento de sua composição.

A metodologia que fundamenta esta investigação inter-relaciona o método hipotético-dedutivo, como base principal, ainda a pesquisa metodológica e psicométrica que fundamentaram a composição do instrumento: questionário normativo.

O questionário normativo compreende uma série de categorias, nesta pesquisa foram cinco categorias e cada uma destas categorias foram compostas por cinco questões, em suma, o questionário normativo que possibilitou a apreensão das crenças foi composto por vinte e cinco questões concernentes às seguintes categorias da sustentabilidade: política, social, econômica, ambiental e educacional.

A composição das categorias do questionário e suas respectivas questões foram compostas a partir de uma análise de conteúdo, relação semântica e lexical fundamentada nos documentos oficiais que norteiam as políticas da sustentabilidade no nível global.

O supracitado instrumento ainda compreende uma Escala Likert com onze níveis. Optou-se por esta quantidade de níveis de valoração das questões pelo fato de se poder associar melhor os respectivos graus de concordância numa escala de zero a dez (0 a 10). Dessa forma, zero seria não concordar em absoluto e dez concordar absolutamente, logo, existe ainda os níveis intermediários de 1 a 9.

A coleta de dados foi efetuada por um instrumento específico para apreender as crenças, um questionário normativo, o qual favorece o conhecimento sobre o que pensam os graduandos em administração sobre as políticas na perspectiva da sustentabilidade.

Num dimensionamento orientado pela psicometria (PASQUALI, 2009) a validação nesta investigação é considerada como caráter de medição congruente com a propriedade medida e não com a exatidão da mensuração. Dessa maneira, a validade está no que se mede o que supostamente deve ser medido. Tal validação foi realizada a partir da análise da representação que utiliza a técnica de análise de consistência interna.

O processo estatístico que fundamentou todo processo de análise dos dados foi a análise fatorial; pois, este processo proporciona correlacionar e, ainda, aferir melhor as várias inter-relações sobre as questões que compreendem as categorias da sustentabilidade.

Ademais, a entrevista serviu para corroborar os dados apreendidos, analisados e, conseqüentemente, concluídos por intermédio do questionário normativo. A triangulação dos dados, neste caso, serviu para ratificar os resultados obtidos por intermédio do questionário.

## 6. CONTEXTO DA PESQUISA

A investigação foi desenvolvida na Faculdade Cenecista de Itaboraí (Itaboraí – Estado do Rio de Janeiro - RJ - Brasil) com alunos do curso de administração. Os referidos alunos estavam cursando os seguintes períodos: quinto e oitavo. Tais períodos foram contemplados devido à facilidade de aplicação do instrumento e, conseqüente, acessibilidade aos mesmos.



Quanto à caracterização da pesquisa, no concernente ao sexo dos participantes 58% são do sexo masculino e 42% do sexo feminino. A faixa etária média foi 26 anos. Participaram da pesquisa 56 alunos dos mencionados períodos.

A amostra se relaciona a um universo de graduandos que estão na iminência de serem inseridos num mercado de trabalho local, bastante criterioso intrínseco à capacitação profissional, o qual atende preceitos orientados pela sustentabilidade com responsabilidade socioambiental, o complexo petroquímico do Rio de Janeiro (COMPERJ).

## 7. RESULTADOS

Os resultados favorecem a percepção do quanto o ensino que orienta as ciências sociais aplicadas estão ancorados numa visão tecnicista e cartesiana, ou seja, mostra que as ciências administrativas ainda estão seguindo as propostas políticas pragmáticas de crescimento norte-americanas do início do século XX (DEWEY, 1933).

Os resultados denotam que conhecer as crenças dos graduandos do curso de administração sobre a sustentabilidade se faz relevante para conhecer como pensam os futuros administradores em pleno processo formativo.

O recrudescimento do pensamento dos graduandos se inter-relacionam com o que pensam e, conseqüentemente, com o que ensinam os professores. Logo, observa-se que tais proposições estratégicas estejam incipientes no que estes profissionais consideram: políticas sustentáveis.

A análise fatorial nesta investigação, por compreender uma técnica estatística calcada sobre o pressuposto de que uma série de variáveis observadas, medidas, chamadas de variáveis empíricas ou observáveis, permitiu o entendimento baseado num número hipotético menor de variáveis (fatores) o qual desta maneira contribuiu para apresentar os resultados satisfatórios enquanto técnica psicométrica para tal (PASQUALI, 2009).

Nessa dimensão, confirmou-se por intermédio do cálculo de correlação, onde os sujeitos que compuseram a pesquisa responderam sobre as vinte e cinco questões do questionário normativo, a consistência das questões e sua conseqüente concordância com as mesmas.

Para tanto, apresenta-se na sequência, com a intenção de facilitar o entendimento, os resultados em números convertidos em percentuais com o intuito de favorecer a compreensão: sustentabilidade educacional 23%, sustentabilidade social 22%, sustentabilidade ambiental 21%, sustentabilidade política 19% e sustentabilidade econômica 15%.

A triangulação, mediante o seu objetivo o qual se converte em inter-relacionar melhor os resultados auferidos pelos instrumentos a fim de proporcionar, convergências e divergências dos mesmos, para prover mais consistência às análises provenientes dos resultados do questionário normativo que serviram para ratificar o quanto o instrumento apreendeu o que pensam os graduandos; assim, as entrevistas possibilitaram tal confirmação.

Por conseguinte, a política, enquanto categoria da sustentabilidade é considerada relevante, mas não consegue dissociar-se da economia como variável que representa o crescimento das instituições. Outrossim, confirma-se a sustentabilidade educacional com predominância e, respectivamente, a social e a ambiental como imprescindíveis para a promoção da qualidade de vida às gerações presente e futura.

Não obstante, diante dos resultados provenientes do questionário normativo não se constatar a predominância da variável política como problemática, quando da triangulação dos instrumentos por ocasião da entrevista, foi observado, sim, que o supracitado sistema capitalista que ostenta um desenvolvimento de progresso totalmente integrado ao desenvolvimento



econômico, ser um fator de forte consequência e difícil transposição do cenário político atual da sociedade, tanto numa dimensão local quanto global.

## 8. CONCLUSÃO

Novas alternativas para se pensar a vida neste milênio propicia o empreendimento de estratégias que contribuem e facilitam a compreensão das problemáticas socioambientais. A conscientização sobre a importância de desenvolver-se, simultaneamente, na perspectiva da sustentabilidade em consonância com as variáveis política, social, econômica, ambiental e educacional é o que se busca para disseminar integralmente esta tendência ambientável à sociedade global.

As crenças sobre a sustentabilidade nesta investigação se despontam como estratégias factíveis de contribuir para promover o desenvolvimento com mais responsabilidade socioambiental.

Corroborar-se que a apreensão das crenças sobre a sustentabilidade proporciona uma melhor compreensão sobre a interação das variáveis sustentáveis supracitadas, intrínsecas à emergencial temática, a partir de uma abordagem comportamental.

Nessa dimensão, espera-se que a sociedade contemporânea demande novas estratégias políticas fundamentadas na perspectiva da sustentabilidade, de forma a propiciar uma maior promoção e conscientização de maneira que se privilegie sempre a responsabilidade socioambiental.

Dessa forma, considera-se um imperativo global a formação de cidadãos mais responsáveis e comprometidos com o planeta. Não obstante, a pesquisa mostra que os graduandos em administração devem estar preparados para serem profissionais cada vez mais resilientes e flexíveis para empreender políticas globais/locais mais ambientáveis consonantes com a sustentabilidade.

Não obstante, a investigação está aberta para a busca constante de novas proposições, com a finalidade de empreender estratégias políticas emergentes, às pesquisas sobre o desenvolvimento da sociedade contemporânea sempre orientada por políticas na perspectiva da sustentabilidade.

Finalmente, prever para prover políticas socioambientais é um imperativo às administrações públicas. A sociedade necessita de estratégias políticas mais arrojadas e ambientáveis que propiciem melhores condições de promover, mediante alternativas sustentáveis, a melhoria da qualidade de vida às gerações presente e futura.



## 9. REFERÊNCIAS

AJZEN, G.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

BEM, D. J. **Beliefs attitudes, and human affairs**. Brooks/cole publishing company. Belmont, Califórnia, 1970.

DALY, H. E. Toward some operational principles of sustainable development. **Ecological economics**, vol. 2, n. 1, 1990. pp. 1-6.

DEWEY, J. **How we think**. Lexington, MA: D. C. Heath, 1933.

\_\_\_\_\_. **Democracia e Educação** – 3. ed. - São Paulo: Companhia Editora Nacional, Coleção Atualidades Pedagógicas, 1969.

DNUEDS (**Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável**) 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. – Brasília : UNESCO, 2005.

GARRETT, A.; TACHIZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Trad. de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1981.

NAREDO, J. M. **Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible**. Disponível em: <<http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a004.html>>. Acesso em: 20, dez. 2010.

NOSSO FUTURO COMUM. **Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Brundtland, G. H. (org.). Rio de Janeiro, FGV, 2ª ed, 1991.

PAJARES, M. F. Teachers' beliefs and educational research: cleaning up a messy construct. **Review of Educational Research** 62(3), p.307-332, 1992.

PASQUALI, L. **Psicometria Teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. 3. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PIZAÑA, E. D. **Las creencias de los profesores, un campo para deliberar en los procesos de formación**. Disponível em: <<http://www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/creencias.htm>> Acesso em: 21, jul. 2007.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Trad. [de] Ângela Maria M. Barbosa; revisão técnica [de] Helmuth R. Krüger Rio de Janeiro: Ed. Iticiência, 1981.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo, Stúdio Nobel/Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.



VI Congresso Mundial de Administração 2010 – Quebec - Canadá



UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia e la Cultura) **Por un Mundo y un Futuro Sostenible**. España, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.



## **GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSTRUMENTO DE CELERIDADE PROCESSUAL E SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES E DAS PARTES PROCESSUAIS<sup>1</sup>.**

Por Cláudia Ribeiro Pereira Nunes<sup>2</sup>

**Resumo:** A cultura cartorária brasileira tem por tradição ser burocrática e formalista. Este trabalho tem por objetivo tratar das mudanças que nos últimos anos vêm ocorrendo no Poder Judiciário, acerca de gestão do conhecimento, identificando as fontes de informações, e analisando o surgimento de uma nova organização. Partir-se-á da Gestão do Conhecimento - GC - como a administração dos ativos intangíveis de uma organização: portais dos tribunais, GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos, entre outros, que visa criar, indexar, compartilhar e disseminar o conhecimento entre as pessoas, facilitando a busca de informações e conhecimentos precisos para tomada de decisão. A GC permite a todos os envolvidos mensurar o problema com mais segurança, efetividade, eficácia e eficiência para tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada. Com isso, agrega-se valor à informação distribuída às partes, aos advogados e aos juízes, por meio do processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos para a organização, criando um sistema de melhoria da qualidade e ajudando na redução de custos. Resultados substanciais já foram obtidos nos TJRJ e no TJMT.<sup>3</sup>

**Palavras-chaves:** Gestão do conhecimento; cultura cartorária; ativos intangíveis; eficiência e eficácia<sup>4</sup>.

**Sumário:** 1. Introdução. 2.1. Apresentação da Pesquisa. 2.1.1. Produto do Projeto de Pesquisa. 2.1.2. Justificativa. 2.1.3. Declaração do Escopo do Projeto de Pesquisa. 2.1.4. Cronograma de Atividades. 3. Apresentação dos Resultados da Pesquisa. 4. Breves notas sobre a Gestão de Conhecimento – GC. 4.1. Gestão de Conhecimento como ativo intangível da organização judiciária. 4.1.1. Portais dos Tribunais – experiências analisadas. 4.1.1.1 Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ. 4.1.1.2 Tribunal de Justiça do Mato Grosso - TJMT. 4.1.1.3. Portais dos Tribunais como instrumento de transparência e eficácia. 4.2. Breves notas sobre Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED. 4.2.1 Experiências analisadas. 4.2.1.1. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ. 4.2.1.2. Tribunal de Justiça do Mato Grosso - TJMT. 4.2.1.3 Gerenciamento Eletrônico de Documentos como instrumento de eficiência e confiabilidade. 5. Gestão do Conhecimento e celeridade. 5.1. Breves considerações sobre a Celeridade Processual. 6. Gestão de Conhecimento e satisfação dos servidores e das partes 6.1. Satisfação dos servidores e das partes processuais a partir da implementação da gestão de conhecimento dos Tribunais. 7. Principais conclusões da pesquisa. 8. Referências bibliográficas.

## 1. Introdução.

Nascida do estudo de Administração, a gestão do conhecimento – GC deve ser compreendida também pelos operadores do Direito. Esta consiste na informação obtida, ordenada visando a transformação de um determinado meio, seja este um órgão governamental, empresarial ou entidade sem fim lucrativo (1º, 2º e 3º setores respectivamente). E dentre todos os conhecimentos que devem ser compartilhados, o presente estudo se focalizará na gestão de conhecimento de cunho jurídico, uma vez que este é de complexidade ímpar dentre as ciências sociais e imprescindível para o funcionamento do Poder Judiciário.

Há no Poder Judiciário desafios a serem vencidos no âmbito da Gestão do Conhecimento - GC: (i) influenciar o comportamento do funcionário público, considerado o maior deles; (ii) fazer com que as lideranças da organização do Poder Judiciário aceitem a idéia da Gestão de Conhecimento caracterizar-se por um processo contínuo: “... *a gestão do conhecimento se inicia, mas não tem prazo certo para terminar. Na realidade não terminará nunca mais.*” (PARADIGMA, 2009), entretanto, é comum às organizações planejarem os seus projetos de GC como um começo, meio e fim, além de precipitar-se em relação aos mesmos na elaboração e implantação: “... *em muitos casos tenho percebido que várias empresas se engajam neste processo com uma estratégia de "varejo". Quero dizer com isto que como querem abraçar o mundo, acabam não conseguindo ter foco...*” (TERRA, 2002); e, por fim, (iii) determinar como classificar o conhecimento para transformar em uma rotina eficiente.

Outrossim, a tendência do Poder Judiciário em ter estruturas verticalizadas, complexas e concentradas na hierarquia e burocracia prejudica o trabalho da cultura e clima organizacional, por conta da dificuldade de comunicação e cooperação entre departamentos e colaboradores: “*tornando as decisões mais lentas; dificultando a inovação e troca de conhecimentos.*” (SANTOS, 2006).

A departamentalização é um clássico exemplo verificado no Poder Judiciário, por ser uma estrutura organizacional complexa. Nesse Poder há o desdobramento em diversos órgãos, departamentos e divisões, incute aos seus membros um sentimento de separação e competitividade. Assim, determinados Tribunais brasileiros não se comunicam e cooperam adequadamente, seja com o público interno e externo que lidam, sejam entre as próprias instituições. Esta situação se reflete negativamente até nas nomenclaturas dessas organizações, que na maioria das vezes induzem todos à confusão, o que prejudica uma tomada de decisão ágil e a interação social (VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I., 2001).

Como explica SANTOS (2006), para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (*benchmarking* da concorrência), tecnologias facilitadoras (*groupware*), gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Há quatro décadas, Peter Drucker já alertava em seu livro, na primeira edição para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento. “*Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em conhecimento do desempenho*” (DRUCKER, 1999).

O presente estudo insere-se na linha de pesquisa meio do **Centro de Justiça e Sociedade (CJUS) da FGV Direito Rio** intitulada “*Acesso à justiça e práticas processuais*”, destinada a estudar as diversas formas de acesso à justiça e a aptidão do processo judicial para solucionar os conflitos de forma adequada, tempestiva e efetiva.

## **2.1. Apresentação da Pesquisa.**

### **2.1.1. Produto do Projeto de Pesquisa.**

Essa é a era da *sociedade informacional*<sup>5</sup>, a qual se fundamenta, historicamente, na convergência do novo paradigma tecnológico com a nova lógica organizacional<sup>6</sup>. Nesse contexto, a presente pesquisa descritiva exploratória<sup>7</sup> e a abordagem empírica deste trabalho foram projetadas com o objetivo de avaliar se a gestão do conhecimento realizada pelo Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ e Tribunal de Justiça do Mato Grosso – TJMT estão transformando o conhecimento em desempenho, visando à celeridade processual e criando, indexando, compartilhando e disseminando o conhecimento satisfatoriamente entre os servidores e as partes processuais.

### **2.1.2. Justificativa.**

O Conselho Nacional de Justiça - CNJ, por meio de projeto em Pesquisa Judiciária, começou a mapear a justiça brasileira em 2004 (Resolução nº 4, de 16 de Agosto de 2005, que cria o Sistema de Estatística do Poder Judiciário e dá outras providências, e Resolução nº 76, de 12 de maio de 2009, que dispõe sobre os princípios do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, estabelece seus indicadores, fixa prazos, determina penalidades e dá outras providências). Um desses projetos de mapeamento denomina-se “Justiça em Números”. Este projeto consiste em um sistema de dados que gere as informações gerenciais emanadas do Poder Judiciário por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de indicadores capazes de retratarem o desempenho dos tribunais. Isto ocorre porque cabe a cada Tribunal brasileiro regulamentar individualmente a operacionalidade da gestão de conhecimento de sua organização.

O **recorte sistêmico** desse Projeto de Pesquisa surgiu pelo fato de que, desde a implantação do Projeto "Justiça em Números" pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, em 2004, faz-se mister entender o porquê da imposição de “parâmetros analíticos”<sup>8</sup> na obtenção dos dados mensuradores<sup>9</sup> das organizações” e analisar a qualidade das informações dos Tribunais do país dentro do escopo da gestão do conhecimento, analisando como as gerências de conhecimentos e documentos dos Tribunais estão transformando o conhecimento em desempenho.

### **2.1.3. Declaração do Escopo do Projeto de Pesquisa.**

Destacam-se as seguintes bases metodológicas deste projeto de pesquisa descritiva: (i) para a padronização da pesquisa, foram utilizados os seguintes termos de busca<sup>10</sup>: portais ou sites dos tribunais brasileiros; e Gerenciamento Eletrônico de Documentos, aleatoriamente; e (ii) foram utilizados como fontes desse projeto de pesquisa os sites do CNJ, dos Tribunais de Justiça brasileiros, bem como a normativa interna destes tribunais no que tange à gestão de conhecimento.

Já a pesquisa de campo dividiu-se em duas fases. A primeira na obtenção de: (i) dados dos Portais dos Tribunais, verificou-se quais eram compatíveis com as exigências de transparência indicada na Resolução do CNJ nº 102/2009; (ii) feito isso, foi verificado nos portais e no setor de informações do Tribunal se havia ou não dados sobre o Gerenciamento Eletrônico de Documento - GED, nos termos das Resoluções aludidas acima, bem como se havia facilidade na busca de informações e conhecimentos apresentados na Internet.

Depois, na segunda fase, com a finalidade de validar a hipótese apresentada, foram aplicados questionários para 35 advogados e 15 cidadãos com alguns "parâmetros analíticos" abaixo relacionados: (i) MCTO - muito confiável, muito transparente e muito objetivo = efetividade,

eficácia e eficiência; (ii) CTO - confiável, transparente e objetivo = efetividade, eficácia ou eficiência (o pesquisado reconheceu dois itens); e (iii) NCTO - não confiável, não transparente e não objetivo = efetividade, eficácia ou eficiência (o pesquisado reconheceu um dos itens). Em 15 (quinze) dos 27 (vinte e sete) advogados pesquisados se obteve resultados satisfatórios. Em 12 (doze) dos 15 (quinze) cidadãos pesquisados se obteve resultados satisfatórios. Os demais não retornaram o documento de pesquisa respondido adequadamente ou a tempo.

A finalidade da pesquisa foi de verificar por amostragem as múltiplas dimensões da performance da gestão do conhecimento como um dos elementos de mensuração de resultados de efetividade, eficiência e eficácia da transmissão das informações dos Tribunais. A experiência se limitou ao Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ e do Mato Grosso - TJMT, ambos analisados como satisfatórios na primeira parte da pesquisa.

O objetivo da primeira técnica de pesquisa ou do procedimento metodológico foi o de entender como as partes recebem e compreendem as informações no Tribunal de Justiça do Mato Grosso - TJMT e no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ.

Após o recebimento do material dos atores pesquisados, a pesquisa se concentrou na análise do modelo de gestão de conhecimento e na análise do possível impacto nas técnicas de armazenamento dessas informações.

Ressalva-se que, os atores pesquisados, de acordo com o critério de amostra aleatória, apresentam o seguinte perfil para parametrização: (i) são agentes capazes; (ii) podem ou não serem servidores dos Tribunais de Justiça; (iii) na faixa etária de 20 a 50 anos; (iv) escolaridade – ensino médio ou superior; e (v) buscaram informações nos Portais do TJRJ e do TJMT entre os meses de outubro e novembro de 2009 .

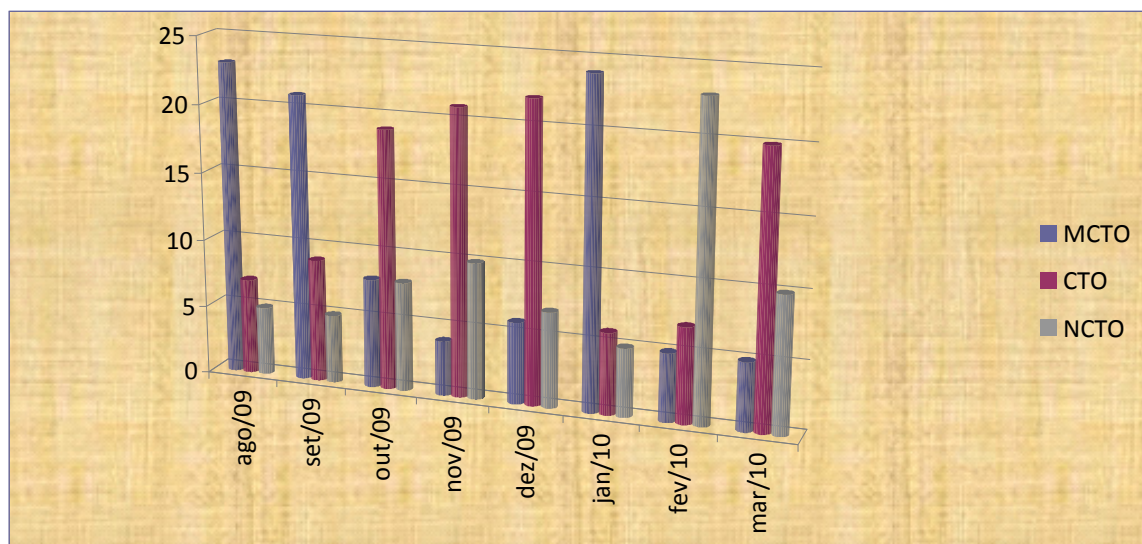
#### 2.1.4. Cronograma de Atividades.

Atividades	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Organizar os dados a serem aplicados na pesquisa de campo - formulários e investigar os Portais e GED dos 27 Tribunais de Justiça entre os meses de agosto e setembro.	X	X						
Pesquisa de campo realizada em 2009/2010: escolher os Tribunais para analisar e elaborar planilhas com dados gerenciais da pesquisa.	X	X	X	X	X	X	X	X

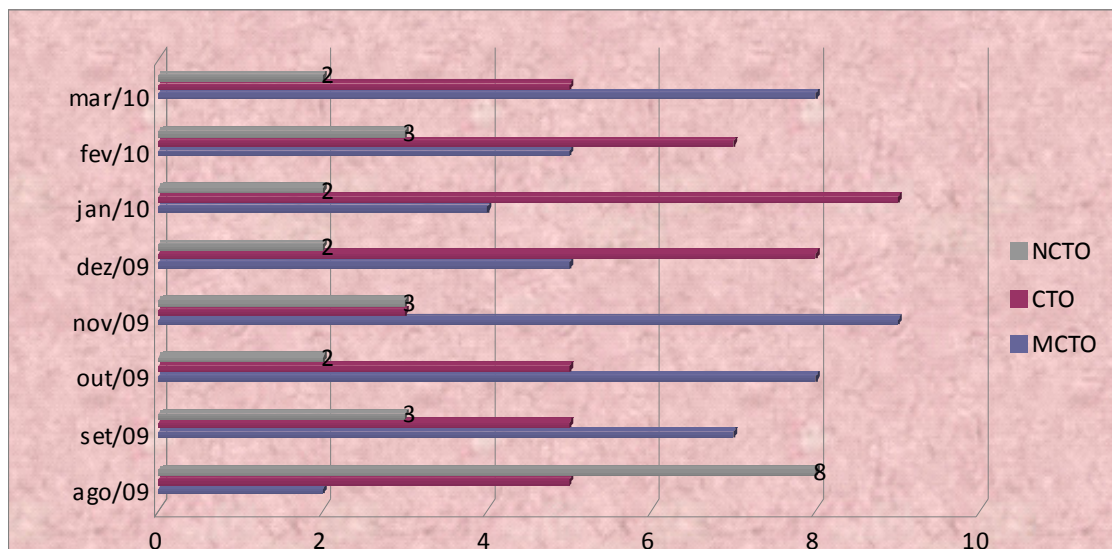
Analisar a planilha e o tratamento dos dados como representativos ou não do Projeto “Justiça em Números” do CNJ.					X	X		
Revisão Final da Pesquisa e reavaliação do recorte sistêmico do Projeto de Pesquisa.							X	
Conclusão e Entrega do Relatório Final.								X

### 3. Apresentação dos Resultados da Pesquisa.

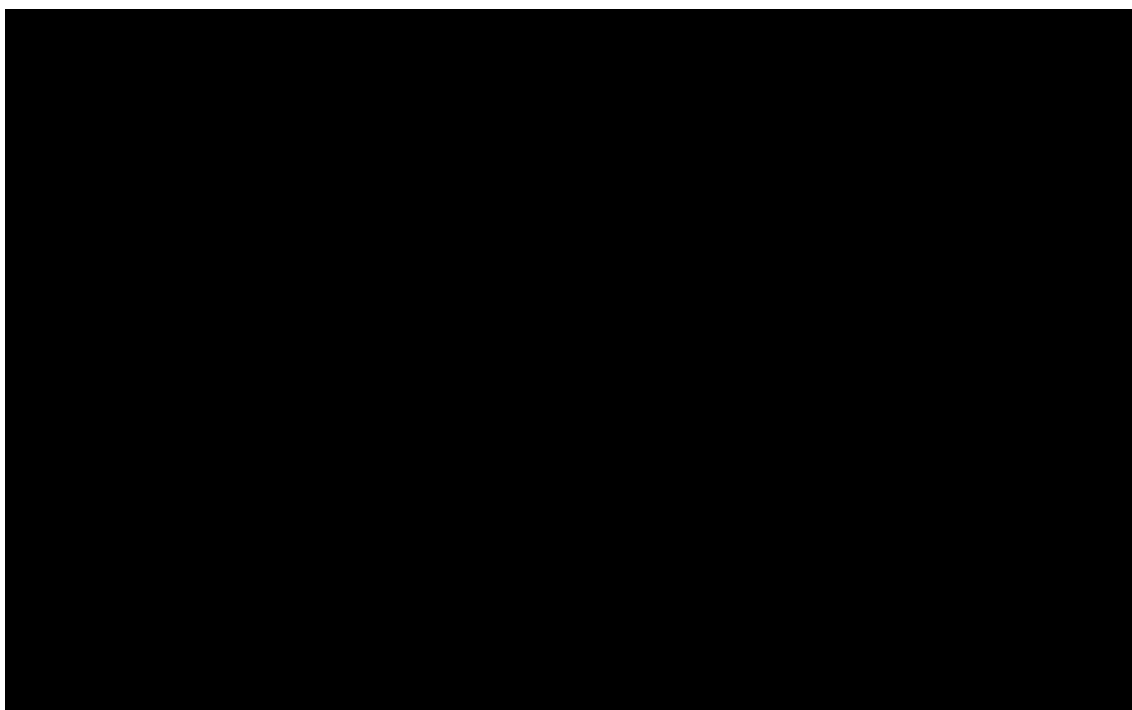
Com a finalidade de validar as hipóteses, foram aplicados questionários com os "parâmetros analíticos" visando verificar por amostragem, se é ou não plausível considerar a gestão do conhecimento como um dos elementos de mensuração de resultados de efetividade, eficácia e eficiência da apresentação das informações nos Tribunais brasileiros. Seguem os dados relativos aos Tribunais de Justiça do Rio de Janeiro e do Mato Grosso em gráfico. Os resultados foram satisfatórios, como se demonstra abaixo.



**Fonte:** Resultado da Pesquisa realizada pela autora em 2009/2010 no TJRJ.



**Fonte:** Resultado da Pesquisa realizada pela autora de 2009/2010 no TJMT.



**Fonte:** Informação consolidada da pesquisa exploratória experimental realizada pela autora de 2009/2010 sobre a satisfação em se utilizar os portais do TJRJ e do TJMT e as informações emitidas pelas gerências de conhecimento dos Tribunais pesquisados e publicadas no Diário Eletrônico da Justiça de cada um desses TJ.

#### 4. Breves notas sobre a Gestão<sup>11</sup> de Conhecimento<sup>12</sup> - GC.

Sucintamente, o conceito de GC é a prática de agregar valor à informação e de distribuí-la, sendo um conjunto de processos que visa colaborar para a criação, captura e compartilhamento do conhecimento *tácito* e *implícito* entre as pessoas de uma organização, tendo como objetivo a criação de ferramentas que auxiliem na disseminação destes conhecimentos dentro desta organização (RODRIGUEZ, 2002)

Podem ser atualmente citadas como ferramentas para gestão do conhecimento no Poder Judiciário: (i) os Portais dos Tribunais; e (ii) o Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED, que visam criar, indexar, compartilhar e disseminar o conhecimento entre as pessoas, facilitando a busca de informações e conhecimentos precisos para tomada de decisão.

A mudança da cultura não depende apenas de uma lei que determine sua alteração<sup>13</sup>, até mesmo, porque na área do processo, como lembra o Ministro SÁLVIO DE FIGUEIREDO TEIXEIRA, trazendo à colação os ensinamentos de BARBOSA MOREIRA, há sempre o risco de se deixar aprisionar nas teias das abstrações, perdendo contato com a realidade cotidiana.

Observa-se alguns pontos que podem ser considerados no parâmetro para se reconhecer se uma instituição tem mesmo uma gestão voltada para o conhecimento ou não, a saber:

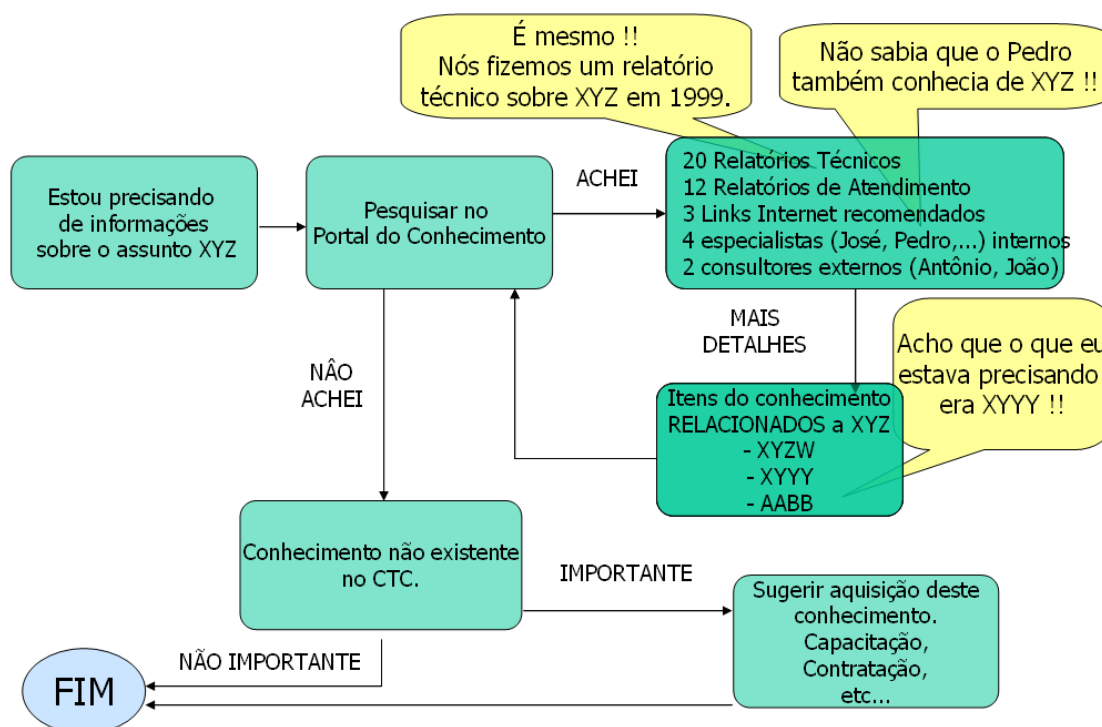
- Adquirir, criar ou transferir conhecimentos tácitos e explícitos;
- Auxiliar a criação de contexto organizacional adequado;
- Estabelecer visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento;
- Promover a aprendizagem, a criatividade e a educação contínua;

Apoia-se nas idéias de ALVARENGA NETO (2005) "*para implementar um estado de gestão do conhecimento uma organização precisa saber:*

- *identificar e disseminar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual;*
- *utilizar esse conhecimento já existente, aplicando-o com eficácia em seu negócio; estimular a produção de novos conhecimentos;*
- *identificar o momento em que os novos conhecimentos são produzidos; utilizar o novo conhecimento, direcionando-o para o seu negócio, tornando-o essencial para o mesmo"* (p.34).

Segue abaixo o fluxo da pesquisa de informações utilizado nesse Projeto de Pesquisa.

## Fluxo Geral de pesquisa de informações - GED



Fonte: Alvarenga Neto (2005)

### 4.1. Gestão de Conhecimento como um ativo intangível<sup>14</sup> da organização judiciária.

A organização judiciária produz o que há de maior valor nos nossos dias: o conhecimento jurídico. Assim, é um produtor de conhecimento especializado com o qual se objetiva evitar e/ou dar solução aos conflitos que surgem da sociedade, de modo que a gestão ampla desse conhecimento é fundamental para a democracia e para o bom desempenho humano e econômico do país (JOIA, 2009).

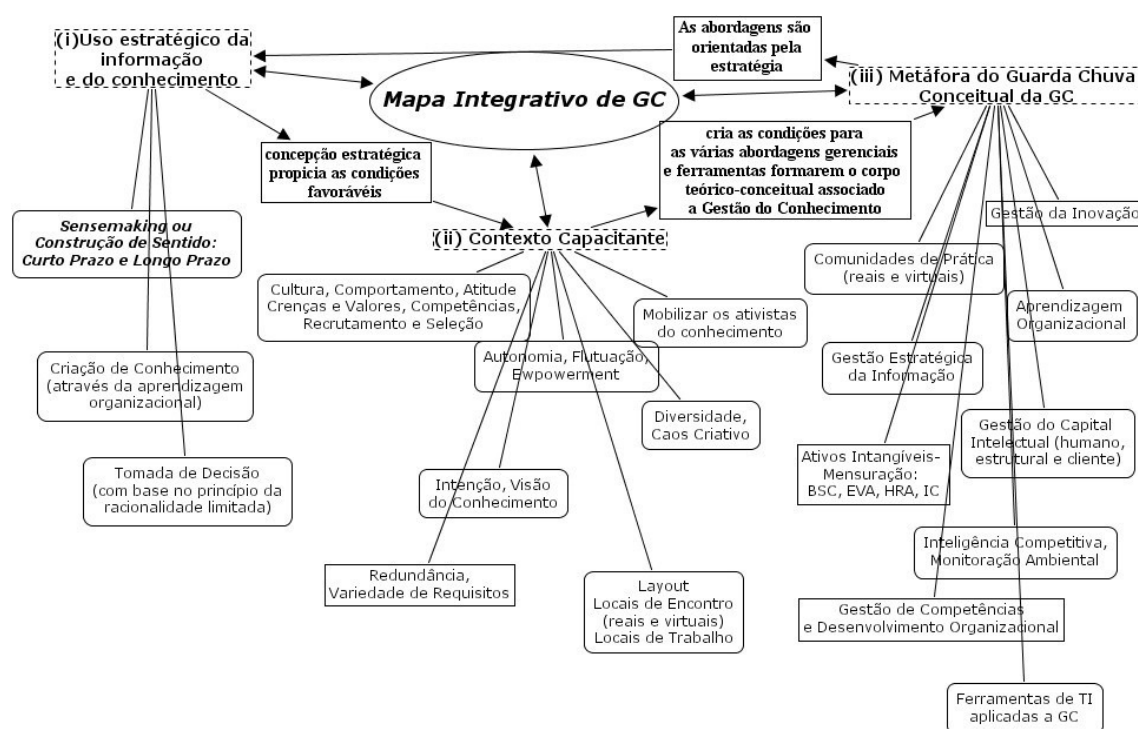
Como se pode inferir, a gestão do conhecimento tem um grande alcance. Mais que a tecnologia considerada isoladamente, sendo certo, que nada hoje se compara à tecnologia para descobrir, armazenar, distribuir e atualizar o conhecimento (ALVARENGA NETO, 2005). Mas além da tecnologia, há as pessoas, dentro e fora da organização judiciária, e os relacionamentos entre elas, além de outros elementos, como o ambiente em que a organização está inserida e os seus ativos tangíveis. Tudo isso deve ser levado em conta para gerir o conhecimento. O trabalho desta espécie de gestor consiste, em grande parte, “em converter informação em conhecimento”, usando para tal, na maioria das vezes, as suas próprias competências, recorrendo esporadicamente aos fornecedores de informações ou de conhecimento especializado (JOIA, 2009). Esta pesquisa apresentará agora o trabalho em desenvolvimento de dois dos Tribunais brasileiros que, nessa ótica, vêm gerindo o conhecimento como um ativo intangível, por meio da reunião da tecnologia e do trabalho dos membros da organização.

ALVARENGA NETO (2005) propõe que a GC é compreendida como “o conjunto ordenado de informações capaz de causar uma transformação em um meio organizacional,

*possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar os conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance de resultados".*

Neste sentido, faz-se mister ressaltar a importância do *benchmark* em instituições que já têm a excelência da gestão do conhecimento, considerando que as informações levantadas poderão vir a ser excelentes instrumentos de comparação, além de efervescente fonte de novas idéias. (JOIA, 2009). Desta forma, espera-se a proximidade de boa parte dos movimentos e dos ambientes nos quais se produzem a criação, a retenção, o compartilhamento e a disseminação dos conhecimentos, movimentos estes que dão suporte à implementação de um estado de gestão do conhecimento na organização judiciária.

Segue abaixo o Mapa Integrativo de Gestão de Conhecimento:



Fonte: Alvarenga Neto (2005)

#### 4.1.1. Portais dos Tribunais – experiências analisadas:

##### 4.1.1.1. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ.

Basicamente, um portal funciona como um centro aglomerador e distribuidor de conteúdo informativo. Um portal é uma reunião de sites onde as informações de cada área da organização apresentam-se expostas ao público para facilitar a sua obtenção. Ressalta-se que, na pesquisa foi verificado que os pesquisados quando advogados estão insatisfeitos com a ferramenta de busca de jurisprudência. O endereço do Portal do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ é [www.tjrj.jus.br](http://www.tjrj.jus.br).



**Fonte:** Página principal do Portal do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - [www.tjrj.jus.br](http://www.tjrj.jus.br)

De forma geral, os atores pesquisados consideraram o Portal do TJRJ satisfatório, pois as informações se apresentam com explicações sobre como deve ser acessado, entretanto em certos horários do dia (entre 12h e 17h) há uma lentidão na busca das informações bem como em alguns meses do ano (fevereiro) a informação é de difícil acesso.

#### 4.1.1.2. Tribunal de Justiça do Mato Grosso - TJMT.

Ressalta-se que a página para conferência dos atos registraiis foi elogiada pelos pesquisados cidadãos se a prática da atividade realizada pelos mesmos se relacionava com a notarial. Isso porque a página referida contém diversas imagens, o que facilita a conferência dos atos. O endereço do Portal do Tribunal de Justiça do Mato Grosso - TJMT é [www.tjmt.jus.br](http://www.tjmt.jus.br).



**Fonte:** Página principal do Portal do Tribunal de Justiça do Mato Grosso - [www.tjmt.jus.br](http://www.tjmt.jus.br)

Os atores pesquisados consideraram o Portal do TJMT satisfatório, pois as informações se apresentam com explicações sobre como deve ser acessado, elogiaram a organização dos selos, particularmente dos cartórios com os quais se confirma a validade de documentos cartórios. Contudo, verificaram lentidão na busca das informações no mês de agosto de 2009.

#### **4.1.1.3. Portais dos Tribunais como instrumento de transparência<sup>15</sup> e eficácia.**

Na prática, o Direito pode ser considerado como uma das especializações mais complexas da atualidade, pois este estuda a convivência social e os seus efeitos, o que engloba tudo que existe na sociedade para tentar solver os conflitos sociais. As fontes do Direito são inúmeras e em constante atualização. Os profissionais de GC empregam até uma segunda língua (linguagem forense ou jurídica), ensinada nos bancos das faculdades de direito.

Além disso, segurança e eficiência no controle virtual dos processos e papéis em trâmite na Corregedoria Geral da Justiça são essenciais, a celeridade nas informações a serem prestadas aos clientes internos e externos do Poder Judiciário dos Estados (CAMPOS, 1990).

Um portal de um determinado Tribunal bem gerido e de simples acesso é um sistema de conhecimento que tem como objetivo captar e disseminar as informações importantes para as finalidades da instituição (CAMPOS, 1990). O sistema abrange o uso das tecnologias existentes para sua efetivação. Deve-se mencionar o aspecto que se relaciona com a GC, que é o da capacitação de pessoal que alimenta o Portal.

No Poder Judiciário a responsabilidade de zelar pela qualificação (acadêmica e/ou profissional) do quadro de pessoal é ampliada. Ademais, é de suma importância a padronização dos processos, despachos e expedientes em trâmite na Corregedoria Geral da Justiça desses dois Tribunais analisados. Ao se atender todas estes objetivos, a redução da burocracia empregada no gerenciamento da rotina diária torna-se automática, bem como a possibilidade de se implementar os despachos virtuais, a partir do registro e imagem do documento; a criação de carimbos eletrônicos que padronizam despachos e decisões por meio do processo eletrônico (CAMPOS, 1990).

Para que a GC seja considerada um marco estratégico, torna-se necessário investir na geração e disseminação do conhecimento por meio de pesquisas, estudos, artigos, palestras e aulas, que tornam uma instituição reconhecida como geradora de conhecimento próprio (JOIA, 2009).

#### **4.2. Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED:**

Constata-se que o patrimônio mais precioso de uma organização de qualquer espécie, como é o Poder Judiciário, é o seu conjunto de dados. Armazenar e organizar estes dados da melhor maneira possível deve ser uma das prioridades da organização judiciária.

Resumidamente, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos ou Gestão Eletrônica de Documentos (GED) consiste em prover meios eficientes para gerar, controlar, armazenar e disponibilizar informações. Os sistemas de GED permitem que os usuários tenham acesso aos dados de maneira organizada, segura e ágil, reduzindo o tempo de busca de informações, aumentando a produtividade e a velocidade de tomada de decisões.

Como explica ALVARENGA NETO, 2005, no processo de implantação do GED as necessidades devem ser avaliadas e o sistema deve ser implantado de maneira personalizada, com os seguintes objetivos:

- *Melhorar a qualidade dos processos e das informações;*
- *Atender a legislação vigente no que diz respeito à guarda de documentos legais;*

- *Elaborar Tabela de Temporalidade Documental;*
- *Eliminar encargos e perdas decorrentes da demora ou não localização de documentos;*
- *Reduzir custos;*
- *Organizar adequadamente os dados e promover maior agilidade na obtenção das informações;*
- *Propiciar total segurança quanto à identificação e inviolabilidade e acesso aos documentos;*
- *Promover a normatização sobre a administração e guarda de documentos e a manutenção da memória da empresa.*

#### **4.2.1. Experiências analisadas:**

##### **4.2.1.1. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.**

Nos últimos anos, com os avanços em produção, tratamento e difusão de informação, os entes governamentais vêm apresentando um crescente interesse em sistemas de gestão do conhecimento. Cita-se aqui o exemplo do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, que teve implantado tal sistema com a consultoria da FGV Projetos da Fundação Getulio Vargas (mais detalhes estão disponíveis na página oficial do [www.tjrj.jus.br](http://www.tjrj.jus.br)).

“O Órgão Especial do TJ/RJ emitiu a Resolução nº 15/2003 criando a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento - DGCON com a missão de compartilhar o conhecimento do Poder Judiciário para o aprimoramento da prestação jurisdicional. A nova DGCON objetiva tanto o compartilhamento de conhecimento interno (produzido dentro do tribunal, como os acórdãos), como de conhecimento externo (produzido fora do tribunal, mas que demonstre pertinência às atividades do mesmo).

Para a realização dessas aspirações, o tribunal vem passando por várias mudanças (como a implantação do sistema ARQGER, a inauguração do Arquivo Central do Poder Judiciário Estadual, a publicação do Informativo DGCON, a conversão da Jurisprudência para o formato *Portable Document Format*, a capacitação de servidores para o compartilhamento do conhecimento, dentre outras).”<sup>16</sup>

Em GC, o desafio desse Tribunal está em atender a imensa demanda processual, a quantidade das demandas é realmente o grande obstáculo para a prestação jurisdicional adequada. O servidor ou magistrado pode adquirir novos conhecimentos necessários ou, até mesmo, manter atualizados por meio da EMERJ - Escola de Magistratura do Rio de Janeiro que disponibiliza regularmente cursos, palestras e diversos eventos para este fim. Esse é o panorama que se apresenta na atualidade no TJRJ.

##### **4.2.1.2. Tribunal de Justiça do Mato Grosso.**

A partir do advento da publicação do Provimento nº 03/2003, de 02/06/2003, foi instituído na Corregedoria Geral da Justiça do Estado de Mato Grosso o gerenciamento eletrônico de documentos, através do Gerenciamento Eletrônico de Documentos - GEDOC. Outrora, até 2003, a Corregedoria não dispunha de controle eletrônico dos documentos recebidos, apesar de o sistema registrar os andamentos do processo (mais detalhes estão disponíveis na página oficial do [www.tjmt.jus.br](http://www.tjmt.jus.br)).

“Com esse cenário, surgiu a necessidade de implementar um Sistema, com tecnologia GED, que permitisse um controle mais efetivo do fluxo dos processos e que trouxesse mais agilidade e segurança na tramitação dos mesmos. O GEDOC propiciou, além da substituição do controle manual pelo eletrônico, a utilização de diversas ferramentas de trabalho, capazes de trazer ao produto final da Corregedoria celeridade, eficiência e qualidade. Trata-se de um

conjunto de tecnologias que gerencia as mais variadas mídias: papel, microfilme, som, imagem e arquivos já criados de forma digital. Além da protocolização de todo e qualquer documento recebido na Corregedoria, pode-se utilizar o GEDOC para autuar, despachar, criar diversos documentos, pesquisar por imagem através do identificador e gerar inúmeros relatórios, tudo de forma virtual ou física, dependendo da vontade e interesse do usuário. Os expedientes originais podem ser arquivados, permanecendo em trâmite somente a imagem *digitalizada* no momento da protocolização, sobre a qual todos os despachos e decisões podem ser proferidos. Os expedientes e papéis recebidos são identificados por etiqueta auto-adesiva com código de barras, contendo o nome do órgão, data, horário de protocolização do documento e número do registro, seguido de sigla que identifica o órgão do Tribunal de Justiça do Mato Grosso responsável pelo protocolo e ano. Após os procedimentos iniciais, as peças são digitalizadas em equipamento *scanner* apropriado, possibilitando ao Sistema armazenar todas as imagens dos documentos registrados. A imagem digitalizada facilita bastante a consulta diária aos expedientes recebidos e protocolizados, tornando-se a busca pelo expediente físico totalmente dispensável, considerando as ferramentas que o novo sistema disponibiliza aos seus usuários.”<sup>17</sup>

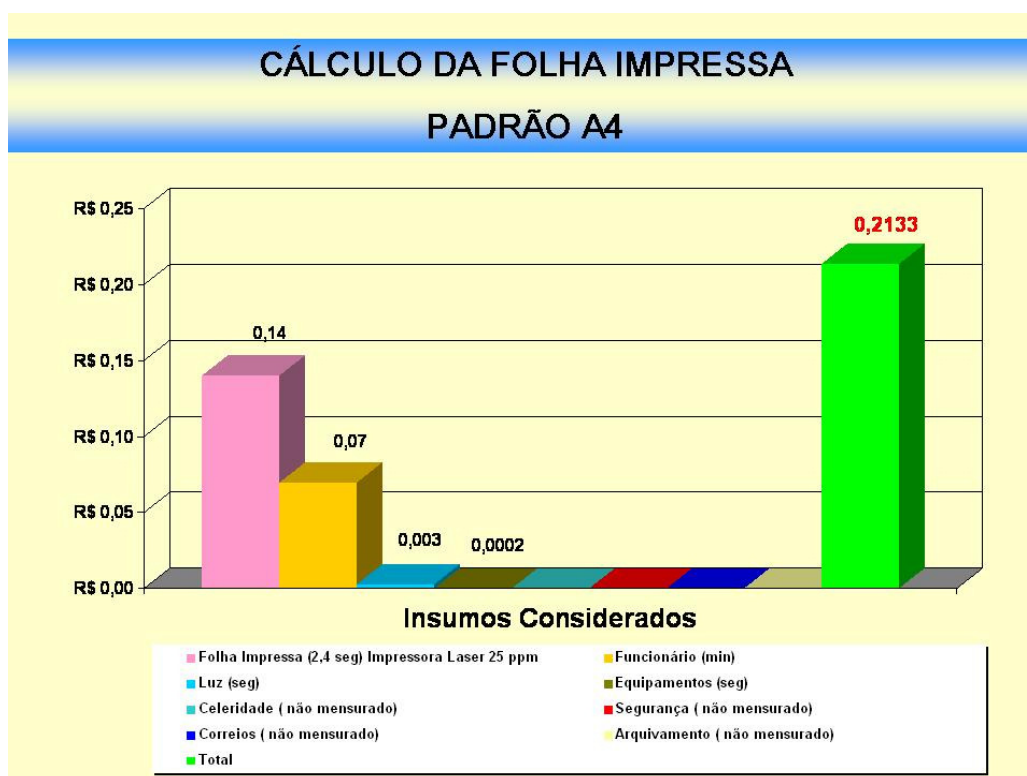
#### **4.1.2.3. GED como instrumento de eficiência e confiabilidade<sup>18</sup>.**

Compilando os objetivos dos dois Sistemas, denominados DGCON e GEDOC, pode-se afirmar que foram concebidos com a finalidade de maximizar os seguintes aspectos, conforme se extrai dos Portais dos Tribunais:

- *Automatizar o gerenciamento das rotinas;*
- *Agilizar as transações entre Comarcas e as Gerencias de Conhecimento;*
- *Evitar extravio ou falsificação de documentos;*
- *Implementar mudanças nos processos e rotinas cartorárias;*
- *Integrar com outros sistemas e tecnologias;*
- *Precisar a localização de documentos, em especial os processos;*
- *Responder com precisão e de forma instantâneas;*
- *Reduzir espaço físico e os custos com cópias<sup>19</sup>;*

“Com o implemento da nova metodologia de trabalho, implantada pelos DGCON e o GEDOC, intenta-se abolir os livros de registros manuais, passando os órgãos a controlar os documentos e processos num único sistema eletrônico. Para atender os objetivos propostos pelo CNJ, diversos planos de ação foram confeccionados, fluxograma dos documentos refeitos, além de treinamento da equipe para a nova metodologia. É nesse sentido é que a DGCON e a GEDOC fazem a diferença, ora implantando sistemas de compartilhamento de conhecimento em meio eletrônico, ora organizando eventos e buscando parcerias para a qualificação de servidores (constata-se que esta última em harmonia com as atividades do setor de recursos humanos).”<sup>20</sup>

Conseqüentemente, a DGCON e a GEDOC preservam o sistema de acompanhamento, de forma organizada e cronológica, do fluxo do documento, incluindo, prazos, histórico, agendamento. Em especial, quanto ao último item das finalidades da DGCON e do GEDOC, pode-se comparar dados, observando-se o custo de transação da folha impressa nos Tribunais (esse cálculo foi elaborado pela GEDOC):



**Fonte:** Pesquisa de custo na utilização de folha impressa em Impressora Laser no Tribunal de Justiça Mato Grosso Os dados foram obtidos com as informações prestadas pela GEDOC, no TJMT.

## 5. Gestão do Conhecimento e celeridade:

### 5.1. Breves considerações sobre a Celeridade Processual no contexto da gestão do conhecimento.

A celeridade processual ocorre efetivamente quando se alcança a máxima eficácia da lei com o mínimo de atividade judicante. Atualmente, as Gerências de Conhecimento dos Tribunais influenciam esse princípio processual efetivando ações tangíveis das seguintes formas, dentre outras citadas em relatórios apresentados ao CNJ<sup>21</sup>:

- *Criação de comissões de conciliação prévia;*
- *Cumprimento da prioridade processual às pessoas com idade igual ou superior à 65 (sessenta e cinco) anos e aos doentes;*
- *Cumprimento de dispositivos processuais que conferem maior agilidade ao processo, como o art. 273, art. 557 §1º e o parágrafo único do art. 46, dentre outros, todos do CPC;*
- *Edição de súmulas vinculantes emanadas pelo STF (introduzido pela EC 45);*
- *Instalação de mais varas, informatização crescente (desburocratização), de varas especializadas (como as agrárias, as empresariais, as de execução fiscal), além de Juizados Especiais;*
- *Implantação da certificação digital e do peticionamento eletrônico;*
- *Transmissão de petições por fax (Lei n. 9.800/99);*

## 6. Gestão de conhecimento e a satisfação dos servidores e das partes:

### **6.1. Satisfação dos servidores e das partes processuais a partir da implementação da gestão do conhecimento nos Tribunais.**

Enquanto o resultado da primeira parte da pesquisa foi de satisfação quanto às informações disponibilizadas nos Portais dos Tribunais, bem como a estruturação de GED nas organizações<sup>22</sup>. Na segunda parte da pesquisa de campo com os agentes, os resultados foram insatisfatórios quanto à clareza e objetividade das informações transmitidas nos despachos pelos juízes e desembargadores, tanto para os advogados quanto para os cidadãos leigos, a saber:

- Existência de boletins eletrônicos e de banco de dados com a finalidade de criar um arquivo jurídico informatizado (incluindo no TJMT, modelos dos documentos/peças/contratos que sejam usuais na organização e à terceiros que são atendidos pelo Poder Judiciário);
- Falta de treinamento visando que os servidores integrantes da instituição obtenham as informações necessárias para a realização de suas atividades (fins e meio) e para que atentem aos aspectos jurídicos inerentes e possam prestar informações aos cidadãos;
- Dificuldade no uso da linguagem forense na maioria das situações, pois o leigo não consegue compreendê-la, particularmente os assistidos pela Defensoria Pública;
- Facilitação da comunicação entre os servidores e as partes, se fosse utilizada uma linguagem mais simples, uma vez que, mesmo entre advogados, existem diferentes níveis de saber jurídico;
- Não existe um modelo de sistema de gestão de conhecimento específico para o Poder Judiciário;

### **7. Principais conclusões da pesquisa.**

O processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos na organização judiciária, de forma geral, satisfaz tanto os servidores quanto as partes processuais.

A implementação dos Portais e dos GED<sup>23</sup>, no âmbito da Corregedoria Geral da Justiça dos dois Tribunais pesquisados satisfazem a maioria dos interessados. Os atores pesquisados declaram que foram gerados os seguintes benefícios desde a implantação dos Portais e dos GED:

- *mais agilidade para as consultas aos documentos de responsabilidades dos Tribunais brasileiros;*
- *mais controle na expedição e do trâmite de documentos internos,*
- *mais redução do volume de processos autuados;*
- *mais agilidade na prestação de informações para as Comarcas por meio de Ofícios, Portarias, Provimentos, Resoluções e/ou quaisquer outras informações são enviadas por mensagens eletrônicas;*
- *mais dificuldade no preenchimento das custas eletrônica – GRERJ eletrônica.*

Com isso, entende-se que o GED é uma ferramenta que vem aprimorando o tratamento dos processos que se faz mister na implantação de um dos modelos de “processo virtual” por todas as Varas dos Tribunais. O que está sendo, aos poucos, implantado nos Tribunais analisados. Com isso, pretende-se que os jurisdicionados, particularmente, tenham total transparência na tramitação dos processos judiciais.

Consequentemente, é fundamental manter a perspectiva, pois, por mais técnica que seja a administração do Poder Judiciário e do processo, ele se justifica na medida em que instrumentaliza a realização do Direito em ordem à Justiça, a saber<sup>24</sup>:

- *faz-se mister quebrar a vocação histórica pelo estilo forense na transmissão das informações seja nos Portais dos Tribunais brasileiros na Internet seja nos GED por meio dos documentos emanados pelos Tribunais brasileiros, para que seja estabelecidas rotinas simples e objetivas, buscando, incansavelmente, a eficiência e a eficácia da rotina do Tribunal; e*
- *a simplicidade nas informações favorece as rotinas e o processo o que assegurará a celeridade processual com segurança jurídica e a satisfação dos servidores e das partes.*
- *reafirma-se a importância da correta Gestão do Conhecimento Jurídico para a obtenção de novos conhecimentos, para a manutenção do conhecimento já existente, para a contenção de despesas e até para o aumento de produtividade de qualquer instituição.*
- *o Portal institucional deve sempre compartilhar as informações de cunho administrativo e jurídico com transparência.*

Os grandes avanços tecnológicos permitiram a produção de uma enorme quantidade de informações, inclusive no Poder Judiciário, e estas informações apenas terão utilidade se corretamente trabalhadas, organizadas e distribuídas de forma clara e objetiva. Daí a importância de gerenciar adequadamente as informações, para que estas sejam utilizadas para o bem das atividades da instituição e da organização judiciária.

## 8. Referências bibliográficas.

- VII MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS. Disponível em: [http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII\\_Mostra\\_Nacional\\_de\\_Trabalhos/7\\_mostra\\_tj-mt.doc](http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII_Mostra_Nacional_de_Trabalhos/7_mostra_tj-mt.doc). Acesso em 14 de agosto de 2010.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas**. 2002 (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.
- \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.
- BALCEIRO, Raquel Borba e ÁVILA, Giovani Manso. **A Gestão de Pessoas para o profissional do conhecimento**. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7BBD865CF8-7743-4FBC-800D-CAFC9EE33F5D%7D/gestao%20de%20pessoas%20para%20o%20profissional%20do%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 05 de maio de 2010.
- BARBOSA, R. R., PAIM, I. **Da GRI à gestão do conhecimento**. In: PAIM, ISIS. (org.). – A gestão da informação e do conhecimento. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003.
- BERGERON, P. **Information resources management**. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.31, p.263-300, 1996.
- CAMPOS, Anna Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro:FGV, v.24, n.2, fev/abr.1990.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura**, volume 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. Vol. 2. 6 ed. Rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHOO, C. W. **The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions**. New York: Oxford Press, 1998.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - Projeto “Justiça em Números”. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7731&Itemid=944](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944). Acesso em 26 de junho de 2010.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, vol.14, n.4. 532-550.
- GLASER, B. G; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. New York: Aldine, 1967.
- JOIA, Luiz Antonio. **Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas**. Revista de Administração Pública. vol. 43. nº 6. Rio de Janeiro. Nov./Dec. 2009. doi: 10.1590/S0034-76122009000600008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122009000600008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000600008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 05 de maio de 2010.
- LAURI, Philippe. *Conception e gestion d'une cellule de veille technologique: méthodologie et matérialisation d'un système d'information*. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Faculté des Sciences et Techniques de St. Jérôme, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix Marseille III, 1998.
- LYMAN & VARIAN. **How much information 2003?** Disponível em <http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003>. Acesso em: 05 de maio de 2010.
- MARCH, J. G, SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade**. In: Teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.
- MARCHAND, D. A.; DAVENPORT, T. H. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MATTOS, Rafael Guilhon; FARIA, Ana Maria Rocha, OLIVEIRA, Sandra Regina dos Anjos. **Organizações que aprendem: a influência das novas tendências de gestão no Brasil**, 2007. Disponível em: <http://www.uff.br/sta/textos/sa001.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2010.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Newbury Park, California, 1984. Sage Publications.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PLAMPONA FILHO. *O princípio da confiança no contrato individual de trabalho*. Evento na 15ª Região em 03 de Julho de 2009: Salvador – BA, 2009
- RODRIGUEZ, M. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Petrobrás, 2002.
- SANTOS, Antônio Raimundo, PACHECO, Fernando Flávio, PEREIRA, Heitor José e BASTOS JUNIOR, Paulo. **Gestão de conhecimento como modelo**. Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm). Acesso em 05 de maio de 2010.
- SKANDIA INSURANCE. *Human capital in transformation: intellectual capital prototype report 1998*. HSM Management 22/09/2000.

- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. London : SAGE, 1990.
- STEWART, Thomas A., em **Capital Intelectual, a nova vantagem competitiva da empresas**, Campus Elsevier, 14ª edição, 1998.
- TEIXEIRA, Sálvio de Figueiredo. “in” **A Reforma da Legislação Processual no Contexto de uma Nova Justiça** – com outros autores - Ed. Del Rey BH – 1995 - p. 75.
- DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO - DGCON responsável pela gestão do conhecimento do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – Portal do Tribunal disponível em: [www.tjrj.jus.br](http://www.tjrj.jus.br). Acesso em: 14 de agosto de 2010.
- SISTEMA DE GERENCIAMNETO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS ADOTADO PELA SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA - GEDOC do Tribunal de Justiça do Mato Grosso – Portal do Tribunal disponível em: [www.tjmt.jus.br](http://www.tjmt.jus.br). Acesso em: 14 de agosto de 2010.
- VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. A.; DE RE, C. A. T.; LIMBERGER, S. J. **A liderança em tecnologia da informação (TI): aproximações ao paradigma transformacional**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (4. : 2007 out. : Resende). Anais. Resende: Associação educacional Dom Bosco, 2007.
- \_\_\_\_\_. **A importância da liderança globalmente responsável através da produção mais limpa: contribuição para desenvolvimento sustentável**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (4:2007 out.:Resende). Anais. Resende: Associação educacional Dom Bosco, 2007.
- VON KROGH, G., ICHIO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

<sup>1</sup> O artigo obteve aprovação após ter sido apresentado o resumo à Comissão Científica da área de concentração: “*Gestão do Conhecimento nas organizações, novas filosofias de gestão na Administração*” – “*Gestion de la Connaissance: Instrument de célérite processuelle et de satisfaction des serveurs et des parties processuelles*”. Foi apresentado no 6º Congresso Mundial de Administração, no dia 13 de setembro de 2010, sala 2310, em Ville de Québec (Québec), no Canadá.

<sup>2</sup> A autora possui graduação em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1991), Mestrado (2002) e Doutorado (2008) pelo Programa de pós-doutoramento em Direito pela Universidade Gama Filho. Atualmente, é professora da Fundação Getúlio Vargas - FGV Direito Rio e palestrante convidada da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro - EMERJ. Responde na qualidade de co-coordenadora do Projeto de Pesquisa: “*Contribuição ao Projeto "Justiça em Números" sugestão de parâmetro(s) analítico(s) na obtenção dos dados mensuradores de resultados de eficiência e eficácia das serventias com competência de execução fiscal*”. Consultora e advogada associada do Escritório Nordi & Pereira Advogados Associados.

<sup>3</sup> **Resumé** : La culture greffière brésilienne a pour tradition la bureaucratie et la formalité. Ce travail a pour but présenter les changements qui ont eu lieu au Pouvoir Judiciaire dans les dernières années, en ce qui concerne la gestion de la connaissance, en identifiant les sources d’information et en analysant l’émergence d’une nouvelle organisation. On part de la Gestion de la Connaissance – GC – comme l’administration des actifs intangibles d’une organisation: les portails des tribunaux – GED – Gestion Électronique des Documents, parmi d’autres, qui visent à créer, à indexer, à partager et à disséminer la connaissance chez les gens, pour faciliter la recherche des informations et des connaissances précises pour la prise de décision. La GC permet à tous ceux qui sont engagés de mesurer le problème avec plus de sécurité, de forme effective, et avec efficacité pour prendre des décisions sûres par rapport à la meilleure stratégie à être adoptée. Ainsi, on adjoint la valeur à l’information distribuée aux parties, aux

avocats et aux juges à travers le processus systématique d'identification, de création, de renouvellement et d'application des connaissances stratégiques pour l'organisation, en créant un système d'amélioration de la qualité et en aidant à la réduction des frais judiciaires. Des résultats substantiels ont déjà été obtenus au TJRJ et au TJMT.

<sup>4</sup> **Palavras-chaves:** Gestion de la Connaissance; culture greffière; actifs intangibles; efficacité.

<sup>5</sup> De acordo com Castells, a revolução da tecnologia da informação deu-se no bojo da própria reestruturação do sistema capitalista, na década de 80, sendo que a lógica e os interesses deste tiveram grande influência sobre o desenvolvimento daquela, porém constituindo-se em processos distintos, esclarecendo, ainda, que “é essencial para o entendimento da dinâmica social, manter a distância analítica e a inter-relação empírica entre os modos de produção (capitalismo, estadismo) e os modos de desenvolvimento (industrialismo, informacionalismo)” (CASTELLS, 2000 , p.32).

<sup>6</sup> Em trecho bastante elucidativo, o citado autor esclarece as diferenças, delimitadas no campo da sociologia, entre modo de produção e de desenvolvimento, sendo que este último conceito equivale ao de paradigma produtivo ou técnico-econômico, assim, “*O princípio estrutural de apropriação e controle do excedente caracteriza um modo de produção. [...] os modos de desenvolvimento são os procedimentos mediante os quais os trabalhadores atuam sobre a matéria para gerar o produto, em última análise, determinando o nível e a qualidade do excedente. Cada modo de desenvolvimento é definido pelo elemento fundamental à promoção da produtividade no processo produtivo. Assim, no modo agrário de desenvolvimento, a fonte do incremento de excedente resulta dos aumentos quantitativos da mão-de-obra e dos recursos naturais (em particular a terra) no processo produtivo, bem como da dotação natural desses recursos. No modo de desenvolvimento industrial, a principal fonte de produtividade reside na introdução de novas fontes de energia e na capacidade de descentralização do uso de energia ao longo dos processos produtivo e de circulação. No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. [...] o que é específico ao modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade (...). O processamento da informação é focalizado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte de produtividade, em um círculo virtuoso de interação entre as fontes de conhecimentos tecnológicos e a aplicação da tecnologia para melhorar a geração de conhecimentos e o processamento da informação [...] Cada modo de desenvolvimento tem, também, um princípio de desempenho estruturalmente determinado que serve de base para a organização dos processos tecnológicos: o industrialismo é voltado para o crescimento da economia, isto é, para a maximização da produção; o informacionalismo visa o desenvolvimento tecnológico, ou seja, a acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade do processamento da informação. Embora graus mais altos de conhecimentos geralmente possam resultar em melhores níveis de produção por unidade de insumos, é a busca por conhecimentos e informação que caracteriza a função da produção tecnológica no informacionalismo*” ( CASTELLS, 2000, p.35).

<sup>7</sup> Na pesquisa exploratória, segundo COOPER e SCHINDLER (2003, p.55) os “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento da pesquisa”. A *Grounded Theory*, ou Teoria Fundamentada nos Dados é um método de análise qualitativa apresentado por GLASER e STRAUSS (1967), que se refere à descoberta, desenvolvimento e, provisoriamente, verificação mediante um sistema de dados pertinentes ao fenômeno, sistematicamente obtida e analisados pela comparação constante, observando de forma contínua e reflexiva os dados, da coleta à análise e da análise à coleta. Assim, o conjunto de dados, a análise e a teoria construída mantêm uma relação recíproca entre si. O grande diferencial e a qualidade essencial da *Grounded Theory* é o fato deste método de análise partir dos dados obtidos e,

indutivamente, levar à construção de uma nova teoria, fundamentada nos dados obtidos do fenômeno em estudo (STRAUSS e CORBIN, 1990, p. 74).

<sup>8</sup> Os parâmetros analíticos são: (i) confiável; (ii) transparente; e (iii) objetivo tomados como características que representam correspondentemente os termos efetividade, eficácia e eficiência. Esclarece-se que esse Projeto de Pesquisa tomou por base mensurar a efetividade, eficácia e eficiência, nos termos da ciência da Administração. A escolha justifica-se pela leitura do trabalho de JOIA, Luiz Antonio. *Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas*. Revista de Administração Pública. vol. 43. nº 6. Rio de Janeiro. Nov./Dec. 2009. Nesse trabalho, observou-se que segundo Ballantine e Cunningham (1999), há um reconhecimento crescente da necessidade de monitorar múltiplas dimensões da performance e, isso, tem conduzido ao desenvolvimento de uma literatura substancial. Entre as mais importantes contribuições para tal literatura, pode-se citar Checkland e colaboradores (1990) que conceptualizaram medidas de performance por meio do conceito de sistemas e das medidas necessárias para mantê-los em equilíbrio ao longo do tempo. Suas pesquisas levaram ao reconhecimento de três níveis de performance que, argumentam eles, devem ser usados para monitorar a performance de um sistema (Checkland, 1981):

▼ *efetividade - a coisa certa está sendo feita;*

▼ *eficácia - os objetivos foram alcançados;*

▼ *eficiência - o uso de recursos é mínimo.*

Acrescenta-se que “Roebeke (1990) concorda com essas idéias, reconhecendo a necessidade de monitorar efetividade, eficácia e eficiência. Para ele, medidas de efetividade são mais importantes do que medidas de eficácia que, por sua vez, são mais importantes do que medidas de eficiência.” (JOIA, 2009).

<sup>9</sup> Consideram-se: (i) efetividade - a coisa certa está sendo feita; (ii) eficácia - os objetivos foram alcançados; e (iii) eficiência - o uso de recursos é mínimo.

<sup>10</sup> Justifica-se a escolha de pesquisar os Portais dos Tribunais e o Gerenciamento Eletrônico dos Documentos pelo fato de que, “como os orçamentos públicos têm sido cada vez mais contestados em vários países do mundo e a sociedade vem clamando por uma administração pública mais responsável, processos eletrônicos integrados entre órgãos públicos via internet, conhecidos como *government-to-government* (G2G), podem ser a resposta a essa questão.” (JOIA, 2009).

<sup>11</sup> Este Projeto de Pesquisa entende a gestão segundo RODRIGUEZ (2002): “o modelo de gestão é a representação de forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os seus sistemas internos, formais e informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização formal de poder.”

<sup>12</sup> Conhecimento foi analisado como um conjunto de dados que apresentado de forma organizada cuja utilização gera resultados positivos nos processos da organização (MATOS, FARIA e OLIVEIRA, 2007).

<sup>13</sup> Quanto a estratégia, estrutura, clima e cultura organizacional, contextualiza-se a Gestão do Conhecimento dentro: “...de um processo amplo, que abrange todas as questões empresariais ou organizacionais. Não há como ser realizada por uma pessoa, mas pela organização com a implantação de cultura própria para o exercício da gestão do conhecimento...” (VIANNA, CUNHA, RE e LIMBERGER, 2007).

<sup>14</sup> O conhecimento como um ativo intangível é “... o conhecimento se tornou o ativo mais importante de uma empresa ou de qualquer organização. / Hoje as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento. / Como descobrem, armazenam, vendem e movimentam, como o mantém renovado,

relevante e atualizado? / O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. / O capital intelectual é intangível. / É a cooperação - o aprendizado compartilhado - entre uma empresa e seus clientes que forja uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência o cliente de volta. / O capital intelectual pode liberar outros capitais, (...) aumentando a agilidade empresarial. / É difícil identificá-lo e mais ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos. / O conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos, vendemos. Resultado: administrá-lo - encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países." (STEWART, 1998).

<sup>15</sup> Entende-se por transparência a possibilidade jurídica de trazer ao conhecimento público e geral dos administrados o seguinte: (i) a forma como o serviço foi prestado; (ii) os gastos; e (iii) a disponibilidade de atendimento (CAMPOS, 1990).

<sup>16</sup> Disponível em: [http://www.tjrj.jus.br/institucional/dir\\_gerais/dgcon/dgcon.jsp](http://www.tjrj.jus.br/institucional/dir_gerais/dgcon/dgcon.jsp). Acesso em 14 de agosto de 2010.

<sup>17</sup> A Corregedoria Geral da Justiça do Estado de Mato Grosso instalou a protocolização e gerenciamento eletrônico de documentos, através do Sistema GEDOC – Gerenciamento Eletrônico de Documentos. Disponível em: [http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII\\_Mostra\\_Nacional\\_de\\_Trabalhos/7\\_mostra\\_tj-mt.doc](http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII_Mostra_Nacional_de_Trabalhos/7_mostra_tj-mt.doc). Acesso em 14 de agosto de 2010.

<sup>18</sup> O significado de confiabilidade aplicado ao Projeto de Pesquisa fundamenta-se nas discussões enfrentadas com o grupo de alunos que colaborou para a execução do trabalho. A princípio buscou-se a orientação de analisar a confiança do ponto de vista da Sociologia do Direito. Contudo, a percepção dos pesquisados era outra. Em suma, os jurisdicionados pesquisados entendem “a confiança como um instrumento que reduz a hipercomplexidade presente nas relações jurídicas”. De forma assemelhada ao juiz titular da 1ª Vara do Trabalho (VT) de Salvador, Doutor em Direito do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo, e professor adjunto da Faculdade de Direito da Universidade Federal da Bahia e de Direito Processual do Trabalho da Universidade Salvador (Unifacs), Rodolfo Pamplona Filho, ao explicar o que é a confiança em seu discurso apresentado em Evento na 15ª Região em 03 de Julho de 2009: *O princípio da confiança no contrato individual de trabalho*. Para Pamplona a confiança faz parte de um conjunto de valores que não podem ser esquecidos pelo julgador. Ele defende a análise das questões jurídicas dentro do conceito da boa-fé objetiva devem levar em conta fatores como sigilo, confiabilidade e lealdade. Pamplona comenta ainda aspectos que relacionam a confiança com a segurança jurídica, que, segundo ele, “não é sinônimo de legalismo. Se assim fosse, a lógica de um computador seria muito melhor e muito mais precisa do que a cabeça do juiz”. Para Pamplona, “a confiança é um valor que orienta não só o julgador, mas todos os cidadãos na busca da segurança jurídica” (PAMPLONA FILHO).

<sup>19</sup> Disponível em: [http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm). Acesso em 05 de maio de 2010.

<sup>20</sup> Disponível em: [http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII\\_Mostra\\_Nacional\\_de\\_Trabalhos/7\\_mostra\\_tj-mt.doc](http://www3.tjrs.jus.br/institu/qualidade/VII_Mostra_Nacional_de_Trabalhos/7_mostra_tj-mt.doc). Acesso em 14 de agosto de 2010.

<sup>21</sup> Projeto “Justiça em Números” que é um sistema que visa à ampliação do processo de conhecimento do Poder Judiciário por meio da coleta e da sistematização de dados estatísticos e do cálculo de

---

indicadores capazes de retratarem o desempenho dos tribunais. Disponível em:  
[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7731&Itemid=944](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944). Acesso em 26 de junho de 2010.

<sup>22</sup> Disponível em:  
[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7731&Itemid=944](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944). Acesso em 26 de junho de 2010.

<sup>23</sup> Disponível em:  
[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7731&Itemid=944](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944). Acesso em 26 de junho de 2010.

<sup>24</sup> Dados elencados nos termos da Resolução do CNJ nº102/2010. Disponível em:  
[http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7731&Itemid=944](http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7731&Itemid=944). Acesso em 26 de junho de 2010.





## **SUSTENTABILIDADE E HOLÍSTICA: NOVAS PROPOSIÇÕES SUSTENTÁVEIS À PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcelo Pereira Marujo - CRA-RJ/CDS - UFRN - FACNEC

Isauro Beltrán Núñez - UFRN

**RESUMO:** Há tempos, as pesquisas em administração se desenvolvem sob uma tendência mais positivista. Não obstante, observa-se a ampliação de novas tendências e uma maior relação com as demais ciências. O objetivo desta pesquisa é apresentar a epistemologia holística como estratégia na perspectiva da sustentabilidade à pesquisa em administração. A metodologia que a norteia funda-se na pesquisa dialética (VERGARA, 2009) de forma que a epistemologia holística contemple o ensaio teórico como alternativa de pesquisa sustentável para o seu desenvolvimento. A holística pretende resgatar na investigação a expressividade do imaginário; pois, sabe-se que o desenvolvimento das ciências sempre foi orientado pelo binômio: razão e imaginação (WEIL, 1990). O mundo contemporâneo cada vez mais carece de novas alternativas epistemológicas para lidarem com o dinamismo e a volatilidade de informações peculiares da era da informação. Os resultados nos proporcionam observar a necessidade de um contínuo crescimento e maior integração epistemológica; assim, promovendo o desenvolvimento multiparadigmático (CAVALVANTI, 2005) a fim de favorecer maior flexibilidade e sustentabilidade às investigações. Conclui-se, que as pesquisas em administração necessitam de alternativas sustentáveis mais criativas, críticas e reflexivas para atender as demandas da sociedade global.

**PALAVRAS-CHAVE:** ADMINISTRAÇÃO. SUSTENTABILIDADE. HOLÍSTICA. EPISTEMOLOGIA. PESQUISA.

### **1. INTRODUÇÃO**

A ciência não necessita da mística e a mística não necessita da ciência; o homem, contudo, necessita de ambas (CAPRA, 1996).

As pesquisas em administração neste século vêm demandando necessidades de novas alternativas para favorecer a maior interação teoria e prática. Sabe-se que uma das expressivas peculiaridades da administração é a aplicação efetiva dos conhecimentos teóricos e/ou conceituais à prática.

As ciências administrativas contêm este privilégio singular diante das demais ciências. Porquanto a administração, componente das ciências sociais aplicadas, favorecer a possibilidade de reversão de conhecimentos científicos em atividades efetivamente práticas por intermédio de situações reais.

Administrações mais sustentáveis também passam a ser características relevantes para as investigações a fim de favorecer um consistente desenvolvimento às organizações na sociedade contemporânea.

Estratégias de desenvolvimento norteadas pelo entendimento da importância de prever e, conseqüentemente, prover políticas organizacionais na perspectiva da sustentabilidade mostram-se cada vez mais capazes de favorecer visibilidade às investigações sobre as organizações num mercado, eminentemente estratégico e competitivo movido por informações, iminentemente, voláteis e de considerável nível de descartabilidade.



A epistemologia vem subsidiando estudos e promovendo maior reflexão sobre os respectivos objetos de investigação. Assim, a holística tem a característica de transcender as proposições que compreenderão as variáveis a serem mais profundamente interpretadas.

A epistemologia holística, embora não seja comum às pesquisas nas ciências sociais aplicadas, propicia maiores possibilidades de entendimento mediante situações organizacionais pertinentes aos recursos humanos diante de toda a profusão de informações a fim de serem revertidas em conhecimentos. Para Vergara (2009) as informações demandam, sim, de intensas reflexões para serem convertidas, após muita reflexão, em conhecimentos.

A incansável busca pela personalização das pesquisas, mediante desta proposição epistemológica, necessita de fazer valer a liberdade de expressão de maneira que o ser humano, resgate sua essência; assim, suscitando a sua própria potencialidade criativa, crítica e, especialmente, reflexiva como condição de ser livre para produzir de forma responsável e comprometida, sempre na busca da promoção da sustentabilidade com condição de disseminar a responsabilidade socioambiental tão necessária ao planeta.

## **2. OBJETIVO**

Apresentar a epistemologia holística como alternativa para o desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade às pesquisas em administração.

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada nesta investigação centra-se na pesquisa dialética como método base, a qual se desenvolve de maneira onde a epistemologia holística contemple o ensaio teórico com estratégia de investigação mais flexível à composição desta proposta metodológica (VERGARA, 2008; 2009).

Tal alternativa busca nesta modalidade - ensaio teórico - a contribuição para com a pesquisa por intermédio de reflexões inovadoras nas áreas da administração. Assim, o formato diferenciado dos estudos tradicionais permite a realização de estudos mais reflexivos, os quais são decorrentes de um debate criativo, crítico e de maior consistência.

Mediante esta composição o ensaio emerge da utilização de sessões reflexivas sobre epistemologias distintas, referências variadas e, em especial, de um seminário sobre epistemologia holística na disciplina coordenada pela Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sylvia Constant Vergara intitulada - Epistemologia da Pesquisa em Administração - no Curso de Doutorado da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getulio Vargas (FGV).

## **4. CATEGORIAS EPISTEMOLÓGICAS**

Como base teórica e conceitual para alicerçar a presente pesquisa apresentam-se as categorias epistemológicas que foram elencadas como suficientes para subsidiar a nossa proposta de estudo, como: Holística, sustentabilidade e liberdade.

## **5. HOLÍSTICA**

Holística compreende ao mesmo tempo o conjunto e as partes, o sistema global ou holossistema e todos os sistemas que o integram em sua característica essencialmente



Holonômica e em seu Holodinamismo entre outros. Logo, se refere ao conjunto, ao *todo*, em suas relações com suas *partes*, à inteireza do mundo e dos seres (WEIL, 1987, p. 60).

A origem da palavra vem do grego (holos) que significa o todo. Logo, busca a significação do todo empregado no vocabulário holístico como prefixo, com um sentido muito específico e que é importante de ser compreendido preliminarmente para evitar incompreensões. Portanto, holos significa aqui a Totalidade do ser com sua característica de dinamismo essencial para uma visão de todo aberto que compõe todos os fenômenos e que são inseparáveis dele e o são ao mesmo tempo.

Como reação à visão newtoniano-cartesiana de um universo fragmentado, característica de um paradigma substancialista e mecanicista, instala-se de maneira progressiva um novo paradigma holístico, isto é, que traduz uma perspectiva na qual o todo e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligados, em interações constantes e paradoxais (WEIL, 1990, p. 7).

Holos é a característica do ser de não poder ser de maneira alguma definido em razão de sua não-dualidade: nem um, nem dois, nem vários, sendo um e dois e vários. É uma palavra que se pretende que seja compreendida de maneira não-dual, contrariamente, às características da linguagem. Ou, ainda, o todo que se encontra em todas as suas partes, assim podendo ser mais ou menos do que a soma das partes. As referidas partes deste todo não são na realidade nada mais que eventos energéticos de irradiação ambiental onde o campo contínuo, que é o holos do ser num ambiente totalmente ilimitado, busca imensurável reflexão (WEIL, 1990).

Para interagir com esta amplitude dimensional tenta-se mediante o conceito de fronteiras holísticas propriedades para favorecer a compreensão da emergente proposição, a qual se considera necessária para lidar com as constantes novidades globais. Dessa maneira, segue-se na intenção de encontrar uma abordagem holística do real onde o conjunto de proposições possibilite ao pesquisador a compreensão da perspectiva holística na busca do conhecimento holístico pelos caminhos intelectuais ou experimentais.

O que se chama de *fantasma da separatividade* é o fato de se criarem fronteiras em todas as regiões do espaço, as quais jamais existiram senão no espírito onde nascem e onde se mantêm, alimentadas por diferentes consensos. Essas divisões artificiais como busca de limites, logo ilusórias engendram toda a espécie de conflitos e condições inadequadas as quais se projetam, no plano individual, à tensão e à moléstia, e, no plano coletivo, à agressão e à guerra (WEIL, 1990).

Então, doravante serão apresentados como objetos desta categoria as seguintes tipologias de fronteiras (WEIL, 1990, p. 11-12) que se posicionam como uma resposta à separatividade criada pelas próprias fronteiras:

*Fronteiras nacionais:* Organização das Nações Unidas, como a Unesco, a OMS, as organizações não governamentais; Cruz Vermelha Internacional; os “cidadãos planetários”; e milhares de outras organizações, que estabelecem pontes sobre as fronteiras entre os países do planeta;

*Fronteiras econômicas:* Os diferentes movimentos socialistas; as organizações de ajuda Norte-Sul do planeta; os bancos internacionais de assistência aos países em vias de desenvolvimento;

*Fronteiras do conhecimento:* Sistêmica e sistemologia; congressos e reuniões interdisciplinares; a revolução da informática; a Declaração de Veneza; a Universidade Holística Internacional;

*Fronteiras religiosas:* Movimento ecumênico das Igrejas; encontros, colóquios e congressos inter-religiosos; organizações para o encontro das religiões; experiências comunitárias inter-religiosas;



*Fronteiras entre os caminhos tradicionais:* Reuniões e encontros entre representantes de diferentes caminhos tradicionais do Oriente e do Ocidente;

*Fronteiras entre o homem e a natureza:* A ecologia; as associações protetoras dos animais; os movimentos de defesa contra os perigos da energia nuclear; os remédios naturais; a medicina holística;

*Fronteiras intergrupais e interpessoais:* A dinâmica de grupo; o psicodrama e o sociodrama; as terapias familiares; as comunidades terapêuticas; a intervenção psicossociológica nas empresas; o desenvolvimento organizacional;

*Fronteiras intrapessoais:* A psicoterapia; a medicina psicossomática; a psicologia transpessoal; a ioga;

*Fronteiras entre sujeito e objeto:* As abordagens da ioga, da meditação, e todas as formas de holopraxis descritas acima.

As fronteiras numa dimensão holística devem ser entendidas como espaço ilimitado. No que concerne à existência de marcos delimitativos no espaço, é necessário que o leitor atente-se para o perigo das conclusões precipitadas a respeito.

Para Weil (1990) pode creditar considerações pertinentes à fronteiras a partir do seguinte fato:

o fato de não haver fronteiras num plano absoluto, não ser mais necessário respeitar essas fronteiras no plano relativo. Ora, neste último, elas existem. Embora imaginárias e reforçadas pelos consensos, entre os homens elas são até mesmo objeto de leis; tomemos, por exemplo, as fronteiras nacionais ou relativas à propriedade, ou os limites morais, ou simplesmente os limites do respeito à vida, que são necessários à sobrevivência (p. 12).

Esta visão de limites intrínseca às fronteiras, a qual tanto problematiza o desenvolvimento do pensamento na perspectiva holística, vem sendo proposta de forma que a iminente necessidade de transcendência da mesma passe a ser uma condição imperativa para o desenvolvimento sustentável das investigações nesta proposição epistemológica.

## 6. SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade se define como um princípio de uma sociedade que mantém as características necessárias para um sistema social justo, ambientalmente equilibrado e economicamente próspero por um período de tempo longo e indefinido (WCED, 1987, p. 34).

Há tempos, observa-se que o desenvolvimento compreende uma estratégia política necessária para prover a projeção dos países, num contexto mundial, mediante das premissas capitalistas que evidenciam a economia como proposição fundamental para sua ascensão.

Nessa perspectiva, considera-se que as estratégias intrínsecas à sustentabilidade demande necessidades emergenciais as quais exigem, da mesma forma, análise constante a fim de favorecer mudanças à sociedade em termos tecnológicos e de recursos possíveis de proporcionar o desenvolvimento em consonância com as novas tendências da era da informação.

O presente projeto ostenta a sustentabilidade como constante desenvolvimento de políticas socioambientais promovida com mais responsabilidade e comprometimento para com a desenvoltura necessária e simultânea da política, da economia, do social e do ambiental numa perspectiva educacional sustentável a fim de favorecer as gerações presente e futura.



Numa outra perspectivação, em relação ao estudo sobre a sustentabilidade, mesmo diante de sua precocidade como área de conhecimento, propõe-se esta categoria como imprescindível estrategicamente para uma formação possível de atender as novidades e a crescente competitividade generalizada advinda do mundo globalizado. Estes pressupostos, da mesma forma, nos impulsionam a resgatar parte da trajetória concernente à sustentabilidade de maneira a conhecer a sua institucionalização/literatura clássica – Our Common Future (WCED, 1987) - e a partir dessa referência conhecer também o que se tem produzido sobre esta temática, especialmente, em outros documentos internacionais (DNUEDES, 2005; WCED, 1987), documentos nacionais (AGENDA 21, 1986; ETHOS, 2008; IES, 2008; UNESCO, 1999, 2008) em livros internacionais (MCKEOWN, 2002; WECD, 1987), em livros nacionais (DEMAJOROVIC, 2003; GUIMARÃES, 2006; IBGE, 2008; MARIOTTI, 2007; SACHS, 1993, 2000), em artigos/estudos internacionais (GOFFMAN, 2009; MCKEOWN, 2009) e, ainda, em artigos/estudos nacionais (ANA FREIRE, 2005; GADOTTI, 2007) sobre a emergencial temática.

A historicidade nos propicia observar um quadro onde o ambiente sempre foi determinante para a continuidade das espécies. E neste ambiente, quando das composições tribais e mais tarde sociais, os limites eram instintivamente respeitados. Entretanto, as sociedades mais desenvolvidas começaram a intensificar seu domínio territorial e, conseqüentemente, fortalecer sua economia de maneira a avançar em busca do reconhecimento a partir do desenvolvimento constante.

A sustentabilidade mediante uma historicidade mais intensa pode ser retrospectada, com o intuito de ser projetada com mais propriedade, há 1860 quando Ernst Haeckel propôs o termo ecologia para proporcionar uma maior reflexão e, por conseguinte, conscientização sobre os estudos das relações entre as espécies e seu ambiente.

Outro fato relevante para entender o processo de desenvolvimento que norteia nossa investigação é a utilização em 1965 da expressão *enviromental educaction* (educação ambiental) na Conferência de Educação da Universidade de Keele, Grã-Bretanha.

O acontecimento que mais evidenciou a prospecção da temática – sustentabilidade – numa dimensão global foi a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, evento que aconteceu no ano de 1972 em Estocolmo, na Suécia. Pois, considera-se que este evento que orienta nossa investigação como iniciador das idealizações sobre o conceito de sustentabilidade.

No início da década de 70 o primeiro informe do Clube de Roma sobre os limites do crescimento, diante de questionamentos e publicações científicas, evidenciaram a possibilidade de crescimento como objetivo econômico global.

A partir da supracitada proposta do economista Ignacy Sachs o termo ecodesenvolvimento passa a ser utilizado em nível internacional relacionado ao meio *ambiente* e ao *desenvolvimento*. Embora, o suposto termo ter sido aceito e conseqüentemente agradado a todos, especialmente, porque para os economistas políticos - *desenvolvimento sustentável* - é proposto como possibilidade dos economistas mais tradicionais aceitar um maior receio.

A Constituição Brasileira, de 1988, em seu Art. 225, no Capítulo VI - Do Meio Ambiente, Inciso VI, destaca a necessidade de “promover a Educação Ambiental em todos os níveis de ensino e a conscientização pública para a preservação do meio ambiente”(MEDAUAR, 2007, p.32). Para o cumprimento dos preceitos constitucionais, leis federais, decretos, constituições estaduais, e leis municipais determinam a obrigatoriedade da Educação Ambiental. Nesse mesmo ano, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) traduz e publica o Relatório Brundtland sob o título: Nosso Futuro Comum.



A Organização das Nações Unidas (ONU) declara 1990 o Ano Internacional do Meio Ambiente. Em 1992 acontece a 2ª Conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92 – na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. Esta conferência cria também a Agenda 21 como propostas globais de desenvolvimento político-ambiental.

A UNESCO em 2002 com a intenção de orientar em nível global o desenvolvimento da educação na perspectiva da sustentabilidade decreta a década 2005 a 2014 - Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (2005-2014). Tal proposição corrobora a relevância do sistema educacional como aliado na promoção da sustentabilidade global.

A definição de sustentabilidade é mais uma vez complementada nos seguintes termos: para ocorrer a sustentabilidade é fundamental “melhorar a qualidade da vida humana respeitando a capacidade do ecossistema” (WECD, 1987, p. 36). Com a nova adição ao conceito de sustentabilidade, a ONU ratifica que é factível empreender um outro modelo desenvolvimentista, o qual possibilita conciliar qualidade de vida e proteção socioambiental. Esse padrão de desenvolvimento tornaria sustentável o sistema do capital, propiciando a regeneração do ambiente.

Em âmbito nacional, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008) em 2002 lança os indicadores de Desenvolvimento Sustentável. Anos depois, em 2008, o mesmo instituto redimensiona tais indicadores de Desenvolvimento Sustentável.

No ano de 2008, a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo em parceria com outras instituições, especialmente, com a Revista Exame cria um instrumento – Índices Empresariais de Sustentabilidade (IES, 2008) - para avaliar as empresas nacionais que mais se desenvolvem na perspectiva da sustentabilidade.

As exposições históricas, as conferências, as legislações e os eventos relacionados anteriormente nos proporcionam uma percepção da trajetória empreendida por ações socioambientais, as quais são capazes de favorecer nossa compreensão do quanto o desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade vem sendo prioridade dos governos em todo o planeta.

Em 2009, na Conferência de Copenhague (Cop-15) pode-se observar o quanto a sustentabilidade representa uma preocupação global. Não obstante, existe também uma insustentabilidade política, ou seja, as nações mais desenvolvidas ainda se eximem de assinar acordos que orientem as suas estratégias políticas de desenvolvimento na perspectiva da sustentabilidade, de maneira que o equilíbrio econômico e o ambiental devam ser, simultaneamente, privilegiados.

Diante desta historicidade pode-se perceber que a conceituação de sustentabilidade sempre esteve muito limitada ao aspecto econômico, em particular no que tange à dimensão estritamente político-econômica para o crescimento da sociedade. Portanto, pelo fato da sustentabilidade tradicionalmente ter significado a viabilidade, puramente, econômica da sociedade faz-se mister promover uma maior conscientização em prol do desenvolvimento econômico, sim, mas, não em detrimento das variáveis: política, social e ambiental.

Observa-se mediante as supracitadas considerações que a terminologia – sustentabilidade – carece de maior conscientização enquanto proposição de desenvolvimento da sociedade contemporânea para favorecer as gerações. À guisa desta conclusão espera-se que o entendimento intrínseco a esta proposta deve, necessariamente, ser empreendida com a total integração das variantes socioambientais.

As dimensões da sustentabilidade neste estudo serão entendidas como: política, social, econômica, ambiental e educacional (MARUJO, 2009, p. 11-12) e, conseqüentemente, norteadas



pelas referidas dimensões sempre simultaneamente entendidas, integradas e, assim, devem desenvolvidas.

A sustentabilidade por ser uma temática nova carece bastante de maiores considerações e reflexões, sobretudo, numa perspectiva epistemológica. A heterogeneidade presente na temática não pode e nem deve ser fator de desagregação da união de variantes ambientáveis. Assim, a epistemologia da sustentabilidade deve continuar sendo desenvolvida sempre orientada pela idéia de que o desenvolvimento deve ser fundamentado, simultaneamente, na perspectiva da sustentabilidade: política, econômica, social, ambiental e educacional.

## 7. LIBERDADE

A etimologia da palavra liberdade relacionada as suas origens - grega (*eleutheria*), alemã (*freiheit*) e latina (*libertas*) - proporciona observar que esta palavra está relacionada ao movimento e, não, ao pensamento. Partindo desta conceituação etimológica pretende-se prospectar a liberdade de pensamento, a qual considera-se procedente para subsidiar as pesquisas em administração diante desta nova perspectiva epistemológica.

Destarte, a liberdade tem de pressupor-se como a propriedade da vontade de todos os seres. Todo ser racional que tem uma vontade tem-se que atribuir-lhe necessariamente a idéia de liberdade, sob a qual favorece o pensar e, por conseguinte, a agir de forma consciente e bastante ousada.

Nesse dimensionamento, liberdade pode significar uma condição do indivíduo não ser submetido ao domínio do outro e, por isso, ter pleno poder sobre si mesmo e sobre seus atos. O desejo de liberdade é um sentimento profundamente arraigado no ser humano. Sendo assim, pode-se creditar o desejo de liberdade como sentimento peculiar do ser humano.

Em que situação a ação humana (e a Razão) pode ser considerada livre? Se a ação humana é aquela que não sofre influência de uma força externa, então, em um primeiro momento, liberdade pode ser concebida como não submissão. Ser livre é não se submeter a nada de externo a nós. Esse é o conceito *negativo* ou *prático* de liberdade apresentado por Kant na Crítica da Razão Prática, e significa basicamente *independência*, ou seja, não-necessidade na orientação da ação (GALUPPO, 2002, p. 80).

Portanto, a liberdade aqui defendida é a que se manifesta à consciência como uma certeza primária que pode e deve perpassar toda a existência, em especial, nos momentos em que se deve tomar decisões expressivas e nos quais o indivíduo sente que pode comprometer sua vida; logo, sempre propondo novidades variadas.

Doravante, discorrer sobre o conceito de liberdade considera-se necessário, embora não seja uma condição suficiente, porquanto a busca pela compreensão na visão da complexidade (MORIN, 1998) moriniana fundamentada no conceito de totalidade e, ainda, a visão dialógica, do mesmo autor, a fim de favorecer o entendimento do conceito de liberdade.

Dessa forma, para que este conceito seja entendido tem-se que buscar a sua essência, a qual considera-se imprescindível para se entende-lo, conseqüentemente, se desenvolver a liberdade de ser livre. Pois, ser livre demanda saber que limites são factíveis de serem rompidos em prol do conhecer a si mesmo.

Portanto, no concernente a liberdade sabe-se que a academia não proporciona aos pesquisadores, ainda, esta liberdade de ser livre e muito menos os incentivam enquanto propiciar demanda de novas idéias e, sobretudo, mais ousadas. Contudo, os dias atuais carecem de



propostas mais arrojadas de se fazer e buscar novos conhecimentos. Assim sendo, para se promover à liberdade no referido sentido depende-se de um entendimento mais apropriado do conceito de ser humano livre, o qual anteriormente apresentado como visão de liberdade.

## 8. ESTRATÉGIAS EPISTEMOLÓGICAS

O presente estudo tem a intenção de se fundamentar nesta proposição epistemológica como estratégias para se trabalhar com a intensa profusão de informações comuns do mundo globalizado. Pois, considera-se que as dimensões de informações que são produzidas, melhores serão empreendidas, quando do entendimento mediante as acepções numa dimensão holística.

Há tempos, observa-se que as pesquisas no mundo contemporâneo estão cada vez mais carecendo de novas alternativas epistemológicas para lidarem com o dinamismo e a volatilidade de informações peculiar da era da informação. Contudo, essas perspectivas estão cada vez mais presentes nas investigações, em especial, por se tornarem objetos efetivos quando da possibilidade de aplicação real. Ademais, a sustentabilidade como política global vem norteando a sociedade atual de maneira que a promoção de propostas que favoreçam o desenvolvimento, necessariamente, deva atender às gerações presente e futura.

A holística propõe uma constante interlocução com o imaginário. As investigações carecem de mais imaginação para um desenvolvimento mais consonante com a realidade da era da informação. Percebe-se que renomadas Escolas de Administração, em âmbito internacional, estão buscando alternativas para melhor refletir sobre as especificidades administrativas (SMITH; HITT, 2005). A preocupação com o comportamento humano nas organizações, por exemplo, é um fator que vem apresentando novas maneiras de abordagem científica, e as busca por novas opções se torna uma necessidade porquanto a clientela estar mais proativa.

Há tempos, não diferente das condições mencionadas, o conceito de sustentabilidade e suas respectivas dimensões – política, social, econômica, ambiental e educacional (MARUJO, 2009) – também vem integrando novas estratégias realmente comprometidas com um sistema político global. Pois, não se promove administrações competitivas sem que não estejam orientadas por uma visão de desenvolvimento como processo, necessariamente, contínuo. Sendo assim, a epistemologia holística se faz procedente quando da busca de suprir a carência de novas alternativas para se promover novas condições de pesquisa.

Em busca da interface epistêmica compreendida no binômio – holística e sustentabilidade – especialmente quando se utiliza o conceito de fronteiras do holismo para romper com todas as possibilidades de demarcação das mesmas, fundamentar-se-á neste momento em Roberto Guimarães (2010) quando do seu entendimento de globalização; pois, apenas existe esta referida denominação contemporânea quando se tratar da variável ambiental. Para tanto, a sustentabilidade antes de qualquer premissa tem como imperativo provisionar à sociedade, constante desenvolvimento com responsabilidade socioambiental.

O conceito de globalização diante das acepções mencionadas vem congrega o entendimento de que os limites para as percepções numa dimensão holística devem, necessariamente, perpassarem todos os limites em busca de novas condições ambientáveis capazes de promoverem melhores condições para o recrudescimento das pesquisas em administração.

Além disso, propostas sustentáveis são premissas relevantes para se promover empreendimentos socioambientais, assim, propiciando políticas de estado e não de governo, ou seja, propondo sempre condições que independam dos seus governantes/administradores, mas que contemplem a incansável busca, sempre, a favor do comum.



Atualmente, tem-se que admitir que as relações acadêmico-científicas, precipuamente, intrínsecas à produção científica ainda continuam orientadas por propostas cartesianas positivistas, até porque é o modelo predominante na grande maioria dos periódicos, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Nessa perspectiva, a inter-relação epistemológica holística apresentada neste estudo será norteadada pelo conceito de fronteiras, de forma que a visão territorialidade (SANTOS, 2002) propiciará subsídios para compreender e/ou transcender, quando necessário, a integração das supracitadas categorias teóricas com o intuito de provisionar maiores alternativas à desenvoltura das investigações.

É essencial compreender bem que o espaço é anterior ao território. O território se forma a partir do espaço, é o resultado de uma ação conduzida por um ator sintagmático (ator que realiza um programa) em qualquer nível. Ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente [...] o ator “territorializa” o espaço (RAFFESTIN, 1993, p. 143).

As fronteiras mediante esta dimensionalidade são propostas como ambiente de integração que transcenderão naturalmente toda a reflexão – epistemológica holística – factível de propiciar imensuráveis situações, embora atípicas, com o intuito de favorecer o surgimento de novas variantes às pesquisas científicas administrativas.

A inter-relação que sinergicamente compreende os conceitos de fronteiras e de territórios proporcionará subterfúgios possíveis de prospectarem a ruptura da visão de sustentabilidade. Portanto, a holística deverá ser um fator expressivo para potencializar e romper tais fronteiras que ainda existem e; por conseguinte, obstaculizam o entendimento de totalidade e dialogia (MORIN, 1998) tão necessários à previsibilidade e ao provisionamento da sustentabilidade.

Esta visão de território numa dimensionalidade holística sustentável se torna expressiva à compreensão da magnitude e da consequente ruptura das fronteiras entre os conceitos de sustentabilidade que orientam as investigações em nível global/local.

A sustentabilidade é indubitavelmente um conceito dinâmico e necessário à administração, sobretudo, quando integrado em prol da melhoria da prospecção estratégica para o desenvolvimento integrado de suas variáveis: política, social, econômica, ambiental e educacional.

As referidas variantes da sustentabilidade ostentam condições onde as forças político-sociais, econômicas, ambientais e educacionais, recíproca e necessariamente relacionadas, efetivam uma nova visão de territorialidade, um processo socioambiental, “no (e com o) espaço geográfico, centrado e emanado na e da territorialidade cotidiana local/global dos indivíduos, em diferentes centralidades/ temporalidades/ territorialidades” (SAQUET, 2003, p. 28). Sendo assim, a incontável apropriação deve ser sustentável porquanto o sistema político-econômico socioambiental, formando por uma territorialidade heterogênea, a qual se sobrepõe e se fundamenta em contradições socioambientais, sejam capazes de proporcionar condições que favoreçam uma qualidade de vida mais digna à sociedade global.

Uma visão de sustentabilidade, simultânea, inerente ao conceito supracitado de territorialidade se mostra fundamental para favorecer o processo formativo do administrador. Pois, o espaço, a região, a paisagem e o layout são conceitos importantes para a ciência da administração na sociedade da informação. Porque, a observação sobre as organizações, de maneira geral, não perpassam o seu próprio espaço físico, muito menos uma visão mais intuitiva.



Destarte, buscar-se-á proporcionar e explicitar reflexões holísticas sobre as referidas categorias de forma que o conceito de territorialidade seja empreendido com a intenção de possibilitar sempre uma reflexão sem fronteiras sobre as diversas temáticas em questão.

Considera-se um imperativo às estratégias de sustentabilidade e, ainda, para suas respectivas interações, o desenvolvimento simultâneo e sempre integrado quando da busca de novas possibilidades epistemológicas aos estudos em geral.

Dessa forma, o trinômio - holística – sustentabilidade – liberdade – propõe um envolvimento ilimitado e transcendental sobre o conceito de fronteiras numa dimensão de territorialidade (SANTOS, 2002), o qual se convergirá numa maior liberdade para promover investigações de caráter mais epistemológico holístico às pesquisas em administração.

A integração destas variáveis passa a ser um eixo propulsor para a promoção de políticas de pesquisa diferenciadas, ou seja, passa-se a buscar novas condições de se produzir conhecimentos numa área aonde, ainda há a predominância da epistemologia positivista. Logo, a sociedade atual carece de novas propostas epistemológicas para melhor prover outras diferentes formas de investigação para as ciências administrativas; pois, considera-se condição necessária para uma maior liberdade de expressão.

Diante das exposições, o entendimento do ser humano livre, conforme anteriormente proposto, passa a ser uma condição *sine qua non* para que a liberdade seja um fator de caráter, extremamente, estratégico para os estudos epistemológicos na perspectiva holística às ciências administrativas.

## 9. CONCLUSÃO

A tarefa não é tanto ver o que ninguém tinha visto, mas pensar o que ninguém pensou a respeito do que todo mundo vê (SCHOPENHAUER, 2005).

As pesquisas em administração carecem de maiores reflexões epistemológicas, fator este que proporciona uma condição obstaculizadora para entendimentos diferentes dos tradicionais, o que acarreta um ineficaz surgimento de teorias condizentes com uma visão transcendental que pertence, sim, a era da informação; embora, ainda muito pouco admitida pela administração e suas respectivas escolas de negócios.

Nesse dimensionamento, propostas desta natureza se tornam condições atípicas e, consequentemente, desconfortáveis e inconsistentes para esta área de conhecimento que tanto se projeta em visões cartesianas e positivistas.

Pode-se por fundamentação na filosofia, a qual sempre foi orientada pela razão e pela imaginação, proporcionar condições de investigações ilimitadas de maneira que o resultado seja entendido como um processo e, não, necessariamente, como um produto.

Assim sendo, acredita-se que as fronteiras imensuráveis da epistemologia holística promovam um desenvolvimento onde a sustentabilidade seja sempre compreendida como um iminente processo em busca de inovação a partir da liberdade.

A integração simultânea da proposição holística, a qual deve ser compreendida simultaneamente com o conceito de sustentabilidade, passa a ser uma alternativa estratégica para o desenvolvimento das pesquisas em administração.

Outrossim, as ciências sociais aplicadas se desenvolvem orientadas pelas possibilidades de aplicação do conhecimento para solucionar problemáticas práticas e reais; para tanto, torna-se relevante a proatividade em pesquisa e desenvolvimento como um imperativo para o crescimento sustentável tecnológico.



Nessa perspectiva, alcançar propostas onde as contingências contemporâneas, realmente, se façam presentes mediante suas iminentes e emergenciais demandas constantes, as quais passam a ser uma condição *sine qua non* e comum para o desenvolvimento da sociedade globalizada.

Conclui-se que as ciências administrativas necessitam de maiores subsídios epistemológicos a fim de promover novas opções de pesquisas capazes de atender condições cada vez mais voláteis advindas da sociedade contemporânea.

Ademais, considera-se procedente a epistemologia holística como alternativa estratégica para prever e, conseqüentemente, prover novas condições norteadas pela reflexão a fim de favorecer a prospecção às pesquisas em administração.

Finalmente, tem-se por certeza que se faz procedente clarificar que esta proposição epistemológica holística está propensa às considerações. Pois, nesta investigação esta composição é entendida, não como um produto, mas, sim, como um processo que, necessariamente, deve ser sempre objeto de muita reflexão para constante evolução.



## 10. REFERÊNCIAS:

Agenda 21 Brasileira. *Ações Prioritárias/Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional*. Tradução Publicada pela Câmara dos Deputados, Brasília, 1995.

ANA FREIRE, M. *Educação para a sustentabilidade*: Implicações para o currículo escolar e para a formação de professores. Revista IPEA, Ribeirão Preto, 2005.

CAPRA, F. *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.

DEMAJOROVIC, J. *Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental*: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

DNUEDS (*Década da Educação das Nações Unidas para um Desenvolvimento Sustentável*) 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. – Brasília : UNESCO, 2005.

ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/default.asp](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp)>. Acesso em: 30, out. 2008.

GUIMARÃES, M. Armadilha paradigmática na educação ambiental. In: *Pensamento Complexo, Dialética e Educação Ambiental*. LOUREIRO, C. F. B. (Org.) São Paulo: Cortez, 2006.

IBGE. *Indicadores do Desenvolvimento Sustentável*: Brasil – 20008/IBGE. Coordenação de Recursos Naturais e Estudos Ambientais [e] Coordenação de Geografia. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

ISE. *Índice de Sustentabilidade Empresarial 2008*. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Mercado/RendaVariavel/Indices/FormConsultaQuestISE.asp?Indice=ISE>>Acesso em: 15, nov, 2008.

GALUPPO, M. C. *Igualdade e diferença*: Estado Democrático de Direito a partir do pensamento de Habermas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002. p. 80

GOFFMAN, E. *Defining Sustainability, Defining the Future*. Disponível em: <<http://www.csa.com/discoveryguides/sustain/overview.php&ei=evPqSuZz0pa2B-yf7>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

GUIMARÃES, M. Armadilha paradigmática na educação ambiental. In: *Pensamento Complexo, Dialética e Educação Ambiental*. LOUREIRO, C. F. B. (Org.) São Paulo: Cortez, 2006.

MARUJO, M. P. *Administração: Era da Sustentabilidade*. Revista Contexto Itaboraí. Rio de Janeiro: Podeditora, 2009.

MCKEOWN, R. *Education for Sustainable Development Toolkit*. Disponível em: <<http://www.esdtoolkit.org/authnote.htm>>. Acesso em: 20 set. 2009.



MCKEOWN, R. *Manual de Educación para el Desarrollo Sostenible*. Universidad de Tennessee, Knoxville, Tennessee, 2002.

MEDAUAR, O. (Org.) *Constituição Federal - Coletânea de Legislação Ambiental*. 6. ed. ver., ampl e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. Tradução de Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.

ROBERTO GUIMARÃES, R. P. Globalização e Internacionalização. Palestra apresentada na EBAPE - Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, abril de 2010.

SACHS, I. *Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente*. São Paulo: Stúdio Nobel/Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

\_\_\_\_\_. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SANTOS, M. *Espaço e método*. São Paulo: Nobel, 1985.

\_\_\_\_\_. *A natureza do espaço: técnica e tempo. Razão e emoção*. São Paulo: Edusp, 2002.

SAQUET, M. A. O território: diferentes interpretações na literatura italiana. In: RIBAS, A. D.; SPOSITO, E. S.; SAQUET, M. A. *Território e Desenvolvimento: diferentes abordagens*. Francisco Beltrão: Unioeste, 2004.

SCHOPENHAUER, A. *O mundo como vontade e representação*, tomo I. Tradução de Jair Barboza. São Paulo: UNESP, 2005.

SMITH, K. G.; HITT, M. A. *Great minds in management: the process of the theory development*. New York: Oxford University Press, 2005.

UNESCO. *AGENDA 21*. Disponível em: <<http://www.brasilia.unesco.org/areas/educacao/emfocomidiaagenda21>>. Acesso em: 20, set. 2008.

\_\_\_\_\_. *Educação para um futuro sustentável: uma visão transdisciplinar para ações compartilhadas*. Brasília: Ed. IBAMA, 1999.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

WCED. World Commission on Environment Development. *Our Common Future*. New York, Oxford University Press, 1987.

WEIL, P. *Holística: Uma nova Visão e Abordagem do Real*. São Paulo: Palas Athenas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Nova Linguagem Holística*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1987.





# A PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO PARA INOVAR NA GESTÃO DE DOCUMENTOS

Janete Romeiro  
Ana Carolina Andrade dos Santos  
José Mauro da Conceição Pinto

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um relato de experiência e os resultados da implantação do Programa de Gestão de Documentos e Arquivos na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – ENSP/Fiocruz, identificado a partir da detecção dos problemas no gerenciamento das informações, oriundas da explosão na produção informacional. A partir da segunda metade do século XX, a palavra-chave na área administrativa passou a ser eficiência. A aplicação dos princípios da administração científica para a solução dos problemas documentais gerou os princípios da Gestão de Documentos, os quais resultaram, sobretudo, da necessidade de se racionalizar e modernizar as administrações. A implantação do programa, no período de 2006 a 2008, mostrou-se um amplo campo de estudo, formação e capacitação profissional para os membros da equipe envolvida, possibilitando a reflexão da inovação na gestão pública e o aprendizado sobre a aplicação do instrumental teórico-prático. Assim, considerando que existem poucos registros de experiências em gestão de documentos no Brasil, o trabalho mostra-se relevante para a gestão da inovação e para o enriquecimento do cenário de conservação da memória brasileira, em consonância com a Política Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde.

## 1. INTRODUÇÃO

A origem da ENSP remonta a 1954 e é uma das unidades técnico-científicas da Fundação Oswaldo Cruz/FIOCRUZ – órgão vinculado ao Ministério da Saúde, onde desenvolve atividades de ensino e pesquisa no campo da Saúde Pública. Assim, suas ações de ensino visam à capacitação e à formação de recursos humanos para o Sistema Único de Saúde/SUS e para o sistema de ciência e tecnologia. O reconhecimento do papel desempenhado por esta escola, referência na formação técnico-profissional, para a área da Saúde, manifesta-se através das cooperações técnicas existentes com os estados e municípios brasileiros, além das parcerias com várias instituições nacionais e internacionais atuantes em diversos campos da saúde.

Diante do grande volume de informações científicas produzidas, sem a definição clara das ferramentas de preservação da memória institucional, e reconhecendo a relevância da ENSP no cenário da Saúde Pública, em 2006, foi apresentado à Direção dessa Instituição um projeto para a implantação de um Programa de Gestão de Documentos, o qual foi aceito. Através desse projeto, buscou-se desenvolver e/ou adaptar ferramentas que dessem qualidade ao gerenciamento das informações produzidas e/ou acumuladas pela ENSP. As principais ferramentas são os instrumentos arquivísticos básicos para a Gestão de Documentos: a Tabela de Temporalidade de Documentos e o Código de Classificação de Documentos.

A preocupação com a preservação da memória institucional no âmbito da Fiocruz foi discutida nas plenárias do Congresso Interno e registrada como meta no Plano Quadrienal da FIOCRUZ 2005/2008, item “16.4.8 Implementar o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos da Fiocruz, associando a perspectiva da memória da ação institucional à preocupação com a gestão eficaz como processos informacionais como base indispensável à melhoria dos padrões de desempenho e do processo decisório”. Internamente a ENSP encontramos registrado no Plano Quadrienal da ENSP para o período de 2006/2009 no item de Desenvolvimento Institucional que trata de Implementar modelo de gestão eficiente, inovativo, flexível, descentralizado e ajustado ao conjunto dos diferentes processos de trabalho da Escola, com incorporação de novas ferramentas e contemporâneas práticas de gestão visando elevar continuamente a qualidade dos serviços e produtos.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é apresentar um relato da experiência da implantação de um programa de gestão de documentos, no período de 2006 a 2008, e os resultados de um levantamento documental da produção científica da ENSP.

## 2. MARCO TEÓRICO CONCEITUAL

Na literatura arquivística, o termo “Gestão de Documentos” aparece ora associado, ora identificado e, outras vezes, sobreposto às inúmeras variantes, como: Programa de Gestão de Documentos e Políticas de Arquivo, dos quais decorrem os conceitos de Administração de Documentos e de Arquivos, Sistemas de Arquivos e Gestão de Documentos e, ainda, Política de Tratamento de Documentos.

Os conceitos de Gestão de Documentos<sup>1</sup> (INDOLFO, 1995, p. 30) e sistemas de arquivos<sup>2</sup> (BRASIL, 2005, p. 156) tecem uma rede de relações importantes em torno das noções de instituições (públicas, privadas ou de economia mista) e do ciclo de vida de

---

<sup>1</sup> Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

<sup>2</sup> Conjunto de arquivos que, independentemente da posição que ocupam nas respectivas estruturas administrativas, funcionam de modo integrado e articulado na persecução de objetivos comuns.

documentos<sup>3</sup> (BRASIL, 2005, p. 47), sendo estas determinantes para os modelos de gerenciamento e organização dos arquivos vigentes em cada país.

A Gestão de Documentos aproxima-se dos princípios desenvolvidos pela Administração Científica, do ponto de vista da melhoria dos processos produtivos. No caso dos arquivos, o objetivo é a otimização do ciclo de vida dos documentos, garantindo a preservação e o acesso às informações produzidas e acumuladas por uma Instituição. Sua implementação depende de ações políticas que, por sua vez, são viabilizadas através dos programas de inovação governamental e/ou institucional, incluindo as instituições em saúde.

De acordo com o material da Coleção Progestores – para entender o SUS, “as inovações na saúde são apresentadas em sistemas de arranjos institucionais complexos cuja resultante de atuação é o aparecimento no mercado de novos produtos e processos necessários ao atendimento das demandas da sociedade” (BRASIL, 2007, p. 21), e destaca que existem tipos de investigações, independente de ser científica ou tecnológica, com grandes impactos positivos na saúde das pessoas.

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2005, p. 21), a “Administração de arquivos significa direção, supervisão, coordenação, organização e controle das atividades de um arquivo”. Portanto, administrar documentos assume o mesmo significado que Gestão de Documentos. Esta visão sobre a Gestão de Documentos baseia-se em conceitos da área da Administração relacionados com princípios da economia, cujo objetivo é a eficácia da produção, manutenção, uso e destinação final dos documentos.

Conforme JARDIM (1987), analisando os fundamentos, a concepção teórica e a aplicabilidade dos modelos de Gestão de Documentos nos países da América do Norte, do Canadá e da Europa, ressaltou que este conceito tem suas raízes formuladas no final do século XIX e início do século XX, em função dos problemas detectados nas administrações públicas dos EUA e do Canadá, no que se referia ao uso e à guarda dos documentos. Nesse período, as instituições arquivísticas destacavam-se pela função de órgãos de apoio à pesquisa, mantendo sob sua custódia documentos de valor histórico. Sendo assim, as duas idades iniciais do ciclo de vida dos documentos não eram contempladas como atividades arquivísticas. O desenvolvimento dos programas de Gestão de Documentos, coordenados pelos arquivos nacionais dos países citados, conferiu às instituições arquivísticas uma nova função, a de órgão de apoio à administração.

O grande avanço da Gestão de Documentos foi a descoberta do ciclo de vida dos documentos. Com essa descoberta, passou-se à defesa do gerenciamento dos documentos desde a sua produção até a destinação final. Com isso, foi institucionalizada a visão de que, para o gerenciamento eficiente do ciclo vital, é preciso para cada fase do ciclo um arquivo – corrente, intermediário e permanente. Desse modo, percebeu-se que a administração dos arquivos correntes e intermediários e o desenvolvimento da noção de destinação dos documentos possibilitaram uma economia considerável para as instituições e empresas onde foi implantada. Um dos princípios da gestão documental é que a informação deve estar disponível no lugar certo, na hora certa, para as pessoas certas e com o menor custo possível.

Os elementos básicos da Gestão de Documentos são desenvolvidos em três etapas:

Produção: fase em que se administram os elementos específicos de um programa de controle e criação de documentos, através da elaboração e gestão de formulários; sistemas de gestão da informação e gestão dos relatórios.

Utilização: fase que corresponde ao controle, à utilização e ao armazenamento dos documentos necessários para realizar, ou facilitar, as atividades de uma organização;

---

<sup>3</sup> Sucessivas fases por que passam os documentos de um arquivo, da sua produção à guarda permanente ou eliminação.

compreende a implantação dos sistemas de arquivos e de recuperação da informação; produção e manutenção de programas e documentos.

Destinação: fase em que se definem os procedimentos para implantar um programa de eliminação de documentos, que envolve as atividades de identificação e descrição das séries documentais; avaliação dos documentos de valor permanente para os arquivos; eliminação periódica dos documentos sem valor de guarda permanente; transferência e recolhimentos.

A partir da década de 1980, inicia-se um movimento de interesse dos governos em considerar os arquivos como instrumento da gestão governamental e da consciência nacional. Assim, INDOLFO (1995) menciona que Gestão de Documentos, de um modo mais abrangente, significa não só racionalizar e controlar a produção documental, mas também garantir o uso e a destinação adequada dos documentos, e assegurar ao governo e ao cidadão acesso pleno às informações contidas nos documentos.

No Brasil, a Gestão de Documentos começou a ser divulgada nessa mesma época, o que pode ser verificado através da Constituição de 1988, na qual aparece a preocupação com a garantia do acesso às informações pelos cidadãos. Isso serviu de fundamento para o desenvolvimento de uma legislação Arquivística.

A Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados, possui características marcadamente conceituais, fazendo referência à gestão e ao acesso aos documentos, por exemplo. Evidencia os princípios federalistas e de autonomia que definem os arquivos brasileiros, estabelecendo a rede de arquivos existentes nas diferentes esferas do governo. Contempla, ainda, a criação do Conselho Nacional de Arquivos – CONARQ e o órgão coordenador do Sistema Nacional de Arquivo/SINAR.

Através dessa Lei, o Arquivo Nacional tem por finalidade implementar e acompanhar a política nacional de arquivos, definida pelo Conselho Nacional de Arquivos/CONARQ, por meio da gestão, do recolhimento, do tratamento técnico, da preservação e da divulgação do patrimônio documental do País, garantindo pleno acesso à informação, visando apoiar as decisões governamentais de caráter político-administrativo, o cidadão na defesa de seus direitos e incentivar a produção de conhecimento científico e cultural. Criado por essa Lei e regulamentado pelo Decreto nº 1.173, 29 de junho de 1994, o CONARQ constitui-se num órgão colegiado vinculado ao Arquivo Nacional, presidido por seu diretor e “integrado por representantes de instituições arquivísticas e acadêmicas, públicas e privadas” (INDOLFO, 1995, p. 34). Seu objetivo é definir a política nacional de arquivos públicos e privados, através da produção de normas e procedimentos, visando à gestão documental e à proteção especial dos documentos de arquivo, atuando como órgão central do Sistema Nacional de Arquivo – SINAR.

A postura equivocada de limitar a atuação do SINAR confrontava-se radicalmente com o princípio da organicidade dos documentos de arquivo, que preconiza a complementaridade entre as três idades que compõem o ciclo vital dos documentos. Embora formalmente criado, esse Sistema nunca chegou a ser implantado, uma vez que trazia em seu bojo dispositivos conflitantes e que não atendiam às necessidades e à realidade de nossos arquivos. Contudo, esse decreto teve o mérito de despertar a atenção de vários governos estaduais para a importância dos arquivos na administração pública, motivando-os a criar seus sistemas estaduais de arquivos. Uma tentativa de corrigir este problema surgiu com a criação do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivos – SIGA no âmbito dos ministérios. Mas, como ainda é recente esta implantação, não podemos avaliar seus resultados.

Na tentativa de se colocar na contramão da visão consolidada no Brasil, LOPES (1997) alerta que, apesar da grande influência da arquivística tradicional, de origem europeia, no contexto latino-americano, o exame da situação da maioria de nossos arquivos públicos demonstra facilmente que, com algumas exceções importantes, predominam práticas

arquivísticas espontâneas, mesmo quando se usam os jargões da chamada Arquivística Tradicional. Assim, o autor chamou a atenção de que, no Brasil, os princípios teóricos estavam pouco consolidados no cotidiano das instituições arquivísticas brasileiras. No entanto, isso não seria uma característica da área pública, visto que na esfera privada também se caricaturam os princípios do Record Management, transformando-o num dado secundário, frente à voracidade de venda e ao uso das novas tecnologias da informação, dentre elas a microfilmagem e a digitalização, como se as novas tecnologias pudessem resolver os problemas vinculados ao gerenciamento dos documentos arquivísticos. A tecnologia não resolveria a falta de classificação e avaliação dos documentos. Logo, a visão que se popularizou, e ainda se perpetua em alguns locais, é que a tecnologia pode resolver os problemas inerentes ao arquivo, inclusive a falta de profissionais específicos.

### 3. JUSTIFICATIVA

Considerando a preocupação de que a informação precisa estar no local certo, para as pessoas certas, acessível com segurança, com maior agilidade e com o menor custo possível, iniciamos a implantação com o levantamento documental e a implantação de um Programa de Gestão de Documentos baseado num modelo de gestão que estimula a participação de todos os profissionais envolvidos nas decisões e na construção dessa nova forma de produção, guarda e recuperação de documentos (TOBAR, 1985).

A partir desse problema, estabeleceu-se como meta que, a partir de 2007, todos os documentos produzidos e recebidos seriam classificados no Arquivo Intermediário, de acordo com o Código de Classificação de Documentos de Arquivo da Fundação Oswaldo Cruz, já aprovado pelo Arquivo Nacional e que é padrão na FIOCRUZ.<sup>4</sup>

A equipe do projeto de Gestão de Documentos, através de visitas técnicas periódicas, acompanha e orienta os funcionários responsáveis pelo gerenciamento dos arquivos correntes na sua organização, classificação e acondicionamento dos documentos, assim como a sua transferência, seguindo o padrão estabelecido pela Casa de Oswaldo Cruz/COC.

A realização desse trabalho vem estabelecendo um paradigma, mudando a cultura institucional, derrubando resistências, através do gerenciamento das informações de maneira eficaz e eficiente, trazendo melhorias consideráveis nos processos de trabalho e contribuindo para a preservação da memória institucional.

### 4. OBJETIVOS

Esse trabalho tem por objetivo a implantação do Programa de Gestão de Documentos da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca/ENSP/Fiocruz, possibilitando refletir, à luz da Gestão da Inovação sobre o papel da Gestão de Documentos em uma instituição de ensino e pesquisa.

#### 4.1. Objetivos Específicos

- Realização de um diagnóstico do acervo documental produzido e acumulado nos diversos departamentos/centros/coordenações da ENSP.
- Levantamento da produção documental corrente com vistas à implantação de instrumentos técnicos de gestão, como o Código de Classificação de Documentos de Arquivo da FIOCRUZ e suas adequações à realidade da ENSP.

---

<sup>4</sup> BRASIL. Portaria 371, de 24 de agosto de 2007. Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em: [http://157.86.112.7/portaria/Doc/P371\\_2007.pdf](http://157.86.112.7/portaria/Doc/P371_2007.pdf)

- Treinamento da equipe encarregada de operar as rotinas de classificação, arquivamento e avaliação dos documentos.
- Estabelecimento de normas e procedimentos para a criação, fluxo, uso e destinação.
- Orientar e acompanhar a equipe encarregada de operar as rotinas de classificação e arquivamento.
- Definição de uma proposta de constituição do Arquivo Intermediário da ENSP, microfilmagem e digitalização de documentos e/ou informação para fim de mudança de suportes.
- Acompanhamento de projetos referentes à informatização de informações gerenciais e acadêmicas

## 5. METODOLOGIA

O programa foi proposto para ser desenvolvido em três fases:

1ª fase - Sensibilização dos profissionais que trabalham na ENSP quanto às práticas arquivísticas e ao treinamento da equipe encarregada de operar as rotinas de classificação, arquivamento e avaliação dos documentos.

2ª fase - Implantação do Sistema de Gestão de Documentos da ENSP.

3ª fase - Elaboração de estudo e desenvolvimento de projeto para a mudança de suporte dos documentos, após tratamento técnico.

A primeira estratégia na implantação foi a realização de oficinas de sensibilização, onde eram expostos os conceitos de Arquivo e Gestão de Documentos, suas aplicações e objetivos, e sua relação com o Projeto.

Optamos em iniciar o levantamento documental pelos setores vinculados à Vice-Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Gestão – VDDIG, visto que eram responsáveis por uma grande produção de documentos. Para essa tarefa, elaborou-se um questionário que serviu de roteiro para se proceder ao levantamento da produção documental. Esse foi feito através de visitas aos locais produtores e acumuladores de documentos para medir, fotografar, além de entrevistar os profissionais responsáveis pela documentação dos setores, a fim de coletar informações que pudessem nos dar pistas sobre o fluxo, as atividades realizadas e os documentos que a elas se vinculam.

Paralelamente ao levantamento das informações para o diagnóstico, foram realizados treinamentos com o uso do Código de Classificação de Documentos da FIOCRUZ, que utiliza a metodologia do CONARQ, para os responsáveis pela produção e acumulação dos arquivos correntes para todos os setores da ENSP, embora a área finalística não tenha sido ainda toda atendida pelo Projeto. O objetivo desta ação foi introduzir o uso do código de classificação nos setores, iniciar a padronização dos arquivos correntes da ENSP e preparar a documentação dos setores, com data anterior a 2005, para a transferência ao Arquivo Intermediário, que inexistia antes de o Projeto ser implantado.

A implantação da Gestão de Documentos e Arquivos na ENSP não foi iniciada a partir de um diagnóstico situacional dos arquivos da ENSP. Optamos em simultaneamente treinar, elaborar normas e divulgar as novas rotinas paralelamente ao levantamento de dados para a elaboração do Diagnóstico Documental.

No decorrer da implantação, a adesão foi gradual, onde pudemos verificar setores e profissionais com maior disponibilidade na participação nos novos procedimentos de gestão de documentos, o que facilitou o andamento das atividades no restante da ENSP. Ainda uma pequena parcela de profissionais não consegue perceber que estes novos procedimentos geram maior eficiência no acesso as informações, maior organização dos documentos gerenciados e principalmente a preservação da memória institucional.

Num primeiro momento, o local disponibilizado para o guarda da documentação transferida para o Arquivo Intermediário foi um sala com apenas 15 metros quadrados e com equipamento de ar-condicionado em péssimo estado. Este fato é considerando interessante pelo desconhecimento dos gestores quanto à necessidade de maior cuidado com a documentação da instituição. Fato este também encontrado em diversas unidades da Fiocruz, sendo assim um fator cultural de grande impacto e prejudicial à implantação de Gestão de Documentos em toda a Fiocruz.

É relevante que os documentos recebam um tratamento técnico adequado e homogêneo, a fim de que possam cumprir os objetivos para os quais foram produzidos, e posteriormente, se for o caso, servir como fonte secundária para a pesquisa. Para orientar os trabalhadores da ENSP, estão em fase de elaboração de Procedimento Operacional Padrão – POP da Gestão de Documentos e Arquivos, que registra os processos de trabalho interno do Arquivo Intermediário e a Instrução Normativa, para uso por todos os setores da ENSP, que conterá a forma correta de acondicionar os documentos, a padronização dos materiais de consumo, as orientações para transferência de documentos para o Arquivo e a aplicação do Código de Classificação de Documentos de Arquivo da Fundação Oswaldo Cruz.

Outra atividade que faz parte das rotinas da Gestão de Documentos e Arquivos são as visitas técnicas aos setores, com vistas ao acompanhamento das rotinas de organização dos arquivos correntes setoriais, quanto à classificação e ao acondicionamento adequado dos documentos; são orientações quanto à Transferência de Documentos e identificação de mobiliário adequado para a guarda dos documentos.

O Diagnóstico Situacional dos Arquivos Correntes foi feito através de entrevistas aos gestores/representantes dos diversos setores e em especial aos pesquisadores lotados nesta Unidade. Anteriormente às entrevistas, o projeto foi apresentado nas reuniões de Departamentos com o objetivo de esclarecer o objetivo do levantamento e sensibilizar os pesquisadores quanto à importância da preservação da memória institucional.

Este diagnóstico tem como intuito propor ações na área de Gestão de Documentos e Arquivos a partir da análise de dados dos acervos documentais que foram produzidos e acumulados nos diversos setores da ENSP em sua fase corrente.

A falta de procedimentos arquivísticos, para o controle dos documentos e/ou informações, tem gerado sérios problemas no âmbito da Administração Pública Brasileira. Assim, verificaram-se o surgimento de massas documentais, perdas de documentos e/ou informações, além de dificuldades nas tomadas de decisão. Nesse escopo, a Gestão de Documentos visa à melhoria da qualidade no gerenciamento das informações produzidas pela ENSP na realização de suas atividades.

Utilizando a definição do Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, consideramos Arquivo Corrente o conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consultas frequentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração. Assim, todo conjunto de documentos sob a guarda dos departamentos e seus pesquisadores é considerado Arquivo Corrente.

Considerando a grande produção de documentos da área de ensino da Unidade e a importância da sua preservação, devido à temporalidade ser longa<sup>5</sup> e ser uma importante fonte informacional para a memória e a história do desenvolvimento científico e tecnológico da área da Saúde Pública, desenvolveu-se e iniciou-se a microfilmagem e digitalização dos documentos do Serviço de Gestão Acadêmica da ENSP, referentes aos cursos presenciais dos anos de 1926 até 1979. Esse período foi escolhido para servir de piloto e permitir a avaliação dessa medida.

A mudança de suporte dessa documentação tem por objetivo não só preservar a informação, como também a racionalização de espaço físico e o aumento da eficiência na recuperação da mesma. Toda documentação, em suporte papel, que foi digitalizada e microfilmada, encontra-se sob a guarda temporária no Arquivo Intermediário da ENSP. De acordo com Lastres e Ferraz (1997), a dependência mínima física possibilita à redução dos custos associados à mão de obra e gerenciamento do espaço.

A digitalização de documentos é uma excelente ferramenta para dar acesso à informação e possui maior interface amigável com o usuário. Porém, os avanços acontecem tão rapidamente que em pouco tempo as tecnologias se tornam obsoletas, exigindo a migração contínua de mídias e sistemas. A microfilmagem ainda é a tecnologia de produção de cópia de segurança (*backup*) mais eficaz e que possui suporte legal. Estes dois mecanismos de conversão de suporte foram utilizados, especificadamente, na documentação do Serviço de Gestão Acadêmica.

A Gestão de Documentos na Fiocruz é um processo dinâmico e não se aplica somente aos documentos em suporte de papel. Nosso grande desafio hoje vem da necessidade de garantir o gerenciamento e a preservação dos documentos eletrônico-digitais e a segurança da informação, tendo em vista o objetivo de instituir o Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Fiocruz.

Os objetivos da introdução das técnicas de microfilmagem e digitalização são a preservação da fidelidade das informações, a garantia do valor de prova dos documentos e a racionalização do espaço físico, visando garantir que esses documentos permaneçam disponíveis, recuperáveis e compreensíveis por um longo tempo.

O Arquivo Intermediário da ENSP é um espaço de apoio às atividades da Gestão de Documentos e Arquivos e está diretamente subordinado ao Serviço de Gestão da Qualidade da ENSP da Vice-Diretoria de Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Criado no final do ano de 2006, como local de guarda provisória da massa documental produzida e recebida pelos setores da ENSP, foi estruturado, planejado e organizado de forma a diminuir o volume da documentação acumulada nos arquivos correntes.

O espaço inicial media aproximadamente 15 metros quadrados e era equipado apenas com um ar-condicionado precário, sem refrigeração, estantes antigas e enferrujadas e com o início das Transferências de Documentos. Em pouco tempo, esse local tornou-se muito menor em relação à quantidade de caixas-arquivo armazenadas.

Em 2007, o Arquivo Intermediário foi transferido para uma sala maior, com um *layout* mais adequado para realizar as atividades de coordenação da Gestão de Documentos, utilizando mobiliários e equipamentos de informática doados e uma infraestrutura básica composta por bebedouro para a equipe e carrinho para o transporte das caixas-arquivo.

Para o planejamento e estruturação do Arquivo Intermediário da ENSP, foram efetuadas visitas a outros Arquivos Intermediários de diversas Unidades da Fiocruz, com o objetivo de conhecer o histórico de criação dos mesmos, as ferramentas utilizadas internamente, bem como a sua localização na estrutura organizacional da Unidade.

Para receber a documentação acumulada pelos setores da ENSP, foi elaborado o Procedimento Operacional de Transferência de Documentos padronizando a maneira de transferir e os materiais que devem ser utilizados para a organização dos documentos nas caixas-arquivo. Definimos a padronização e as



especificações de caixas-arquivo, tamanho e formato de etiquetas e tipo de saco plástico para o acondicionamento.

As caixas-arquivo transferidas ao Arquivo Intermediário são acompanhadas das suas respectivas Listagens Descritivas. Os dados das Listagens Descritivas de todos os setores da ENSP são registrados em um banco de dados, utilizando o software Access, para melhor gerenciamento e acesso aos documentos que estão sob a guarda do Arquivo Intermediário.

Nos dois primeiros anos do projeto, 2006 e 2007, foram organizadas Reuniões de Trabalho com usuários para orientar quanto à Transferência de Documentos, com a finalidade de apoiar os profissionais na elaboração das listagens descritivas, na identificação da procedência e nos cuidados com higienização e acondicionamento da documentação a ser transferida para guarda provisória no Arquivo Intermediário.

O formulário definido como Termo de Transferência estabelece todas as condições para que seja realizada a Transferência de Documentos. Uma de suas cláusulas consta que o setor que classificar como sigilosos seus documentos deverá proceder ao lacramento das caixas-arquivo. Neste caso, a conferência citada não será realizada, a listagem descritiva não será anexada a este documento e o acesso aos mesmos deverá ser precedido de autorização da área que os transferiu. Esta cláusula será revista e modificada de forma que o Arquivo Intermediário tenha acesso aos documentos.

Objetivando maior adesão dos profissionais da ENSP aos novos procedimentos e buscando recuperar o maior número de documentos possíveis, foi definido que nestes três primeiros anos, fase da implantação, o Arquivo Intermediário receberia documentos sem a classificação dos mesmos.

A Conferência dos Documentos é realizada no acervo que se encontra sob a guarda do Arquivo Intermediário, comparando os documentos com a informação que contém na Listagem Descritiva. Em caso de discordância, a Gestão de Documentos e Arquivos/ Arquivo Intermediário comunica por e-mail e solicita a correção pelo setor transferidor. Objetivando estimular a transferência dos documentos para o Arquivo Intermediário, foi definida uma data limite para transferências sem a exigência de classificação dos mesmos. Estes documentos, que foram recebidos sem a classificação, deverão ser classificados pela equipe da Gestão de Documentos e Arquivos. Toda a documentação sob a guarda do Arquivo Intermediário será cadastrada em sistema informatizado, avaliada e aplicada a Tabela de Temporalidade das Atividades-Meio da Fiocruz, a qual definirá o tempo de guarda necessário para cada documento, definindo sua destinação final, que poderá ser a eliminação ou o recolhimento para a guarda permanente, concluindo assim o ciclo da gestão documental. Até maio de 2010, foram conferidas 293 caixas-arquivos.

No caso de Consulta ou Empréstimo da documentação pelos setores produtores dos documentos, e que está sob a guarda do Arquivo Intermediário, a solicitação deverá ser através de e-mail, informando o número da caixa-arquivo e o da UA (Unidade de Acondicionamento) em que se encontra armazenado o documento. O Recibo de Empréstimo é preenchido em 2 vias (a 1ª para o setor solicitante e a 2ª para o Arquivo Intermediário) pela Gestão de Documentos.

A Avaliação de Documentos é um processo de análise de documentos de arquivo, que estabelece os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos. Essa atividade da Gestão de Documentos será realizada por um grupo multidisciplinar denominado Comissão Permanente de Avaliação e Destinação de Documentos, a qual deve possuir legitimidade e autoridade para tal. Um dos seus objetivos principais é diminuir a massa documental acumulada, contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como garantir a preservação do patrimônio documental da instituição. Esta comissão utilizará como instrumento técnico a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos, que se encontra em fase de revisão.

## 6. RESULTADOS

O levantamento documental constatou um grande volume de documentos acumulados com datas anteriores ao ano de 2004. Por isso se estruturou em dezembro de 2006 o Arquivo Intermediário, para a guarda temporária dessa documentação, em suporte papel. As transferências para o Arquivo Intermediário são periódicas e determinadas pela equipe responsável pela implantação da Gestão de Documentos na ENSP. Uma outra atividade desenvolvida para conscientizar os profissionais responsáveis pelos arquivos setoriais (fase corrente) foi a elaboração de procedimentos e instruções para a transferência desses documentos, que foram divulgados através de Reuniões de Trabalho.

O Arquivo Intermediário foi estruturado para guardar temporariamente a documentação transferida, sem a classificação segundo o Código de Classificação de Documentos da Fiocruz. Essa estratégia foi adotada para que se introduzisse a cultura da transferência e da noção de ciclo de vida dos documentos. Mas os setores produtores e acumuladores dos Arquivos Correntes deveriam ter seguido o modelo de transferência exigido pelo Sistema de Gestão de Documentos da Fiocruz, ou seja, os documentos deveriam estar acondicionados em caixas-arquivo, listados e ser encaminhados junto com o Termo de Transferência dos documentos. Porém, esse modelo foi adaptado, em alguns pontos, à realidade da ENSP, respeitando as especificidades da Instituição e dos setores produtores de documentos. Assim, o tratamento arquivístico, como a classificação, a avaliação e a aplicação da Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos da Fiocruz para as Atividades-Meio, será realizado em outra etapa.

No período de abril de 2008 a maio de 2009, tivemos 30 solicitações de Consultas com 52 unidades de acondicionamentos (UA) acessadas contendo documentos transferidos para o Arquivo Intermediário, e até o início deste ano, maio de 2010, foram organizadas 20 (vinte) Transferências de Documentos, totalizando 1.301 caixas de documentos sob a guarda provisória do Arquivo Intermediário da ENSP.

Na tentativa de quebrar a resistência, optamos por oferecer cursos e treinamentos para que a equipe de servidores, na maior parte da área administrativa, tivesse a oportunidade de conhecer melhor a nossa proposta, e em paralelo instituímos periodicidade nas visitas técnicas com o objetivo de acompanhar e orientar quanto aos procedimentos da Gestão de Documentos.

No decorrer dos anos, outros documentos foram elaborados com o objetivo de orientar sobre a maneira correta de produção, fluxo, uso e destinação de documentos que possibilitem a sua gestão de forma eficaz:

- 1. Procedimento Operacional Padrão de Transferência de Documentos para o Arquivo Intermediário.
- 2. Elaboração de Registros de Processos de Trabalho Internos do Arquivo Intermediário.
- 3. Orientações quanto à Transferência de Documentos – divulgadas no Portal da ENSP.
- 4. Definição de mobiliário e materiais de consumo adequados, conforme orientações da COC – encaminhada ao setores responsáveis pelas compras.
- 5. Orientações sobre a utilização do papel reciclado quanto à produção de documentos permanentes, de acordo com parecer do Arquivo Nacional.

Em números, foram 88 visitas técnicas, até o mês de julho de 2009, com 47 setores com registro fotográfico. Desde já identificamos que 19 setores estão com os arquivos devidamente organizados e classificados conforme o Código de Classificação de Documentos

e Arquivos da Fiocruz. A seguir, apresentamos alguns espaços que foram organizados após a implantação das orientações de Gestão de Documentos e Arquivos:

**Antes**



**Depois**



**Antes**



**Depois**



Neste item, pretendemos relatar a situação existente na ENSP a partir da análise dos 167 Questionários de Diagnóstico e Levantamento da Produção Documental, aplicados pelos profissionais responsáveis pela implantação da Gestão de Documentos e Arquivos da ENSP, entre agosto de 2006 e outubro de 2009. Estes formulários foram preenchidos ao se entrevistar os representantes e/ou responsáveis pelos diversos setores, incluindo-se os professores/pesquisadores.

Os elementos abordados foram: a organização e acondicionamentos, os tipos de mobiliário utilizados, tipos de suporte utilizados, estado de conservação, quantificação em forma de metragem, entre outros aspectos relacionados à produção e utilização dos

documentos. Os dados a seguir foram divididos em quatro grandes áreas: Ensino, Pesquisa, Serviços (Laboratórios e Ambulatórios) e Gestão.

Neste item, trataremos dos resultados referentes à forma de Acondicionamento dos documentos dos diversos Arquivos Correntes da ENSP. Utilizamos a definição de Acondicionamento como ato ou efeito de embalar ou guardar documentos de forma apropriada à sua preservação e acesso.

Com o resultado de 12 questionários aplicados, além do uso de pastas suspensas e caixas-arquivo, identificamos a utilização de pastas tipo “Geka” que contêm grampos de metal, o que com o tempo enferrujam, podendo danificar a documentação.

Relativos à área de Pesquisa, os 87 levantamentos documentais dos pesquisadores foram condensados em 22 resultados por departamentos, onde conseguimos observar um grande número de documentos acondicionados em caixa-arquivo, pastas suspensas e em pastas tipo polionda. Registramos que foi identificado um grande número de documentos de consulta em forma de cópias, em que boa parte destes está disponível na internet ou em arquivos digitais nos computadores dos pesquisadores. Outra informação relevante foi a identificação de que alguns pesquisadores guardam a sua produção em suas residências aparentemente por não sentirem segurança em seus espaços de trabalho.

Como resultado dos 52 setores relacionados a atividades de Gestão, secretarias e serviços administrativos, sinalizamos que a maioria dos setores da ENSP utiliza-se de pastas suspensas para a guarda da documentação gerada no ano corrente, e a documentação de anos anteriores é acondicionada em caixas-arquivo ou em pastas de polionda. Em alguns casos, encontramos a documentação disposta em caixas, armários e amontoados sem nenhum tipo de conservação e sem a listagem de seus conteúdos.

A documentação que diz respeito a prontuários do paciente é acondicionada em pastas suspensas, caixas-arquivo e em pastas de polionda. Em todas as grandes áreas foram localizados documentos acondicionados em sacos plásticos e “amontoados” de documentos – sem nenhuma proteção ou higienização adequada – e também foi observado o uso excessivo de cliques e grampos de metal.

Para minimizar o uso inadequado de materiais de consumo e de acondicionamento, com o objetivo de preservar a documentação, foram elaboradas especificações para a compra de cliques e grampos de aço inoxidável e pastas suspensas.

O levantamento demonstra que os documentos produzidos pelo corpo de profissionais da ENSP estão, na sua maioria, bem acondicionados em mobiliário seminovos e identificamos que estantes e armários em aço estão cada vez sendo menos utilizados pelos setores. Visto que foram encontrados setores sem mobiliário adequado para a guarda de documentos e com o intuito de padronizar para atender às necessidades de guarda e preservação dos documentos, foram enviadas ao setor responsável pela análise das compras as especificações básicas para a aquisição de mobiliário.

Através dos questionários aplicados, identificamos alguns tipos de suportes utilizados pelos profissionais que atuam na ENSP. O e-mail eletrônico foi registrado como a forma mais utilizada para o envio e recebimento de documentos internos e externos para a tomada de decisões. Verificou-se uma redução na oficialização de algumas demandas e a redução de elaboração de memorandos, porém o suporte em papel ficou registrado como a segunda forma mais utilizada na produção dos documentos relacionados às atividades da ENSP.

Como resultado dos 167 questionários aplicados, identificou-se um total de 1.640,66 metros lineares em toda a ENSP. A maior parte da documentação, 761,97 metros lineares, corresponde à área de pesquisa. Nos setores onde a classificação de documentos foi implantada, totalizam 461,43 metros lineares (área de Gestão). Referente à documentação ambulatorial, o total é de 355,90 metros lineares. O menor volume encontrado, correspondente a 60,76 metros lineares, refere-se principalmente à documentação de ensino.

No levantamento da área de pesquisa e ensino, identificamos um grande número de relatórios, materiais didáticos, artigos e questionários produzidos e guardados em suporte papel pelos pesquisadores da ENSP. Em seguida, identificamos um grande número de livros, periódicos, folhetos, cartazes e algumas fotos sob a guarda dos pesquisadores. Como resultado primordial, identificou-se que, na maioria, os pesquisadores desconhecem as técnicas de conservação de sua produção, tanto em suporte de papel quanto em suporte eletrônico.

Quanto à espécie documental, identificamos na área de Gestão, além do uso dos e-mails por todos os setores da ENSP, uma grande produção de memorandos, cartas e fax. Também foram encontrados um grande número de impressões de formulários diversos, cópias de relatórios e de ofícios recebidos.

Foi verificado um grande número de documentos não originais (cópias) em todas as áreas da ENSP demonstrando um grande custo com uso de reprografia. Dentre estes encontramos grandes volumes na área de Ensino, principalmente teses e dissertações, em poder de pesquisadores da ENSP. Na área de gestão, as cópias são justificadas pela grande perda dos originais no trâmite da documentação.

No decorrer das atividades da Gestão de Documentos e Arquivos, verificou-se, após o diagnóstico do Serviço de Gestão Acadêmica, um grande volume acumulado de documentos referentes à área de Ensino. Diante desse quadro, a Gestão de Documentos e Arquivos, que além de ter por objetivo o controle da produção, do uso, da tramitação, guarda e destinação dos documentos, buscou desenvolver ações que garantam o acesso e a eficiência na busca da informação. Portanto, tendo como finalidade a preservação dessas informações para a memória institucional, foi iniciada a mudança do suporte informacional dos documentos produzidos no decorrer da atividade de ensino – a microfilmagem e a digitalização.

Foram iniciadas a digitalização e a microfilmagem dos documentos do Serviço de Gestão Acadêmica da ENSP, produzidos em suporte papel, referentes aos cursos presenciais dos anos de 1926 até 1979, e a documentação original, em suporte papel, foi transferida para o Arquivo Intermediário da ENSP.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do trabalho possibilitou um aumento do conhecimento dos princípios arquivísticos e de novos modelos de gestão. O estudo demonstra que os profissionais envolvidos nas atividades de gestão de documentos tiveram pouca oportunidade de acesso ao tema gestão da inovação no decorrer dos anos e que a implantação das etapas da Gestão de Documentos vem se apresentando como relevante oportunidade para este processo de interligação entre a teoria e a prática.

Para que a memória institucional seja preservada, abaixo listamos uma série de iniciativas que deverá entrar em pauta pela Direção da ENSP:

- 1 Transferência do Arquivo Intermediário da ENSP para uma área maior e mais adequada.
- 2 Adequação e padronização do mobiliário e a compra de arquivos deslizantes.
- 3 Disponibilização de vaga no concurso público para profissional de Arquivologia, destinada ao Arquivo Intermediário da ENSP.
- 4 Investimento em capacitação da equipe de Gestão de Documentos e Arquivos.
- 5 Contratação de profissionais para atuar em grandes massas documentais, como as existentes principalmente no Centro de Referência Professor Hélio Fraga, no Ensino a Distância, no Centro de Estudos do Trabalhador e Ecologia Humana, no Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria, departamentos importantes na ENSP.

- 6 Criação de grupo de trabalho com a participação dos servidores arquivistas para a discussão de novos processos e sistema de Gestão de Documentos, tais como:
- Firmar parceria com outras unidades da Fiocruz para a implantação de Sistemas de Documentos e a avaliação do uso do SGA Processos.
  - Criar normas de backup, conservação e preservação dos documentos digitais/eletrônicos.
  - Sugerir maior utilização do Portal para o acesso e inclusão de documentos, reduzindo o número de papéis impressos, proporcionando maior agilidade no acesso à informação.
  - Proporcionar a elaboração da Tabela de Temporalidade das Atividades-fim.
  - Difundir mais a importância da classificação dos documentos.
  - Propor ações em conjunto com a Gestão de Documentos quanto à classificação e avaliação dos documentos transferidos ao Arquivo Intermediário, em aproximadamente 1.000 caixas-arquivo, para que seja definida a guarda permanente ou a eliminação dos mesmos.
  - Garantir treinamento contínuo dos profissionais que aplicam a Gestão de Documentos.
  - Incluir no Plano Quadrienal da ENSP ações para a condução da Gestão de Documentos e Arquivos.;
  - Definir quais massas documentais serão microfilmadas e/ou digitalizadas no Centro de Microfilmagem e Digitalização do Ministério da Saúde.
  - Investir em equipamento para ler o material microfilmado e acessar o digitalizado.
  - Criar uma política para a redução do número de cópias produzidas.
  - Participar do Grupo de Trabalho de Gerenciamento de Documentos Eletrônicos de Documentos da Fiocruz.
  - Definir, através de normas junto aos setores, os profissionais que irão realizar as atividades quanto à Gestão de Documentos.

Por fim, o trabalho mostra-se relevante, pois tem permitido à equipe responsável pela implantação da gestão de documentos na ENSP rever conceitos, práticas e métodos da Gestão Pública e da Arquivística Contemporânea. Além disso, devido ao fato de a Fiocruz ser uma instituição complexa, o trabalho em desenvolvimento tem um grande potencial de produção de conhecimento para a área da Gestão da Inovação e Arquivística e para a melhoria dos processos institucionais, com a finalidade de recuperar as informações com eficiência, auxiliar na tomada de decisão, controlar a produção, o uso, a tramitação, o arquivamento, o acesso e a destinação final dos documentos, proporcionando a preservação do seu patrimônio documental.

## 8. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César G. de. *Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ARQUIVO NACIONAL. Manual de levantamento da produção documental. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1986. (Publicações Técnicas, 44).
- \_\_\_\_\_. Orientação para avaliação e arquivamento intermediário em arquivo público. Rio de Janeiro, 1985. (Publicações Técnicas, 41).
- ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS. Arquivo & Administração. Rio de Janeiro, v.3, n. 1/2, p.50-66, jan./dez. 2004.
- BELLOTTO, Heloísa Liberalli. *Arquivos Permanentes: Tratamento Documental*. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991.

BRASIL. Lei nº 8.159, de 8 de Janeiro de 1991. Dispõe sob a política nacional de arquivo público e privado e da outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, D.F, 9 jan/1991, Seção I, p. 454-456.

BRASIL. Portaria 371, de 24 de agosto de 2007. Fundação Oswaldo Cruz Disponível em: [http://157.86.112.7/portaria/Doc/P371\\_2007.pdf](http://157.86.112.7/portaria/Doc/P371_2007.pdf)

BRASIL, Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde. Ministério da Saúde, Brasília, 2008.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Ciência e Tecnologia em Saúde/Conselho Nacional de Secretários de Saúde, Coleção Progestores – para entender o SUS. Brasília: CONASS, 2007.

CONSELHO NACIONAL DE ARQUIVOS. Arquivo nacional. Disponível em: <http://www.conarq.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em 14 maio 2008.

DICIONÁRIO Brasileiro de Terminologia Arquivística. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. (Publicações Técnicas, n. 51)

DUBOSQ, Guy & MABBS, A. W. Organização do pré-arquivo. Tradução de Wilma Schaefer Correia. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1976.

GONÇALVES, Janice. *Como classificar e ordenar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado: São Paulo: AAB/SP, 1998. (Projeto Como Fazer, v. 2).

HERRERA, Antonia Heredia. *Archivística General. Teoria y práctica*. Sevilla: Diputación Provincial, 1991.

INDOLFO, Ana Celeste et al. *Gestão de Documentos: conceitos e procedimentos*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1995.

JARDIM, José Maria. *Do pré-arquivamento à Gestão de Documentos*. Acervo. Rio de Janeiro, v. 3, n.2, p.36-45, jul./dez.,1998.

\_\_\_\_\_. Instituições Arquivísticas: *A Situação dos Arquivos Estaduais*. Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Rio de Janeiro, n. 21, p. 39-42, 1986.

\_\_\_\_\_. O conceito e a prática de gestão de documentos. Acervo, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 35-42, jul./dez., 1987.

LASTRES, Helena M.M. e FERRAZ, João Carlos. *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*, Capítulo 1: Economia da Informação, do Conhecimento e do Apredendizado. [www.redesist.ie.uf](http://www.redesist.ie.uf), 1997

LOPES, Luís Carlos. *A gestão da Informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada*. Rio de Janeiro: Arquivo Público do RJ, 1997.

\_\_\_\_\_. *A nova arquivística na modernização administrativa*. Rio de Janeiro, 2000.

LYON, David. *A Sociedade da informação: questões e ilusões*. Oeiras: Celta Editores, 1992.

MCGARRY, K. J. *Da Documentação à informação: um contexto em evolução*. Lisboa: Editorial Presença, 1984.

PAES, Marilena Leite. *Arquivo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Instituto de Documentação da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

ROUSSEAU, Jean-Yves, et al. *Os fundamentos da disciplina arquivística*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.

SHELLENBERG, T. R. *Arquivos Modernos: princípios e técnicas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1973.

TOBAR, Federico. *Modelos de Gestión*. Buenos Aires, 1995. <http://www.federicotobar.com.ar>

\_\_\_\_\_. *Manual de Arranjo e Descrição de arquivos*. Tradução de Manoel A. Wanderley. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

VAZQUES, Manuel. *Manual de selección documental*. Córdoba: Lerner Ed, 1983.

ZORRINHO, Carlos. *Gestão da informação*. Lisboa: Editorial Presença, 1991.



**CRA/RJ**

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO