

RAD Nº 05 - JULHO DE 2011

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

Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca

Rio de Janeiro/RJ – Cep: 20271-064

Telefone: (21) 3872-9550

Periodicidade: Semestral

Envio de artigos e resumos: adm@cra-rj.org.br

Conselheiros Titulares:

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade, Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo, Adm. Edson Machado, Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio, Adm. Marcus Vinicius Seixas, Adm. Paulo César Teixeira, Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves (LICENCIADO), Adm. Wagner Huckleberry Siqueira e Adm. Wallace de Souza Vieira.

Conselheiros Suplentes:

Adm. Antônio Marcos De Oliveira, Adm. Ernesto Alves Portugal, Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus, Adm. Gerson Moreira Rocha, Adm. Jacaúna de Alcântara, Adm. Leocir Dal Pai, Adm. Miguel Luiz Marun Pinto, Adm. Raul Leal Pádua, Adm. Sonia Cristina Lima Marra (em exercício)

Conselheiros representantes junto ao CFA:

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade e Adm. Dacio Antonio Machado de Souza

Conselho Editorial da RAD:

Prof. Antonio Rodrigues de Andrade

Prof. Paulo Cesar Teixeira

Prof. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Profª Sandra Regina da Rocha Pinto

Adm. Reinaldo Antonio da Silva

Adm. Mauricio Henrique Marques da Luz

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:

A administração, a atuação do administrador e a Lei de Falências: convergência ou divergência?

Autor: Adm. Alan Titan Lima da Silva - CRA Nº 20-69.559-4

A Educação Sustentável no Mundo Globalizado: A Formação Empreendedora

Autora: Prof.^a Ana Shirley De França Moraes

Carreira E Vida Pessoal – Impactos Do Teletrabalho:
A Percepção Dos Gerentes De Vendas Da Indústria Farmacêutica Brasileira

Autor: Adm. Manoel Xavier de Oliveira

O Positivismo e o Ensino de Ciências Sociais Aplicadas:
Contribuições para uma Prática de Ensino do Curso de Administração Baseada em Fatos e Evidências

Autor: Adm. Alberto Carlos Teixeira Alvarães - CRA-RJ 20-52277-1

RESUMO:

Resumo de Dissertação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Implantação de Sistema de Gestão para a Garantia da Segurança de Alimentos: Estudo de Caso em um Barco Camaroneiro

Autora: Elisabete Coentrão Marques - CRA-RJ 20-64700-0

A administração, a atuação do administrador e a Lei de Falências: convergência ou divergência?

Autor: Adm. Alan Titan Lima da Silva
CRA Nº 20-69.559-4
Pós Graduando em Controladoria e Finanças
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro – RJ
E-mail: titan81@uol.com.br

A administração, a atuação do administrador e a Lei de Falências: convergência ou divergência?

Adm. Alan Titan Lima da Silva
Pós Graduando em Controladoria e Finanças
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

O presente estudo pretende demonstrar a função do Administrador Judicial na ocorrência de falência ou recuperação judicial, bem como a lei 11.101/05 vai de encontro do Decreto nº61.934 que aprovou o regulamento do exercício da profissão de Administrador. Aborda desde a origem do Direito Falimentar até os conceitos e os atos

atuais relativos a falência e a recuperação judicial. Apresenta, ainda, as mudanças com a vigência da nova lei de falências, as obrigações e prerrogativas do cargo de administrador judicial e como foi regulamentada a profissão dos bacharéis do curso de nível superior de Administração e as atividades que são privativas desses profissionais.

Palavras-Chave: Falência; Recuperação Judicial; Administrador Judicial; Administração.

1. INTRODUÇÃO

Em 1945, no Brasil, os processos de falência ou a concordata de uma empresa com dificuldades de honrar seus compromissos financeiros eram regulamentados pelo Decreto-lei nº.7661, de 21 de junho de 1945. Nesse Decreto-lei a pessoa responsável pela administração da falência era denominada de Síndico da Massa Falida escolhido entre os maiores credores da empresa. Caso os credores, sucessivamente nomeados, não aceitassem a função, o juiz, após a terceira recusa, poderia nomear para administrar os ativos e passivos, da massa, uma pessoa estranha que fosse idônea portadora de boa fama e, preferencialmente, comerciante.

Sessenta anos depois da promulgação do primeiro Decreto-lei que trata de falências e concordatas, em 09 de junho de 2005, entrou em vigor a Lei 11.101, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária que, também, é conhecida como a Nova Lei de Falências e substituiu o Decreto-lei nº. 7661 de 21 de Junho de 1945.

Com a substituição ocorreu a mudança, não só do trâmite do processo de falência e de concordata preventiva, mas, ainda, abriu uma nova forma de trabalho para o profissional formado em Administração. Com a nova lei, o profissional de Administração pôde assumir o papel de Administrador Judicial que tem a função de exercer o papel de auxiliar qualificado do juízo que o indicou. Além, do administrador, profissionais de outras áreas, também, poderiam ser convocados desde que fosse comprovadamente um profissional idôneo, são eles: advogado, economista, contador, ou pessoa jurídica especializada.

O Administrador Judicial possui diversas atribuições, que resumidamente conferem-lhe a possibilidade de atuação como o gestor da massa falida, no caso de falência, ou como um “fiscal”, caso esteja trabalhando em uma recuperação judicial. Desta forma, pode-se afirmar que um dos papéis do profissional formado em Administração é de decidir como os recursos organizacionais devem ser arranjados e aplicados para atender aos objetivos da organização.

A função de Administrador Judicial, como qualquer função, tem seus objetivos. No caso de uma massa falida pode-se citar a liquidação de ativos para, conseqüentemente, efetuar o pagamento dos seus credores e em uma recuperação judicial seria a resolução do estado de insolvência da recuperanda. Assim pode se notar que vem ao encontro das diretrizes da profissão de Administrador. Visto que a Administração é a ciência de se planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos para alcançar determinados objetivos de uma organização seja pública ou privada.

A Lei que regulamenta a profissão de Administrador, diz que o desempenho das atividades de Administração, independente do campo de atuação, é objeto do profissional Administração, com formação em nível superior.

Este artigo tem por objetivo apresentar que uma função com o mister de gerir tanto bens tangíveis quanto intangíveis requer habilidades de profissional com formação

voltada para a área de administração. Desta forma, o artigo irá tratar da função do Administrador Judicial abordando a lei 11.101/05 complementando com o Decreto nº61.934, que aprovou o regulamento do exercício da profissão de Administrador.

O artigo além desta introdução é composto por mais cinco sessões a primeira aborda os conceitos e atos relativos a falência e recuperação judicial, a seguinte aborda as mudanças que ocorreram com o advento da nova lei de falências. A quarta parte, refere-se a correlação entre a nova lei e as funções de Administrador Judicial, a penúltima disserta sobre a lei e a regulamentação da profissão de Administrador e na última são expostas as considerações finais sobre o trabalho.

2. FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO JUDICIAL: CONCEITOS E ATOS RELATIVOS

Na Itália, na época medieval, era costume se quebrar a banca comercial dos comerciantes que não possuíam meios para pagar suas dívidas, assim essa prática veio a ficar conhecida como “*rotta banca*” que deu origem à palavra “*bancarotta*”, que significa a quebra da banca, a falência do comerciante.

Falência é um termo utilizado para determinar o fim das atividades de algo, como por exemplo: empresas, sociedades e órgãos do corpo humano. Na ciência do Direito, falência refere-se a um processo judicial onde são apuradas as responsabilidades sobre as causas da falência da organização, os crimes cometidos pelos falidos, caso existam, e a liquidação dos ativos para o pagamento dos credores (MAGALHÃES e MALTA, 1990). Segundo Magalhães e Malta (1990, p.396) existem cinco tipos de falência, quais sejam:

- Falência Casual: aquela em que não se evidencia a falta do devedor;
- Falência Culposa: a que decorreu de negligência, imprudência ou imperícia do falido no modo como conduziu seus negócios;
- Falência de Espólio: falência que ocorre após a morte de comerciante, atingindo seu espólio;
- Falência Fraudulenta: falência dolosa, em que o comerciante praticou atos de má-fé, e;
- Falência Frustrada: falência cujo processo termina por não haver bens do devedor.

Outro conceito importante para caracterizar a falência, é o de quem sofre a ação judicial, o falido. Segundo Acquaviva (1993, p.70), o falido é: o comerciante que, sem relevante razão de direito, deixar de pagar, no vencimento, obrigação líquida, constante de título que legitime a ação executiva.

A falência é composta por diversos atos. Como, por exemplo, o requerimento da falência, que deve ser composta pelo título de crédito, que contenha a obrigação líquida, vencida e não paga, bem como, a certidão do instrumento de protesto, o ato da decretação da falência, que, dentre outras obrigações, determina o vencimento antecipado das dívidas do devedor. Porém, para esta pesquisa, será dedicada maior atenção aos atos de competência do Administrador Judicial.

A recuperação de empresas, começou a ser melhor vista pelo Direito nacional com a vigência da Lei 11.101/05. A recuperação, pode ser tanto judicial quanto extrajudicial. Neste estudo será feita menção e pesquisa somente sobre a recuperação judicial.

A recuperação judicial é uma ação que visa a superação de situações de crise, sejam de ordem econômica ou financeira, de uma determinada empresa. O próprio artigo 47 da Lei 11.101 diz que recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores, e dos interesses dos credores, promovendo assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Um ato comum da falência e de recuperação judicial, que é o que se pode chamar de alicerce deste Artigo, é a nomeação de um Administrador Judicial. Tanto na decretação de falência quanto na recuperação judicial, uma pessoa ou empresa especializada, de confiança do juízo onde tramita a Ação Judicial, é nomeada pelo Juiz para ser o responsável pela gestão da massa falida, no caso de falência, ou o “*controller*” da recuperanda, no caso de uma recuperação judicial.

A missão do Administrador Judicial é auxiliar o juízo competente no que se refere a administração e liquidação dos bens da massa falida. Na recuperação judicial, o Administrador Judicial não é o responsável pela gestão da empresa, mas sim, ele fica responsável pra que o plano de recuperação, aceito pelos credores, seja cumprido, tendo uma posição de destaque no que se refere a viabilidade do plano de recuperação da empresa em crise.

3. AS MUDANÇAS COM A NOVA LEI

A nova lei vem atingir tanto o empresário individual quanto a sociedade empresária, ficando assim excluídas as sociedades simples. Ficam, também, excluídas empresas públicas, as sociedades de economia mista, as instituições financeiras, as cooperativas de crédito, os consórcios, as entidades de previdência complementar, as empresas de planos de assistência de saúde, as seguradoras e sociedades de capitalização, além de qualquer outra sociedade equiparada a uma dessas.

O Decreto-Lei substituído, buscava como principal objetivo o pagamento aos credores, privilegiando os créditos de ordem trabalhista, sendo os primeiros a receber, e na sequência o pagamento aos credores quirografários e dos tributários. A lei que veio substituir o decreto também busca o pagamento aos credores, porém, com um princípio mais “empresarial”, buscando a preservação da empresa, a recuperação financeira e econômica da sociedade em crise. Sendo isso observado, novamente, no Art.47, já transcrito acima.

Com a vigência da Lei 11.101/05, diversas mudanças significativas ocorreram tanto no trâmite do processo, quanto nos próprios artigos. Porém, como já citado, este estudo irá focar apenas no que diz respeito à Administração Judicial, mais especificamente no cargo de administração.

Com relação a esse assunto, a primeira mudança que se pode notar ocorreu no nome da função exercida por quem é responsável pela gestão da falida ou da fiscalização do cumprimento do plano de recuperação.

Na vigência do Decreto-lei nº. 7661, em uma falência, esse profissional era intitulado como o Síndico da Massa Falida, que passou a ser chamado de Administrador Judicial, com a vigência da Lei 11.101/05. Na recuperação judicial, o profissional também é chamado pelo mesmo nome, de Administrador Judicial. Porém, na lei de falências anterior, quando a recuperação era conhecida como Concordata Preventiva, esse profissional responsável pela fiscalização do compromisso assumido para o pagamento da dívida, era denominado de Comissário.

Outra mudança ocorreu na forma de escolha de quem gerencia a massa falida. Na antiga lei, o síndico era escolhido entre os maiores credores da massa, domiciliado no foro da falência e com idoneidade moral e financeira. Se os credores, sucessivamente nomeados, se recusassem a exercer o cargo, o Juiz poderia nomear pessoa estranha ao processo, também com idoneidade e de boa fama, sendo de preferência comerciante.

Já na nova lei, o Administrador Judicial deverá ser preferencialmente advogado, economista, administrador ou contador, ou pessoa jurídica especializada. Abrindo assim, uma nova frente de trabalho, oportunidade, para outras classes profissionais.

Essa mudança na forma da escolha do responsável pela condução do processo ou da fiscalização do cumprimento do plano de recuperação, abriu frente para uma questão muito singular e que a muito tempo se discute na classe dos profissionais formados em nível superior e devidamente registrados no conselho de Administração, de que “ADMINISTRAÇÃO É PARA ADMINISTRADOR”.

4. A LEI 11.101/05 E ATIVIDADE DE ADMINISTRADOR JUDICIAL

A Lei federal em estudo, no seu artigo 21, determina:

Art. 21- O administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada.

Como já citado, a função de Administrador Judicial figura tanto no caso de falência quanto no caso de uma recuperação judicial. Compete ao Administrador Judicial acompanhar e fiscalizar, sob supervisão do Juiz, o processo judicial referente à falência ou a recuperação judicial.

São, ainda, de competência do Administrador Judicial, na falência e na recuperação, as seguintes atribuições:

- a) Enviar correspondência aos credores, comunicando atos relativos ao processo judicial.
- b) Fornecer informações solicitadas pelos credores interessados.
- c) Fornecer extratos dos livros do devedor, a fim de fundamentação dos créditos.
- d) Exigir informações dos credores, do devedor ou seus administradores.
- e) Elaborar e consolidar a relação de credores.
- f) Requerer convocação para Assembléias com os credores.
- g) Contratar, mediante autorização, profissionais ou empresas para auxiliar no exercício da função.

Na recuperação judicial, o Administrador Judicial, possui as seguintes atribuições:

- a) Fiscalizar, tanto as atividades do devedor, quanto para que seja cumprido o plano de recuperação.
- b) Requerer a falência, caso haja descumprimento do previsto no plano de recuperação.
- c) Apresentar ao juiz relatórios mensais, referentes à atividade do devedor.

d) Apresentar um relatório, ao juiz, versando sobre a execução do plano de recuperação, no período do benefício.

Já na falência, o Administrador Judicial, possui as seguintes atribuições:

a) Informar aos credores, via publicação, o local e horário que estará a disposição para prestar informações aos credores.

b) Examinar a escrituração do devedor.

c) Assumir a representação judicial nos processos da Massa, bem como relacionar estes.

d) Receber e abrir as correspondências, destinadas ao devedor, inerentes à assuntos da Massa.

e) Apresentar relatório sobre as causas e circunstâncias que levaram a organização à situação de falência.

f) Arrecadar os bens e documentos, elaborando auto de arrecadação e avaliação, em nome da organização em falência.

g) Praticar atos com o intuito de realizar ativos, para conseqüente pagamento aos credores.

h) Zelar para que os bens depreciables ou perecíveis não sejam desperdiçados.

i) Diligenciar na cobrança de dívidas e dar respectiva quitação.

Vale destacar que o Administrador Judicial possui remuneração específica, sendo o seu valor arbitrado pelo juiz.

Caso o Administrador Judicial nomeado pelo juízo seja pessoa jurídica especializada, essa empresa deverá informar o nome de um profissional devidamente habilitado, que será o responsável pela condução do processo de falência ou de recuperação judicial, e este, o profissional, não poderá ser substituído sem prévia autorização do juiz.

Após analisar as atividades do Administrador Judicial, destacadas neste capítulo, pode se inferir que para o cargo de administrador judicial um profissional da área de Direito pode não ser a pessoa mais indicada. Pois, todas as atividades relacionadas, fazem levar a crer que a atividade é totalmente voltada para a área de gestão, como o próprio nome do cargo diz: Administração Judicial. Com um agravante muito explícito nas atribuições do administrador judicial, pois esse gestor pode contratar, mediante autorização, profissionais ou empresas para auxiliar no exercício da função. Assim, nada o impede de contratar advogados para o auxiliar em questões jurídicas.

Tendo sido, essa forma de pensar, já explanada por profissionais que entendem do assunto, conforme Coelho (2009, p.57) o administrador judicial deve ser:

... profissional com condições técnicas e experiência para bem desempenhar as atribuições cometidas por lei. Note-se que o advogado não é necessariamente o profissional mais indicado para função, visto que muitas das atribuições do administrador judicial dependem, para seu bom desempenho, mais de conhecimentos de administração de empresas do que jurídicos. O ideal é a escolha recair sobre pessoa com conhecimentos ou experiência na administração de empresas do porte da

devedora e, quando necessário, autorizar a contratação de advogado para assisti-lo ou à massa.

5. A LEI E A REGULAMENTAÇÃO DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR

Em 9 de setembro de 1965, foi sancionada, pelo então Presidente da República Federativa do Brasil Humberto de Alencar Castelo Branco, a Lei nº4.769, de 9 de setembro de 1965. Que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador. A lei, em todo seu corpo, informa quais diretrizes, determinações e objetivo para o exercício legal da profissão de Administrador.

Essa Lei, no seu artigo terceiro, afirma que o exercício da profissão de administrador é privativo “*dos bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficial, oficializado ou reconhecido, cujo currículo seja fixado pelo Conselho Federal de Educação, nos termos da Lei nº4.024, de 20 de dezembro de 1961*” ou “*dos diplomados no exterior, em cursos regulares de Administração, após a revalidação do diploma no Ministério da Educação, bem como dos diplomados, até a fixação do referido currículo, por cursos de bacharelado em Administração, devidamente reconhecidos*” ou dos que, até a data de vigência da lei, mesmo que não diplomados nos cursos descritos, exerçam atividades próprias no campo de administração.

Entendendo-se por atividade profissional de Administrador, conforme essa mesma lei citada, a elaboração de pareceres, relatórios, planos e ou projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral. Bem como, a elaboração de pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos de Administração, como, por exemplo, a administração e seleção de pessoal, a organização e métodos, orçamentos, a administração de material, a administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais ou, até mesmo, outros campos em que esses citados se desdobrem ou sejam conexos.

Passados, aproximadamente, dois anos, foi assinado, pelo agora Presidente da República Federativa do Brasil, Artur da Costa e Silva, o Decreto nº61.934, de 22 de setembro de 1967, que, regulamentou a profissão de Administrador, com base na citada lei que dispõe sobre o exercício da profissão.

O regulamento dessa lei, no seu artigo primeiro, determina:

Art. 1º O desempenho das atividades de Administração, em qualquer de seus campos, constitui o objeto da profissão liberal de Administrador, de nível superior.

E reitera, de forma clara e objetiva, as mesmas atividades já descritas na lei, citadas neste estudo como atividades do profissional de Administrador, e adiciona algumas que surgiram ou se desdobraram das já listadas. Sendo que todos os documentos referentes à ação profissional dessas atividades, deverão ser obrigatoriamente confeccionados e assinados por Administradores, formados em nível superior e devidamente registrados no Conselho Regional de Administração.

Esse mesmo regulamento dispõe que a atividade profissional do Administrador, como profissão, liberal ou não, compreende, dentre muitas outras atribuições, o “exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais, em privadas, em que fique expresse e declarado o título do cargo abrangido”.

Outra determinação bastante clara deste regulamento, é que para o exercício desta profissão faz-se necessário a apresentação da Carteira de Identidade de Administrador, que é expedida pelo Conselho Regional de Administração. A falta de apresentação deste citado registro torna, além de ilegal, o exercício da profissão, punível com sanções legais.

Sendo assim, parece conveniente que somente os portadores dessa carteira, que é obtida pelos Bacharéis em Administração, poderão exercer, de forma lícita, a profissão de Administrador.

6. COMENTÁRIOS FINAIS

Este artigo teve o intuito de demonstrar o conflito que existe entre a lei 11.101/05 e a regulamentação da profissão de administrador, formado em nível superior, e tentar evitar a precarização da área da ciência de Administração.

Quer seja em uma falência ou em uma recuperação judicial, se faz necessário a presença de um pessoa capaz de fiscalizar e ou administrar recursos. Partindo do princípio que as principais funções na Administração são de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, sejam esses humanos, financeiros ou materiais, fica claro que o profissional que não possui esses ensinamentos e habilidades não deve conduzir de forma eficiente e eficaz os ativos, quais sejam tangíveis ou intangíveis.

Comparando as atribuições do administrador judicial com as atividades do profissional de Administração, formado em nível superior e devidamente registrado no conselho regional, pode-se notar que diversas dessas se convergem para um ponto em comum.

Com exemplo pode-se citar a contratação de profissionais ou empresas para o auxílio no exercício da função. Com visto no dispositivo legal que regulamentou a profissão de Administrador formado em nível superior, esse tipo de atribuição é de responsabilidade, restrita, de profissional habilitado para tal, ou seja, formado em nível superior de administração e devidamente registrado no conselho regional.

Estreitando ainda mais a demonstração de como se vai ao encontro a função de administrador judicial com a de profissional formado em nível superior de Administração, na ocasião de uma recuperação judicial, o auxiliar do juízo competente tem como atribuição a apresentação de relatórios mensais versando sobre a execução do plano de recuperação proposto e das atividades do devedor. Ora, se constam, na regulamentação da profissão dos formados em nível superior de Administração, que a elaboração de relatórios, pareceres, laudos e assessorias em geral são atividades exclusivas desses profissionais, como pode outras classes ser indicadas para o cargo de administrador judicial.

Abordando a área do processo de falência em conjunto com a função de administrador judicial, esse auxiliar do juízo é o responsável pela administração dos ativos da massa, para o pagamento dos credores, bem como do passivo. Mais uma vez, fica demonstrada a paridade entre as funções do auxiliar do juízo e do profissional formado em nível superior de Administração.

7. REFERÊNCIAS

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. *Dicionário Jurídico Brasileiro Acquaviva*. São Paulo: Jurídica Brasileira, 1993.

COELHO, Fábio Ulhoa. *Comentários à Nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas (Lei n.11.101, de 9-2-2005)* - 6 Ed.-São Paulo: Saraiva, 2009.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. *Roteiro das Falências, Concordatas e Recuperações.* São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

MAGALHÃES, Humberto Piragibe; MALTA, Christovão Piragibe Tostes. *Dicionário Jurídico.* Rio de Janeiro: Edições Trabalhistas, 1990, 7ª Edição.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais In: BEUREN, Ilse Maria (Org.).*Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 2003.

A EDUCAÇÃO SUSTENTÁVEL NO MUNDO GLOBALIZADO: A FORMAÇÃO EMPREENDEDORA

ANA SHIRLEY DE FRANÇA MORAES

Professora Titular e Coordenadora do Núcleo Teoria e Prática no Curso de Administração da Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro. Diretora Adjunta de Ensino e Educação Corporativa do Instituto de Administração do Rio de Janeiro. Editora Executiva na Revista Acadêmica Dissertar. Professora Fundadora no Instituto Brasileiro de Ciências Empresariais na área de Comunicação Empresarial. Mestre em Administração. Mestre em Psicopedagogia. Bacharelada em Administração.

E-mail: anashirleyfm@yahoo.com.br

Resumo

O Século XXI foi marcado por um conjunto de mudanças, principalmente, conseqüentes da alta tecnologia e das grandes transformações sociais e econômicas. Com isso, as Escolas em todos os níveis e a Escola de Educação Superior em particular necessitam tomar para si a responsabilidade social assumida perante a sociedade e rever a formação acadêmica e seu modo de gestão. Um novo perfil profissional é demandado pelo mercado de ocupações e de trabalho, bem como pela vida: cidadãos mais reflexivos, criativos, lógicos, com o domínio da técnica, mas, sobretudo, humanos. Trata-se aqui da formação do profissional empreendedor. Elege-se o modelo da aprendizagem experiencial e por resolução de problemas como a base teórica do estudo.

Palavras-chave: educação sustentável, formação empreendedora, modelo resolução de problemas.

Introdução

A difusão do empreendedorismo como objeto de estudo nas instituições de educação superior – IES, nas duas últimas décadas do século XX, desenvolveu estratégias metodológicas diferenciadas que resultam hoje em tendências de integração do ensino de empreendedorismo a todos os cursos de formação superior.

A essência do empreendedorismo é a habilidade de visualizar uma oportunidade e a mobilização para buscar o novo, apesar dos possíveis riscos; porém, na atual realidade globalizada de mercados escassos e complexos, passa a ser um caminho, talvez o único, para que profissionais alcancem postos de trabalho e formas eficazes de atuação em ocupações e atividades de nível superior.

A criação desse espírito não acontece por acaso, desenvolve-se, por meio de habilidades e atitudes, para o desenvolvimento de competências necessárias ao perfil empreendedor. Com isso, algumas ações necessitam nortear a formação do futuro profissional, visando ao sucesso para a vida. Nesse ponto, a participação da instituição de ensino é decisiva, pois são as propostas acadêmicas, das metodologias interdisciplinares e, principalmente, transdisciplinares, de uma postura didática, aplicada à inovação, que se promove a formação empreendedora.

Assim, este estudo pretende revelar as características do perfil empreendedor, por meio de estudo bibliográfico, com nova construção epistemológica, demonstrando que o gestor brasileiro, de qualquer área de formação e atuação, muito necessita de habilidades, comportamentos e valores necessários a empreender, a fim de que se coloque na lógica globalizada do mercado, por meio de uma formação sustentável, desenvolvida pela educação.

1 Gestor empreendedor e empreendedorismo- definições necessárias

A princípio, torna-se necessária, para fins de realização do estudo, a definição dos termos Gestor Empreendedor e Empreendedorismo, de forma prover conceitualmente os aspectos básicos da construção teórica do tema que se quer abordar.

O conceito Gestor Empreendedor pode parecer fruto de uma tautologia, uma expressão redundante. Contudo, assim como se esperava que todo gestor trouxesse em si a qualidade de empreender, na realidade de mercados e da formação em nível superior, não procede. O que se vê são gestores egressos de cursos ainda baseados num modelo arcaico e reprodutivo, pouco contribuindo à formação do espírito empreendedor, conforme se pode verificar nas formas de ensinar e nos conteúdos, geralmente, desvinculados da prática. Nesta análise, nem todo gestor é empreendedor, acrescentaria, a maioria dos gestores em qualquer área de formação, não só na Administração, não revela este perfil. Nesta visão, percebe-se a contrariedade ao senso comum, em acreditar que todo gestor seja, obrigatoriamente, um empreendedor.

Na busca da definição do termo Empreendedorismo, tem-se: o fazer algo novo ou o que existe de formas diferentes. Podem ser mudanças nas técnicas de produção, conquista de mercados, introdução de bens, entre outros fatores de alteração econômica. Tal alteração provocaria um desequilíbrio dinâmico, obrigatório para uma economia sadia, sendo um dos principais fatores de “booms e depressões”, na medida em que interferiria em salários e taxas de juros. É assim que Joseph Schumpeter (1947) definiu a atitude empreendedora. A expressão possui vasto campo de significados, como inovação empresarial e resposta criativa. Desta forma, considera que o importante é reconhecer como agente que faz a diferença.

Precursor do conceito, Schumpeter cita Cantillon (XVII), autor que introduziu o termo empresário – “aquele que compra meios de produção a certos preços e os combina para obter um produto que vai vender no momento em que se compromete com os custos”. Cita ainda Say (1800), que criou o francês *entrepreneur* – “quem transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para um setor de produtividade mais ainda mais elevada e de maior rendimento”. Essas concepções iniciais influenciaram teorias posteriores, sobretudo, pela presença de mecanismos de direção e exploração.

Drucker (1986) afirma que o empreendimento é uma conduta, fundamentada numa decisão, cujas bases são o conceito e a teoria. Não é traço da personalidade. Dolabela (2002) segue o mesmo caminho, ao defender que existe um perfil do empreendedor, mas que esse pode ser desenvolvido por todos que se empenhem em concretizar seus ideais. Diz também que em qualquer ofício é possível desempenhar tal função, o diferencial está na maneira como se aborda o mundo. Segundo ele, “é o sistema que aciona a energia individual e a coletiva no âmbito da construção do desenvolvimento, seja na montagem de uma empresa, ação empreendedora do emprego, no governo ou no terceiro setor”.

Schumpeter (1996) e Dornellas (2005) estão de acordo com essas proposições. O primeiro trabalha com motivações e percebe que as inovações variam com o ramo da economia, com a origem, função e aptidões do sujeito. E o segundo, com as oportunidades, as quais devem ser bem identificadas.

Para Schumpeter (1996) a atividade empresarial requer uma liderança e algum controle sobre fatores materiais e pessoais. Defende que o autofinanciamento é o método mais promissor para direcionar uma empresa ao seu tamanho ideal. A função empresarial, no entanto, não necessita ser exercida por uma pessoa física singular; muitas vezes o é, por uma personalidade coletiva.

Drucker (2003) concorda e estabelece o conceito de risco, no qual declara ser essencial arriscar nos negócios, com metodologia, em vista de criar valores diferentes e fazer novas contribuições. Para tal, pressupõe o “monitoramento das sete fontes para uma oportunidade”. São elas: algum evento inesperado; uma incompatibilidade entre a realidade e de como essa deveria ser; inovação baseada na necessidade do progresso;

alterações inesperadas no setor industrial ou no mercado; mudanças populacionais; na percepção, disposição e significado e, um conhecimento novo, científico ou não.

Dornellas (2005) identifica outros fatores como pretexto para a inovação. Há os pessoais, ligados à própria satisfação; os ambientais e os sociológicos, que incluem as possibilidades de reunir grupo de pessoas influentes, com formações, vocações e idades desejadas.

Schumpeter (1996) taxa o fenômeno como imprevisível, pelo caráter heterogêneo e por não ser transmitido por qualquer tipo de herança. No entanto, a frequência com que ocorre, a intensidade, seu sucesso ou fracasso está relacionada à qualidade das pessoas disponíveis no mercado, às ações individuais e aos padrões comportamentais. O reverso, também, procede. A atividade empresarial contribui para certo tipo de civilização e mentalidade pública.

Dentre os autores citados, Dolabela (2002) é o que enfatiza a conotação social do empreendedorismo, cuja serventia primordial é gerar utilidade para os outros. A formação do bem-estar da coletividade e da liberdade deve estar vinculada à capacidade de produzir riquezas a todos.

Tanto Schumpeter (1996), quanto Dornellas (2005), retrata as inovações como partes de um processo. Para eles, há uma sequência de quatro fases. Primeiro, a identificação da oportunidade, depois o desenvolvimento de um plano de negócio, seguido da determinação de recursos para começar o plano e, por último, o gerenciamento da empresa. Na visão dos autores, as mudanças se agrupam em certos períodos, não são distribuídas uniformemente pelos ciclos econômicos. Isso acontece em função da facilidade de se repetir um feito, após terem sido superadas as resistências ao novo. Na leitura dos autores, as três primeiras fases estariam ligadas à capacidade empreendedora e a última, à capacidade de gerenciamento e sustentação do negócio.

Schumpeter (1996) questiona acerca do futuro do empreendedor e aponta impressões, as quais precisam ser comprovadas ou refutadas pelo historiador. Por um lado, há a possibilidade do declínio da função, já que essa envolve habilidade de prever oportunidades capazes de quebrar a resistência que o meio impõe à mudança e, que a princípio, não podem ser comprovadas. Além do que, a atividade empresarial não é mais o único meio de ascensão social. Existem outras possibilidades dentro e fora da esfera econômica, como a área acadêmica, a economia informal, entre outras. Por outro lado, boas perspectivas existem, no sentido, para que os meios modernos ofereçam menos resistência às novidades. Assim, o uso da intuição tende a ser substituído por uma equipe de especialistas e generalistas, para que o progresso se torne cada vez mais automático.

De todo modo, há um consenso quanto à necessidade de serem realizados mais estudos nessa área, de forma imparcial, que aborde os interesses e posições dos empresários bem-sucedidos e também dos fracassados, de forma a retratar o ambiente social. Afinal, o empreendedorismo, conforme Dolabela (2003), é um “fenômeno cultural”, no qual as soluções refletem os valores e características de seu povo.

2 O perfil empreendedor

Vê-se na sociedade o crescimento vertiginoso do fenômeno do empreendedorismo e a mobilização da sociedade para a compreensão deste fenômeno. As tendências das práticas educacionais já denotam a grande preocupação com a empregabilidade dos futuros profissionais. Tal conduta se direciona indiscriminadamente a homens e mulheres, independente da área de formação ou das práticas de desenvolvimento de habilidades e competências em várias instâncias sociais.

Algumas das principais “causas” do empreendedorismo na sociedade são a falta de espaço no mercado de trabalho formal (como empregado) e a facilidade de acesso à informação. Esses dois fatores podem resultar em três tipos de empreendedor:

- a) O **intra-empendedor**, que por uma necessidade de realização pessoal ou financeira, procura empreender dentro da empresa em que trabalha, para não perder seu lugar e/ou atingir cargos mais elevados (Schumpeter);
- b) O **empendedor por necessidade**, aquele que depois de trabalhar em um emprego formal é demitido e se vê obrigado a trabalhar como autônomo para a sua subsistência, e empreende por necessidade, por “não ter para onde ir” e não por preferência ou aptidão. Seus traços empreendedores são voláteis, não resistem às dificuldades do mercado ou a uma oferta de emprego formal;
- c) O **empendedor por preferência**, aquele que faz a opção de dirigir seu próprio negócio por enxergar nele a possibilidade de se realizar pessoal e profissionalmente. A crença na sua capacidade e na sua vontade de inovar, e de dar certo, são fortes e não se desintegram facilmente; o empreendedor ele é, acima de tudo, perseverante.

Dolabela (2003) cita que a velocidade das mudanças na sociedade moderna e a necessidade de se estar sempre em busca da informação fazem com que o empreendedor trabalhe para se antecipar ao futuro e não para acompanhá-lo.

A seguir, apresentam-se habilidades e valores que se relacionam ao caminho para o estabelecimento de sucesso de um gestor, além de traçar o seu perfil e seu lugar no mercado.

2.1 As habilidades

As Habilidades estão ligadas às ações práticas, e os valores às estruturas que levam o indivíduo a tomar determinada decisão ou praticar determinada ação, de forma inventiva e inovadora.

Definidas como um conjunto de comportamentos proativos que colaboram para o sucesso de uma empresa, as habilidades natas ou desenvolvidas são indispensáveis ao perfil empreendedor na gestão e na vida. Assim, podem-se elencar várias habilidades pertinentes a este perfil:

- **de identificação de novas oportunidades** - O conhecimento do mercado e a rápida adaptação a novos cenários fazem com que ele se antecipe ao futuro e inove em suas decisões.
- **de valoração de oportunidades e pensamento criativo** - O empreendedor consegue criar e separar as possibilidades reais de investimento do mero sonho (Dolabela, 2003) por meio de uma avaliação crítica e realista daquela oportunidade.
- **de comunicação persuasiva** - A capacidade de comunicação implica em convencer terceiros de que a sua idéia é importante e merece investimento.
- **de negociação** – A confiança na própria idéia gera argumentos para uma boa negociação.
- **de aquisição de informações para a resolução de problemas** – A Capacidade de recolher e filtrar informações úteis ao empreendimento e torná-las um diferencial de mercado. A partir de determinado momento, as informações adquiridas passam a constituir e estruturar um repertório de experiências que poderão ser usadas no futuro para a resolução de problemas, informações oferecem conhecimento de causa que resultam em credibilidade.

Segundo Dolabela (2002), as habilidades são comportamentos influenciados pelos valores que constituem o indivíduo, eles coexistem tanto no âmbito profissional quanto pessoal e são inseparáveis.

2.2 Os valores comportamentais intervenientes nas decisões na empresa

Torna-se oportuno neste estudo revelar os valores comportamentais que norteiam e interferem nas decisões nas empresas. O gestor empreendedor necessita reconhecer os tipos de valor que estarão agindo em suas decisões, face à sua relação de direção da organização. Desta forma, passa-se a definir cada tipo, partindo da definição básica de Valores. Entendidos como as bases formadoras da visão de mundo de cada indivíduo, os valores podem determinar as diretrizes de uma empresa e seu posicionamento no mercado. As decisões tomadas sempre recebem a influência dessa série de estruturas formadoras. A seguir, enumeram-se os tipos de valores:

- **existenciais** - São os que determinam as condições de existência do indivíduo. Para o empreendedor a empresa representa uma possibilidade de alcançar os padrões de existência ao qual aspira, como uma boa escola para os filhos ou uma casa na praia.
- **estéticos** – Estão ligados a questões sensoriais e de expressão estética que tem como reflexo a organização, limpeza e ordem
- **intelectuais** – São os que designam a aplicação prática do conhecimento obtido, além de direcionar o ritmo de crescimento e inventividade. Quanto maior a busca por informações, a possibilidade de crescimento do *know-how* para a inovação será maior.
- **morais** - São ligados às regras da vida social e à aplicação de seus princípios. O empreendedor ligado a estes valores percebe na empresa um papel muito mais social do que comercial.
- **religiosos** – São os ligados à espiritualidade e às formas de lidar com situações dentro do empreendimento. Os dogmas podem designar como ele trabalhará com certas questões no âmbito profissional.

2.3 O perfil do gestor empreendedor

Algumas características delineiam o perfil do gestor empreendedor, segundo Dolabela (2002), entre as quais algumas voltadas às habilidades natas ou desenvolvidas, bem como a comportamentos inovadores que se expressão por atitudes, também observando suas necessidades e da empresa.

O empreendedor distingue em um cenário confuso, possibilidades e oportunidades de negócio, pois traz em si o poder de análise, reflexão e crítica como forma de pensar e agir. Já que possui uma visão macro da vida e das relações interpessoais, pois constituem o fator imprescindível para quem quer se lançar no mercado. Essa visão diversificada e articulada treina o “faro” do empreendedor para os negócios. Assumir riscos faz parte do perfil empreendedor, porém, não é a principal característica de um empreendedor.

Possui um grande senso organizacional que o ajuda a organizar suas tarefas, de acordo com suas necessidades. Por isto, sabe perfeitamente lidar com o tempo, tanto do ponto de vista cronológico, como emocional; tem o poder de controle das suas necessidades.

O dinheiro não é a principal motivação para um empreendedor, o valor financeiro é apenas uma consequência de um bom trabalho. Ele vê no próprio negócio uma forma de realização pessoal e profissional. A realização pessoal é uma das principais motivações para o empreendedorismo, assim como a vontade de criar e inovar na área onde atua.

A pessoa que assume o compromisso de direcionar seu próprio negócio deve estar disposta a trabalhar muito e estar, sempre, muito bem informada sobre tudo. O domínio de assuntos referentes à sua área de atuação, pode atrair trabalho e garantir

clientes, além de fazer com que esse empreendedor reúna uma série de elementos que poderão se tornar novas ideias no futuro.

A referência e a inferência no mercado é uma ferramenta fundamental para dar credibilidade ao negócio. Relacionar-se às pessoas de diferentes lugares e às áreas profissionais, abrem os horizontes para novas ideias e oportunidades de novos negócios ou parcerias (*Network*). Ampliar o campo das relações, também, pode auxiliar na análise de problemas, na medida em que eles podem e são analisados, a partir de outras óticas e logo possuirão outras leituras.

2.4 Principais características do gestor empreendedor

Sob a ótica empreendedora do gestor, podem-se destacar algumas características indispensáveis à sua formação. Vale a pena ainda reiterar que dentre as características, algumas estão diretamente relacionadas a uma postura de auto-conduta, como se verá abaixo, conforme afirma Dolabela (2002):

- **Autoconfiança**

O empreendedor confia no seu talento e nas suas apostas e, por isso, assume riscos, apesar de não ser sua intenção. Sua confiança é tamanha que persevera e, portanto, corre arrisca;

- **Auto-motivação**

Pessoa que possui uma estrutura consciente de trabalho e não precisa do “empurrãozinho” do chefe para iniciar ou concluir uma tarefa;

- **Criatividade**

Sua visão ampliada e o conhecimento sobre sua área permitem a esse profissional, recolher e combinar novos e velhos elementos em benefício ao seu negócio seja na busca de novos mercados ou na solução de problemas;

- **Flexibilidade**

Ele consegue entender e se adaptar a novos ambientes, aceitar mudanças, aliás, ele tem claro que algo irá mudar;

- **Disposição**

O profissional que se propõe a planejar e mover um negócio, com disposição de trabalhar por ele;

- **Perseverança**

O empreendedor se mantém firme em seu propósito, apesar dos problemas, ameaças e armadilhas ao longo do caminho e possui a plena consciência de que o caminho do sucesso é longo. e o único modo de chegar até seu objetivo é persistindo;

- **Inteligência emocional**

Ele sabe como agir em situações adversas e se manter consciente dentro delas; tal postura é fundamental para a direção de um empreendimento;

- **Otimismo**

O empreendedor sempre vê o trabalho como uma possibilidade de sucesso e os seus erros como um aprendizado;

- **Visão Empresarial**

Estar informado sobre sua área é imprescindível para enxergar novos horizontes no mercado. Esse hábito de se manter atualizado, treina o olhar do empreendedor;

- **Visão Inovadora**

O Empreendedor deseja inovar sempre, buscar novas visões, mesmo que não leve à criação, mas sim a um tipo de novidade de solução, para um problema também novo.

3 O modelo comportamental na abordagem do empreendedorismo

Duas dificuldades para entender o fenômeno empreendedor consistem na não abordagem, por parte dos pesquisadores estudiosos do tema, de todo o conjunto que caracteriza o sujeito empreendedor. Isso significa dizer que, para o estudo completo da representação do empreendedor, é necessário que as pesquisas cheguem além das simples características empresarias e do perfil de personalidade.

A outra dificuldade da abordagem do empreendedorismo revela-se na Psicologia: é perceptível a falta de respostas concretas a respeito de alguns questionamentos e, ainda, o desafio maior para a ciência da Administração é o pleno entendimento do comportamento do indivíduo, uma vez que inclui estudos e conhecimentos gerais de outras disciplinas como biologia, sociologia, educação, dentre outras, numa visão transdisciplinar.

Assim, entende-se que muitas características determinantes do comportamento estejam vinculadas às várias áreas.

3.1 As características determinantes do comportamento

Para se entender os aspectos que determinam o comportamento das pessoas, precisam-se conhecer características como: as necessidades, o conhecimento, as habilidades e os valores que interferem e determinam suas atitudes como indivíduo.

Necessidades – quando ocorre um desequilíbrio interno da pessoa, seja por satisfação ou frustração. Para Bergamini (1992), necessidade é uma condição que acaba por pressupor determinados comportamentos humanos. Já Maslow (apud Bergamini, 1992) encara a existência de diversas classificações filosóficas acerca da necessidade, dentre elas a fome, a sede e o sono. Pode-se afirmar que a necessidade, embora se relacione a estados internos está diretamente ligada à ação, quando se entende que há uma presença de estímulos externos para a atuação do sujeito. Sendo assim, Bergamini, baseando-se em Maslow, aponta as necessidades como inculcadas num processo em curso e ainda afirma existir uma certa “hierarquia das necessidades”, produzida espontaneamente no interior do ser humano, aspectos que serão tratados a seguir, ao traçar o comportamento do Gestor empreendedor.

Conhecimento – é aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmo e do ambiente de que faz parte. O conhecimento sofre influências do meio, das necessidades e das experiências de cada pessoa. Para Piaget (apud Bergamini, 1992) conhecer não consiste em copiar o real, mas em agir sobre ele e transformá-lo, de modo a compreendê-lo. Segundo ele, existem três formas de conhecimento: a) conhecimento experimental - conhecimentos adquiridos graças às experiências físicas sob todas as suas formas. b) conhecimentos estruturados - segundo uma programação hereditária (visão das cores, visão em três dimensões). Estes conhecimentos permitem construir o mundo físico, da experiência física sob todas as formas, permitindo assim que se extraia ciência sobre não somente o objeto em si, mas também das ações que desempenhamos sobre eles. c) conhecimentos lógicos- matemáticos – responsáveis pela coordenação exercida pelo sujeito sobre os objetos.

Habilidades – é a facilidade para usar as capacidades. Manifesta-se por meio de ações executadas, a partir do conhecimento e de experiências anteriores (memorizações) da mesma ação do próprio indivíduo, possuindo relação direta com a formação de competências, conforme foi demonstrado anteriormente.

Valores – conjunto de crenças e suposições. Os valores individuais acabam por desenvolver as características, também cultural, dos próprios indivíduos. O valor é uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, que interfere na seleção dos meios e dos fins da ação humana. A maioria dos estudiosos acredita que há três componentes vitais que constroem os valores: o primeiro de natureza cognitiva, capacidade em adquirir conhecimento, pois o processo de valoração implica, em síntese, em um processo de abstração e avaliação; o segundo de natureza afetiva e, por fim, um componente de ordem comportamental. Vale ressaltar que os valores são classificados como valores existenciais (saúde, alimentação, salário), valores estéticos, valores intelectuais, valores morais (conjunto de doutrinas) e valores religiosos, conforme foi apresentado no capítulo anterior, para situar os valores que interferem nas decisões nas organizações.

3.2 O processo comportamental

O comportamento humano é a resposta oferecida pela pessoa para suprir um determinado evento anterior, segundo Bergamini (1992). O processo comportamental é uma representação das etapas que o indivíduo percorre para responder a uma ação. Tais etapas consistem em:

-Evento – é qualquer acontecimento interno ou externo ao sujeito, capaz de gerar um estímulo e, conseqüentemente, um comportamento.

-Percepção – é o que determina a existência ou inexistência de um estímulo. O indivíduo organiza, interpreta e traduz as informações. Sendo assim, essa etapa – percepção – acaba por compreender o comportamento humano, uma vez que se entende que na análise da informação a pessoa seleciona os futuros estímulos, de acordo com sua necessidade e desejo, e ainda, é através desse processo que elas constroem sua própria realidade. É com base no que é percebido que o ser humano raciocina, decide e age.

-Estímulo – é a oportunidade de satisfazer uma necessidade ou desejo através de uma ação-resposta.

-Motivação – é um impulso fundamental para produzir um comportamento. Há, sem dúvida, níveis de motivação, por exemplo, se foi detectado que o evento permite suprir uma necessidade, o indivíduo estará motivado, na medida em que tal necessidade esteja num estado de prepotência maior. Alguns estudiosos acreditam que a motivação é um ciclo que tem início na manifestação de uma necessidade. Segundo Bergamini, “ a motivação é função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes, freqüentemente, escondidas no interior de cada um...”.

-Geração de alternativas – é o conjunto de ações para satisfazer as necessidades. Comprova-se, assim, que o ser humano tem a capacidade de alterar e moldar experiências anteriores. Para gerar estas alternativas, o indivíduo utilizará o conhecimento e as habilidades, e o esforço do sujeito estará diretamente ligado ao grau de motivação.

-Decisão – é o processo de escolha dentre as alternativas anteriormente citadas. Essa decisão ocorrerá com base nos valores do indivíduo e, também, influenciada pela cognição e experiências passadas. A alternativa escolhida é aquela que supri as necessidades e está de acordo com o quadro pessoal de valores, lembrando que as necessidades estão ligadas ao interior, e os valores são adquiridos a partir do convívio com a sociedade.

Resposta – é o processo de execução da alternativa escolhida e, logo, é também o processo de revelação do comportamento. É a ação de busca da satisfação.

3.3 O comportamento do Gestor Empreendedor

Diante da análise do modelo do processo comportamental, acredita-se que o empreendedorismo em si é o instrumento utilizado pelo indivíduo empreendedor para satisfazer suas necessidades, porém, de acordo com seus valores, conhecimentos e habilidades. O empreendedor possui necessidades que interferem no seu comportamento, de acordo com Birley e Whesthead,(apud Bergamini, 1992) são sete os tipos de necessidades:

- **de aprovação** – é a necessidade que todo indivíduo tem de possuir uma alta posição na sociedade, com o intuito de receber status, ou seja, reconhecimentos perante amigos, familiares.
- **de independência** – é a necessidade de autonomia por parte do sujeito. O empreendedor gerencia seu próprio negócio, por isso, necessita dessa liberdade para impor seu próprio enfoque de trabalho.
- **de desenvolvimento pessoal** – é a necessidade de crescer, aperfeiçoar-se. Essa necessidade faz com que o empreendedor seja sempre inovador e atento as inovações globais.
- **de segurança** – é a necessidade que o indivíduo tem de se proteger.
- **de auto-realização** – é a necessidade que as pessoas têm de alcançar sucesso pessoal, por meio de suas ações e atitudes.
- **de necessidades renovadas** - o indivíduo empreendedor também possui necessidades diferentes e com níveis de predominância diferentes. E, ainda, se uma necessidade foi suprida, surge então uma nova necessidade, evidenciando o ciclo motivacional do comportamento.
- **de formação técnica e realização profissional** – o empreendedor, além de outros fundamentais diversos conhecimentos, deve possuir experiência na área comercial e possuir conhecimento dos aspectos técnicos relacionados ao negócio, para que se sinta apto e realizado na sua área de atuação.

4 O perfil empreendedor e mudanças de comportamento – a formação do gestor empreendedor

Para focalizar o perfil empreendedor e as mudanças de comportamento para a formação de um Gestor empreendedor, tornam-se necessários mencionar os aspectos de mercado que fomentam uma formação mais progressista, experiencial e inovadora, de sorte que só com mudanças educacionais se consiga moldar o perfil que o mercado e ocupações gestoras estão a exigir.

Algumas evidências são constatadas, quando se analisa o contexto atual do mercado de trabalho. Nos anos 90, particularmente, a partir de 1995, houve um aumento na taxa de desemprego. Os dados da Pesquisa Mensal de Emprego – PME (2006), do IBGE, mostram que a média anual da taxa de desemprego passou de 4,8% para 7,5% entre 1991 e 1999, com uma significativa mudança de patamar a partir de 1998, o que tem caracterizado, também, os anos de 2000 a 2006, bem como, possivelmente, os próximos anos.

A questão clássica que se coloca diante da evolução da taxa de desemprego é saber se a sua oscilação pode ser explicada por pressões de oferta ou de demanda. Contudo, não existem dados que possam comprovar isso, mas, de qualquer modo, uma comparação das médias anuais das taxas de participação e de desemprego entre os pontos de início e final da década de 1990, utilizando dados da PME, mostra uma redução da taxa de participação e um aumento da taxa de desemprego. Isto indicia que o crescimento observado na taxa de desemprego poderia estar mais associado a restrições

do lado da demanda por trabalho, o que significaria falta de formação adequada e preparo profissional.

Como o exemplo apontado, são muitos os fatos que revelam as necessidades de mudança na formação profissional. Diante de tal constatação, as instituições superiores, universidades ou não, são chamadas a rever suas disposições de ensino, com vistas a um olhar para formação do perfil empreendedor, tanto da parte da gestão educacional, como em relação às atividades docentes que envolvem a didática e os procedimentos acadêmicos de avaliação, das matrizes curriculares, da condução das aulas, do desenvolvimento de competências e habilidades, levando à mudança de atitudes, e da aplicação de conteúdos. Esta é a Responsabilidade Social que a Escola Superior toma para si, em oferecer um modelo de formação sustentável, diante de um cenário social complexo e dinâmico no campo empresarial de gestão em atividades de trabalho e nas ocupações.

Assim, muitas mudanças comportamentais são exigidas a egressos dos cursos superiores, cada vez mais uma atitude pró-ativa, de educação continuada e visão polivalente de tudo que está a sua volta. Porém, só com mudanças significativas na Educação do país, não só na educação superior, mas desde a educação fundamental, se pode transformar essa realidade.

5 Habilidades e competências empreendedoras desenvolvidas pela educação

No momento atual da educação brasileira, muito se fala sobre Competência, Habilidades e Atitudes. A questão que se coloca, para o foco do estudo não está nos tipos de competências e Habilidades que um Gestor empreendedor necessita ter para atender às demandas de mercado e de sua própria vida, mas reside na forma de como se desenvolvem essas habilidades e competências. A metodologia de desenvolvimento é o primordial a ser discutido, não só nas ações acadêmico-didáticas, mas também nas ações sociais que permitam viver melhor, saber ser e agir em sociedade.

Segundo Andrade (2005), na formação de um gestor, há como princípio norteador uma visão holística e generalista que pressupõe um conjunto de competências para a identificação e a solução de problemas, vivenciados nos diversos ambientes organizacionais, pessoais e sociais.

As Habilidades e Competências empreendedoras estão na absorção de conteúdos, saberes específicos da respectiva área de atuação, bem como outros saberes, e na capacidade de aplicar esses conhecimentos na vida prática no “momento oportuno”.

Seria como se o empreendedor, durante seu período de formação específica, acadêmica, fosse abastecido de conhecimentos e coordenado por práticas que, ao longo do tempo, o capacita a articular os conhecimentos adquiridos no meio acadêmico com as situações que se montam fora desse espaço (contextualização). Esse é o processo de construção de uma percepção de uma sensibilidade. Segundo Moretto (2004):

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas em busca das competências. Embora muitas dessas práticas pedagógicas ainda estejam no plano das tendências,

alguns aspectos da formação básica e acadêmica começam a ser revistos e reparados. (p.43)

A educação tradicional tem seu foco no professor como principal instrumento difusor do conhecimento e o aluno como um recipiente vazio, a ser preenchido por esses conhecimentos transmitidos. Essa prática é voltada para uma mera aquisição de conteúdos que não consegue direcionar o aluno para uma formação crítica e autônoma, pois tira dele a possibilidade de interação com o conteúdo transmitido e de uma possível produção de sentido em aula. Essa relação de passividade (aluno-professor) implica a impossibilidade de um *feedback* em sala de aula, a submissão o imobiliza para tomar qualquer decisão por si mesmo, pois está extremamente conectado ao conhecimento “absoluto”, apreendido em sala de aula.(ARCÚCIO; ANDRADE,2006)

Os aspectos da nova formação orientam o professor a estabelecer uma relação de troca com alunos dentro de sala (*feedback*), além de direcionar seus conteúdos e práticas para a autonomia e à formação do pensamento diversificado e crítico.

Assim, para formar o Gestor Empreendedor há de se realizar mudanças educacionais significativas. Tendo como base Perrenoud (2002), pode-se estabelecer alguns aspectos pontuais dessas mudanças:

- A nova formação pode ser encarada como construtora da visão empreendedora, pelo fato de privilegiar a autonomia e a cooperação entre informação, ação, vida e prática.
- Ela desperta no aluno, por meio de suas práticas interativas, a vontade de aprender a aprender.
- Propõe a transmissão do conteúdo de forma contextualizada, interdisciplinar e transdisciplinar. Essas três práticas trabalham em cooperação, articulando o conhecimento de sala de aula com o cotidiano como em uma cadeia.
- Os Conteúdos inter cruzados e aqueles unificadores de temas constituem a mola mestra da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade.
- O inter-relacionamento entre os conteúdos das disciplinas configura a interdisciplinaridade.
- Introdução de conteúdos administrativos em qualquer área de formação, a fim de construir bases teóricas a relacionar à prática.
- As leituras e análises multifacetadas, numa visão transdisciplinar, de um mesmo tema ou “objeto”, proporcionam uma visão mais ampla e polivalente daquilo que se pretende estudar e aprender em qualquer processo educacional, seja na escola, seja na vida profissional.
- Os conteúdos impregnados da realidade do aluno demarcam o significado pedagógico contextualizado.
- A contextualização imprime significados de relevância aos conteúdos escolares.
- A Interdisciplinaridade e a Transdisciplinaridade explicitam os conteúdos contextualizados.
- Os processos empregados ajudam no autoconhecimento e estimulam a autonomia.
- Os Métodos de ensino experienciais serão de grande valia para a formação do Gestor empreendedor.
- O Método de ensino por Estudo de caso se coloca bem na lógica da formação do perfil empreendedor, uma vez que propicia o relacionamento teoria e prática, com base na realidade ou numa situação.

Por fim, torna-se importante destacar que, na última década, o conteúdo do empreendedorismo tem preocupado alguns estudiosos e instituições de ensino. Contudo, enfatizam que a possibilidade de se ensinar às pessoas a serem empreendedoras e,

sobretudo, de se desenvolver, só ocorre em condições diferentes das que se tem no ambiente de ensino tradicional. É preciso circunstâncias que permitam o auto-aprendizado.

No entendimento de Leite (2001), uma educação empreendedora requer que os alunos tenham exposição substancial com a “mão na massa” e tenham experiência com empreendedorismo e o mundo de empreendedores, o que significa dizer que a prática é um elemento fundamental.

A autora comenta que a maioria dos cursos de empreendedorismo oferece mais ênfase no conhecimento ou na informação e pouca ênfase na competência, em métodos de aprendizado individual em pequenos grupos, como em times de projetos, trocas entre colegas, consultoria entre pares e *workshops*.

O perfil discente empreendedor deve enfocar a visão constante de estar aberto às mudanças que a cada dia vão surgindo, percebendo que sempre se está aprendendo e se que deve aprender. O conhecimento não para, a renovação e a tecnologia, também não. Em suma, a única certeza é que mudar é o garantido e certo.

Conclusão

A partir do estudo realizado, podem-se destacar alguns aspectos relevantes em termos de resultados. Contudo, como primeira e destacada menção, deve-se afirmar que a construção do perfil do Gestor Empreendedor não é uma missão apenas de cursos de Administração, mas também de qualquer ação educacional sustentável que almeje formar pessoas para o mercado de hoje, numa sociedade complexa e globalizada, em constante mudanças.

O empreendedorismo pode ser uma característica nata ou uma característica adquirida. Ele pode ser aprendido, porém, não pode ser ensinado. Um conjunto de ações educativas pode desenvolver habilidades e atitudes que construam o perfil de um Gestor Empreendedor em qualquer área de formação, contudo, é certo: é preciso um modelo de educação que mude comportamentos, que leve em conta valores e foque as necessidades contemporâneas do sujeito, da empresa e da sociedade.

Pontuar habilidades e competências não basta, para a formação adequada do egresso de hoje em cursos de administração, poder-se-ia dizer, em nenhuma outra área de formação. É preciso um conjunto de procedimentos e processos, para que se desenvolvam as características do novo profissional que as empresas de hoje tanto almejam e o mercado de trabalho sinaliza. Administradores capazes de gerir grandes, médias e pequenas empresas, ou sobreviver sem o emprego tradicional, criando seu próprio negócio.

As habilidades expressas em várias competências necessárias ao gestor, verificam-se, em todas elas, características do espírito empreendedor como: iniciativa, criatividade, atuar e refletir criticamente, adaptabilidade, conscientização de um trabalho de qualidade, trabalhar em equipe ou times, auto-avaliação, ter formação humanística e técnica, valorizar o tempo, empreender, vislumbrando a transformação, desenvolver capacidades, ter interesse em sempre aprender, entre outras.

As bases do empreendedorismo, o perfil empreendedor, é uma articulação complexa de conteúdos e de um conjunto de práticas que são desenvolvidas ao longo de determinado tempo. Ele não possui uma “fórmula pronta” e não atende ao imediatismo da sociedade do momento, ele é aprimorado, por práticas que estimulem a autonomia, o autoconhecimento, a contextualização e a articulação entre diferentes áreas e sua adaptação a novos ambientes entre outros aspectos. É uma construção e, neste sentido, a educação atua, desenvolvendo novos métodos de ensinar e novas práticas pedagógicas,

baseadas na relação teoria e prática, na exercitação de casos reais contextualizados e nas ações interdisciplinares e transdisciplinares de ensino.

Nesta lógica, o ensino a distância, bem como as ações de ensino-aprendizagem *e-learning* se colocam como instrumental educacional, com vistas à construção do conhecimento e de uma formação mais auto-formativa e interativa.

Por fim, cabe destacar a importância da ciência da Administração, na atualidade, na formação de profissionais de várias áreas, demonstrando que conteúdos administrativos devam estar presentes em todas as matrizes de curso, pois em qualquer atividade profissional, de qualquer área do conhecimento, necessita-se daquele que comande e organize, que conheça aspectos do negócio, bem como estratégias e planejamento. Com isso, minimizaria a questão: técnicos, especialistas de áreas diversas podem dirigir e comandar? Não, a Administração é para administradores, mas todo profissional que está à frente de qualquer empresa deve ter noções de gestão, e as ações educativas sustentáveis irão auxiliar a todo profissional que desejar ou necessitar desenvolve-se como empreendedor para os negócios.

Referências

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de Cursos de Administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ARCUCIO, Marina Rodrigues Borges; ANDRADE, Rosamaria Calaes de. *O Empreendedorismo na Escola*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BERGAMINI, C. W. *Psicologia aplicada à administração de empresa*. São Paulo: Atlas, 1992.
- BRASIL. Pesquisa Mensal de Emprego – PME (2006), IBGE.
- BRUNO, Lúcia et al. (Org.). *Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Atlas, 1996
- DOLABELA, Fernando. “O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro”. Em Anais da Conferência “A Universidade Formando Empreendedores” - Brasília: CNI/IEL 1999.
- _____. *Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura, 2002.
- _____. *Empreendedorismo: uma forma de ser*. São Paulo: Cultura, 2002
- _____. *Pedagogia Empreendedora*, Editora Cultura, Brasil, (2003)
- _____. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELLAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. São Paulo: Campus, 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) – práticas e princípios*. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson, 2003.
- LEITE, V.F. *Crescente demanda pela educação empreendedora com métodos apropriados e o caso UNIFEI*. XIII ENANGRAD, realizado no Rio de Janeiro/RJ, de 22 a 24 de agosto de 2002. [on line, http://www.angrad.com/XIII_enangrad_anais.html, capturado em 26/01/2007].
- MORETTO, Vasco Pedro. *Construtivismo: a produção do conhecimento em aula*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- PERRENOUD, Ph. *As competências para ensinar no século XXI. A formação dos professores e a avaliação*. Porto Alegre: Artmed, 2002
- _____. *10 novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PERVIN, Lawrence; JOHN, Oliver. *Personalidade: Teoria e pesquisa*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SCHUMPETER, Joseph. *Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo*. Trad. Maria Inês Mansinho. Oeiras: Celta, 1996.

_____. *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press, 1983.

Carreira E Vida Pessoal – Impactos Do Teletrabalho:

A Percepção Dos Gerentes De Vendas Da Indústria Farmacêutica Brasileira

Manoel Xavier de Oliveira

Resumo

O presente trabalho aborda o tema *Carreira e vida pessoal – Impactos do Teletrabalho*, que é um modelo cada vez mais utilizado na sociedade contemporânea, graças ao advento das novas tecnologias disponíveis, como *internet, palm tops e notebooks*. A utilização do teletrabalho pelos gerentes de vendas da indústria farmacêutica brasileira contribuiu para que as empresas aumentassem a produtividade de seus empregados sem que estes precisassem se deslocar de suas casas até os escritórios. Com isso, diminuíram parte de seus custos de manutenção destas estruturas e os transferiram para as residências destes empregados, que apesar da vantagem de trabalharem parte do dia em casa, próximos à família, tiveram que modificar suas rotinas familiares, sociais e profissionais e, conseqüentemente, sua qualidade de vida.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho, *Workaholic*, Gerentes de vendas, *Home Office*.

Manoel Xavier de Oliveira – Universidade Estácio de Sá – MADE – Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

E-mail: manoelxo@gmail.com

INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica tem como uma de suas principais características a pesquisa e a incorporação de inovações tecnológicas, além dos altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). No ano de 2005, os EUA investiram US\$51 bilhões de dólares representando algo em torno de 18% de suas vendas, superando setores como o automotivo (4%), telecomunicações (5%) e eletrônica (6%). O segmento farmacêutico destaca-se também pelo expressivo uso de recursos humanos, financeiros e tecnológicos em *marketing* e propaganda (RAIMUNDO FILHO, 2007).

Atualmente, estima-se que existam aproximadamente 10 mil empresas farmacêuticas no mundo, sendo os Estados Unidos da América o maior produtor e consumidor de medicamentos. Mundialmente, dados do Intercontinental Medical Statistics/IMS Health informam que o tamanho do mercado de medicamentos gira em torno de US\$ 590 bilhões, em 2005.

No Brasil, o mercado farmacêutico é representado pelas principais empresas estrangeiras, com 63% de participação, ocupando a décima posição mundial em vendas unitárias de medicamentos (IMS HEALTH, 2005). Dez empresas detêm 42% do mercado brasileiro, fato que não inibe o surgimento de empresas nacionais em posição de destaque, apesar de 85% dos fabricantes de medicamentos com capital 100% nacional serem micro e pequenas empresas (IMS HEALTH, 2005).

As grandes companhias farmacêuticas também são responsáveis por forte investimento em treinamento e desenvolvimento, benefícios e tecnologia, sendo esta a de maior impacto financeiro. Devido a isso, o aumento do nível de controle de processos gerenciais relacionados a acompanhamento de vendas, visitação a clientes e do número agregado de informações gerou a necessidade de incorporar recursos cada vez mais modernos em termos de velocidade, capacidade de armazenamento,

segurança destas informações e ainda na capacitação do funcionário/usuário dos equipamentos e *softwares*.

Cada vez mais presente na vida contemporânea, o modelo do teletrabalho, particularmente o *home office*, tem validado a implementação de grupos que utilizam esta ferramenta no setor farmacêutico. Atualmente, as equipes de vendas das grandes empresas farmacêuticas dispõem de equipamentos que auxiliam na elaboração de tarefas rotineiras, como *palm tops*, utilizados para registrar visitas, anotar pedidos e organizar roteiros de visita, ou *notebooks*, que oferecem uma gama maior de recursos de comunicação, possibilitando ao funcionário elaborar relatórios, responder *e-mails*, ou enviar pedidos diretamente à matriz da empresa via conexão sem fio (3G).

No que tange aos gerentes de vendas, grupo que faz uso significativo do arranjo de *home office*, pode-se verificar um incremento tanto na quantidade de informações disponibilizadas pela empresa, tais como mapas de vendas, distribuição, avaliações de desempenho dos vendedores, quanto no aumento do número de horas de trabalho a que estes profissionais são submetidos, dada a necessidade cada vez maior de respostas rápidas às demandas da organização, dos clientes, de sua equipe de vendedores, dos seus pares gerentes.

Neste cenário, a empresa consegue manter o corpo gerencial mais tempo em contato com a força de vendas, elimina o impacto de um número excessivo de funcionários trabalhando ao mesmo tempo em seus escritórios, e ainda possibilita a diminuição de custos de manutenção destes. Em muitos casos, as empresas farmacêuticas fecharam seus escritórios regionais, concentrados nas principais capitais do país e adotaram o *home office* para todos os níveis hierárquicos destas localidades. Com isso, não há custo de aluguéis, secretárias, funcionários ou firmas de manutenção e segurança, seguros, e custos fixos como luz, impostos e taxas, visto que, a partir do

modelo remoto de trabalho, estes custos ficam reduzidos, para a empresa, à contratação de banda-larga e provedor de *internet*, material de escritório e uma participação nos gastos com telefonia celular.

Embora o teletrabalho venha ganhando atenção crescente de pesquisadores e teóricos, ainda há espaço para pesquisas que explorem a riqueza desse cenário, visto que a revisão da literatura acerca do tema sugere que a adoção do teletrabalho impacta a vida dos trabalhadores em vários aspectos – nem sempre de forma positiva e sem ouvir a opinião daqueles que o executam, mantendo o foco na economia gerada pela escolha do modelo, e no aumento da produtividade das empresas. Além disso, é fácil perceber a falta de estudos acadêmicos específicos sobre a indústria farmacêutica relacionados à questão do trabalhador remoto. Os dados referentes às pesquisas disponíveis abordam aspectos ligados aos benefícios prometidos pelo teletrabalho, sem contribuir muito para a construção do entendimento das relações entre empresas e empregados no segmento farmacêutico.

Esta pesquisa visa reunir informações desses teletrabalhadores sobre como buscam adequar recursos tecnológicos, humanos, tempo, espaço, vida social, profissional e familiar, como administram a carreira, a vida familiar e o ambiente (ou falta dele) corporativo.

Este estudo dedica-se a entender os impactos do teletrabalho na vida do profissional gerente da indústria farmacêutica brasileira. Mais especificamente, a questão-problema está assim formulada: *Qual a percepção dos gerentes do setor de vendas de empresas farmacêuticas brasileiras acerca dos impactos do teletrabalho em suas vidas profissional, social e familiar?*

MATERIAIS E MÉTODOS

Foram entrevistados 12 (doze) gerentes de vendas de cinco empresas farmacêuticas de grande porte com sede ou filiais no Brasil, de capital nacional ou estrangeiro (empresas multinacionais ou nacionais). Todos os entrevistados têm registro profissional com base na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e trabalham em regime de *home-office*. Dentre as tecnologias utilizadas, todos dispõem de telefone celular, computador com acesso a banda larga de internet.

O perfil destes profissionais tem as seguintes características: 07 homens com idade média de 44,7 anos, trabalhando na indústria farmacêutica há 19,7 anos em média, sendo que apenas um deles é solteiro e sem filhos. Dentre as mulheres, todas são casadas, com filhos, têm idade média de 42,6 anos de idade e estão no ramo farmacêutico há 18,6 anos em média.

A situação familiar dos participantes é predominantemente de estado civil casado (a), não sendo levadas em conta quantas vezes este profissional foi casado.

TABELA 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Idade	Tempo	F/M	Casado	Filhos
1	48	25	F	Separado	1
2	44	14	M	Casado	3
3	50	30	M	Casado	2
4	49	20	F	Casado	2
5	50	25	M	Casado	2
6	36	12	M	Casado	1
7	44	17	F	Casado	2
8	39	18	F	Casado	2
9	44	18	M	Casado	2
10	48	25	M	Solteiro	0
11	33	13	F	Casado	1
12	41	14	M	Casado	2
MÉDIA	43,8	19,3			
	42,6	18,6			
	44,7	19,7			

Foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais, com o intuito de coletar informações que serviram de subsídio para verificar sua percepção acerca dos aspectos que afetam sua carreira e concorrem diretamente com aspectos da vida pessoal que exigem adaptações nem sempre negociadas entre os envolvidos.

Após a realização das entrevistas, foi realizada uma leitura transversal do seu conteúdo, identificando eixos temáticos de maior relevância, para posterior análise. Além disso, o tamanho da amostra avaliada não oferece a possibilidade de classificação em categorias.

Devido à sua amplitude, a análise de conteúdo é considerada uma ferramenta flexível que pode ser utilizada tanto como metodologia ou como técnica específica de solução de problemas. É descrita como “uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p.347). Mais recentemente, também é considerado na definição do termo “análise de conteúdo” o conteúdo latente e manifesto, o significado simbólico das mensagens e a análise qualitativa.

RESULTADOS

Num primeiro comentário, vale lembrar que os textos sobre teletrabalho encontrados na literatura abordam, quase que exclusivamente, aspectos relacionados à economia que o método proporciona e ao aumento da produtividade que dele se espera. Desta forma, questões relacionadas à qualidade de vida do empregado ou, de que forma a vida deste profissional é afetada, não são descritas na literatura disponível.

Quanto aos entrevistados, foi possível extrair as ideias centrais de suas respostas,

agrupando-as em eixos de relevância. Os eixos foram: cobrança por parte da empresa; trabalho de campo; vínculo constante entre empresa e empregado; qualidade de vida no trabalho; produtividade; interação com colegas de trabalho; mudança na rotina familiar e troca do teletrabalho pelo modelo convencional.

Outro fator a considerar é o de que o tempo de experiência no modelo de trabalho em *home office* parece influenciar na satisfação do empregado, visto que algumas declarações feitas apontam para um maior discernimento na execução das tarefas e, também, um maior domínio sobre o funcionamento e utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis. Desta forma, consegue aumentar sua produtividade e minimizar a exposição a variáveis externas que possam prejudicar sua rotina como, por exemplo, problemas de conexão de banda larga, quedas de luz ou mesmo a necessidade de compra emergencial de algum material, como papel ou cartuchos de impressão.

No eixo **cobrança por parte da empresa** verificou-se que, apesar de haver maior liberdade do empregado em determinar seus horários, as empresas criam mecanismos para que estes tenham a necessidade de manter permanente contato, sugerindo um excesso de controle que, agora, é exercido dentro da casa do empregado.

Verificou-se que o **trabalho de campo**, que consiste em acompanhar os representantes nas visitas aos consultórios médicos com o objetivo de desenvolvê-los profissionalmente, além de certificar se as estratégias de *marketing* e comerciais da empresa estão sendo adequadamente aplicadas, é considerado como desgastante por parte dos entrevistados, além de diminuir a sensação de produtividade nas tarefas administrativas executadas por estes gerentes no fim do dia, após a jornada normal de trabalho (geralmente à noite).

O efeito mais nocivo verificado parece ser o do **vínculo constante**, permanente, com o ambiente de trabalho. O uso de ferramentas como *notebook*, *blackberry*, *smartphone*, acabam sendo invasivas e perturbam a vida íntima, o convívio familiar, o repouso e o lazer do trabalhador.

Um aspecto muito levantado pelos entrevistados é a **qualidade de vida no trabalho** que é consideravelmente alterada devido ao ritmo de trabalho nesse tipo de modelo. Foram poucos os relatos que conferiram uma melhora a este aspecto após a adoção do modelo de *home office* sendo constante a manifestação de que na verdade, o que ocorre é uma modificação dos hábitos da família e ajustes na rotina da casa que é imposta pelo novo modelo de atividade do profissional.

No eixo **produtividade**, verifica-se que, mesmo trabalhando em casa, nem sempre a produtividade é igual quando comparado com o modelo tradicional. Uma boa parte dos entrevistados considera que o modelo de trabalho onde há a necessidade de ir a um escritório e entrar no ambiente corporativo, pode favorecer a concentração nas atividades a serem desenvolvidas, a convivência com os pares e o resultado geral.

No que tange à **interação com colegas de trabalho** verifica-se que os entrevistados dividem opiniões sobre a falta dessa convivência. Os que consideram um ponto negativo alegam esta necessidade de convivência mesmo sendo gerentes e convivendo regularmente com outros funcionários da empresa, no caso, os representantes de vendas subordinados a eles.

No eixo **Mudança na rotina familiar**, as falas deixam bem claras as interferências do trabalho na vida familiar, principalmente em relação às mulheres. Praticamente todas, excetuando-se a que é separada, alegaram que tiveram que ampliar,

também, a carga de trabalho que exercem quando precisam ser mães, mulheres e donas-de-casa, além do lado profissional.

DISCUSSÃO/CONCLUSÃO

Diante do exposto pode-se afirmar que cada vez mais empresas têm optado pelo modelo de teletrabalho no segmento da indústria farmacêutica. São inegáveis as vantagens desse modelo para as empresas, mas não se pode afirmar o mesmo para os empregados.

No que diz respeito ao conhecimento disponível sobre teletrabalho, não é possível afirmar se o que diz este estudo confirma ou modifica o que já existe. Para a empresa, a principal vantagem é a redução de custos; e para os funcionários, a flexibilidade de horários. Neste modelo, as empresas farmacêuticas conseguem exercer um nível de controle de processos e execução de tarefas que talvez não fosse possível no modelo convencional de trabalho, com a vantagem de não terem de arcar com os custos de manutenção e ainda podem eximir-se do compromisso de gerenciar conflitos internos.

Os trabalhadores da indústria farmacêutica entrevistados foram unânimes em afirmar que passaram a trabalhar mais no modelo de *home office* e que por vezes isso atrapalha a rotina familiar, visto que precisam trabalhar nos fins de semana ou até tarde

da noite. Entretanto, apesar disso, não têm intenção de voltar a trabalhar no modelo tradicional.

Isso abre espaço para uma nova discussão, visto que fica a pergunta a ser respondida: que preço este gerente está disposto a pagar sob o ponto de vista pessoal, social e profissional, para auferir suas vantagens?

No objeto estudado, pôde-se perceber o quão vasto é o tema e o quanto este ainda pode ser desenvolvido, seja através de pesquisas como a apresentada neste estudo, ou através de outros métodos que porventura possam retratar de forma mais transparente os aspectos que envolvem a indústria farmacêutica brasileira e sua relação com seus empregados.

Contribui para isso a necessidade de ampliar e desenvolver o interesse em pesquisar sob todos os aspectos, a indústria farmacêutica brasileira, que tem grande representatividade econômica e tecnológica, além de despertar muito interesse na academia.

ABSTRACT

The work presented raises the topic of Career and personal life - Impacts of Teleworking, which is a growing method in modern society, thanks to recently implemented technology, such as the internet, palm tops and notebooks. The use of teleworking by the sales managers of the brazilian pharmaceutical industry helped companies to increase their employees' productivity by allowing them to work from home. The equipments were transferred to their employees' homes, therefore decreasing maintenance costs and giving the employees the option of working at home, close to their families. However, this forced them to change their professional and social routine, and consequently, their quality of life.

KEY WORDS: Teleworking, Workaholic, Sales Managers, Home Office.

REFERÊNCIAS

BASTOS, J.A.S.L.A. A educação tecnológica na sociedade. **Tecnologia e Interação**, Curitiba: CEFET-Pr., p.30-45, 1998.

BASTOS,V.D. Inovação Farmacêutica: padrão setorial e perspectivas para o caso brasileiro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 271-296, set. 2005.

CARVALHO, R.Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João, org.. **Novas tecnologias, trabalho e educação**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 93-127.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Vol.1. 11ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed Porto Alegre, Bookman, 2003.

COSTA, I. S. A. – Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades: **RAP**, v.I, nº41, p.105-24. 2007.

DAVIDSON, W.H et. al. **The virtual corporation**: structuring and revitalizing the corporation for the 21st Century. New York: Harper Business, 1993.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Paulo, v.14, n.3, p. 027-034, set/dez 2004.

DE MASI, D. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. 2 ed Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

EPSTEIN, Isaac. **Cibernética**. São Paulo: Ática, 1986.

FRANÇA, A.C.L.; OLIVEIRA, P. M. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. **RAE eletrônica**. v.4, n.1, 2005.

GAUTHIER, C.; DORIN, P. **Le guide pratique du télétravail**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

GBEZO, B. E. Otro modo de trabajar: la revolución del teletrabajo. **Trabajo**, revista da OIT, n. 14, dez de 1995.

HASSARD, J. Tempo de Trabalho. In Chanlat, Jean François (org.). **O indivíduo na Organização**: Dimensões Esquecidas, vol. I. São Paulo, Atlas, 1996. p. 176-193.

LEMESLE, R.M.; MAROT, J.C., **Le Télétravail**, Collection Que sais - Je?. Paris: PUF, 1994.

LINCOLN, J.; KALENBERG, A. **Culture, control and commitment**: a study of work organisation and work attitudes in the US and Japan. Cambridge, UK. Cambridge University Press, 1989.

LUCENA, M. D. S. **Pensamento de recursos humanos**. São Paulo, Ed. Atlas, 1990.

MAGALHÃES, L. C. G. *et alli*. **Diretrizes para uma Política Industrial de Medicamentos e Farmoquímicos**. Nota Técnica. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R. Desenvolvimento Gerencial através de Cursos de Longa Duração: um estudo sobre a percepção de eficácia dos cursos de MBA e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba/PR. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

MELLO, A. **Teletrabalho**: o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.189p.

MINTZBERG, H. Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato. **Coleção Harvard de Administração**. n.3, p.5-57. Nova Cultural, SP, 1986.

NILLES, J. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**. São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, M. A. **Dilemas na Gestão da Qualidade e da Qualidade de Vida no Trabalho**. 1º, p.26-27. *Anais*, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabajo en el mundo**.Genebra: OIT, 1994.

OUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **Revista de Administração de Empresas**. v.43, n.1, p.49-59, 2002.

PUMA, M. e WETZEL, U. Trabalho em transformação: dimensões de espaço e tempo no trabalho em casa. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**. 2007, RJ.

RAIMUNDO FILHO, Jorge. O PAPEL DOS FORNECEDORES NA CADEIA DE VALOR – DEBATES. **GV Saúde**. São Paulo – n.3 – 2007, p.19

RILEY, P. MANDAVILLI, A.; HEINO, R. **Observing the impact of communication and information technology on “net-work”**. In: Telework and the new workplace of the 21st century. Washington: Department of Labor, 2000. Disponível em www.dol.gov/asp/telework/toc.htm. Acesso em: 24 de abr de 2010.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis. Ed. Vozes, 1999.

SLONGO, L. A.; BOSSARDI, G. Orientação para o Mercado e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo em empresas Metalúrgicas, Metal-Mecânicas e Material Elétrico de Caxias do Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Curitiba, 2004.

SIMKIM, C. ;HILLAGE, J. Family-friendly working: new hope or old hype? **IMS Report** n. 224. Cambridge, 1992

STROETMAN, K.; A. KUBITSCHKE, L. Teleco-operation case study: improving competitiveness". **Information culture and business performance, university of hertfordshire press**, n.6127, 1995, 74p.

TATE, J. "Le travail à domicile dans l'Union Européenne (Rapport du Groupe de Travail ad hoc)", **Europe Sociale**, Supplément 2/95, Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés Européennes, 1995.

TIETZE, S. When “work” comes “home”: coping strategies of teleworkers and their families. **Journal of Business Ethics**, vol.41, no.4, 2002.

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VIRILIO, P. **O Espaço Crítico**. São Paulo: Editora 34, 1993

WOOD Jr., T. Organizações Dramáticas e o Fascínio do Stress. In: Encontro Internacional de Gestão de Competências em Qualidade de Vida no Trabalho, 1º, **Anais...**, São Paulo: FEA/USP, FIA, PROPEG, 1998, p.35-37.

O Positivismo e o Ensino de Ciências Sociais Aplicadas: Contribuições para uma Prática de Ensino do Curso de Administração Baseada em Fatos e Evidências

Alberto Carlos Teixeira Alvarães

CRA-RJ 20-52277-1

Mestre em Educação(UCP), Bacharel em Administração (UFRRJ) e especialista em Filosofia (UCB), Pedagogia Empresarial e Docência do Ensino Superior (UCAM)

Professor de Administração da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro – FAETEC, Volta Redonda, RJ

Coordenador de pós-graduação em Gestão de Negócios da Sociedade Brasileira de Análises Clínicas – SBAC, Rio de Janeiro, RJ

O POSITIVISMO E O ENSINO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: CONTRIBUIÇÕES PARA UMA PRÁTICA DE ENSINO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BASEADA EM FATOS E EVIDÊNCIAS

RESUMO

Neste presente estudo, serão abordadas algumas contribuições do positivismo para o ensino das Ciências Sociais Aplicadas. Especificamente, no intuito de manter uma melhor delimitação e compreensão da proposta deste estudo, o campo de pesquisa será o curso de Administração integrante da área de Ciências Sociais Aplicadas. Para tanto, será elaborada uma explanação acerca de pré-conceitos baseados em modelos e personalidades na gestão empresarial, objeto de estudo deste curso, explanação essa apoiada os autores desta área Galvão (2006), Fullan (2009), Pfeffer e Sutton (2006) e Robbins (2005). A seguir, será desenvolvida uma apresentação histórica do positivismo a partir dos pensadores Condorcet, Simon, Comte, Durkheim e Weber, cujas fundamentações são consolidadas por Löwy (2009) e Lakatos (2006). Por fim, nas conclusões deste trabalho buscar-se apresentar algumas contribuições que o positivismo pode trazer para uma prática de ensino de Administração baseada em fatos e evidências no intuito de contornar as armadilhas das pré-concepções na gestão empresarial.

Palavras-chave: positivismo; ensino superior, administração de empresas

INTRODUÇÃO

Parece ser inevitável refletir sobre a intrigante constatação de Galvão (2006), ainda na apresentação de sua obra, sobre as exigências de habilidades e competências que hoje o mercado impõe aos gestores empresariais chamando a atenção para modelos e “receitas” que cada vez mais são utilizados como soluções prontas para os problemas da gestão empresarial:

É admirável observar os bem-sucedidos, mas sabemos o real preço do sucesso. Todos correm tanto para estar sempre devendo alguma coisa. Os perfis de seleção têm sido cada vez mais fortes e apurados. **Já não se escrevem teorias gerenciais, estudam-se biografias de bem-sucedidos e existem milhões de publicações com artigos curtos e práticos que procuram dar dicas de como se portar para satisfazer às exigências do mercado** (p.V-VI, grifo meu).

Fullan (2009) comenta a respeito dessa situação constatada por Galvão fazendo alusão aos chamados “gurus da administração” que podem criar tipos especialmente sedutores de dependência. Em sua forma de influência de suposta autoridade o guru “promete às pessoas uma saída do caos que sentem, [...] cultivam discípulos dependentes, em vez de pensadores independentes” (p.108). Fullan (2009) provoca ainda o leitor com os estudos de Anthony Storr, um psiquiatra britânico, que constata que “os gurus precisam de garantia e do sentimento de certeza que o fato de terem discípulos lhes proporciona, para que possam enfrentar as suas próprias dúvidas interiores e deixa-las de lado” (*ibidem*, p.109). Os discípulos dos gurus modernos, “estão procurando o que desejam no lugar errado” (STORR, 1997, *apud ibidem*). A impressão sobre gurus é exposta por outro autor conhecido na área de Administração de Empresas: Peter Drucker. Para este autor, “as pessoas procuram gurus porque não sabem soletrar charlatão” (FULLAN, 2009, p.109).

Em caminho similar, Pfeffer e Sutton (2006) questionam as ações gerenciais que se baseiam em práticas “de sucesso” implantadas em outras empresas, e que são consideradas modelos, a serem seguidas e aplicadas em qualquer situação de problema ou necessidade o qual, supõe-se, seja semelhante. Neste sentido, chamam a atenção para o que chamam de “práticas de decisão inadequadas” (p.6-13) quais sejam:

1. *benchmarking*¹ informal: a utilização do benchmarking sem o devido critério científico no qual o que se observa é uma “imitação irracional”;
2. fazer o que (parece ter) funcionado antes: quando se aplicam práticas que resolveram problemas no passado, mas que agora podem não funcionar ou carece de adaptações; e
3. seguir ideologias profundamente arraigadas embora não analisadas: quando pessoas estão totalmente tomadas por ideologias ou crenças incorporadas de forma tão profunda que fazem com que a organização adote alguma prática administrativa não porque pareça lógica, mas porque os gerentes “acreditam” que funciona ou pressupõem que impulsionam pessoas e organização ao sucesso.

Para evitar esses erros, Pfeffer e Sutton (2006) apresentam sua teoria de “gerenciamento baseado em evidências”, cujo princípio remonta às pesquisas baseadas em evidências da medicina. Esclarecem esses autores que o principal precursor desse método foi

¹ *Benchmarking* é o processo pelo qual uma empresa verifica em outra empresa, sob a autorização e acordo entre ambas as partes, o funcionamento e os métodos utilizados em processos desta no intuito de adaptar e melhorar os processos daquela (nota do autor).

o Dr. David Sackett que na Universidade de McMaster, no Canadá, treinava médicos na avaliação de métodos de pesquisa e desenvolvimento para fazer a triagem de tudo, deixando apenas o que há de melhor em termos de pesquisa. Como resultado, sua equipe descartou 98% dos artigos publicados que apresentavam práticas geralmente obsoletas (p.14-15).

O gerenciamento baseado em evidências é apontado por Pfeffer e Sutton (2006) como uma oportunidade de mudar o modo de pensar e agir de qualquer gestor, tornando-se um novo modo de ver o mundo e pensar sobre a arte de administrar. Este método de gerenciamento parte da premissa de se usar melhor e plenamente a lógica e os fatos permitindo aos líderes realizar melhor o seu trabalho, entender o que funciona ou não e identificar as meias-verdades perigosas que induzem a atitudes absurdas que normalmente são aceitas como o conselho perfeito (p.14). Tal forma de administrar, requer do administrador dois componentes cruciais (p.15):

1. disposição para colocar de lado a crença e a sabedoria convencionais (as meias-verdades) e agir de acordo com os fatos e
2. capacidade de reunir as constatações e informações necessárias para tomar decisões mais coerentes e inteligentes, acompanhando o ritmo da nova evidência, bem como usar as novas evidências para atualizar as práticas.

Robbins (2005) revela preocupação semelhante ao abordar a relação entre crenças e constatações com o que chama de “noções preconcebidas *versus* evidência substantiva” (p.7). Para ele, os estudos relacionados ao comportamento organizacional se diferem dos estudos de disciplinas como cálculo, física, química ou contabilidade na medida em que estas apresentam conceitos, em sua maioria, inquestionáveis por serem claramente comprováveis, enquanto que as explicações dos fenômenos relacionados ao comportamento organizacional são constantemente influenciadas pelas noções preconcebidas existentes na mente humana. Desta forma,

ao contrário de muitas outras disciplinas, o estudo do comportamento organizacional não só introduz o aluno a uma série ampla de conceitos e teorias, como também precisa lidar com muitos ‘fatos’ normalmente aceitos sobre comportamento humano e organizações que ele adquiriu ao longo dos anos (*ibidem*).

Tais práticas, sendo observadas no dia-a-dia de empresas, possuem, provavelmente, o estímulo dentro da sala de aula, quando o ensino de administração baseado em modelos de práticas e modelos de personalidades se transforma em pré-concepções que é questionada por autores como Pfeffer e Sutton (2006), Fullan (2009), Galvão (2006) e Robbins (2005). Esses autores contribuem para uma profunda reflexão acerca das atitudes e comportamentos de administradores que promovem a formação de culturas organizacionais baseadas juízos de valor em detrimento de juízos de fato, a observação dos fenômenos sem a busca de suas respectivas causas. Tais constatações, motivaram o desenvolvimento deste trabalho na medida em que, pressupõe-se, tais pré-concepções podem ter origem na sala de aula onde ocorre o ensino da gestão empresarial.

A partir dessas exposições iniciais, apresenta-se como objetivo desse estudo apresentar as contribuições que o positivismo pode trazer para práticas de ensino do curso de Administração que estimulem discentes à capacidade de análise desprovida de pré-concepções estabelecidas por modelos de práticas e personalidades.

O POSITIVISMO: ALGUMAS CONTRIBUIÇÕES

Nesta exploração, não serão tratadas as questões da filosofia positivista, mas as contribuições que o positivismo trás para o ensino das ciências sociais, semelhante abordagem desenvolvida por Löwi (2009), uma explanação da “doutrina da neutralidade axiológica do saber” (p.19).

Para Löwy (*ibidem*), o positivismo, em sua configuração ideal-típica, está fundamentado num certo número de premissas que estruturam um sistema coerente e operacional: a) a sociedade é regida por leis naturais, invariáveis e independentes da vontade e ações humanas, uma sociedade na qual reina uma harmonia natural; b) a sociedade é epistemologicamente assimilada pela natureza e c) as ciências da sociedade devem limitar-se à observação e à explicação causal dos fenômenos, de forma objetiva, neutra, livre de julgamentos de valor ou ideologias, descartando previamente todas as pré-noções e pré-conceitos. Debruçado, principalmente, sobre essa terceira premissa é que serão aprofundadas as contribuições do positivismo para o ensino das Ciências Sociais Aplicadas, objetivo deste estudo.

O positivismo moderno, nascido como descendente da filosofia do Iluminismo, foi objeto de estudo de Condorcet para o qual o estudo dos fatos sociais foi, por muito tempo, “abandonado ao acaso, à avidez dos governos, à astúcia dos charlatães, aos preconceitos ou aos interesses de todas as classes poderosas” (Löwi, 2009, p.22). Curiosamente, o termo e o sentido de “charlatão” aplicado por Löwy na análise do positivismo coincidem com a de Drucker, da área de Administração. Neste primeiro momento de exploração teórica do positivismo, é possível estabelecer uma comparação entre a problemática deste presente estudo com o coração da problemática positivista que durante aproximadamente dois séculos buscava uma ciência neutra, imune aos “interesses e paixões” (CONDORCET, 1793, *apud* LÖWY, 2009, p.22).

Discípulo de Condorcet, Simon (1813) crê que o que chama de ciência política pode ser neutra e objetiva, ultrapassando diferentes pontos de vista, as diferentes formas de ver contraditórias: “até aqui, o método da ciência da observação não foi introduzido nas questões políticas; cada um trouxe a sua maneira de ver, de raciocinar, de julgar, e resulta daí que ainda não se obteve nem precisões nas soluções, nem generalidades nos resultados” (*apud* LÖWY, 2009, p.24).

Apesar das contribuições de Condorcet e Simon, Löwy considera que foi Comte (1855) o fundador do positivismo, pois promove a transmutação do mundo positivista em ideologia. Para Comte, o método positivista visa “afastar a ameaça que representam as idéias *negativas*, críticas, anárquicas, dissolventes e subversivas da filosofia do Iluminismo e do socialismo utópico” (LÖWY, 2009, p.26-27, grifo do autor). Dentro desta definição, Comte enuncia que entende que a chamada física social é a área de estudo que tem por objeto o estudo dos fenômenos sociais considerados da mesma forma que os fenômenos astronômicos, físicos, químicos e fisiológicos, sujeitos a leis naturais invariáveis cuja descoberta é o objetivo específico de suas pesquisas (*ibidem*, p.27). Esta ciência natural da sociedade, a física social que mais tarde seria denominada como sociologia, não teria outro caminho senão a de ser tão neutra e livre de julgamentos de valor quanto essas outras áreas científicas.

Declarando ser o precursor de Comte, Durkheim é considerado o fundador da sociologia positivista como disciplina científica. Aproximando-se às Ciências Sociais Aplicadas que anos mais tarde deram origem à área de estudos da Administração, Durkheim

(1915) reforça o conceito de positivismo como ciência de estudo neutro de fenômenos sociais ao afirmar que “os economistas foram os primeiros a proclamar que as leis sociais são tão necessárias como as leis físicas. Segundo eles, é tão impossível a concorrência não nivelar pouco a pouco os preços [...] como os corpos não caírem de forma vertical” (*apud* LÖWY, 2009, p.31) o que corrobora com Pfeffer e Sutton (2006, p.15) ao citar que um dos componentes cruciais da gestão empresarial é o da “capacidade de reunir as constatações e informações necessárias para tomar decisões mais coerentes e inteligentes, acompanhando o ritmo da nova evidência, bem como usar as novas evidências para atualizar as práticas”.

Alguns autores consideraram que Comte e Durkheim “estão inteiramente fora da condição de privados de preconceito” (LÖWY, 2009, p.38), e, a partir disso, é possível verificar a contribuição destes autores para as pesquisas nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas. Comte pode ser considerado como o principal teórico que disseminou o pensamento positivista introduzindo a concepção de que o conhecimento só é válido quando comprovado pelo pensamento científico, reforçando Robbins (2005) quando revela a sua preocupação na relação entre crenças e constatações com o que chama de “noções preconcebidas *versus* evidência substantiva” (p.7). Este pensamento de Comte era um rompimento definitivo com os conceitos teológicos e metafísicos do conhecimento. Durkheim, fazendo do positivismo uma base filosófica, avançou no sentido de defender a existência de conexões causais. Embora sujeitos a críticas, Comte e Durkheim contribuíram para a base dos métodos usados para análises empresariais desprovidas de pré-conceitos estabelecidos por modelos de gestão ou de personalidades. Para estes, um grupo social pode ser analisado da mesma forma que os fenômenos da natureza.

Weber (1922), a despeito de suas críticas aos seus precursores, avança na terceira premissa do positivismo apontada por Löwy (2009) a de que “as ciências da sociedade devem limitar-se à observação e à explicação causal dos fenômenos, de forma objetiva, neutra, livre de julgamentos de valor ou ideologias, descartando previamente todas as pré-noções e pré-conceitos” (p.19). Para aquele autor, a organização social está baseada na razão e no direito e a prioridade do cientista é a de separar o juízo de fato (aquilo que é) os juízos de valor (aquilo que deveria ser) da análise científica. Desta forma, Weber aponta que no estudo dos fenômenos sociais, o tipo ideal não é uma hipótese, pois esta não é a realidade concreta; não é uma simples descrição da realidade, pois seria apenas um processo de comparação e seleção de situações semelhantes e também não pode ser um termo médio, pois seu significado não emerge da noção quantitativa da realidade (LAKATOS, 2007, p.79-80). Tais proposições corroboram com Pfeffer e Sutton (2006) quando aponta que o administrador deve ter a “disposição para colocar de lado a crença e a sabedoria convencionais (as meias-verdades) e agir de acordo com os fatos” (p.15).

Para uma maior precisão do conceito de separação entre julgamento de fato e julgamento de valor, é necessário distinguir dois aspectos que se tende geralmente a difundir: 1) a não-dedução dos fatos a partir dos valores e 2) a não-dedução dos valores a partir dos fatos (LÖWY, 2009, p.43). No primeiro aspecto, Weber aponta que os valores determinam as questões da investigação, mas as respostas devem ser estritamente livres de valores. O objeto da pesquisa deve ser definido a partir de ponto de vista valorativo, mas o método investigativo deve ser submetido a regras objetivas e universais. No segundo aspecto, há uma impossibilidade lógica de deduzir um imperativo prático ou ético a partir das constatações de um fato. Não há nenhum ponto que conduza da verdade puramente empírica da realidade dada pelos meios de explicação causal, à afirmação ou contestação da validade de *não importa qual* julgamento de valor (*ibidem*, p.43-46)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As proposições do positivismo apresentadas ao longo deste estudo consolidadas por pensadores como Condorcet, Simon, Comte, Durkheim e Weber, cujas fundamentações são consolidadas por Löwy (2009) e Lakatos (2006) vêm ao encontro das preocupações de vários autores a respeito de uma gestão menos baseada em evidências e mais baseada em modelos pré-concebidos de práticas ou modelos de personalidades (PFEFFER e SUTTON, 2006; FULLAN, 2009; GALVÃO, 2006 e ROBBINS, 2005). A pura imitação destes “modelos prontos”, incentivada pelas práticas de ensino do curso de Administração, pode se transformar em inibidores naturais de habilidades e competências tão exigidas na seleção dos futuros gestores e tão aprofundadas em sua formação acadêmica como a criatividade, a iniciativa, o planejamento, a capacidade de assumir riscos, a visão generalista, a audácia, a ambição, a capacidade de síntese e a intuição (ANDRADE e AMBONI, 2005, p.36-37).

Este estudo não busca combater, diminuir a importância ou desconsiderar a experiência de práticas e personalidades pré-concebidas por meio das práticas de ensino o que pode vir por meio de estudos de caso, bibliografias, matérias publicadas ou artigos científicos. Esta tentativa talvez fosse uma tarefa muito árdua e desconsideraria um grande conhecimento construído ao longo de muitos anos. Ao contrário, essas pré-concepções podem ser consideradas como experiências e oportunidades nas análises das decisões empresariais. Busca-se aqui tão somente apresentar reflexões acerca das influências dessas pré-concepções nas práticas de ensino do curso de Administração, em especial, nos limites que podem posicioná-los como expressão inquestionável da verdade ou como experiências nas análises de evidências que rodeiam as decisões diárias dos gestores.

Tais reflexões propostas, vindas das contribuições do positivismo, para o ensino para o ensino dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas e, em especial da Administração, são: 1) Em que medida as práticas de ensino estimulam as decisões da gestão empresarial calcadas em juízos de valor e não em juízos de fato? E 2) O quanto o ensino de Administração promove a capacidade de reunir constatações e informações necessárias para a tomada de decisões baseada em evidências?

Como já declarado, procura-se com essas reflexões não desconsiderar a importância das experiências já relatadas e apresentadas no ensino de Administração, de todo o conhecimento e aprendizado reunido ao longo de décadas desde que a área de Administração se consolidou como formação profissional a partir da metade do século XX, mas revelar as possíveis consequências de uma gestão empresarial baseada em pré-concepções “entregues prontas” sem a análise do que é juízo de valor e juízo de fato, do que é evidência ou hipótese.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui O. Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de Administração: metodologia e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson, 2005.

FULLAN, Michael. **O significado da mudança educacional**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009..

GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

LÖWY, Michael. **As aventuras de Karl Mark contra o Barão de Münchhausen: marxismo e positivismo da Sociologia do Conhecimento**. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2009.

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I.. **A verdade dos fatos: gerenciamento baseado em evidências**. São Paulo: Campus, 2006.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

Resumo de Dissertação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO PARA A GARANTIA DA SEGURANÇA
DE ALIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UM BARCO CAMARONEIRO**

**Elisabete Coentrão Marques - ecoentrao@ig.com.br
CRA-RJ 20-64700-0**

**Administradora (UNESA, Niterói, RJ), Nutricionista (UFF, Niterói, RJ), Mestre em Ciência
e Tecnologia de Alimentos (UFRRJ, Seropédica RJ)**

Banca examinadora: Arlene Gaspar (orientadora; Médica veterinária, docente da UFRRJ); Stella Regina Reis da Costa (co-orientadora, Engenheira química, docente da UFRRJ); Tatiana Saldanha (docente da UFRRJ); Sérgio Borges Mano (docente da UFF)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
Instituto de Tecnologia, Departamento de Tecnologia de Alimentos.
Antiga Estrada RIO-São Paulo, Km 07 - Campus Universitário – Centro, Seropédica, RJ - Brasil
CEP: 28890-000
Telefone: (21) 92436830 Fax: (21) 37873851

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO PARA A GARANTIA DA SEGURANÇA DE ALIMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UM BARCO CAMARONEIRO

Resumo

A produção primária é a base para o estabelecimento de atitudes em prol da qualidade na área da alimentação. Uma matéria-prima obtida com padrões de qualidade de excelência é o primeiro passo para disponibilização de um produto inócuo para o consumidor. No controle de qualidade a bordo deve-se definir as situações que envolvem a captura e transporte com medidas que garantam as condições de segurança higiênico-sanitárias e as instruções de ensino teórico e prático para desenvolver as operações de manipulação e armazenamento, diminuindo as perdas do produto. Objetivou-se neste trabalho implementar um sistema de gestão da qualidade embasado no sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle de maneira a garantir a segurança higiênico-sanitária, estabelecendo padrões técnicos de processo representado pelo Manual de Boas Práticas de Manipulação do Pescado. Usou-se como instrumental de pesquisa a *check-list* de Boas Práticas de Fabricação segundo a RDC nº 275/2002 – ANVISA, um termômetro a laser e um teste objetivo de múltipla escolha. Após a primeira avaliação, elaborou-se o Manual de Boas Práticas de Manipulação do Pescado. Fez-se um detalhamento diagramado do sistema desenvolvido na embarcação, com descrição de funções, procedimentos e definição das relações lógicas, conexões, controle e execução. O Manual de Boas Práticas possibilitou familiaridade com o objeto de trabalho, julgamento da qualidade do produto e correção pelo autocontrole com as instruções do procedimento operacional. Conscientizou-se a equipe sobre os processos de produção da empresa, além dos pontos fortes e fracos do fluxo de processo, fazendo uma visita na linha de produção, demonstrando as séries de operações, quantificando o trabalho pelos níveis de estoque e a importância de não ocorrerem atrasos na entrada do produto no porão. O manual foi elaborado, implantado e preservado como documento integrado a sua finalidade. Houve redução no tempo médio de execução do trabalho a bordo com agilidade na prestação do serviço, maior volume de produção e melhoria dos lucros pela diminuição das perdas do produto por manipulação incorreta. Foi aplicado um teste objetivo de múltipla escolha aos funcionários para que respondessem a dez questões propostas relativas a práticas e controle higiênico da embarcação e verificou-se que houve aproveitamento total das informações contidas no manual, pois constatou-se 100% de acertos no teste aplicado, demonstrando assim que a implementação do manual da qualidade foi eficiente para compreensão dos assuntos contemplados. A atenção no sentido de assegurar a qualidade do trabalho prestado foi conseguida, a empresa redefiniu seus processos, mensurando sua prática com auxílio de formulários e do Manual de Boas Práticas de Manipulação do Pescado, otimizando a produção na cadeia do frio.

Palavras-chave: Barco Camaroneiro, Boas Práticas, Gestão da Qualidade.



CRA/RJ

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO