

Atitude



FACULDADE
DOM BOSCO
de PORTO ALEGRE

Pede-se permuta

REVISTA ATITUDE - Construindo Oportunidades
Periódico da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre
- Ano III - Nº 6 - Julho a Dezembro de 2009.
Porto Alegre - Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre.

ISSN 1809-5720

A REVISTA ATITUDE – Construindo Oportunidades tem por finalidade a produção e a divulgação do conhecimento nas áreas das ciências aplicadas produzido particularmente pelo seu corpo docente e colaboradores de outras instituições, com vistas a abrir espaço para o intercâmbio de ideias, fomentar a produção científica e ampliar a participação acadêmica na comunidade. O Conselho Editorial reserva-se o direito de não aceitar a publicação de matérias que não estejam de acordo com esses objetivos. Os autores são responsáveis pelas matérias assinadas.

É permitida a cópia (transcrição) desde que devidamente mencionada a fonte.

Endereço para permuta:
Rua Mal. José Inácio da Silva, 355
Passo D'Areia - Porto Alegre - RS
Tel: (51) 3361.6700
www.faculdade.dombosco.net

Diretor/Director

Prof. Dr. Pe. Marcos Sandrini - sandrini@dombosco.net

Editor/Editor

Prof. Dr. Marco Antonio Fontoura Hansen - mafhansen@gmail.com

Comissão Editorial/Editorial Board

Profa. Dra. Aurélia Adriana de Melo - aurelia.faculdade@dombosco.net
Prof. Ms. José Nosvitz Pereira de Souza - nosvitz.faculdade@dombosco.net
Prof. Dr. Luís Fernando Fortes Garcia - luis@garcia.pro.br
Prof. Ms. Luiz Dal Molin - dalmolin.faculdade@dombosco.net
Prof. Dr. Marco Antonio Fontoura Hansen - mafhansen@gmail.com

Comissão Científica/Scientific Committee

Avaliadores ad-hoc/Ad-hoc reviewers

Prof. Ms. Aécio Cordeiro Neves (FDB/Porto Alegre, RS)
Profa. Dra. Angela Beatrice Dewes Moura (FDB/Porto Alegre, RS)
Prof. Dr. Bachir Hallouche (UNISC/Santa Cruz do Sul, RS)
Profa. Ms. Beatriz Stoll Moraes (FDB/Porto Alegre, RS)
Pesq. Ms. Camila Cossetin Ferreira (INPE-CRS/Santa Maria, RS)
Prof. Dr. Carlos Garulo (IUS/Roma, Itália)
Prof. Dr. Erneldo Schallenberger (UNIOESTE/Cascavel, PR)
Prof. Dr. Fábio José Garcia dos Reis (UNISAL/Lorena, SP)
Prof. Dr. Friedrich Wilhelm Herms (UERJ/Rio de Janeiro, RJ)
Prof. Dr. Geraldo Lopes Crossetti (FDB/Porto Alegre, RS)
Prof. Dr. José Néri da Silveira (FDB/Porto Alegre, RS)
Profa. Dra. Letícia da Silva Garcia (FDB/Porto Alegre, RS)
Pesq. Dr. Manoel de Araújo Sousa Jr. (INPE-CRS/Santa Maria, RS)
Prof. Dr. Pe. Marcos Sandrini (FDB/Porto Alegre, RS)
Profa. Dra. Marisa Tsao (UNILASALLE/Canoas, RS)
Prof. Dr. Nelson Luiz Sambaqui Gruber (UFRGS/Porto Alegre, RS)
Prof. Dr. Osmar Gustavo Wöhl Coelho (UNISINOS/São Leopoldo, RS)
Pesq. Ms. Sílvia Midori Saito (INPE-CRS/Santa Maria, RS)
Prof. Dr. Stefano Florissi (UFRGS/Porto Alegre, RS)
Pesq. Dra. Tania Maria Sausen (INPE-CRS/Santa Maria, RS)
Profa. Ms. Viviani Lopes Bastos (UCS/Caxias do Sul, RS)

Publicação e Organização/Organization and Publication

Revista Atitude - Construindo Oportunidades

Rua Mal. José Inácio da Silva, 355 – Porto Alegre – RS – Brasil
CEP: 90.520-280 – Tel.: (51) 3361 6700 – e-mail: revista.faculdade@dombosco.net

Produção Gráfica/Graphics Production

Arte Brasil Publicidade

R. P. Domingos Giovanini, 165 – Pq. Taquaral – Campinas – SP
CEP 13087-310 – Tel: (19) 3242.7922 – Fax: (19) 3242.7077

Revisão:

Cristiane Billis – MTb 26.193

Sumário

Apresentação	7
CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS	9
1. Breves apontamentos sobre o percurso do conceito de ‘pessoa’ para o direito ...	11
<i>Débora Cristina Holenbach Grivot</i>	
2. Aplicação dos conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma empresa prestadora de serviços	17
<i>Gilberto Tavares dos Santos</i>	
3. Gestão da crise: o papel da comunicação corporativa	25
<i>Nilo Valter Karnopp</i>	
4. Os primeiros balanços com as Normas Brasileiras de Contabilidade harmonizadas aos padrões internacionais (IFRS)	35
<i>Carlos Eduardo de Saibro e Cláudio Morais Machado</i>	
5. Os diferentes modelos de jurisdição constitucional	57
<i>Isabel da Cunha Bisch</i>	
6. Sincronia Organizacional na Implantação de um Sistema de Gestão Empresarial	67
<i>Elisabeth Maria Mosele</i>	
7. Educação Superior em Estilo Salesiano e Andragogia: Aproximações	79
<i>Simone Souza Thomazi</i>	
Teses e Monografias	93
Resenha Bibliográfica	95

Apresentação

ATITUDE, Construindo Oportunidades é a Revista de pesquisa científica de nossa Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. Nela encontram-se reflexões e experiências profissionais de nossa comunidade acadêmica. É uma amostragem do que se faz em nossa comunidade e também no seu entorno.

Apresentamos dois artigos da área das Ciências Jurídicas escritos por duas professoras de nosso Curso de Direito. Débora Cristina Holenbach Grivot é professora de História do Direito e de Direito Romano. Ela nos brinda com um artigo retratando a história do conceito de pessoa para o Direito. Isabel da Cunha Bisch faz uma interessante análise dos diferentes modelos de jurisdição constitucional concluindo que no Brasil “vige aqui o modelo monista ou cumulado de controle de constitucionalidade”.

Na área da administração, Dr. Gilberto Tavares dos Santos analisa uma empresa prestadora de serviços à luz do Sistema Toyota de Produção chegando à conclusão de que é “possível o uso dos conceitos do STP em uma empresa de prestação de serviços e sua aplicabilidade diária como forma de garantir qualidade na realização das atividades. Independente das diferenças conceituais entre produtos e serviços, percebe-se que a Produção Enxuta pode extrapolar o âmbito da manufatura e ser adaptada à área de prestação de serviços”.

Causou muita comoção à população brasileira e muita dor aos familiares e amigos das vítimas de dois grandes acidentes aéreos, protagonizados por duas prestadoras de serviços, a GOL e a TAM. Nilo Valter Karnopp os analisa a partir da perspectiva da comunicação corporativa. Com todo respeito aos envolvidos, suas conclusões são extremamente importantes para ajudar a minorar a dor e a consternação produzidas por catástrofes semelhantes.

Dentro do Projeto de Iniciação Científica da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, esta Revista apresenta o resultado de pesquisa realizada pelo professor Cláudio Moraes Machado em sintonia com o acadêmico Carlos Eduardo de Saibro. Eles apresentam os desafios da implantação das Normas Brasileiras de Contabilidade harmonizadas aos padrões internacionais. Espanta-nos o volume de empresas que ainda não adotaram e implantaram estas normas. Este artigo quer ser um incentivo à sua aplicação dentro de uma perspectiva de melhoria dos serviços prestados às empresas e pessoas físicas através da contabilidade harmonizada com os padrões internacionais.

A professora Elisabeth Maria Mosele aborda a metodologia denominada sincronia organizacional para fornecer suporte à implantação de um sistema de gestão empresarial para pequenas e médias empresas. Foi desenvolvida uma pesquisa telemática com o objetivo de demarcar parâmetros para a sistematização indicada. Quantificadas as respostas, elas foram aplicadas para testar o modelo sugerido e a partir desse estudo propor uma metodologia simplificada e de baixo custo de implantação do sistema de gestão com uma melhor compreensão das necessidades e expectativas do cliente e o alinhamento entre as estratégias, a tecnologia implantada e a capacitação das pessoas envolvidas no processo.

Dentro do objetivo de apresentar sempre algum aprofundamento sobre o patrono da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, Simone Thomazi apresenta suas reflexões sobre a andragogia relacionada com o Sistema Preventivo de Dom Bosco indicando alguns pontos para sua aplicação.

Como de praxe, esta Revista apresenta síntese das dissertações e teses defendidas no semestre pelos docentes da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. Esta vez coube à professora doutora Daniela Rodrigues Cunha Retamal divulgar sua tese: A gestão em cursos de educação a distância via internet: uma visão a partir dos Fatores Críticos de Sucesso. Esta tese foi defendida em 23/11/2009 no Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PGIE/UFRGS, Porto Alegre, RS, 2009.

Também é apresentada a resenha do livro Para Sempre, o compromisso ético do educador, de autoria de Marcos Sandrini, diretor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre.

Conselho Editorial da Revista Atitude – Construindo Oportunidades

— ***Ciências Sociais e Aplicadas*** —

Breves apontamentos sobre o percurso do conceito de ‘pessoa’ para o direito

Débora Cristina Holenbach Grivot¹

Resumo: A noção de pessoa não foi a mesma durante o curso da história e a sua associável noção de personalidade sempre deixou marcada a ideologia que integrou o seu conteúdo, nas épocas em que se viu prestigiada. O estudo do percurso do conceito de pessoa é decisivo para que se possa entender o seu estágio atual. Este trabalho pretende reunir, em breves apontamentos, as linhas gerais desta trajetória para poder ser um contributo ao estudo do tema, percebendo a ‘pessoa’ como centro e fim do direito.

Palavras-chave: Pessoa; Percurso Histórico; Valor-fonte.

Abstract: The “person” notion was not the same during the course of history and its associable notion of personality always made marked the ideology that integrated its content, at the time where it was sanctioned. The study of the way of the person concept is decisive so that its training can be understood current. This work intends to get together in brief notes the general lines of this trajectory to be able to be a contribution to the study of the subject, seeing ‘person’ as center and purpose of the law.

Keywords: Person; History Line; Value Source.

Introdução

O novo Código Civil Brasileiro, em vigor desde 2003, dentre tantas inovações à ordem jurídica e ajustes das relações civis frente ao novo momento histórico-cultural da sociedade, apresenta como um de seus mais significativos avanços a nova “concepção de pessoa”. Num estudo muito relevante sobre este tema, Judith Martins-Costa (2002, p. 131) assevera que esta significação de “pessoa”, presente no Código Civil atual, não é um “dado”, mas um “construído”. A afirmativa pode ser compreendida na medida em que, se hoje existe uma Lei Civil, na qual a pessoa é o “valor-fonte”, é certo que por trás desta concepção, séculos de história lhe desenharam os destinos, moldaram as perspectivas, até que tenha culminado, na forma, a feição consagrada no ordenamento jurídico brasileiro. É justamente este percurso histórico que se pretende resgatar, investigando o “como” e os “porquês” do estágio

atual da conceituação jurídica de pessoa, pela perspectiva histórica que a precede e, principalmente, pela influência que se lhe agrega o fato de ter sido resultado da marca humanista de Miguel Reale, coordenador da Comissão Elaboradora do Projeto de Código Civil.

2. Evolução do Conceito de Pessoa na História

2.1. *Prosopon, Persona e a concepção canonística*

Para a cultura grega, ‘pessoa’ é ‘prosopon’, que significa máscara utilizada nas peças teatrais; justamente aquilo que se coloca na frente do rosto, e representa o ator que segura a máscara. Esta, não designa o homem, nem em sentido geral, ou físico, nem mesmo em sentido ético-espiritual, designa, isso sim, o personagem. Também em latim a palavra persona designava máscara teatral que representava o personagem e não o homem. Tanto que, como

1 Mestre em Direito Privado pela UFRGS (2006), bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUC/RS (1999), professora de Direito Romano e História do Direito na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, na Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre e na Faculdade São Judas Tadeu de Porto Alegre e-mail: deboraromanista@terra.com.br

ensina Sérgio Cotta (1983, p. 160), enquanto o homem é real, a pessoa, seja *prosopon* ou *persona*, é a aparência fictícia e lúdica. Como de costume, as mulheres não podiam representar. A máscara permitia a quem é homem de aparecer como uma mulher.

Já os romanos evoluíram a expressão *persona* do significado de máscara para o significado de homem. Mas 'homem' no seu sentido naturalístico. Gaio, jurista do segundo século da nossa era, cuja obra demonstra com precisão o direito aplicado naquele tempo, ensinava a seus alunos afirmando que: "Todo o direito que usamos respeita às **peçoas** ou às coisas ou às ações" (GAIO 1.8.: *Omne autem ius quo utimur pertinet vel ad personas vel ad res vel ad actiones*). E, logo em seguida, ao discorrer sobre as pessoas, leciona: "A suma divisão do **direito das peçoas** é esta, a saber, todos os **homens** ou são livres ou escravos" (GAIO 1.9.: *Et quidem summa divisio de iure personarum haec est, quod omnes homines aut liberi sunt aut servi*).

Assim, tanto era pessoa o homem livre como o escravo (*persona servi*) que por sua vez não era considerado sujeito de direito e não gozava de capacidade jurídica (outra expressão não elaborada pelos romanos) reservada apenas ao *Pater Familias*, único sujeito de direito no modelo romano (IGLESIAS, 1999).

Também no Direito Justiniano, precisamente no Digesto de Justiniano, verifica-se a expressão "pessoa" traduzida no sentido natural de homem. Mas alguns romanistas, como Giovanni Locrano, têm interpretado o passo de Hermogeniano (D.1.5.2) como demonstração de que, uma vez que "pessoa" significava "todos os homens", a pessoa era a centralidade do direito. Segundo a tradução de Hécio Madeira, o passo contém a seguinte disposição: "Como, portanto, todo direito é constituído por causa dos homens, nós declaramos ter seguido o édito perpétuo, primeiramente com o status das pessoas e, depois, os outros, aplicando os títulos próximos e os conjugados a estes conforme a matéria" (Hermogeniano D.1.5.2.: "Cum igitur hominum causa omne ius constitutum sit, primo de personarum statu ac post de ceteris, ordinem edicti perpetui secut et his proximis atque coniunctis applicantes titulos ut res patitur, dicemus.").

Michel Villey (2003, p. 370) entende que a diversidade dos clássicos supõe diversos

papéis e que esta noção foi distorcida, na modernidade, para o singular, para "pessoa" abstrata. É que, segundo o autor, a doutrina jurídica moderna falsificou o direito das pessoas forjando, a partir da ideia geral da 'natureza do homem', o conceito de 'personalidade jurídica', que seria em princípio o atributo comum de todos os homens. Diz que o racionalismo moderno fala no singular e os clássicos romanos, no plural. Tratam da pluralidade, da diversidade das pessoas. A palavra "pessoa" originariamente evocava as máscaras, os papéis que os atores desempenhavam. Uma comédia supõe diversos papéis: o conde Almaviva, a condessa Suzana, Figaro. Assim também no palco do Direito. Ainda que exista a natureza humana comum, e os homens iguais sob certos aspectos, Gaio observa na cidade e diante dos juizes que o cidadão não é igual ao estrangeiro, nem o senhor ao escravo, nem o pai de família ao filho; que estes papéis são complementares; que entre eles são discernidas proporções, como atualmente entre operários, empregados, patrões, funcionários públicos, desempregados, trabalhadores imigrantes, deficientes, pessoas idosas, etc. O que, segundo Pierangelo Catalano (1990, p. 167) pode ser identificado na circunstância de que as referências clássicas à pessoa não se traduzem na referência à sociedade, mas a cada homem singular na sua concreta pluralidade.

A verdade é que a palavra *persona* viveu uma verdadeira "aventura semântica", expressão utilizada por Sérgio Cotta (1983, p. 160), para quem a atual concepção jurídica de pessoa, em sua reconstrução histórica, não teve sempre a mesma conotação, e pode-se dizer que foi ignorada pelas culturas ocidentais antigas como a grega e a romana.

No mesmo sentido, há o entendimento de Alexandre dos Santos Cunha (2002, p. 16) que, tratando da concepção medieval, afirma que, não por acaso, os conceitos de "pessoa" e de "ser humano" começam a tornar-se coincidentes. Antes de Santo Tomás de Aquino, consideravam-se as coisas como podendo ser dotadas de capacidade jurídica, e, até que os jusnaturalistas espanhóis da Escola de Salamanca fossem chamados a revolver a questão do status jurídico das populações nativas da América, sequer se havia cunhado a ideia de que todos os seres humanos são pessoas.

Segundo Sergio Cotta (1983, p. 162), há a noção de que teria sido introduzida pelo cristianismo na linguagem culta (teológico primeiro, filosófico depois) e, então, na linguagem comum. O próprio autor adverte que a afirmação é drástica; por um lado, filosoficamente correta, mas, por outro, muito discutível porque dá mais atenção ao léxico do que o núcleo conceitual. Os canonistas medievais utilizaram a expressão “pessoa” para designar qualquer ente que seja passível de imputação do seu próprio agir e ter então capacidade jurídica. O termo “pessoa” deixa para trás a significação de “máscara” para designar o ator mesmo, agora titular de direitos e responsabilidades, e não é por acaso que Kant colocará a pessoa como fundamento da sua teoria ético-jurídica. A “pessoa” no seu sentido jurídico virá a assumir um primordial conteúdo econômico, o que, segundo Sergio Cotta (1983, p. 165), a reflexão jurídica moderna, esforçando-se para aderir à realidade fenomênica do agir, especialmente no século XIX, vem a concretizar ideologicamente, também se não sempre juridicamente, a pessoa na figura dominante do proprietário. Neste sentido, a pessoa se torna o fulcro do ‘individualismo jurídico’.

2.2. Concepção oitocentista e a patrimonialização do conceito

A doutrina alemã do século XIX recepciona a teoria Kantiana de pessoa. Karl von Savigny, em sua obra “O Sistema Direito Romano Atual”, no parágrafo 60 do Livro II, intitulado “As pessoas como Sujeitos de Relações Jurídicas”, afirma que “cada relação jurídica consiste na relação de uma pessoa com uma outra pessoa”. Segundo Pierangelo Catalano (1990, p. 24) tal definição exprime plenamente o pensamento típico de um romanista do século XIX. A confirmação disto é a própria indagação que Savigny faz: “quem pode ser sujeito de uma relação jurídica?” A dedução é do próprio autor: que “esta questão” seja “relativa à possibilidade de ‘ter direitos’, ou seja, à ‘capacidade jurídica’”.

A mudança primordial da significação de pessoa na concepção oitocentista é a seguinte: somente será capaz quem for sujeito de direito. Tanto é assim que o instituto da propriedade, construído como direito real e absoluto – uma vez que confere ao titular um poder de fazer valer frente todos os outros sujeitos indistintamente –, constitui a extrema

abstração que alcança o subjetivismo jurídico. Tal circunstância revela também que é possível que um sujeito, titular de algum direito, seja exclusivamente destinatário de um dever negativo de não ingerência.

Sobre este aspecto, as concepções de Savigny estão ligadas ao subjetivismo próprio da doutrina jurídica alemã do séc. XIX. Este subjetivismo pode ser comprovado pela posição do próprio Savigny em tema de propriedade quando afirma: “o fim da presente pesquisa, para o fim ao qual se dirige, pode dizer respeito somente a pessoas determinadas nas relações jurídicas, porque cada um deve considerar-se como capaz na relação jurídica puramente negativa na qual todos estão frente a uma única pessoa, por exemplo, a um proprietário.”

Afirma Alexandre Cunha (2005, p. 22) que a concepção savignyana sobre a pessoa humana, a capacidade jurídica e o direito subjetivo teve grandes repercussões para a teoria geral do Direito Civil oitocentista. Se o partícipe da relação jurídica não é a “pessoa” e sim o “sujeito de direito”, que é a pessoa, humana ou jurídica, dotada de capacidade jurídica, o que é efetivamente relevante, para o Direito, não é o estudo das pessoas, e sim da capacidade jurídica, do poder jurídico (vermögen) que estas podem exercer sobre mundo exterior, adquirindo direitos. Consequentemente é possível afirmar que o que subjaz à idéia de sujeito de direito é antes a capacidade jurídica do que a pessoa.

Assim, a “pessoa” era entendida como “sujeito” e também como “indivíduo”. O homem é o sujeito da norma jurídica e, consequentemente, único objeto da teoria da pessoa (HATTENHAUER, 1987, p. 14). Surge então a concepção de “homem-indivíduo-abstrato” que é o sujeito das relações jurídicas, como uma espécie de objetivação, já que a sua importância é externa, é a de fazer parte de uma relação jurídica.

Segundo Messinetti (1983, p. 374), a participação do homem na vida do Direito, que se manifesta no acontecimento de fatos jurídicos, pressupõe que exista um sujeito capaz de tornar-se titular dos efeitos jurídicos que tais fatos venham a determinar. A capacidade toma então posição de maior destaque em relação ao sujeito, como uma peça teatral e seu ator. O sujeito é o ator da encenação teatral, e não se sabe quem efetivamente está interpretando

o papel. Interessa somente interpretar e estar na dinâmica da apresentação, na dinâmica do adquirir direitos e contrair obrigações e movimentar o mercado, atitudes atribuíveis àqueles que são capazes. Tanto é assim que bem colocadas foram as palavras de Giorgio Oppo (2002, p. 835) quando disse que “a capacidade é uma noção parcial que exprime o sujeito como ‘aquele que se comporta’ mais do que exprimir uma ‘escolha de valores’, noção governada pelo ordenamento positivo”.

3. Nova estrutura da Teoria das Pessoas

3.1. Contribuição de Teixeira de Freitas

O Direito brasileiro recepcionou a doutrina europeia, despontando diante das demais a figura de Teixeira de Freitas com ideias avançadas para a sua época. Não foi o autor do primeiro Código Civil brasileiro, mas elaborou a Consolidação das Leis Civis (1857) e o Esboço de Código Civil (1867), de grande valia para a doutrina moderna. Na verdade, suas obras, principalmente o Esboço, ainda que inacabada, demonstra que o gênio do jurista se manifesta principalmente pela sublime proposta sistematizatória. A divisão dos direitos que pretendeu Teixeira de Freitas em ‘Parte Geral’ e ‘Parte Especial’ aponta que a base de sua sistematização é o próprio conceito de pessoa. Conforme o pensamento de José Lamartine Oliveira (1988, p. 347), como acontece com a totalidade da obra de Teixeira de Freitas, o exame da construção sistemática e dos pressupostos teóricos no que respeita ao tratamento jurídico dado às pessoas pelo Esboço revela o sistematizador originalíssimo e de gênio que foi Teixeira de Freitas. A propósito deste conceito, opta Teixeira de Freitas pela utilização de um termo semanticamente associado à metafísica para considerar todas as pessoas como ‘entes’, que podem ser de existência visível ou de existência tão somente ideal.

A chave da genialidade destoante de sua época certamente está na estreita ligação entre ‘pessoa’ e ‘personalidade’. Todos os homens gozam de personalidade, por mais restrita que seja a sua capacidade de direito (CUNHA, 2005, p. 40). É o primeiro passo

para a humanização do direito. Mas a história brasileira não seguiu este caminho. Em 1872, o Governo Imperial rescindiu o contrato com Teixeira de Freitas e, após algumas apresentações de projeto, em 1899, convidado por Epitácio Pessoa, então Ministro da Justiça, para elaborar o projeto de Código Civil, Clóvis Beviláqua inicia a obra no princípio de abril daquele ano e a conclui nos últimos dias de outubro, entrando em vigor após a sua aprovação em 1917. (MOREIRA ALVES, 2003, p. 04).

O conceito de “pessoa” para Beviláqua não se diferencia conceitualmente daquele proposto por Teixeira de Freitas, já que o jurista afirma que a pessoa é ‘o ser ao qual se atribuem direitos e obrigações’. Porém, a associação que o autor do Código Civil de 1916 faz entre pessoa e capacidade é dissonante daquilo que foi o avanço proposto por Teixeira de Freitas, qual seja, o atributo da personalidade. Este atributo surgia também na Europa e, por isso, de alguma forma, a nossa nova lei Civil (que vigeu por quase um século no Brasil) ainda consagrava a patrimonialização do direito civil, na contramão da nova doutrina dos direitos de personalidade que despontava

O termo “pessoa” deixa para trás a significação de “máscara” para designar o ator mesmo, agora titular de direitos e responsabilidades.

na Europa, principalmente com Gierke.

A nova teoria da personalidade foi entendida por Giorgio Oppo como “Declino del Soggetto e acesa della Persona” já que também no ordenamento positivo o sujeito de direito não se define somente como sujeito da atividade ou centro de imputação, ainda que a noção de capacidade diga respeito essencialmente a isso (OPPO, 2002, p. 832). Parece ser esta a chave da passagem da sujeição para a concreção. O sujeito que antes era visto como instrumento de relações jurídicas conforme a sua capacidade para ser titular de direitos e obrigações, passa a ser visto para além da sua capacidade até porque esta, ainda nas palavras de Oppo, não denota na integralidade o pertencer a um ordenamento jurídico positivo, não exprime nem mesmo o essencial momento da proteção da pessoa e menos ainda exprime a essência do pertencer a um ordenamento social.

Esta proteção da pessoa como valor é

anterior à ordem estatal e quiçá não é exagerado dizer que se trata do centro de todo o ordenamento, que não se restringe apenas ao sujeito não identificado, operador de uma relação jurídica, mas um bem em si mesmo é a mensagem que se colhe com a expressão “acesa della persona” – ascensão da concepção de pessoa – no texto de Oppo. Diz o referido autor que: “a sua gradual passagem da esfera social para aquela do ordenamento positivo, qual seja, depois a sua concreta regulamentação, é indicativo não só da pré-existência, mas também da sua tendência à historicidade” fazendo referência ao dado de que no Direito antigo havia paridade nos setores. Conclui o autor aduzindo que

a progressiva passagem dos direitos humanos da ordem social para a ordem estatal (positivação) pode ser descrita como o ascender da pessoa em relação ao sujeito, mas é também o ascender do mesmo sujeito de uma condição de sujeição para uma condição sempre mais de centralidade no ordenamento jurídico. Um declínio é então configurável somente como redução de uma posição de prevalência da noção e da realidade jurídica do sujeito em relação à noção e à realidade da pessoa e não como perda da substancial juridicidade (OPPO, 2002, p. 835).

É, assim, então que se perquire quem é o ser social que merece tutela. Quem é a “pessoa” que dá origem e sentido ao ordenamento jurídico. No Brasil, a inovação do Código Civil Brasileiro é justamente este novo paradigma.

3.2. Pessoa no Novo Código Civil: o valor-fonte

A premência das modificações sociais levou à elaboração de um Projeto de Código Civil com a pretensão de adequar a Lei Civil. No que se refere à Teoria das Pessoas, Orlando Gomes, autor do Anteprojeto de Código Civil, já previa a disposição de capítulo referente aos direitos da personalidade, segundo o qual: “a necessidade de proteger a pessoa humana contra práticas e abusos atentatórios de sua dignidade tornou-se premente em razão assim

da tendência política de desprestigiá-la, como os progressos científicos e técnicos.”

Depois de muitos anos de tramitação, a partir de 2003 o Brasil conta com um novo Código Civil, que consagra uma nova concepção de pessoa. Isso se dá pela sua conceituação e pela valorização dos pressupostos ético-jurídicos de suas ações, inserida que está a pessoa no contexto social. Tal circunstância é explicável em razão não só do momento histórico e social, como também e principalmente em razão das bases ideológicas que deram suporte ao novo texto. Judith Martins-Costa assevera:

Ora, sendo o coordenador da Comissão Elaboradora do Projeto um filósofo e humanista do porte de Miguel Reale, é natural que seu texto encontre-se permeado por regras nas quais é funda exigência de eticidade que deve pautar as relações extrapatrimoniais e patrimoniais entre as pessoas, portadoras que são da especial dignidade que, agora, a própria Constituição Federal lhes reconhece. (MARTINS-COSTA, 2002, p. 132)

A propósito desta nova teoria das pessoas, reconhecida no Novo Código Civil, Judith Martins-Costa é quem melhor situa a importância do tema:

“Se o mais relevante for a relação entre a pessoa e os bens patrimoniais, economicamente avaliáveis, crescem em importância as regras jurídicas atinentes à tutela do patrimônio. As normas de direito privado restam aí reduzidas a meios de tutela dos bens patrimoniais, obscurecendo-se a civilidade, dimensão social da existência e da própria dimensão social do ser civil no individualismo egoísta. Contudo, se em primeiro plano está a pessoa humana valorada por si só, pelo exclusivo fato de ser pessoa – isto é, a pessoa em sua irreduzível subjetividade e dignidade, dotada de personalidade singular e por isso mesmo titular de atributos e de interesses não mensuráveis economicamente – passa o Direito a construir princípios e regras que visam a tutelar essa dimensão existencial, na qual, mais que tudo, ressalta a sua direção etimológica e do direito dos indivíduos que passa a ser considerado o direito dos civis, dos que portam em si os valores da civilidade.”

Na nova dimensão civilística, a pessoa é o centro do ordenamento jurídico-civil e merecedora de tutela pelo singular fato de ser pessoa.

Conclusão

Na nova dimensão civilística, a pessoa é o centro do ordenamento jurídico-civil e merecedora de tutela pelo singular fato de ser pessoa. Esta tutela vai se identificar primeiramente com os direitos de personalidade, atributos exclusivos do fato de ser uma 'pessoa' para o direito, não de forma estática, mas dinâmica. O movimento que o direito seguiu para proteger e salvaguardar o conceito passou por metamorfoses durante toda a sua história, e não foi por acaso que chegou assim na atualidade. Se hoje a pessoa é o centro do direito, é certo que por detrás dela há um longo percurso, que se tentou brevemente registrar aqui, como incentivo a novas pesquisas, sem a pretensão de esgotar o tema que ainda carece de muita dedicação por parte de juristas.

Referências

- ALVES, José Carlos Moreira. **A Parte Geral do Projeto de Código Civil Brasileiro**, São Paulo: Saraiva, 2003.
- CATALANO, Pierangelo, Diritto e Persone. In: **Studi su Origine e Attualità del Sistema Romano**. Torino: Giappichelli Editore, 1990.
- COTTA, Sérgio, Persona. In: **Enciclopédia del Diritto**. v. XXXIII. Milano: Giuffrè, 1983.
- CUNHA, Alexandre dos Santos. A Teoria das Pessoas de Teixeira de Freitas: entre o Individualismo e Humanismo. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, v. 18, 2000.
- CUNHA, Alexandre dos Santos, **A normatividade da Pessoa Humana: O Estatuto Jurídico da Personalidade e o Código Civil de 2002**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.
- DIGESTO DE JUSTINIANO. **Livro I**. Tradução de Hécio Maciel França Madeira, 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.
- HATTENHAUER, Hans. **Conceptos Fundamentales del Derecho Civil**. Barcelona: Ariel, 1987.
- IGLESIAS, Juan. **Derecho Romano**, 12. ed. Barcelona: Ariel, 1999.
- MARTINS-COSTA, Judith, e BRANCO, Gérson. **Diretrizes teóricas do novo Código Civil brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MESSINETTI, David. Personalità (diritti dela). In: **Enciclopedia del Diritto**, v. XXXIII, Padova: Cedam, 1983.
- OLIVEIRA, José Lamartine Correa de. A Teoria das Pessoas no Esboço de Teixeira de Freitas. Superação e Permanência. In: **Augusto Teixeira de Freitas e il Diritto Latino Americano**, org. Sandro Schipani, Pádua: CEDAM, 1988.
- OPPO, Giorgio. Declino del Soggetto e Acesa della Persona. In: **Rivista di Diritto Civile**. Anno XLVIII, n.6. Nov/Dic 2002.
- SAVIGNY, F. C. Von. **Sistema del Diritto romano attuale**. Trad. V. Scialoja, II, Torino, 1888.
- VILLEY, Michel. **Filosofia do Direito: definições e fins do Direito, os meios do Direito**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

Aplicação dos conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma empresa prestadora de serviços

Gilberto Tavares dos Santos, Dr.¹

Resumo: Este artigo propõe a aplicação dos conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma empresa de prestação de serviços, a partir dos cinco princípios básicos definidos por Womack e Jones, quais sejam: valor definido pelo cliente; identificação da cadeia de valor; fluxo de processo e operações; produção puxada e perfeição na consecução dos processos. Um estudo de caso é apresentado para efetivar a aplicação desses cinco conceitos. Como conclusão do trabalho, verifica-se que os conceitos do Sistema Toyota de Produção podem ser aplicados às empresas prestadoras de serviços.

Palavras-chaves: Sistema Toyota de Produção, Princípios Básicos de Womack e Jones, Prestação de Serviços.

Abstract: The aim of this article is to apply the Toyota system of production concepts in an outsource company using five basic principles defined by Womack and Jones that are: client defined value; identification of the chain value; flux of process and operation; heavy production and process perfection. A case study is presented to exemplify these five concepts. At the end of this article it is concluded that Toyota system of production concepts can be applied in outsource companies successfully.

Keywords: Toyota system of production concepts; Basic principles defined by Womack and Jones; Outsourcing.

1. Introdução

O Sistema Toyota de Produção (STP), ou Produção Enxuta, surgiu no Japão no início da década de 50 como uma proposta de melhoria do ciclo de produção de automóveis (WOMACK et al., 1992). As principais características do STP são: (i) a eliminação do desperdício, a partir da redução de custos e (ii) a produção contrapedido, a partir de projeções de vendas reais e não especulativas (SHINGO, 1996).

Os conceitos do STP estão vinculados principalmente à área industrial e, por consequência, tratam de produtos tangíveis. Como este artigo se propõe a analisar uma prestação de serviços, faz-se necessário distinguir produtos e serviços. De acordo com Churchill e Peter (2000), os serviços são distintos dos produtos

pelas seguintes características: (i) não são estocáveis; (ii) não podem ser separados da pessoa que os fornece; (iii) envolvem uma relação contínua com o cliente; (iv) ocorrem com maior envolvimento do cliente no processo produtivo; (v) são intangíveis; e (vi) não são uniformes no resultado final.

A proposta deste artigo é identificar os conceitos comumente utilizados pelo STP e associá-los à prestação de serviços, a partir dos cinco princípios básicos estabelecidos por Womack e Jones (1998). Ao final do artigo, são propostas melhorias na prestação de serviços da empresa estudada, tendo em vista a possibilidade de aplicação dos conceitos do STP à área de serviços.

1 Doutor em Engenharia da Produção pela UFRGS.
Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre
e-mail: gtavares@producao.ufrgs.br

2. Os cinco princípios do STP

De acordo com Womack e Jones (1998), cinco princípios básicos possibilitam o entendimento dos processos produtivos nas organizações, quais sejam: (i) valor; (ii) cadeia de valor; (iii) fluxo; (iv) produção puxada; e (v) perfeição.

2.1. Valor

Valor é um conceito relacionado a um produto específico que atende às necessidades do cliente final a um preço específico em um momento específico (WOMACK; JONES, 1998). O valor é estabelecido pelo cliente final. Para o STP, não atender a necessidade de valor do cliente é uma perda.

2.2. Identificação da Cadeia de Valor

A identificação da cadeia de valor é a etapa que consiste no dimensionamento da cadeia de valor do produto sob análise. O conceito de cadeia de valor está relacionado à percepção do conjunto de atividades envolvidas na criação e fabricação do produto (WOMACK; JONES, 1998). O objetivo desta etapa é contextualizar o produto no ciclo produtivo.

O produto deve ser visto em seu fluxo natural, fugindo à visão tradicional de que passa por divisões hierárquicas da empresa e a elas esteja subordinado.

2.3. Fluxo

O fluxo é toda ação necessária para fazer passar um produto por todos os caminhos relacionados à produção (ROTHER; SHOOK, 1998). Esta etapa consiste em demonstrar como os elementos definidos na cadeia de valor se movimentam. O produto deve ser visto em seu fluxo natural, fugindo à visão tradicional de que passa por divisões hierárquicas da empresa e a elas esteja subordinado. O fluxo consiste em uma rede funcional dinâmica de processos e operações que se interseccionam perpendicularmente, e onde as operações são simplesmente meios para atingir determinados fins (ANTUNES, 1995). Para que melhorias possam ser realizadas em um processo, deve-se distinguir o fluxo de processos do fluxo de operações e analisá-los separadamente (SHINGO, 1996).

2.3.1 Fluxo de processos

O fluxo de processos é o acompanhamento do que acontece com o material – objeto de trabalho – no tempo e no espaço, com foco explícito no objeto (ECT, 1998). Os elementos do fluxo de processo estão assim caracterizados (SHINGO, 1996):

-  Processamento – é a atividade de mudança física no material ou na sua qualidade.
-  Inspeção – é a comparação com o padrão estabelecido.
-  Transporte – é o movimento de materiais ou produtos.
- Espera – é o tempo no qual não ocorre processamento, inspeção ou transporte. Pode ser de dois tipos:
 -  Espera de processo, que representa as esperas de lotes inteiros.
 -  Espera do lote, que representa as esperas internas aos lotes.

A análise do fluxo de processo permite detectar possíveis desperdícios que estejam ocorrendo no processo. Ohno (1997) define os desperdícios como perdas, assim

denominadas: (i) perdas por superprodução (quantitativa e por antecipação); (ii) perdas por transporte; (iii) perdas no processamento em si; (iv) perdas devido à fabricação de produtos

defeituosos; (v) perdas nos estoques; (vi) perdas no movimento; e (vii) perdas por espera.

2.3.2 Fluxo de operações

O fluxo de operações é o acompanhamento do que acontece com pessoas e equipamentos – sujeito do trabalho – no tempo e no espaço (ECT, 1998). As operações classificam-se em (SHINGO, 1996): (i) de set up – relativas à preparação dos equipamentos; (ii) principais essenciais, que executam realmente a operação principal em foco; (iii) principais auxiliares, que auxiliam a concluir a operação principal; (iv) folgas marginais na operação, relativas às atividades indiretamente relacionadas com a operação; (v) folgas marginais entre operações; (vi) folgas ligadas ao pessoal, relativas às necessidades particulares dos operadores.

2.4. Produção Puxada

O princípio da Produção Puxada consiste em determinar a capacidade adquirida pela empresa em projetar, programar e fabricar exatamente o que o cliente quer e quando o cliente quer (WOMACK; JONES, 1998). Isto ocorre após o atendimento dos princípios de valor, cadeia de valor e fluxo.

2.5. Perfeição

A ideia central deste princípio refere-se a

“como se pode chegar à perfeição na confecção de um produto ou na prestação de um serviço?”. À medida que os conceitos anteriores começarem a ser difundidos e implementados nas organizações, verifica-se um ciclo infinito de melhorias, ao mesmo tempo em que se oferece um produto que se aproxima ainda mais do que o cliente quer (WOMACK; JONES, 1998).

Para buscar o estágio de perfeição, os fluxos de processos e operações devem estar ajustados às necessidades do cliente.

3. Descrição da empresa

A organização analisada é uma empresa prestadora de serviços (contratada) na área de tratamento e distribuição de objetos de correspondências (OC). O serviço avaliado é o tratamento de OC em um setor específico. O setor está lotado com sete empregados e localizado num espaço físico de aproximadamente 45 m². O tratamento caracteriza-se pela triagem de OC, de acordo com os endereços de destino. O serviço foi particularizado pela contratada para atender às necessidades de uma outra empresa (contratante), haja vista a grande quantidade de OC a ser entregue ao cliente. O referido setor está contextualizado na cadeia produtiva apresentada na Figura 1, denominada Cadeia de Movimentação de Correspondências (CMC).

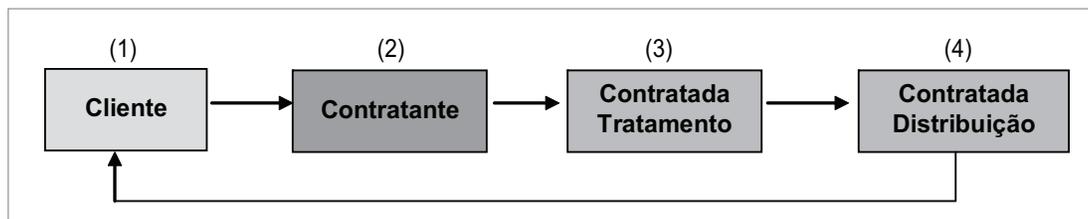


Figura 1 – Cadeia de Movimentação de Correspondências (CMC).

A CMC tem as seguintes etapas:

1) O processo é acionado pelo cliente, que solicita documentos à contratante.

2) A contratante emite os documentos, envelope e encaminha-os para a contratada, sob forma de OC.

3) A contratada, através de um setor específico (tratamento), recebe, confere e tria os OC, encaminhando-os para os centralizadores regionais. Os centralizadores regionais enviam os OC para os centros de distribuição domiciliária.

4) Os centros de distribuição domiciliária recebem e entregam os OC nos domicílios dos clientes.

O alvo deste trabalho é a análise do setor mencionado na etapa 3 (Figura 1). Em linhas gerais, a contratada tem por objetivo receber, tratar e entregar os OC aos clientes. Para um bom entendimento das etapas a seguir, é necessário apresentar algumas nomenclaturas utilizadas pela contratada.

OC	<i>É um envelope endereçado ao cliente.</i>
CEP	<i>É o código de endereçamento postal mencionado em cada OC.</i>
Amarrado	<i>É um lote com 150 OC.</i>
Espelho	<i>É o rótulo sobreposto a cada amarrado para identificação do município de destino.</i>
LR	<i>Lista de Registro – é o documento que indica o número de cada OC incluído num amarrado.</i>
Mala	<i>É o recipiente utilizado para enviar os amarrados para o centralizador regional.</i>
ND	<i>Nota de Despacho – é o documento onde são relacionadas as malas a serem expedidas para o centralizador regional.</i>
Centralizador-Regional	<i>É o órgão que engloba municípios por proximidade geográfica.</i>

Em razão do nível de importância do OC para o cliente, o OC tem identificação individualizada por código de barras. Os OC são recebidos pela contratada em amarrados e, a seguir, são desamarrados para execução da separação inicial por célula de triagem. Após essa separação inicial, os OC são encaminhados para as células de triagem para separação mais detalhada, em nível de município. Após a separação por município são confeccionados novos amarrados. Esses novos amarrados contêm LR, para controle de expedição de cada OC e espelho com código de barras, para controle de expedição do amarrado. Cada amarrado, o respectivo espelho e LR são empacotados e colocados em malas direcionadas aos principais centralizadores regionais. A leitura dos códigos de barra dos OC é realizada por leitoras óticas existentes em cada célula de triagem. As LR são emitidas por impressoras existentes no setor de trabalho.

4. Metodologia

A metodologia utilizada é a comparação entre o referencial teórico – os cinco princípios básicos estabelecidos por Womack & Jones – e a rotina executada no setor em estudo. Os dados necessários à realização deste trabalho foram obtidos através de observação informal dirigida e de entrevistas com perguntas abertas junto aos empregados do referido setor.

5. Resultados Obtidos

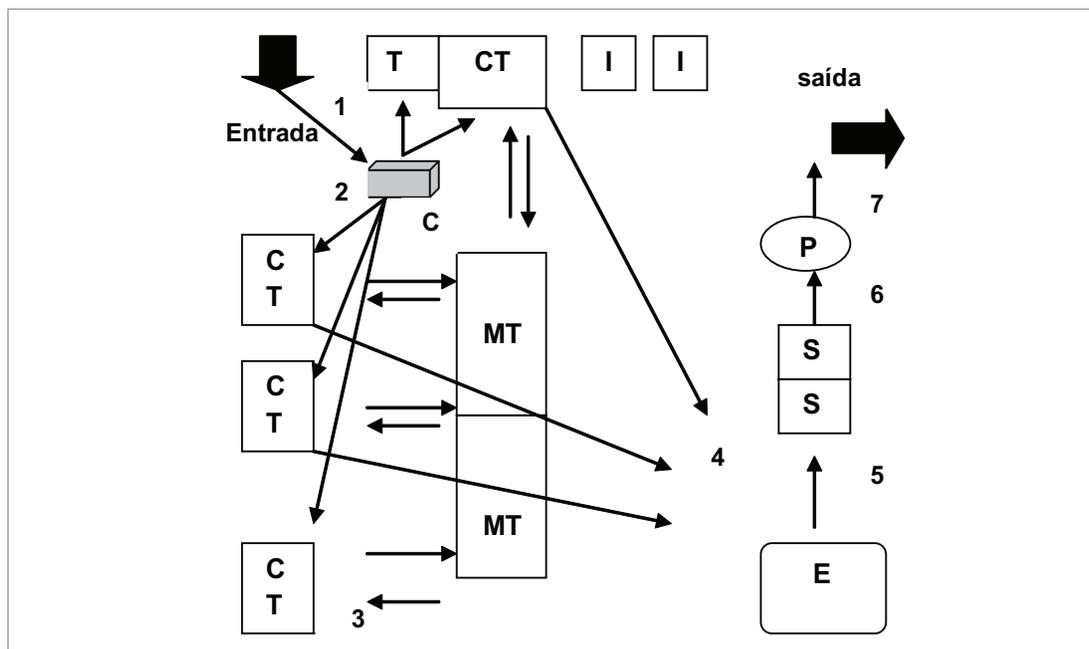
Os resultados obtidos a partir da metodologia empregada permitiram fazer algumas avaliações sobre o setor analisado.

a) O cliente da contratada atribui valor ao produto através do recebimento do OC dentro do prazo previsto, no endereço correto e sem danificação. Diferente de uma manufatura, onde o produto final está fisicamente materializado, numa empresa de prestação de serviços, o produto final se apresenta de forma

mais abstrata e relacionada às qualidades intrínsecas de serviço.

b) A cadeia de valor do processo em avaliação está vinculada à Cadeia de Movimentação de Correspondências apresentada na Figura 1.

c) O fluxo de processo no setor estudado é apresentado na Figura 3; porém, antes do detalhamento desse fluxo, é necessário conhecer movimentos realizados e leiaute aplicado no setor (Figura 2).



TC = terminal de consulta P = pesagem CT = célula de triagem S = separação por centralizador
 C = caixas I = impressoras MT = mesa de troca E = empacotamento

Figura 2 – Leiaute Atual do Setor de tratamento de OC

As setas incluídas na Figura 2 correspondem ao caminho percorrido pelos OC dentro do setor e têm a seguinte representação:

1) os OC são conferidos, colocados em caixas e triados por célula de triagem (CT). Os OC sem CEP são enviados para o Terminal de Consulta (TC);

2) os OC são enviados para as células de triagem;

3) os OC são triados por município/faixa de CEP. Os OC mal encaminhados são de-

positados nas mesas de troca (MT). Os OC são redirecionados das mesas de troca para a correta célula de triagem;

4) os OC são enviados para o empacotamento (E);

5) os OC são separados por centralizadores regionais (S);

6) os OC são pesados (P) e colocados em malas;

7) os OC são expedidos para os centralizadores regionais.

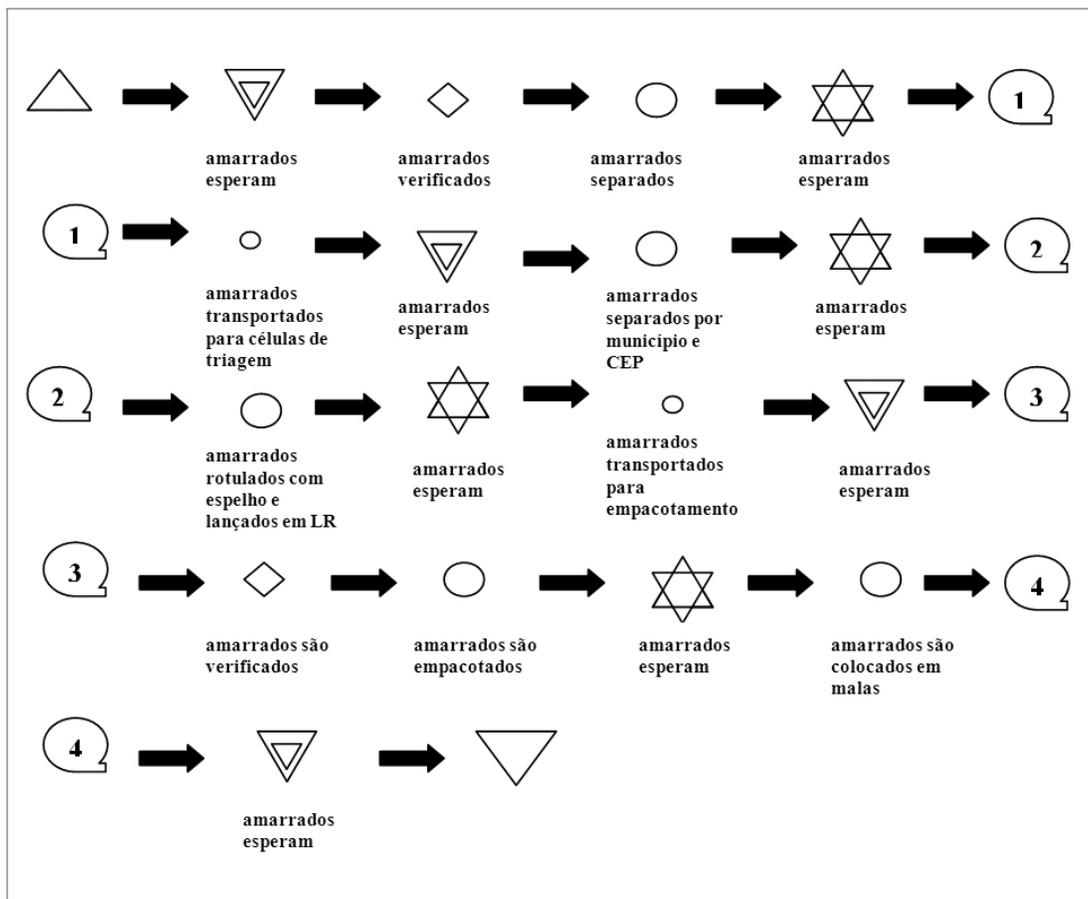


Figura 3 – Fluxo de Processos do Setor de tratamento de OC

d) Após a análise do fluxo de processos do setor, apontam-se as seguintes perdas:

- perdas por transporte – deslocamento dos amarrados até o empacotador;
- perdas por processamento em si – amarrados confeccionados com número insuficiente de OC (menor do que 150), espelhos lidos opticamente por código de barras, amarrados duplamente manipulados (uso da mesa de troca) e pesagem de amarrados;
- perdas por fabricação de produtos defeituosos – amarrados e malas – mal encaminhados, amarrados e OC reacondicionados em razão de danificações ocorridas;
- perdas por movimentos – amarrados não encaminhados às células de triagem;

- perdas por espera – amarrados aguardando triagem nos manipuladores, amarrados aguardando emissão de LR nas impressoras e amarrados aguardando empacotamento;
- perdas por estoque – amarrados não encaminhados para os centralizadores regionais no mesmo dia do recebimento no setor.

e) Apesar da difícil avaliação do fluxo de operações, decorrente da eventualidade das folgas, elaborou-se um mapeamento das principais operações (Quadro 2). No processo em análise, as operações de set up estão relacionadas à preparação de material e às rotinas que podem ser antecipadas pelos empregados. Dessa forma, estão classificadas como operações de preparação.

FLUXO DE OPERAÇÕES	
OPERAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1-Receber amarrados	Preparação
2-Ajustar carga nas caixas	Preparação
3-Verificar amarrados e separar por célula de triagem	Principal essencial
4-Levar amarrados para células de triagem	Folga marginal entre operações
5-Triar OC por municípios/faixas de CEP	Principal essencial
6-Buscar OC na mesa de troca	Folga marginal entre operações
7-Ler código de barras dos OC, emitir espelho e LR	Principal essencial
8-Buscar LR na impressora	Folga marginal entre operações
9-Levar amarrados para empacotamento	Folga marginal entre operações
10-Revisar endereçamento dos amarrados	Principal essencial
11-Empacotar amarrados	Principal auxiliar
12-Separar amarrados por centralizador regional	Principal essencial
13-Colocar amarrados em caixas e malas	Principal auxiliar
14-Pesar amarrados e emitir nota de despacho (ND)	Principal essencial

Quadro 2 – Fluxo de Operações do Setor de tratamento de OC

A análise do fluxo de operações permite ainda identificar as seguintes folgas de caráter não repetitivo:

- marginais na operação – abastecimento de material na empacotadora e impressoras, aferição da balança e manutenção dos micros e leitoras óticas;

- ligadas ao pessoal – lanches, saídas de ordem particular etc.

f) No processo em estudo, o cumprimento dos princípios de valor, cadeia de valor e fluxo ultrapassam os limites da contratada, uma vez que as atividades que agregam valor ao produto final fazem parte de um sistema complexo: a CMC (Figura 1). As exigências do cliente – valor do produto – tendem a fazer com que esta cadeia funcione harmonicamente, resultando na redução de tempo de entrega dos OC. Os membros da CMC estabelecem metas para atendimento de prazos e consequente alcance dos princípios de valor, cadeia de valor

e fluxo. Verifica-se, no caso da prestação de serviços, uma proximidade muito grande na relação cliente-fornecedor. Isto faz com que as empresas tendam a minimizar o tempo de ajustamento de seus processos na busca do atendimento rápido e eficaz das solicitações dos seus clientes.

g) As máquinas e equipamentos utilizados no setor são de simples manuseio e ajustam-se adequadamente à produção. Verifica-se que o fator preponderante para o alcance da perfeição, neste tipo de serviço, é o fator humano, responsável diretamente pela qualidade e produtividade do processo. A ênfase relativa ao fator humano está enquadrada em dois pilares de sustentação do STP: a autonomia e a multifuncionalidade. A autonomia consiste em facultar ao operador ou à máquina a autonomia de parar o processamento sempre que for detectada qualquer anormalidade (GHINATO, 1996). A

multifuncionalidade é a execução simultânea de operações, utilizando-se os tempos de folgas existentes (SHINGO, 1996). A perfeita utilização dos conceitos de autonomia e multifuncionalidade é essencial para o ajuste do processo analisado.

6. Sugestões para melhorias nos processos e operações

Para maximizar a eficiência da produção deve-se analisar e melhorar processos antes de otimizar operações. Os processos podem ser otimizados de duas maneiras: (i) melhorar o produto em si, dando valor ao produto e eliminando perdas; (ii) melhorar os métodos de fabricação (SHINGO, 1996).

Para o setor em estudo, as melhorias podem ser geradas com enfoque na eliminação de perdas, tanto no processo quanto nas operações. A proposta é estabelecer novo leiaute para a melhoria do processo, baseando-se na eliminação das perdas por transporte e por movimentos. O novo leiaute propõe a descentralização das operações de empacotamento, pesagem, fechamento de malas e caixas e emissão de LR e ND. A ideia é aproximar tais operações das células de triagem e disponibilizar máquinas e equipamentos para cada duas células. Para que a proposta seja implantada, é necessário alocar uma empacotadora e uma balança a cada duas células.

7. Conclusões

A partir do relatado neste artigo, constata-se ser possível o uso dos conceitos do STP em uma empresa de prestação de serviços e sua aplicabilidade diária como forma de garantir qualidade na realização das atividades. Independente das diferenças conceituais entre produtos e serviços, percebe-se que a Produção Enxuta pode extrapolar o âmbito da manufatura e ser adaptada à área de prestação de serviços.

Referências

ANTUNES, J. A. V. A lógica das perdas nos sistemas de produção – uma análise crítica. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração**, João Pessoa, v.1, n.7, 1995. p. 357-371.

CHURCHILL, J. G.; PETER, M. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ECT, Gestão da produtividade aplicada aos correios. Brasília, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, 1998 (mimeo).

GHINATO, P. **Sistema Toyota de Produção: mais do que simplesmente just-in-time**. Caxias do Sul: EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1996.

OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção – além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookmann, 1997.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar – mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 1998.

SHINGO, S. **Sistema Toyota de Produção: do ponto-de-vista de engenharia de produção**. Porto Alegre: Bookmann, 1996.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas – elimine o desperdício e crie riquezas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, T. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Gestão da crise: o papel da comunicação corporativa

Nilo Valter Karnopp¹

Resumo: Como reagem grandes empresas aéreas frente a tragédias que geram desespero e intensa instabilidade emocional na sociedade em geral e que afetam seus clientes? Uma importante providência para prevenir futuras surpresas é criar um comitê permanente de gestão de crise que estará preparado para agir prontamente no evento de um acidente. Esse artigo considera o referencial teórico contextualizado ao tema e enfatiza as ações similares de outras grandes corporações, especificamente analisando como reagiram TAM e GOL, duas das maiores empresas da aviação brasileira, que enfrentaram tragédias ainda lembradas pela sociedade brasileira. O artigo está dividido conforme segue: introdução, fundamentos do comportamento organizacional, referencial teórico sobre comunicação nas corporações, gestão da crise, o papel da comunicação organizacional e conclusão.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Gestão da Crise; Comunicação Organizacional.

Abstract: How large airline companies react when facing tragedies that generate desperation and intense emotional instability to society in general that affect customers? One important measure to prevent future surprises is to create a permanent committee of crisis administration that will be prepared to take prompt actions in the event of an accident. This article considers theoretical references contextualized to the subject and emphasizes similar actions of other large corporations, specifically analysing how react TAM and GOL, two of the largest companies of Brazilian aviation, who faced tragedies that are still reminded by Brazilian society. The article is divided as follows: introduction, organizational behavior fundamentals, theoretical references on communication in corporations, crisis administration, the role of communication in organizations and conclusion.

Keywords: Organizational Behavior; Crisis Administration; Communication in Organizations.

1. Introdução

O artigo propõe-se a analisar a questão da comunicação organizacional em situação de crise imprevisível, literalmente em estado de choque. No presente estudo foi feita uma recorrida bibliográfica na busca do referencial teórico nos fundamentos do comportamento organizacional em geral e em particular na comunicação corporativa. Em seguida, buscou-se nas revistas de notícias e de negócios do Brasil a ação e reação dos execu-

tivos das empresas, TAM e GOL, envolvidas em trágicos acidentes aéreos. Conclui-se o artigo sublinhando a importância da perfeita e eficiente comunicação com os familiares das vítimas, com a imprensa e com a sociedade, não emitindo, contudo, juízo de valores.

2. Fundamentos do comportamento organizacional

A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho

1 Professor universitário, mestre em Administração – ênfase em Finanças pela PUC-Rio e doutorando em Administração – ênfase em Estratégia e Competitividade pela Universidad de La Empresa – Montevideo (Uruguai).
e-mail: nilo.valter@terra.com.br

constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional ajudando a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações.

O **comportamento organizacional** é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2002). O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de disciplinas como Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia e Ciências Políticas.

São objetos de estudo do Comportamento Organizacional temas como fundamentos do comportamento individual; valores, atitudes e satisfação com o trabalho; personalidades e emoções; percepção e tomada de decisões individuais; motivação; na esfera do indivíduo. São objetos de estudo na esfera de grupo (de pessoas) fundamentos do comportamento do grupo; a compreensão do trabalho em grupo; comunicação; liderança e confiança; poder e política; e conflito e negociação. Quanto ao sistema organizacional, a disciplina trata do planejamento do trabalho e tecnologia; políticas e práticas de recursos humanos; cultura organizacional. A dinâmica organizacional se dá no estudo da mudança organizacional e administração do estresse, e no estudo do comportamento organizacional no mundo digital.

No final da década de 70, acreditava-se, através de pesquisas científicas, que a satisfação com o trabalho estava declinando entre todas as classes de trabalhadores. Hoje, sabe-se que isso não é mais verdade, havendo uma estagnação e mantendo-se estável a satisfação dos trabalhadores.

Valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. (ROBBINS, 2002).

Atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente a alguma coisa. Percebe-se isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento. (ROBBINS, 2007).

A **satisfação com o trabalho** reflete a

atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho... Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos. (ROBBINS, 2002).

Personalidade é a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. São determinantes da personalidade a hereditariedade, o ambiente, a situação. (ROBBINS, 2002).

Emoções são sentimentos intensos que são direcionados para alguém ou alguma coisa. As emoções são parte integrante da natureza humana. Os administradores cometem um erro ao ignorar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional. (ROBBINS, 2002).

A tomada de decisões é um elemento crítico na vida organizacional. A **percepção** pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. (ROBBINS, 2002).

Aquele que toma decisões para otimizar é racional, isto é, faz escolhas consistentes, com maximização de valor. São etapas do modelo racional de **tomada de decisões**: definir o problema, identificar os critérios para a decisão, dar pesos específicos a esses critérios, desenvolver as alternativas e escolher a melhor alternativa. (ROBBINS, 2007).

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Em nosso caso, este objetivo é organizacional, para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado com o trabalho (ROBBINS, 2007).

Na discussão do processo de motivação, há essencialmente três áreas principais de interesse. O que energiza o comportamento humano? O que dirige este comportamento? Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo? (BOWDITCH; BUONO, 1997).

Um **grupo** é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um

determinado objetivo. Por grupos formais entendemos aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas. O comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Os grupos informais são alianças que não são estruturados formalmente nem determinadas pela organização. (ROBBINS, 2002). Nas organizações complexas da atualidade, uma empresa eficaz requer a interação eficiente e eficaz de diversos grupos por toda sua hierarquia. Considerando-se que virtualmente todas as nossas atividades acontecem num contexto grupal, uma compreensão ampla dos grupos e suas dinâmicas é uma parte essencial da formação gerencial. (BOWDITCH; BUONO, 1997)

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. Uma capacidade de previsão mais acurada pode ser valiosa para a melhoria do desempenho do grupo (ROBBINS, 2002). A liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e para atingir metas. (BOWDITCH; BUONO, 1997)

Poder é a capacidade que A tem para influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Existem cinco bases ou fontes de poder. O poder baseado no medo (poder coercitivo). Submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros (poder de recompensa). Poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização (poder legítimo). Influência baseada em habilidades específicas ou em conhecimentos (poder de perícia). Influência baseada na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejáveis (poder de referência.) (ROBBINS, 2002). Poder é a capacidade de influenciar diversos resultados. Se ele for sancionado formalmente por uma organização

ou informalmente apoiado por indivíduos ou grupos, será descrito como poder legítimo. (BOWDITCH; BUONO, 1997)

Política ou comportamento político são atividades que não são requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela. (ROBBINS, 2002).

Conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. A visão tradicional do conflito é de que todo conflito é danoso e deve ser evitado. Por outro lado, a visão de relações humanas do conflito é a de que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. (ROBBINS, 2002).

Negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes trocam bens ou serviços e buscam um acordo sobre as vantagens dessa troca para cada um. Existem duas abordagens gerais para a negociação. A barganha distributiva busca a divisão de uma quantidade fixa de cursos: situação de perda e ganho. A barganha integrativa busca um ou

mais acordos que possam gerar uma solução ganho-ganho. (ROBBINS, 2002).

Estrutura organizacional define as tarefas que são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Existem seis elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura de suas organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia do comando, a amplitude do controle, a centralização e descentralização, e a formalização. (ROBBINS, 2002).

A **estrutura organizacional** pode ser definida genericamente com os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização. De um modo geral, a estrutura é concebida em termos de divisão e especialização do trabalho (diferenciação) e a maneira como é coordenada e controlada (integração). (BOWDITCH; BUONO, 1997)

Tecnologia é a maneira como uma organização transforma os insumos em resultados.

A forma como a administração responde e se posiciona frente à crise pode determinar o sucesso ou o fracasso da organização.

O tema comum entre as novas tecnologias no ambiente de trabalho é que elas substituem a mão-de-obra humana por máquinas na transformação de insumos em resultados. Os recentes avanços na tecnologia estão modificando o ambiente de trabalho e afetando a vida dos trabalhadores. Há quatro aspectos específicos relacionados com tecnologia e trabalho: programa qualidade total e os processos de melhoria contínua; a reengenharia; os sistemas flexíveis de manufatura e a obsolescência do trabalhador. (ROBBINS, 2002).

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para as modelagens e comportamentos dos funcionários. As práticas de seleção de uma organização determinam quem é contratado. Se forem elaboradas adequadamente, podem identificar candidatos competentes e ajustá-los apropriadamente às suas atribuições e à organização. Os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho aperfeiçoando as habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso. Igualmente aumenta a autoeficácia do funcionário. Uma das principais metas da avaliação do desempenho é analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para a decisão sobre a alocação de recompensas. A presença de um sindicato acrescenta uma outra variável: as evidências indicam que os sindicatos são um importante fator que contribui para as percepções, atitudes e comportamentos dos funcionários. (ROBBINS, 2002).

Cultura organizacional é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização: um sistema de valores compartilhados. Cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Subculturas são miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica. (ROBBINS, 2007).

Mudança é fazer as coisas de maneira diferente. Mudança planejada é a mudança de atividades intencional e orientada para resultados. Mudança de primeira ordem é a mudança linear e contínua. Mudança de segunda ordem é a mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical. Agentes de mudança são as pessoas que atuam como

catalisadores e assumem a responsabilidade pela administração das atividades de mudança. (ROBBINS, 2002).

El cambio organizacional supone negociación entre actores con racionalidad diferente, lucidez en lo que se refiere a los recursos organizacionales y una permanente apertura a los procesos de transformación cultural. El cambio organizacional no es entonces una transformación puntual, ni es el efecto de un decreto de carácter tecnocrático. Se trata de un proceso permanente caracterizado por una continua creación organizacional. (AROCENA, 1998).

Estresse é uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido, simultaneamente, como importante e incerto. Limites são forças que impedem que as pessoas façam aquilo que sejam. Demanda diz respeito à perda de alguma coisa desejada. (ROBBINS, 2002)

Comunicação é outro campo de estudo importante do Comportamento Organizacional. É dela que se ocupa o artigo a partir de agora.

3. Referencial teórico sobre comunicação nas organizações

A **comunicação** precisa incluir a transferência e a compreensão de mensagens. A boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. As pesquisas indicam que as falhas da comunicação são as fontes mais frequentes citadas de conflitos interpessoais. A comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo. A comunicação fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e de atendimento das necessidades sociais. A função final desempenhada pela comunicação relaciona-se com seu papel de facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações que

as pessoas e os grupos precisam para tomar as decisões, transmitindo os dados para que se identifiquem e avaliem alternativas. (ROBBINS, 2002).

Existem várias barreiras interpessoais e intrapessoais que ajudam a entender uma mensagem. A filtragem refere-se à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. Percepção seletiva identifica o receptor no processo de comunicação que vê e escuta seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais. Quando as informações com que temos de trabalhar excedem nossa capacidade de processamento, o resultado é a sobrecarga de informação. Quando as pessoas se sentem ameaçadas, a tendência é uma reação para reduzir a capacidade de entendimento mútuo. Ou seja, elas se tornam defensivas, assumindo comportamentos como ataques verbais, comentários sarcásticos, excesso de julgamentos e questionamentos sobre os motivos dos outros. As palavras têm significado diferentes para pessoas diferentes. A idade, a educação e o histórico cultural são as três variáveis mais óbvias que influenciam a linguagem usada por uma pessoa e as definições que ela dá às palavras. (ROBBINS, 2002).

“Desde esta perspectiva podemos especificar cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización. Éstos se presentan por lo general entramados, no uno por si solo, pero tanpouco tienen que estar presentes siempre. (a) Como información (lo que da forma) em cuanto configurador de las operaciones propias de cada entidad. Se refiere a las transacciones estables que se dan para que el negocio opere, al sistema normativo (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc.) que las respalda y a las formas de control y seguimiento de esas acciones. (b) Como divulgación, donde prima el ‘dar a conocer’ a otros. Se basa em ‘hacer público’ algo, em ofrecer a los otros una representación de algo; generalmente se busca interesar al otro, persuadirlo, apelar a sus gustos, intereses, deseos, conocimientos, para que comparta esa representación que se le ofrece. (c) Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y/o el refuerzo de procesos culturales. (d)

Como participación, como acción de comunicación del ‘otro’. En este punto se completa el ciclo de comunicación, donde explicitamente se da la palabra al otro, se lo escucha y se lo reconoce. (RESTREPO, 1998).

4. Gestão da crise: o papel da comunicação organizacional

Qualquer organização está sujeita a uma crise advinda de uma tragédia, de um desastre maior. A forma como a administração responde e se posiciona frente à crise pode determinar o sucesso ou o fracasso da organização. O gerenciamento da crise exige da administração uma postura de comunicação positiva, imediata e que inspire confiança à sociedade. A reputação e os resultados da empresa podem ser prejudicados caso ocorra algum acidente ou incidente envolvendo aeronaves. Um desastre aéreo é um duríssimo golpe no ativo mais valioso de uma empresa aérea: a credibilidade. Contudo, o avião é considerado um dos meios de transporte mais seguros do mundo. Estatísticas mostram que, ocorre um acidente para cada um milhão de decolagens. MEDINA apud GRUNIG; HUNT (1984)

han sugerido cuatro modelos de comunicación corporativa: agencia de prensa y publicidad; información pública; asimétrico bidireccional; e simétrico bidireccional. El modelo de agencia de prensa y publicidad es reconocido como la forma más sencilla de relaciones públicas: la adquisición de publicidad para una persona, organización o acontecimiento. El modelo de la información pública se basa em la elaboración de comunicados de prensa y otros instrumentos que se difunden a través de los medios de comunicación . El trabajo es realizado por comunicadores profesionales que escriben cosas positivas sobre las organizaciones que representan, esforzándose al mismo tiempo em brindar información fidedigna. Los profesionales no solo dan información al público, sino que también buscan información del público. Es un plan bidireccional de relaciones públicas como el modelo asimétrico bidireccional. El ultimo de los cuatro modelos de comunicación corporativa es el simétrico bidireccional. Se distingue del anterior em que utiliza la investigación para facilitar la comprensión y la comunicación, em lugar de identificar los mensajes más probables para motivar o persuadir el público. El propósito

principal de la investigación em este modelo es la comprensión, no la persuasión.

Deseja-se neste artigo explorar o tema da gestão da crise restrita ao setor de transporte aéreo no Brasil. Para tanto, efetuou uma recorrida em revistas de notícias e de negócios para relatar a forma como TAM e GOL administraram a crise que as envolveram em episódio de queda de aeronaves em passado recente.

4.1 O caso TAM

A TAM esteve envolvida em acidente aéreo em duas oportunidades. Ambos os acidentes aconteceram no aeroporto de Congonhas, no meio da Cidade de São Paulo. Em 1996, ela foi eleita a melhor companhia regional de avião civil do mundo. O Fokker 100 caiu sobre casas vizinhas ao aeroporto matando 99 pessoas. Em julho de 2007, novamente a TAM se viu envolvida em acidente aéreo, quando o Airbus 300 do voo 3054 não conseguiu parar no fim da pista, atingindo prédios em área do outro lado da rua em frente ao Aeroporto de Congonhas. Morreram 199 pessoas.

Como agiu a TAM na gestão oficial da crise? O episódio de 1996 trouxe ensinamentos e aprendizado para uma tragédia que não imaginava se repetir? Desde então, julho de 2007, passados 100 dias, a tragédia não sai da memória dos brasileiros e tem sido analisada à exaustão pelos meios de comunicação.

Analise a forma como a TAM lidou (e lida) com a crise do voo 3054.

1. O acidente aéreo aconteceu no dia 17 de julho de 2007, em voo de Porto Alegre a São Paulo (Aeroporto de Congonhas) – o chamado voo 3054. Morreram 199 pessoas, sendo que quatro não foram identificadas pelo Instituto Médico Legal. Não houve sobreviventes na aeronave. Entre os mortos estavam pessoas que transitavam naquele momento, pela avenida em frente ao Aeroporto, e pessoas que estavam trabalhando em prédios atingidos.

2. O presidente da TAM estava viajando a lazer, passava férias com a família em Miami. Quem comandou a empresa nas primeiras 24 horas da crise foi o diretor Castello Branco.

3. Acionado o presidente em Miami, este autorizou a abertura da sala da crise. É uma

espécie de quartel general para cuidar de catástrofes, criada após o acidente de 1996. Todo um aparato de equipamentos de comunicação e mais de 140 pessoas envolvidas na operação; deflagrava-se, assim, a gestão oficial da crise.

4. Nas 15 horas seguintes ao acidente, a TAM despachou à imprensa dez comunicados. Todos formais e racionais, para um momento de alta emoção, o que lhe serviu de críticas pela forma burocrática que agiu. A reação da TAM foi seguir à risca o manual que recomenda formalismo. Os manuais internacionais de acidentes aéreos recomendam frieza nestes momentos.

5. Contudo, apesar da sala de gestão da crise, as notícias não chegavam aos familiares – em Porto Alegre e São Paulo. Os funcionários da TAM não conseguiam dar informações; houve muita confusão no saguão e nos guichês dos aeroportos, até mesmo agressões.

6. Os parentes foram levados a um hotel, onde ouviram pelo rádio a lista de passageiros. A TAM não comunicara a lista de prováveis mortos que estariam na aeronave do voo 3054. A TAM levou sete horas para fornecer o nome das vítimas.

7. O responsável pela gestão de crise da TAM, em Porto Alegre, estava no voo 3054, e a empresa não tinha um plano B preparado. Um jatinho foi despachado para Porto Alegre após o acidente, mas não conseguiu pousar no Aeroporto Salgado Filho e foi para Curitiba. O time de gestão da crise, que estava neste jatinho, chegou a Porto Alegre somente 10 horas após o acidente.

8. Marco Antonio Bologna, presidente da empresa, disse em entrevista à imprensa escrita e falada, que a TAM indenizaria as famílias das vítimas de ‘modo justo’. Até hoje, não há indenizações pagas e criou-se uma Associação das Vítimas que vem pressionando a empresa. O governo federal e os políticos buscam uma solução humanitária e justa.

9. A jornalista Olga Curado, ex-diretora da Rede Globo de Televisão no Rio de Janeiro e em Londres, foi contratada para auxiliar a TAM no gerenciamento da crise de imagem causada pelo acidente com o Airbus A320 que

A condução do processo de comunicação eficiente acaba por determinar o futuro das companhias, pois os passageiros procuram por credibilidade.

matou 199 pessoas.

A TAM não mostrou poder de reação frente à crise que se instalou com o acidente aéreo do voo 3054. A TAM não aprendeu com o primeiro acidente.

Nas semanas seguintes à tragédia, as revistas de notícias *ÉPOCA*, *EXAME* e *VEJA*, de grande penetração como formadoras de opinião, levantaram algumas críticas à atuação da TAM no episódio do voo 3054.

Onde a TAM errou, segundo as revistas:

(a) O presidente da companhia não foi claro em suas entrevistas logo após o acidente. Disse que a aeronave estava em perfeitas condições, mesmo sabendo que um dos reversores do avião estava desativado quatro dias antes do acidente, o que teria ocasionado o acidente.

(b) O presidente da companhia afirmou, num primeiro momento, que a pista do Aeroporto de Congonhas estava em boas condições, o que foi desmentido por um piloto, com autorização da TAM, que disse que pousar em Congonhas é perigoso em dias de chuva.

(c) Não havia plano B para a gestão da crise em Porto Alegre, já que o responsável estava no voo e morreu.

(d) As famílias dos passageiros foram levadas a um hotel, repleto de equipes de televisão e fotógrafos, submetidos à exposição pública. A lista dos passageiros foi divulgada por emissora de rádio.

(e) A companhia demorou dias para entrar em contato com familiares de algumas vítimas.

(f) O discurso da empresa foi considerado pouco transparente por familiares e por especialistas em gestão da crise nos dias seguintes ao acidente.

(g) O presidente da TAM mostrou-se em nítida incapacidade de se comunicar. É reconhecido como um bom administrador, mas sem aptidão para lidar com o público, muito menos para pressões do tipo a que foi submetido.

(h) O conselho de administração da TAM criticou o presidente por ter nomeado chefe da operação de gestão da crise, um outro diretor.

Enquanto se procura culpados pela tragédia – teria sido as condições adversas da pista em dia de chuva, teria sido falha humana faltando habilidade aos pilotos, teria sido falta de manutenção da aeronave? – o presidente da companhia, Marco Antonio Bologna, vem

enfrentando a ira de quatro diferentes grupos. Os acionistas e o conselho de administração que querem que ele tenha uma posição mais firme e assuma o papel de porta-voz da companhia. Os membros do governo federal querem que Bologna assuma a culpa do acidente sozinho, tirando a responsabilidade pelo caos aéreo das costas do governo. Os parentes das vítimas querem que o pagamento das indenizações seja feito o mais rápido possível. Os pilotos e comissários da TAM querem a redução na jornada de trabalho, considerada exagerada e perigosa.

4.2. O caso GOL

No dia 29 de setembro de 2006, um Boeing 737-800 da GOL, que fazia o voo 1907 entre Manaus, Brasília e Rio de Janeiro havia desaparecido, enquanto sobrevoava a selva amazônica. O avião da GOL se chocou em pleno ar com um jato Legacy (de fabricação brasileira EMBRAER) comprado pela companhia americana ExcelAire. A maior tragédia da história da aviação civil brasileira teve 155 mortos.

Analisemos a forma como a GOL lidou (e lida) com a crise do voo 1907.

1. O presidente da companhia foi informado da tragédia às 18 horas do dia 29 de setembro, informado pelo vice-presidente técnico David Barioni.

2. Barioni é um dos primeiros funcionários da GOL (fundada em janeiro de 2000) e homem de confiança do presidente Constantino de Oliveira Júnior. Ficou estabelecido que Barioni seria o responsável pela gestão de eventuais acidentes aéreos. Ele se preparou participando de diversos treinamentos, originando um manual com cerca de 2.700 páginas no qual consta desde como a empresa deve se comunicar com o mercado e a sociedade após um acidente até um roteiro básico de como devem ser dadas as entrevistas à imprensa.

3. Em menos de uma hora, estava instalada e operando a sala da gestão da crise. Barioni reuniu 16 executivos que coordenaram o trabalho de 350 funcionários. Nesta noite, ninguém dormiu no 13º andar da sede da GOL.

4. O presidente acompanhava, do 15º andar, toda a movimentação. Ele era o fiador institucional da empresa. Esteve a cargo dele a primeira entrevista coletiva à imprensa, mas não se envolveria diretamente na operação.

5. Barioni deslocou-se no terceiro dia ao local da tragédia e viu de perto como os funcionários trabalhavam na remoção dos destroços. Devido ao cansaço de muitos e do estresse resolveu substituir parte da equipe. Ao mesmo tempo, não esqueceu do resto da companhia para que os funcionários a tocassem normalmente.

Como o vice-presidente David Barioni da GOL coordenou a operação de gerenciamento da crise do acidente aéreo do voo 1907 – o mais grave da história da aviação civil brasileira?

(a) Havia um manual de gerenciamento de crise da companhia e que foi cumprido à risca. Por mais técnico e frio em suas recomendações, mostrou-se eficiente na operação. Barioni se preparara para este momento, ainda que indesejado.

(b) Visitou pessoalmente o local onde houve o acidente.

(c) Aquelas pessoas que estavam estressadas, e sem condições emocionais para enfrentar a crise, foram deslocadas para outras funções.

(d) Estimulou os funcionários da GOL a continuar trabalhando normalmente, apesar do acidente.

(e) A empresa não parou durante a crise. Durante os 18 dias em que a sala da crise funcionou, a GOL recebeu dois novos aviões e fechou o orçamento de 2007. O esforço para controlar a crise e manter a companhia funcionando foi percebido pelo mercado.

Segundo uma pesquisa da consultoria inglesa OXFORD METRICS, “o fator predominante para a recuperação da imagem de uma empresa envolvida com acidentes fatais é a habilidade da administração demonstrar uma forte liderança e se comunicar com honestidade e transparência”.

4.3. TAM X Go!

No Brasil, o melhor exemplo de como lidar com a crise de acidentes aéreos foi dado pela GOL, no atendimento às vítimas do voo 1907, em setembro de 2006. Em vez de seguir à risca os manuais internacionais de acidentes aéreos – que recomendam frieza – o presidente da companhia chamou os tripulantes de heróis, cumprimentou pessoalmente as famílias das vítimas e chorou durante uma missa em memória aos mortos. A TAM não estava

preparada para lidar com esse tipo de problema. A empresa agiu de forma prepotente. O presidente da TAM mostrou-se incapaz de se comunicar com o mercado e a sociedade.

A GOL divulgou a lista de passageiros cinco horas após a queda do avião no meio da selva, numa sexta-feira à noite. A TAM levou cerca de sete horas para fornecer os nomes das vítimas. A reação da TAM foi seguir, à risca, o manual que recomenda formalismo.

4.4. Outros casos clássicos

4.4.1. TWA (1996)

O voo 800 explodiu no ar depois de decolar de Nova York com destino a Paris. A causa foi uma falha no tanque central de combustível. Fez 230 vítimas. Quando parentes das vítimas começaram a chegar ao aeroporto JFK, executivos da TWA ainda não haviam montado um centro para gestão de crises. A lista com o nome dos passageiros levou horas para ser divulgada. A empresa não sobreviveu à fuga de passageiros e acabou vendida à American Airlines em 2001.

4.4.2. Swissair (1998)

Um problema na fiação elétrica provocou um incêndio na aeronave MD-11 que ia de Nova York para Genebra. O avião caiu no Oceano Atlântico. Fez 229 vítimas. A companhia colocou à disposição uma linha telefônica para tratar do acidente uma hora após o desastre. O nome dos passageiros foi divulgado em seguida. Apesar da excelente imagem na opinião pública, a companhia não conseguiu arcar com as dívidas e acabou nas mãos dos bancos suíços.

4.4.3. Concorde (2000)

O tanque de combustível do supersônico da AIR FRANCE explodiu pouco depois da decolagem em Paris. A explosão foi causada por pedaços de um dos pneus da aeronave que se rasgou na pista do aeroporto. Fez 113 vítimas. Tanto a British Airways quanto a Air France suspenderam os voos do Concorde por cerca de oito meses para manutenção. O avião foi aposentado definitivamente em 2003. As duas companhias europeias não saíram prejudicadas.

4.4.4. American Airlines (2001)

Um Airbus A 230 da empresa caiu sobre uma área residencial em Nova York, minutos após a decolagem. Fez 265 vítimas. O presi-

dente da companhia e outros 120 funcionários se dirigiram rapidamente ao local da tragédia, num voo fretado. O presidente fez questão de passear pelo aeroporto logo após o desastre e conversar com amigos das vítimas. As ações da companhia despencaram 9% no dia da tragédia, mas depois de três dias voltaram ao normal.

Conclusão

Acidentes aéreos resultam do imponderável, do imprevisível. É corrente entre os veteranos do mercado de aviação civil que as companhias aéreas se dividam em duas: as que já tiveram um acidente e as que ainda vão ter. A questão central é que elas precisam estar sempre preparadas para a gestão eficiente da crise provocada pelos acidentes aéreos. O papel da comunicação torna-se fundamental, conquanto envolve muitas emoções de familiares das vítimas. A condução do processo de comunicação eficiente acaba por determinar o futuro das companhias, pois os passageiros procuram por credibilidade. Os dois episódios analisados pelo autor: TAM e GOL demonstram como a primeira teve dificuldades em gerir a crise, pois estava muito apegada ao formalismo do manual e distante da emoção dos familiares das vítimas. TAM desconheceu que, nestes momentos, quem precisa estar à frente do processo é o principal executivo que deve demonstrar toda a habilidade de comunicação, sem medo de se expor. Nisso a GOL foi muito eficiente. Quanto às causas do acidente, o artigo propositadamente não se ocupa, mas ainda está em discussão qual a parcela de culpa do governo federal no trágico episódio da TAM.

Cabe ainda ressaltar que de forma permanente as empresas devem enfrentar o desafio de manter a boa imagem. O reflexo da má gestão é uma marca asfíxiada e em queda. No caso presente da TAM e GOL cabe a elas trabalhar firmemente a imagem para que o valor das ações não se deprecie e ameace a sua sobrevivência.

Referências

BLECHER, Nelson. A empresa do ano. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 821, 30 de junho de 2004.

BOWDITCH, James L. BUENO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CAMARGOS, Daniella. COSTA, Melina. ONAGA, Marcelo. Uma empresa que não aprendeu. **Revista Exame**. São Paulo (SP): Edição 898, 26 de julho de 2007.

CAMARGOS, Daniella. Todos contra Bologna. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 901, 6 de setembro de 2007.

CARVALHO, Denise. Luta contra a crise de imagem. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 860, 26 de janeiro de 2006.

CORREA, Cristiane. Os 18 dias que abalaram a GOL. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 889, 22 de março de 2007.

LETHBRIDGE, Tiago. A TAM voa alto sem Rolim. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 848, 26 de julho de 2005.

LUZ, Sérgio Ruiz. Na mira do politicamente correto. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 849, 10 de agosto de 2005.

MEDINA, Robert Michael. Comunicación organizacional durante una crisis. **Revista Prisma**. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay. Edição 10, 1998.

ONAGA, Marcelo. Imagem da TAM. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 898, 26 de julho de 2007.

QUADROS, Dante. TREVISAN, Rosi Mary. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro (RJ): Coleção Gestão Empresarial, 2005.

RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. **Revista Prisma**. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay. Edição 10, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo (SP): Prentice Hall, 2002.

SALOMÃO, Alex. VIEIRA, Eduardo. Voo 3054. A TAM agiu certo? **Revista Época**. São Paulo: Edição 479, 20 de julho de 2007.

TEICH, Daniel Hessel. LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de superar uma tragédia. **Revista Exame**. São Paulo: Edição 878, 5 de outubro de 2006.

Os primeiros balanços com as Normas Brasileiras de Contabilidade harmonizadas aos padrões internacionais (IFRS)

As exigências legais (Lei 11.638/07 e MP 449/08) e regulamentares (CFC e CVM) e a sua evidenciação nas demonstrações contábeis de 31/12/08 de entidades sediadas no Rio Grande do Sul

Carlos Eduardo de Saibro¹
Cláudio Moraes Machado²

Resumo: Este trabalho aborda a implementação do irreversível processo de harmonização e de convergência das normas contábeis nacionais às internacionais, conhecidas como IFRS, que se encontra em andamento no nosso país. Todavia, no Brasil, este processo sofreu uma interferência legal (Lei nº 11.638/07), o que acabou precipitando a sua implementação, ou seja, um exercício antes do adequado (o de 2009), provocando, este fato, modificações antes mesmo que as necessárias normas reguladoras estivessem preparadas e emitidas. Frente a isto, são apresentados: o processo global e o seu impacto no Brasil e os procedimentos técnicos de obrigatória ou facultativa adoção nas demonstrações contábeis de 31/12/08 para as sociedades anônimas e algumas outras sociedades e entidades devidamente analisados. Pelos dados apurados, a partir das demonstrações contábeis do exercício findo em 31/12/2008, constata-se que o processo está transcorrendo com forte adesão nas grandes empresas, razoável nas entidades de fins ideais, que buscam a transparência, e com algumas dificuldades nas empresas de menor porte.

Palavras-chave: Normas Internacionais de Contabilidade; Conversão; Demonstrações Contábeis.

Abstract: This paper is focused on the implementation of the irreversible ongoing process of Brazilian accounting rules harmonization and convergence to the international ones so-called International Financial Reporting Standards (IFRS). In Brazil, however, this process has been legally interfered (Law n. 11.638/07) what ended up precipitating its implementation in one exercise, considering 2009 the most adequate financial year for the purpose. This fact produced consequences even before the necessary rules were prepared and published. In this context, this paper presents and analyses the global process, its impact on the Brazilian one and mandatory or discretionary technical proceedings adopted in financial statements of December 31st 2008. In addition, it is exposed data from a research on statements of companies and entities from Rio Grande do Sul. Results show that the process is being carried out with strong adherence in large companies; quite reasonably in non-profit entities in search for transparency, and with difficulty in the smallest companies of the studied sample.

Keywords: International Accounting Rules; Convergence; Financial Statements.

1 Bacharel em Administração de Empresas (PUC/RS) e em Ciências Contábeis (Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre).
e-mail: edusai@uol.com.br

2 Mestre em Ciências Empresariais (UFP/Pt), Pós-graduado em Auditoria (FIECAFI/USP) e Finanças (PPA/UFRGS), professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre.
e-mail: cmmachado@terra.com.br

1. Introdução

O processo de convergência das normas contábeis brasileiras aos padrões internacionais de contabilidade, hoje, já é irreversível e está praticamente assimilado pelos segmentos mais relevantes do mercado brasileiro, ou seja, pelas sociedades anônimas de capital aberto ou não, por sociedades limitadas de maior ou de qualquer porte, pelas participantes do mercado de capital, do sistema financeiro, de seguros, de previdência complementar, de energia e outros submetidos à supervisão governamental. Estas normas ou padrões internacionais são hoje conhecidos como IFRS (International Financial Reporting Standards), os quais são emitidos pela IASB (International Accounting Standards Board) que, em português, significa Junta de Normas Internacionais de Contabilidade, entidade internacional, da qual o Brasil faz parte.

Implementações de igual natureza já vêm ocorrendo em todo o mundo, sendo um dos fatos mais significativos, o relativo à União Europeia, o qual teve início pela adoção de algumas normas principais e acabou em uma adoção abrangente em 2005, já de normas internacionais aprimoradas. Este processo global de harmonização das

normas nacionais às internacionais conta com respaldo da poderosa OMC – Organização Mundial do Comércio e dos mais importantes fóruns de discussão dos mercados internacionais mais relevantes, visando extinguir barreiras para o livre trânsito do comércio de bens e serviços entre os países.

Frente a este processo, a necessária adaptação e o aprimoramento da legislação brasileira vinham sendo tratados através de projeto de reformulação da chamada “parte contábil” da Lei nº 6.404/76 e de suas alterações, a qual transcorria em discussão legislativa há muitos anos. Finalmente, em 28/12/2007, foi promulgada a Lei nº 11.638, que modificou substancialmente os dispositivos da Lei nº 6.404/76 e de suas alterações anteriores no que se referem às normas legais sobre práticas contábeis das sociedades anônimas e da Lei nº 6.385/76, quanto às atribuições da CVM – Comissão de Valores Mobiliários no mercado de capitais. Na nova Lei ocorreram

alguns equívocos, inclusive sob aspecto fiscal, os quais foram acertados com a emissão da MP nº 449, em 04/12/08 (hoje Lei 11.941/09).

Esta promulgação ocorreu ainda em 2007, para vigência nos exercícios iniciados a partir de 1º de janeiro de 2008. O esperado era que ocorresse no princípio de 2008, para vigência a partir de 1º de janeiro de 2009, em conformidade com a preparação, para tal, das instituições do mercado nacional, já decorrente dos acordos internacionais aderidos pela Nação Soberana Brasil. Estes estabeleciam como prazo final para a convergência o ano de 2010, inclusive com normas da CVM, neste sentido, já vigentes. Este fato precipitou e dificultou substancialmente a compreensão e a adoção do que determinava a nova Lei, pois os novos regulamentos foram emitidos no mesmo exercício de sua obrigatória adoção, ocasionando um vácuo normativo em relação aos resultados trimestrais das companhias abertas, em termos da necessária comparabilidade.

A implementação de modificações desta magnitude exige um período para o desenvolvimento de adequado projeto e para a sua aplicação efetiva, como já estava comprovado pelo ocorrido na União Europeia. No Bra-

sil, o processo em foco teve este percalço.

Naturalmente que estas circunstâncias se refletiram nas demonstrações contábeis de 31/12/08 das empresas e entidades brasileiras, sendo, neste trabalho, num primeiro momento, apresentadas as alterações introduzidas pela Lei nº 11.638/07 e MP nº 449/08, as quais já vigoraram no exercício de 2008. E, posteriormente, através de uma pesquisa, realizada com base nas DCs de empresas e entidades do Rio Grande do Sul publicada em jornais de grande circulação na Capital deste Estado, é apresentada a evidenciação da aderência das mesmas, aos novos preceitos legais e regulamentares.

2. A Implementação das Normas Internacionais de Contabilidade:

2.1. Conceito de IFRS

As Normas Internacionais de Contabilidade, antes IAS e agora IFRS, segundo o IASB, são conceituadas como um conjunto

O processo de implantação dessas modificações certamente irá impactar fortemente durante alguns exercícios o meio acadêmico ligado ao curso de Ciências Contábeis e demais cursos que fazem uso da informação contábil, como o curso de Administração.

de normas contábeis globais de alta qualidade, inteligíveis e exequíveis, que exigem informações de alta qualidade, transparentes e comparáveis tanto nas demonstrações contábeis, como em outros relatórios financeiros, para ajudar os participantes dos mercados de capital e outros usuários em todo o mundo a tomar decisões econômicas.

2.2. Normas em vigor

Decorrente de um processo contínuo de aprimoramento, existia, em 31/12/08, 37 normas internacionais de contabilidade emitidas e vigentes, vigorando integralmente na União Europeia e outros países, alguns ainda em processo não concluso. São elas:

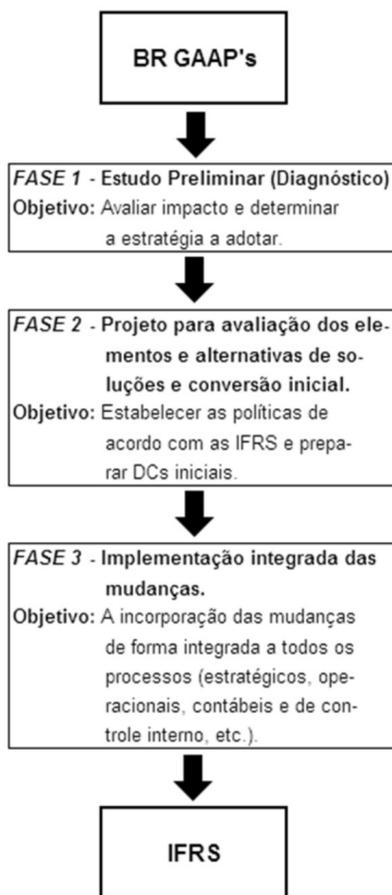
NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE			
IAS de 1975 à JAN/2001 e IFRS após FEV/2001			
IAS 01	Apresentação das DCs	IAS 31	Participações em Empreendimentos Conjuntos - "Joint Ventures"
IAS 02	Estoques	IAS 32	Instrumentos Financeiros: Divulgação e Apresentação
IAS 07	Demonstrações do Fluxo de Caixa	IAS 33	Resultado por Ação
IAS 08	Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativas e Erros	IAS 34	Relatórios Financeiros Intermediários
IAS 10	Eventos Subseqüentes	IAS 36	Redução do Valor Recuperável dos Ativos
IAS 11	Contratos de Construção	IAS 37	Provisões, Passivos e Ativos Contingentes
IAS 12	Tributação sobre a Renda	IAS 38	Ativos Intangíveis
IAS 16	Ativo Imobilizado	IAS 39	Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração
IAS 17	Arrendamentos (Leasing)	IAS 40	Propriedades para Investimento
IAS 18	Receitas	IAS 41	Agricultura
IAS 19	Benefícios de Funcionários	IFRS 01	Adoção de IFRS pela Primeira Vez
IAS 20	Subvenções Governamentais	IFRS 02	Pagamentos Baseados em Ações
IAS 21	Efeito das Mudanças nas Taxas Câmbios	IFRS 03	Combinação de Negócios
IAS 23	Custos de Empréstimos	IFRS 04	Contratos de Seguro
IAS 24	Partes Relacionadas	IFRS 05	Ativos não Correntes Mantidos p/ Venda e Operações Descontinuadas
IAS 26	Contabilização de Planos de Benefícios de Aposentadoria	IFRS 06	Exploração e Avaliação de Recursos Minerais
IAS 27	Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas	IFRS 07	Instrumentos Financeiros Divulgação
IAS 28	Sociedades Coligadas	IFRS 08	Segmentos Operacionais
IAS 29	Demonstrações Financeiras em Economias Hiperinflacionárias		

2.3. O processo de implementação das IFRS:

A implementação das IFRS necessita de um referencial de normas contábeis nacionais harmonizadas e/ou convergidas para os padrões internacionais e de um período de dois anos para a sua implementação, tendo em vista os potenciais impactos e reflexos tanto nos sistemas contábil, de controles internos

e de tecnologia da informação, como também nos operacionais.

Em nível internacional e agora nacional, vem sendo utilizada metodologia que resulta em processo que é, em síntese, como abaixo apresentado, baseado em apresentações das firmas multinacionais de auditoria e como consta na obra de McManus, da PriceWaterhouseCoopers.



2.4. O cronograma de implementação das IFRS:

Estava projetado para ocorrer no Brasil,

segundo normas da CVM e considerando o modelo já aplicado na União Europeia, o abaixo demonstrado:

BR GAAP's - Práticas Contábeis no Brasil	Duplo relatório, com comparativo de IFRS reconcilhado com BR GAAP's		Demonstração pelas IFRS (integral)	
	01/01/2009	31/12/2009	Em 2010	2010 em diante
Exercícios anteriores	01/01/2009	31/12/2009	Em 2010	2010 em diante
DCs pelos GAAP's Nacionais	BP de abertura Ajustes PL	DCs conforme alternativas das IFRS	31/03/10 - ITRs c/ comparativo IFRS/BR GAAPs	31/12/2010 em diante DCs em IFRS

3. As alterações nas práticas contábeis brasileiras:

3.1. Alterações nas práticas contábeis brasileiras pelas disposições expressas da Lei 11.638/07 e MP 449/08:

A promulgação da Lei nº 11.638, em 28/12/07, alterou substancialmente dispositivos da Lei nº 6.404/76 e suas alterações

anteriores no que concernem as normas legais sobre práticas contábeis das sociedades anônimas e da Lei nº 6.385/76 quanto às atribuições da CVM no mercado de capitais. Ocorreram alguns equívocos na referida Lei, os quais foram acertados com a emissão da MP nº 449, em 04/12/08.

Em síntese, as principais alterações, em ordem dos artigos da referida lei, foram:

ALTERAÇÕES DA LEI nº 11.638/07 e MP 449/08:

Art. 176 - Demonstrações Financeiras:

- substituição da DOAR pela DFC;
- DVA obrigatório para as Cias de Capital Aberto;
- as NEs devem apresentar informações e/ou divulgar informações sobre a base de preparação das DCs e das práticas contábeis específicas selecionadas e aplicadas para negócios e eventos significativos; informações relevantes não contempladas nas DCs e outras informações necessárias para a adequada apresentação das DCs;
- dispensa a elaboração e publicação da DFC às Cias Fechadas com PL inferior a 2 mm; e
- dá competência a CVM para legislar sobre o registro da proposta de destinação dos lucros nas DCs.

Art. 177 - Escrituração:

- consagra, de forma enfática, que a Cia observará **exclusivamente** em livros ou registros auxiliares, sem **qualquer** modificação da escrituração mercantil e das DCs, as disposições da lei tributária e ou especial; e
- estabelece que as DCs das Cias Abertas observem as normas expedidas pela CVM, as quais deverão ser elaboradas em consonância com os padrões internacionais de contabilidade e obrigatoriamente submetidas à auditoria independente, podendo as Cias Fechadas optar por observar as mesmas normas.

Art. 178 - Balanço Patrimonial:

- estabelece a estrutura básica em:
- Ativo circulante e ativo não circulante, este composto por RLP, INV, IMOB e Intangível; e
- Passivo circulante e não circulante e PL, dividido em capital social, reservas de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reservas de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

Art. 179 - Classificação das contas no ativo:

- inserem no ativo imobilizado os direitos decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens (arrendamento financeiro); e
- define que no intangível serão inscritos

os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados a manutenção da Cia ou exercidos com esta finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.

Art. 181 - Extingue o grupo Resultado do Exercício Seguinte

Art. 182 - Patrimônio Líquido:

- Extingue como reservas de capital a de prêmio na emissão de debêntures e de doações e subvenções para investimentos; e
- define que serão classificados como ajustes de avaliação patrimonial, enquanto não computados no resultado, as contrapartidas de aumentos ou diminuições de valores atribuídos a elementos do ativo ou passivo, em decorrência de sua avaliação a valor justo, os casos previstos na lei ou em normas da CVM.

Art. 183 - Critérios de avaliação do Ativo:

- que as aplicações em instrumentos financeiros, inclusive derivativos, e em direitos e títulos de crédito, serão avaliados pelo:
 - # **valor justo**, quando destinados à negociação ou disponíveis para venda; e
 - # pelo **valor do custo de aquisição** ou de emissão, atualizados conforme disposições legais ou contratuais, ajustado ao valor provável de realização, quando este for inferior, nos demais casos.
- extingue o ativo diferido;
- estabelece que o custo incorrido na aquisição, deduzido do saldo da amortização respectiva, como critério de avaliação para os direitos classificados no Intangível;
- para os ativos de longo prazo a avaliação será pelo valor presente, os demais quando houver efeito relevante;
- define valor justo dos instrumentos financeiros como o valor que pode se obter em um mercado ativo, decorrente de transação livre entre partes independentes, e, na ausência deste mercado:
 - # valor de mercado com a negociação de outro instrumento de mesma natureza, prazo e risco similar;
 - # valor líquido dos fluxos de caixa futuros para instrumentos de natureza, prazo e risco similares; ou
 - # de modelos matemático-estatísticos de precificação de instrumentos financeiros.

- cria a obrigatoriedade de análise sobre a recuperação dos valores registrados no Imobilizado e no Intangível de forma periódica, a fim de registro:

das perdas quando houver decisão de interrupção de atividades ou quando comprovado que não mais vão produzir resultados suficientes para a recuperação do valor; e

revisão e ajuste dos critérios de vida útil econômica estimada, para cálculo de depreciação, exaustão e amortização.

Art. 184 - Critérios de Avaliação do Passivo: inclui para as obrigações, encargos e riscos classificados no Não Circulante (de maior prazo), o critério de avaliação pelo seu valor presente, sendo os demais quando houver efeito relevante.

Art. 184 – A - Critérios de Avaliação em Operações Societárias: deferida competência para a CVM estabelecer normas especiais de avaliação e contabilização aplicáveis à aquisição de controle, participações ou segmentos de negócios.

Art. 187 - Demonstração do Resultado do Exercício:

- ao apresentar a discriminação do lucro ou prejuízo operacional, cita o acréscimo de outras receitas e as outras despesas, retirando o termo “não operacional”;

- inclui em participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, a opção de “mesmo na forma de instrumentos financeiros” e a limitação na participação para instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, o “que não se caracteriza como despesa”; e

- revoga dispositivo relativo a aumento de valor por novas reavaliações como reserva, extinta pela Lei.

Art. 188 - Demonstração do Fluxo de Caixa e do Valor Adicionado (em substituição a DOAR):

- define que o DFC indicará “as alterações ocorridas, durante o exercício, no saldo de caixa e de equivalente de caixa (a novidade), segregadas, em três fluxos: das operações, dos financiamentos e dos investimentos”; e

- define que o DVA indicará a riqueza gerada pela Cia, e a sua distribuição da mesma entre os elementos que a geraram,

bem como a parcela não distribuída.

Art. 195 – A - Reserva de Incentivos Fiscais é criada: destinação de parcela do lucro líquido decorrente de doações ou subvenções governamentais para investimentos, que poderá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório.

Art. 199 - Limite do Saldo das Reservas de Lucros: inclui a Reserva de Incentivos Fiscais, o valor destas reservas, em conjunto, é limitado ao do capital social, devendo o excesso ser capitalizado ou distribuído.

Art. 226 - Incorporação, Fusão e Cisão: dá integral competência a CVM para estabelecer normas especiais de avaliação e contabilização aplicáveis às operações da espécie que envolva Cias Abertas (é esperado que a CVM dê respaldo à norma sobre ação por expectativa de rentabilidade futura).

Art. 243 - Sociedades Coligadas, Controladoras e Controladas: define como coligada a sociedade na qual a investidora tenha influência significativa, assim considerada quanto ela detém ou exerce o poder de participar nas decisões das políticas financeira ou operacional da investida ou se for ela titular de vinte por cento ou mais do capital votante desta, em ambos os casos sem controlá-la.

Art. 247 e 248 - Demonstrações Financeiras de Sociedades, Coligadas, Controladoras e Controladas:

- A avaliação pelo método da equivalência patrimonial é ampliada para todos os investimentos em sociedades que façam parte de um mesmo grupo ou estejam sob controle comum, além das sociedades coligadas e controladas.

- Parcela de custo de investimento em controlada, não absorvida na consolidação, deverá ser mantida no ANC, com dedução de provisão para perdas comprovadas.

Art. 250 - Idem ao art. 226 quanto às operações de incorporação de ações.

Art. 299 – A - Estabelece que saldos do ativo diferido em 31/12/08 que, pela sua natureza, não puder ser alocado em outro grupo, permanece neste até a sua completa amortização.

Art. 299 – B - Determina a reclassificação para o Passivo Não Circulante dos

saldos existentes em 31/12/08 em Resultados de Exercícios Futuros, evidenciando a receita diferida e o respectivo custo diferido.

ALTERAÇÕES DA LEI 6.385/76

Art. 3º - Amplia para as sociedades de grande porte, assim entendido as de ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões, a obrigação de cumprir os mesmos requisitos legais quanto à escrituração e à elaboração de demonstrações contábeis a serem cumpridos pelas sociedades anônimas.

Art. 4º - Especificação por categorias de Cias. Abertas e demais emissores de valores mobiliários, em função de seu porte e das espécies e classes dos valores mobiliários por eles emitidos e negociados no mercado, competindo a CVM expedir normas aplicáveis.

Art. 5º - Art. 10º Dá competência à CVM para celebrar convênios com órgãos de outros países ou entidades internacionais, para assistência e cooperação.

Dá competência legal ao Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC:

- A CVM, o BCB e demais órgãos e agências reguladoras poderão celebrar con-

vênios com entidade que tenha por objeto o estudo e a divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade e de auditoria, podendo adotar, no todo ou em parte, os pronunciamentos e demais orientações técnicas emitidas.

- A entidade (CPC) deverá ser majoritariamente composta por contadores, fazendo parte dela os representantes das entidades representativas das sociedades submetidas a esta lei, das que auditam as DCs, das que analisam as DCs, do CFC e do mundo acadêmico.

Art. 6º - Estabelece que os saldos de reservas de reavaliação deverão ser mantidos até a sua efetiva realização ou estornados até o final do exercício social em que esta lei entrar em vigor.

A DFC e a DVA poderão ser divulgadas, em 31/12/08, sem a indicação dos valores do exercício anterior.

3.2. As alterações nas práticas brasileiras em decorrência dos Pronunciamentos do CPC, respaldados pela CVM e pelo CFC

3.2.1. em relação direta aos IFRS, emitidos em 2007/08:

IASB	2007/2008	CPC	CVM	CFC: RES/NBC
	ENUNCIADOS			
Framework	Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das DCs	CPC 00	DEL. 539/08	RES.1121/08 - T 1
IAS 36	Redução ao Valor Recuperável de Ativos	CPC 01	DEL. 527/07	RES.1110/07 - T 19.19
IAS 21	Efeitos nas Mudanças nas Taxas de Câmbio e Conversão de DCs	CPC 02	DEL. 534/08	RES.1120/08 - T 7
IAS 7	Demonstração dos Fluxos de Caixa	CPC 03	DEL. 547/08	RES.1125/08 - T 3.8
IAS 38	Ativo Intangível	CPC 04	DEL. 553/08	RES.1139/40/08 - T 19.8
IAS 24	Divulgação sobre Partes Relacionadas	CPC 05	DEL. 560/08	RES.1145/08 - T 17
IAS 17	Operações de Arrendamento Mercantil	CPC 06	DEL. 554/08	RES.1141/08 - T 10.2
IAS 20	Subvenção e Assistência Governamentais	CPC 07	DEL. 555/08	RES.1143/08 - T 19.4
Parte IAS 39	Custos de Transação e Prêmio na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários	CPC 08	DEL. 556/08	RES.1142/08 - T 19.14
IFRS 2	Pagamento Baseado em Ações	CPC 10	DEL. 562/08	RES.1149/09 - T 19.15
IFRS 4	Contratos de Seguros	CPC 11	DEL. 563/08	RES.1150/09 - T 19.16
IAS 32/39 Partes	Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação Fase 1	CPC 14	DEL. 566/08	RES.1153/09 - T 19.19

Além da CVM, os demais supervisores do mercado, como o BCB, SUSEP e agências reguladoras vêm, a sua moda, adotando os CPCs. Os demais IFRS estão sendo harmonizados com as normas de contabilidade nacionais em 2009, mas para aplicação em 2010.

3.2.2. De adaptação para a aplicação dos dispositivos legais da Lei 11.638/07 e MP 449/08 em conjunto com demais emitidos em relação direta aos IFRS. Limitações e alternativas

2007/2008	CPC	CVM	CFC: RES/NBC
NOME			
<i>Demonstração do Valor Adicionado</i>	CPC 09	DEL. 557/08	RES.1138/08 - T 3.7
<i>Ajuste a Valor Presente</i>	CPC 12	DEL. 564/08	RES.1151/09 - T 19.17
<i>Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória 449/08</i>	CPC 13	DEL. 565/08	RES.1152/09 - T 19.18
<i>Parecer de Orientação: Esclarecimentos sobre as DCs de 2008</i>	OCPC 02	OF.CIRC.CVM/ SNC/SEP 02/09	RES.1157/09 -
<i>Aborda como os ajustes das novas práticas contábeis adotadas no Brasil devem ser tratados</i>	CT 01		RES.1.159/09

4. As primeiras demonstrações contábeis elaboradas de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil em

decorrência das disposições da Lei nº 11.638/07 e da MP nº 449/08:

BR GAAP's	Duplo relatório, com comparativo de IFRS reconcilhado com BR GAAP's		Demonstração pelas IFRS (integral)	
<i>2007 e Anteriores</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2010 em diante</i>
<i>DCs pelos GAAP's Nacionais</i>	<i>01/01 Data Transição 31/12 - DCs conf. Lei 11.638/07 e MP 449/08 Normas Aplicáveis</i>	<i>01/01 BP Abertura e 31/12 - DCs conf. Legislação e Normas Aplicáveis</i>	<i>31/03/10 - ITRs c/ comparativo IFRS/BR GAAPs</i>	<i>31/12/2010 em diante DCs em IFRS</i>

4.1. A adoção inicial:

A adoção inicial das novas práticas contábeis segue as determinações da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória nº 449/08, respaldada pela Resolução CFC nº 1.152/09, Deliberação CVM nº 565/08 (NBC T 19.18 - CPC 13/08) e Comunicados Técnicos: CT 01 – Como os ajustes das novas práticas contábeis devem ser tratados e CT 03 – Esclarecimentos sobre as demonstrações contábeis de 2008.

4.1.1. Objetivo

Esta norma quer assegurar que as primeiras demonstrações contábeis elaboradas no Brasil, sob as novas práticas contábeis, em processo

de harmonização e/ou convergência às internacionais, contenham informações que:

- proporcionem um ponto de partida para a adoção de novas práticas contábeis no Brasil;
- sejam transparentes; e
- possam ser geradas a um custo que não supere os benefícios para os usuários (limitação).

4.1.2. Alcance

Esta norma deve ser aplicada às primeiras demonstrações contábeis (que segundo a Lei se referem ao período ou exercício social iniciado a partir de 01/01/08), as quais são elaboradas sob a nova égide, e as demais

demonstrações intermediárias, se o caso, não estando aí inseridas aquelas exigidas por órgãos reguladores, que tem ou terão regulamentações específicas.

Nos casos em que a entidade já tenha declarado (explícita e sem ressalvas) e adotado as normas do IASB, em exercício anterior, é presumido que os ajustes necessários já tenham sido feitos e é encorajada a continuidade do que adotou.

Esta norma também não se aplica às mudanças em práticas contábeis feitas por entidades que não decorram das exigências da Lei nº 11.638/07 e MP nº 449/08 e tampouco às correções de erros. Tais casos devem ser tratados de acordo com a NBC T 19.11.

4.1.3. Data de transição

A data de transição para as novas práticas contábeis, de acordo com a Lei 11.638/07 e MP 449/08, depende da intenção da entidade, pois pode ela optar por uma das seguintes alternativas:

a. seguir literalmente o contido no §1º do art. 186 da Lei 6404/76, que resulta na data de transição em 1º de janeiro de 2008 (abertura) ou o encerramento em 31/12/2007; ou,

b. fixar a data de transição em 1º de janeiro de 2007 (abertura) ou 31/12/2006 (encerramento), caso opte por reapresentar cifras comparativas ajustadas, conforme NBC T 19.11.

A necessidade de definição de uma destas opções (tem “a” ou “b”) decorre do fato de que a entidade deve utilizar as mesmas práticas contábeis tanto no balanço patrimonial de 31/12/2008 como também no balanço de abertura deste exercício para cumprir a exigência, caso opte pelo item “a”. Optando, a entidade, pelo item “b”, deverá apresentar as cifras comparativas do balanço de 31/12/08 com às do exercício anterior, devendo também ajustar o balanço do exercício anterior da mesma forma.

Em razão destas disposições, o cronograma de implementação das IFRS no Brasil foi adaptado às disposições legais da Lei nº 11.638/07 e MP nº 449/08, nas quais as normas contábeis brasileiras são identificadas como BR GAAP's e demonstrações contábeis como DCs:

4.1.4. Regra geral

A regra geral no cumprimento da nova legislação pode ser, para melhor entendimento, disposta em alguns pontos:

a. devem ser reconhecidos todos os ativos e passivos exigidos;

b. não devem ser reconhecidos os ativos e passivos não permitidos pela nova legislação;

c. aplicação da nova prática contábil brasileira com atendimento às disposições da nova legislação;

d. permite dispensas para situações específicas, nas quais o custo para cumpri-las supere os benefícios para os usuários das DCs, ou ainda, onde a aplicação seja impraticável no momento;

e. proíbe a aplicação retroativa da nova legislação em situações que exijam a aplicação de julgamento da administração sobre condições passadas, depois que o resultado de determinada transação já for conhecido;

f. as dispensas e proibições anteriores não devem ser aplicadas por analogia a outros itens; e

g. consagra, com muita ênfase, que a entidade observará exclusivamente em livros ou registros auxiliares, sem qualquer modificação da escrituração mercantil e das DCs, as disposições da lei tributária e de legislação especial. Assim devem ser os efeitos tributários registrados conforme as práticas já utilizadas, até a emissão de normas harmonizadas com as normas internacionais de contabilidade.

A MP nº 449/08 criou o RTT – Regime de Tributação Transitória para dar respaldo legal aos novos procedimentos de ordem fiscal mas, como denominado, em caráter transitório, para posterior adaptação quando da implementação final das normas de contabilidade brasileiras devidamente harmonizadas com normas internacionais.

4.2. Demonstrações contábeis envolvidas:

4.2.1. Os demonstrativos exigidos pela lei

O novo referencial legal manteve as mais tradicionais demonstrações contábeis: o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado. Também não alterou a exigência da Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados, embora obrigue a distribuição integral dos lucros, ou opcionalmente no lugar desta, a Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido. A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos foi substituída pela Demonstração do Fluxo de Caixa, a qual pode ser pelo método direto ou indireto. E

também, para as empresas de capital aberto, tornou obrigatória a Demonstração do Valor Adicionado.

Estas demonstrações contábeis são apresentadas conforme os modelos previstos nas

novas normas brasileiras.

Inicialmente são demonstrados, no quadro a seguir, os prazos exigidos segundo a aplicação das normas internacionais de contabilidade e o previsto na Lei 11.638/07:

<u>DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS</u>	<u>IFRS 01</u>	<u>LEI nº 11.638/07</u>
<i>Balanços Patrimoniais – BP</i>	01/01/2009 31/12/2009 31/12/2010	De 31/12/2008 em diante
<i>Demonstrações do Resultado do Exercício – DRE</i>	31/12/2009 31/12/2010	De 31/12/2008 em diante
<i>Demonstrações de LPA ou de Mutações no PL</i>	31/12/2009 31/12/2010	De 31/12/2008 em diante
<i>Demonstrações do Fluxo de Caixa – DFC</i>	31/12/2009 31/12/2010	De 31/12/2008 em diante
<i>Demonstração do Valor Adicionado – DVA</i>	---	De 31/12/2008 em diante

4.2.2. Balanço Patrimonial (LEI nº 11.638/07 e MP nº 449/08): Nova estrutura básica (cfe. CT 03 – Esclarecimentos

sobre as DCs de 2008 – Resolução CFC 1.157/09):

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
<u>Ativo Circulante</u>	<u>Passivo Circulante</u>
<u>Ativo Não Circulante</u>	<u>Passivo Não Circulante</u>
Realizável a Longo Prazo	<u>Patrimônio Líquido</u>
Investimentos	Capital Social
Imobilizado	(-) Gastos com Emissão de Ações
Intangível	Reservas de Capital
Diferido (<i>saldos remanescentes</i>)	Reservas de Lucros
	(-) Ações em Tesouraria
	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Prejuízos Acumulados
	Reserva de Reavaliação (<i>saldos remanescentes</i>)

4.2.3. Demonstração do Resultado do Exercício (LEI nº 11.638/07 e MP nº 449/08)

Nova estrutura básica da DRE, não mais constando receitas e despesas não-operacionais.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
RECEITA BRUTA DE VENDAS OU SERVIÇOS
<i>Deduções das Vendas</i>
<i>Abatimentos</i>
<i>Impostos s/Vendas ou Serviços</i>
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS E SERVIÇOS
<i>Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos</i>
LUCRO BRUTO
<i>Despesas com as Vendas</i>
<i>Despesas Financeiras</i>
<i>(-) Receitas Financeiras</i>
<i>Despesas Gerais e Administrativas</i>
<i>Outras Despesas Operacionais</i>
LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL
<i>Outras Despesas</i>
<i>Outras Receitas</i>
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
<i>Provisão para IR e CS</i>
RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS O IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL
<i>Participações de Debêntures</i>
<i>Participações de Empregados</i>
<i>Participações de Administradores</i>
<i>Participações de Partes Beneficiárias</i>
LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
Montante por ação do capital social

4.2.4. Demonstração do Fluxo de Caixa (NBC T 3.8)

A Resolução CFC 1.125/08 aprovou a NBC T 3.8, (Pronunciamento CPC 03), e qual

apresentou exemplos de DFC pelos dois métodos permitidos, conforme são apresentados a seguir:

Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto
Fluxos de caixa das atividades operacionais
<p><i>Recebimentos de clientes</i></p> <p><i>Pagamentos a fornecedores e empregados</i></p> <p><i>Caixa gerado pelas operações</i></p> <p><i>Juros pagos</i></p> <p><i>Imposto de renda e contribuição social pagos</i></p> <p><i>IRF sobre dividendos recebidos</i></p> <p>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</p>
Fluxos de caixa das atividades de investimento
<p><i>Aquisição da controlada X líquido do caixa incluído na aquisição (Nota A)</i></p> <p><i>Compra de ativo imobilizado (Nota B)</i></p> <p><i>Recebido pela venda de equipamento</i></p> <p><i>Juros recebidos</i></p> <p><i>Dividendos recebidos</i></p> <p>Caixa líquido usado nas atividades de investimento</p>
Fluxos de caixa das atividades de financiamento
<p><i>Recebido pela emissão de ações</i></p> <p><i>Recebido por empréstimo a logo prazo</i></p> <p><i>Pagamento de passivo por arrendamento</i></p> <p><i>Dividendos pagos*</i></p> <p>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</p>
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa
Caixa e equivalentes de caixa no início do período
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período

Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Indireto
Fluxos de caixa das atividades operacionais
<p><i>Lucro líquido antes do Imposto de Renda e Contr. Social</i></p> <p><i>Ajustes por:</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Depreciação</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Perda cambial</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Renda de investimentos</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Despesas de juros</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Soma</i></p> <p><i>Aumento nas contas a receber de clientes e outros</i></p> <p><i>Diminuição nos estoques</i></p> <p><i>Diminuição nas contas a pagar – fornecedores</i></p> <p>Caixa proveniente das operações</p> <p><i>Juros pago</i></p> <p><i>Imposto de renda e contribuição social pagos</i></p> <p><i>IRF sobre dividendos recebidos</i></p> <p>Caixa líquido proveniente das atividades operacionais</p>
Fluxos de caixa das atividades de investimento
<p><i>Aquisição da controlada X líquido do caixa incluído na aquisição (Nota A)</i></p> <p><i>Compra de ativo imobilizado (Nota B)</i></p> <p><i>Recebido pela venda de equipamento</i></p> <p><i>Juros recebidos</i></p> <p><i>Dividendos recebidos</i></p> <p>Caixa líquido usado nas atividades de investimento</p>
Fluxos de caixa das atividades de financiamento
<p><i>Recebido pela emissão de ações</i></p> <p><i>Recebido por empréstimo a logo prazo</i></p> <p><i>Pagamento de passivo por arrendamento</i></p> <p><i>Dividendos pagos</i></p> <p>Caixa líquido usado nas atividades de financiamento</p>
Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa
Caixa e equivalentes de caixa no início do período
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período

Observa-se que entre os dois métodos, são diferentes as apurações do fluxo de caixa das atividades operacionais. Para os demais ambos os métodos são idênticos.

4.2.5. Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

A nova legislação não modificou nada,

continuando a estrutura básica anterior. Todavia são realçadas as modificações pelos acréscimos dos ajustes patrimoniais e os de conversão.

4.2.6. Demonstração do Valor Adicionado NBC T 3.7

A Resolução CFC 1.138/08 regulamenta e inclusive apresenta modelo do DVA.

Modelo – Demonstração do Valor Adicionado – EMPRESAS EM GERAL

DESCRIÇÃO	20X1	20X0
1 – RECEITAS		
1.1) <i>Vendas de mercadorias, produtos e serviços</i>		
1.2) <i>Outras receitas</i>		
1.3) <i>Receitas relativas à construção de ativos próprios</i>		
1.4) <i>Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Reversão / (Constituição)</i>		
2 – INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS (c/ ICMS, IPI, PIS e COFINS)		
2.1) <i>Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos</i>		
2.2) <i>Materiais, energia, serviços de terceiros e outros</i>		
2.3) <i>Perda / Recuperação de valores ativos</i>		
2.4) <i>Outras (especificar)</i>		
3 – VALOR ADICIONADO BRUTO (1-2)		
4 – DEPRECIACÃO, AMORTIZAÇÃO E EXAUSTÃO		
5 – VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE (3-4)		
6 – VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		
6.1) <i>Resultado de equivalência patrimonial</i>		
6.2) <i>Receitas financeiras</i>		
6.3) <i>Outras</i>		
7 – VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR (5+6)		
8 – DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO (*)		
8.1) <i>Pessoal</i>		
8.1.1) <i>Remuneração direta</i>		
8.1.2) <i>Benefícios</i>		
8.1.3) <i>F.G.T.S</i>		
8.2) <i>Impostos, taxas e contribuições</i>		
8.2.1) <i>Federais</i>		
8.2.2) <i>Estaduais</i>		
8.2.3) <i>Municipais</i>		
8.3) <i>Remuneração de capitais de terceiros</i>		
8.3.1) <i>Juros</i>		
8.3.2) <i>Aluguéis</i>		
8.3.3) <i>Outras</i>		
8.4) <i>Remuneração de capitais próprios</i>		
8.4.1) <i>Juros sobre o capital próprio</i>		
8.4.2) <i>Dividendos</i>		
8.4.3) <i>Lucros retidos / Prejuízo do exercício</i>		
8.4.4) <i>Participação dos não-controladores nos lucros retidos (só p/ consolidação)</i>		

(*) O total do item 8 deve ser exatamente igual ao item

4.3. Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação (NBC T 19.19):

A entidade deve aplicar as regras de classificação e mensuração, conforme previsto na nova legislação e o contido na NBC T 19.19, na data da transação, mas obedecendo às seguintes condições:

a. exceto para investimentos em participações societárias avaliadas pelo método da equivalência patrimonial ou pelo método do custo:

- se a opção é de negociar o investimento, deve ser tratado como instrumento financeiro classificado em disponível para venda e avaliá-lo como prevê a NBC T 19.19; e

- no caso de permanência do investimento, deverá ser aplicado o teste de recuperabilidade previsto na NBC T 19.10 (a avaliação ao custo para investimentos com intenção de permanência, o que não é permitida nas normas internacionais).

b. permite a nova legislação, a classificação dos instrumentos financeiros na data da transição, o que deveria ser feito no momento de seu registro, sendo que as diferenças decorrentes de avaliação devem:

- se classificados em disponíveis para venda, a diferença entre o valor contábil e o valor justo, deve ser lançada como ajuste de avaliação patrimonial no PL;

- no caso dos mensurados ao valor justo por meio do resultado, a diferença será registrada em LPA (lucros ou prejuízos acumulados);

- no caso de classificados pelo custo amortizado, se houver, é registrada em LPA;

- devem ser divulgados os instrumentos relevantes classificados ao valor justo por meio do resultado ou disponíveis para venda, demonstrando os valores anteriores, os valores mensurados, e a nova classificação;

- devem ser examinados os casos de possível impacto e ajustes sobre operações que, anteriormente, tenham aplicado contabilidade de hedge e que sejam afetadas pela classificação da nova legislação; e

- é permitido aplicar a contabilidade de operações de hedge na data de transição, desde que cumpridas todas as exigências.

c. mantém a forma de reconhecimento contábil de diversos instrumentos financeiros do patrimônio líquido e de dívidas, pois foram excluídos do escopo da NBC T 19.19, para

posterior inclusão. A permissão para adoção excepcional das normas internacionais de forma antecipada está na esfera dos órgãos reguladores competentes.

4.4. Operações de Arrendamento Mercantil (NBC T 10.2):

A nova legislação incorporou, ao Ativo Não Circulante – Imobilizado, os direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da entidade, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à entidade os benefícios, os riscos e o controle desses bens, abrangendo assim os bens arrendados e não de propriedade da entidade, cuja contratação foi de arrendamento financeiro.

Dessa forma, para fins de elaboração das DCs, as entidades devem:

- Na arrendatária:

a. Registrar no ANC – Imobilizado, em conta específica, o bem arrendado pelo valor justo ou, se inferior, pelo valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento, na data inicial do contrato, ajustado pela depreciação acumulada calculada desde a data do contrato até a data da transição;

b. Registrar, em conta específica do Passivo, a obrigação por arrendamento mercantil financeiro pelo valor presente das contraprestações em aberto, na data de transição;

c. Registrar a diferença apurada entre (a) e (b) acima, líquida dos efeitos fiscais, contra lucros e prejuízos acumulados, na data de transição; e

d. Quaisquer custos diretos iniciais do arrendatário anteriormente reconhecidos no resultado do período não podem ser incorporados ao valor do ativo no balanço patrimonial, na data de transição.

- Na arrendadora:

a. Registrar a baixa do custo do ativo e da correspondente depreciação acumulada contra lucros ou prejuízos acumulados; e

b. Registrar os instrumentos financeiros decorrentes do arrendamento financeiro como ativo realizável contra lucros ou prejuízos acumulados, pelo valor presente das contraprestações em aberto.

No caso de arrendamento operacional, a arrendadora mantém o bem arrendado no seu ativo e ela e a arrendatária devem reconhecer a receita e a despesa, respectivamente, em linha reta, distribuído no prazo do arrendamento.

4.5. Ativo Diferido – despesas pré-operacionais e gastos com reestruturação - aplicação da NBC T 19.10 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos:

A extinção deste subgrupo de contas resulta, em primeiro plano, que os valores ali ativados serão:

- reclassificados para outros subgrupos, em obediência a outras normas contábeis novas;
- baixados no balanço de abertura, na data de transição, mediante o registro do valor contra lucros ou prejuízos acumulados, líquido dos efeitos fiscais; ou
- mantidos nesse grupo até a sua completa amortização, sujeitos à análise sobre a recuperação conforme NBC T 19.10.

Especial atenção a ágios anteriormente registrados, dos quais deva ser procedida meticulosa análise quanto à razão da destinação ou intenção inicial do bem ou direito adquirido, pois:

- a. se por expectativa de rentabilidade futura (goodwill) deve ser transferido para o intangível;
- b. se por diferença entre o valor contábil e o valor justo dos ativos e passivos adquiridos, para investimentos; e,
- c. se sem substância econômica, deve ser tratado como perda e baixado no resultado.

4.6. Ativo Intangível (NBC T 19.8):

O novo subgrupo de contas criado junto ao grupo do Ativo Não Circulante, o Ativo Intangível, abriga os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da entidade ou exercidos com essa finalidade, inclusive fundo de comércio adquirido.

São condições da nova legislação para que os bens da espécie sejam reconhecidos no balanço:

- for provável que os benefícios econômicos futuros esperados atribuíveis ao ativo sejam gerados em favor da entidade;
- o custo do ativo puder ser mensurado com segurança; e
- for identificável e separável, podendo ser vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, etc.

Assim, os efeitos da adoção inicial da nova legislação devem ser registrados:

- quando um ativo registrado como intangível não cumprir com as exigências para

reconhecimento, deve ser baixado na data da transição, contra LPA, líquido dos efeitos fiscais;

- quando um ativo intangível preenche o exigido, é classificado no novo subgrupo de contas e os critérios de amortização adotados são mantidos, a não ser que norma específica determine de forma diferente;
- caso um intangível exista, atendidos aos critérios exigidos, mas ainda não reconhecido como ativo, deve reconhecê-lo de forma prospectiva, na data de transição;
- o Ágio por Expectativa de Rentabilidade Futura (goodwill) não foi considerado na NBC T 19.8, ficando, pela sua reconhecida especificidade, para norma a emitir em 2009;
- o registro contábil dos ativos intangíveis, incluindo goodwill, continua a ser feito pelo seu valor de custo, se mensurados com segurança, e não é admitido valor calculado ou sua reavaliação;
- os intangíveis precisam ser amortizados conforme vida útil econômica. Em 2008, este é o tratamento inclusive para os intangíveis sem vida útil econômica determinada. Após 2009 em diante, a amortização é vedada a estes últimos, mas continuando a ser requerido o teste de recuperabilidade;
- compõe o subgrupo Ativo Intangível, além de ágios por expectativa de rentabilidade futura, patentes, direitos de franquia, direitos autorais, marcas, luvas, custos com desenvolvimento de produtos novos, direitos de exploração, de folhas de pagamento, inclusive custos com desenvolvimento de web site; e,
- a reclassificação para este subgrupo é no balanço de abertura do exercício de sua primeira aplicação.

4.7. Redução ao Valor Recuperável de Ativos (NBC T 19.10):

A Entidade deve aplicar esta norma com a finalidade de:

- » verificar se houve perda por redução do valor de recuperação (impairment) ao adotar as novas práticas contábeis adotadas no Brasil; e
- » medir a eventual perda por redução ao valor de recuperação existente, com o objetivo de complementar ou reverter perdas por redução ao valor de recuperação que possam ter sido constituídos anteriormente.

Cabe lembrar que a constituição, reversão

ou suplementação de provisões para créditos em liquidação, para redução ao valor de mercado de estoques, perdas em investimentos, etc. já cumpriam estes objetivos quanto a estes componentes do ativo das entidades. Todavia a regra anterior, custo ou mercado, o que for menor, foi ampliada pela nova legislação, que determina a obrigatória verificação por teste de recuperabilidade todos os ativos e, no caso dos ativos destinados ao uso (imobilizado), a verificação da recuperabilidade se dá pela comparação do valor contábil com o maior decorrente das duas formas de apuração:

- a. pelo preço de venda a terceiros; ou,
- b. pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados.

Esta norma deve ser aplicada de forma prospectiva no que diz respeito às novas taxas de depreciação e amortização, ou seja, a partir do primeiro exercício após e não na transição (norma específica irá prever como a partir de 2010), mas o teste de recuperabilidade se aplica no exercício iniciado a partir de 1º/01/08 e, como tal, no exercício findo em balanço de 31/12/2008.

Assim, o teste deve ser efetuado e, se constatada perda do valor recuperável, ela deve ser reconhecida no resultado ou como redução da reserva de reavaliação, se for o caso. Teste em período futuro pode ensejar a complementação ou reversão da perda anterior (se e quando desaparecerem as razões que levaram a sua constituição), com exceção do ágio por expectativa de rentabilidade futura, que não poderá ser revertido.

4.8. Ajuste a Valor Presente (NBC T 19.17):

A Entidade deve ajustar a valor presente os ativos e passivos não circulantes, recebíveis ou exigíveis, inclusive, quando houver efeitos relevantes, também deve ajustar os circulantes, tomando-se por base as datas de origem das referidas operações. Excluem-se impostos diferidos, contas de vencimento indeterminado e certos tipos de mútuos.

Por se tratar de mudança em prática contábil, devem ser ajustados os casos identificados, no balanço de abertura, na data de transição, mediante o registro contra lucros ou prejuízos acumulados, líquido dos efeitos fiscais. Após, são contabilizados como contas retificadoras dos recebíveis e exigíveis e vão sendo alocados ao resultado pelo regime

de competência como receitas ou despesas financeiras, calculados pelo método da taxa efetiva de juros.

No caso de passivo derivado de aquisição de ativo não monetário, objetivamente identificável a parcela que teria sido ajustada, quando então se ajusta o referido ativo e, se o caso, suas decorrentes quotas de depreciação, amortização ou exaustão acumuladas.

Também deve ser considerado que os valores transacionados com instituições financeiras normalmente já estão a valor presente, quando adequadamente praticado o “custo amortizado – amortização dos encargos a apropriar por competência”.

No caso específico de passivos, onde não se mencionam quaisquer taxas que lhe foram embutidas, deve ser considerada a taxa de desconto praticada no mercado. A norma exemplifica casos da espécie, realçando que Ajuste a Valor Presente não é sinônimo de Valor Justo, o que poderia ser somente na data da contratação.

4.9. Equivalência Patrimonial:

A nova legislação ampliou o alcance da aplicação do método da equivalência patrimonial (MEP) dos investimentos classificados no ativo permanente, uma vez tornado mais abrangente o conceito de investimento em coligadas, que passaram a ser o investimento da investidora em outras sociedades, sem controlá-las, mas que:

- » a administração da investidora tenha influência significativa;
- » a investidora participe com 20% ou mais do capital votante da investida; e
- » façam parte (ambas) de um mesmo grupo econômico ou estejam sob o controle comum.

Na data de transição devem ser registrados, ou seja, no balanço de abertura de 2008:

- os investimentos já existentes que não eram avaliados pelo MEP e passam a ser avaliados por este método e as diferenças apuradas, se for o caso, devem ser registradas contra lucros e prejuízos acumulados. Pode a entidade retroagir e aplicar a partir das datas originais, desde que efetuado para todos;

- os investimentos permanentes que deixarem de ser avaliados pelo MEP – considerar como valor de custo no início do exercício de adoção, incluindo ágio ou deságio não amortizado e provisão para perdas, se o caso. Contabilizar também os dividendos recebidos

por conta dos lucros já reconhecidos, em contrapartida desses investimentos; e

- os demais investimentos devem ser reclassificados de acordo com a intenção de permanência da administração da entidade, mantendo no Ativo não Circulante, Investimentos aqueles com intenção de permanência e como Instrumentos Financeiros, no AC, aqueles que hajam intenção de negociação.

4.10. Prêmios Recebidos na Emissão de Debêntures (NBC T 19.14) e Subvenções e Assistência Governamental (NBC T 19.4):

A nova legislação não admite o registro dos prêmios recebidos na emissão de debêntures, como Reserva de Capital, bem como das doações e subvenções para investimentos. Estes itens passam então a ser reconhecidos diretamente no resultado.

Todavia permite que a Assembleia Geral, por proposta da Administração, poderá destinar para a reserva de incentivos fiscais a parcela do lucro líquido decorrente das doações ou subvenções governamentais para investimentos que deverá ser excluída da base de cálculo do dividendo obrigatório (para preservação dos benefícios fiscais). Por analogia, o mesmo tratamento deverá ser dado para a parcela de lucro líquido decorrente da amortização de prêmio na emissão de debêntures.

Os saldos remanescentes permanecem nas respectivas contas até a sua total utilização, na forma prevista pela lei.

Assim, já a partir de 2008, os novos recursos recebidos por doação ou subvenções governamentais devem ser reconhecidos no resultado, conforme termos da NBC T 19.4. Inicialmente deverá reconhecer o valor monetário ou não monetário recebido no ativo, para apropriação no resultado conforme o cumprimento das condições relacionadas à obtenção da subvenção e do seu efetivo recebimento.

Os prêmios recebidos na emissão de debêntures devem ser registrados inicialmente no passivo, para reconhecimento no resultado periodicamente, como receita financeira, ou melhor, como dedução da despesa financeira na captação dos referidos valores mobiliários, nos termos da NBC T 19.14.

4.11. Aquisição de bens e serviços e remuneração com base em ações (stock options) – (NBC T 19.15 – Pagamento Baseado em Ações):

A nova legislação fez distinção objetiva quanto à forma de registro e classificação contábil das participações de empregados e administradores, mesmo na forma de instrumentos financeiros ou de aquisição de bens e serviços com as mesmas características, como segue:

- como resultado de participações, após a linha do imposto de renda, e em função direta e proporcionalmente do lucro da entidade; e,
- como despesa daquelas que não decorram da ocorrência de lucro da entidade.

Estes critérios são válidos tanto para o que for relativo a exercícios anteriores, conforme disposições da NBC T 19.15.

5. A aderência das Demonstrações Contábeis de Empresas Gaúchas às modificações da Legislação Societária e Normas Brasileiras de Contabilidade

Dentro do processo de harmonização das normas contábeis brasileiras às internacionais não estava previsto a antecipação provocada pelas disposições da Lei nº 11.638/07, que naturalmente trouxe reflexos nas demonstrações contábeis do exercício iniciado a partir de 01/01/2008, reflexos estes que são decorrentes da inadequada adoção de novas práticas no próprio ano em que foram emitidas. Tanto isto é fato que as novas normas que estão sendo emitidas em 2009, especialmente por bom senso, são para implementação obrigatória somente para 2010.

Esta circunstância tem sido motivo de inúmeras indagações nos meios profissionais da contabilidade, especialmente nas entidades interessadas no processo e nos meios acadêmicos.

Buscando colaborar neste quadro, está sendo procedida pesquisa aprofundada do tema, junto à Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, tendo como foco as demonstrações contábeis de empresas e entidades gaúchas referentes ao exercício findo em 31/12/08, publicadas nos jornais de maior circulação no curso deste primeiro semestre de 2009.

Desta pesquisa maior foi possível retirar alguns dados de uma pesquisa ainda exploratória, com somente as questões sintéticas e com um número menor de elementos, ou seja, 60 demonstrações contábeis, mas já revestida do necessário rigor científico, que nos indicam as constatações que serão a seguir demonstradas.

5.1. A população investigada e a amostra selecionada para a investigação inicial:

A população investigada compõe-se de cerca de 300 demonstrações contábeis retiradas de publicações na imprensa de Porto Alegre/RS, da qual foram retiradas 60 delas, assim distribuídas:

- 20 DCs de Companhias de Capital Aberto;
- 10 DCs de Companhias de Capital Fechado, com capital social superior a R\$ 80 mm;
- 20 DCs de Companhias de Capital Fechado, com capital social inferior a R\$ 80 mm;
- 10 DCs de entidades voltadas ao ensino,

assistência social, da saúde, etc.

Não foram consideradas as DCs de instituições financeiras, cooperativas, administradoras de consórcio, seguradoras, Cias. de previdência complementar, etc. Esta limitação é decorrente de que estas instituições possuem vinculações a outras bases legais e regulamentares o que, provavelmente, as tornam não uniformes para efeitos de comparação.

5.2. As questões investigadas:

Conforme quadro abaixo, temos as questões sintéticas e principais investigadas e os quantitativos e percentuais apurados:

Questionário:	SIM		NÃO	
	Quant.	%	Quant.	%
Evidenciação da Implementação das IFRS nas Dcs de 31/12/08				
É DEMONSTRADA A OPÇÃO POR DATA DE TRANSIÇÃO?	34	57%	26	43%
SÃO DIVULGADAS AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PARA 31/12/08?	53	89%	7	11%
A ESTRUTURA DAS DCs ESTÁ ATUALIZADA CFE NORMAS PARA 31/12/08?	44	74%	16	26%
NÃO MAIS CONSTAM GRUPOS OU SUBGRUPOS EXTINTOS OU EM EXTINÇÃO?	55	91%	5	9%
EXISTE ADEQUADA EVIDENCIAÇÃO EM NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DCs?	24	40%	36	60%
SOMATÓRIO	42	70%	18	30%

Analisando estes dados, temos que:

- foi grande a adesão, cerca de 90%, aos novos padrões em termos de demonstrações contábeis, não mais constando grupos ou subgrupos que foram extintos;
- a estrutura das demonstrações contábeis, em conformidade com as novas normas devidamente harmonizadas, também tem razoável percentual de aceitação e correção, alcançando 74%;
- todavia é fraca ou no máximo média a constatação com relação à demonstração da opção por data de transição para as novas normas, o que significa que não foram transparentes os ajustes de conversão realizados;
- quanto às notas explicativas, estas deixaram muito a desejar, alcançando somente 40%, ou seja, menos da metade das DCs podem ser consideradas com evidenciações

adequadas que realmente demonstrassem a adesão aos novos padrões; e

- por último, o percentual geral apurado é de 70% de evidência de adesão às novas normas decorrentes da legislação modificada e regras pertinentes, demonstrando que ainda existe um caminho longo a ser trilhado, especialmente quanto à qualidade das notas explicativas, mas que pode ser considerado bastante animador e a comprovação que o processo de implementação de normas internacionais de contabilidade está avançando rapidamente.

5.3. Os resultados por tipo de empresas/ entidades pesquisadas:

Conforme quadro a seguir, tem-se os resultados consolidados por tipos de empresas e/ou entidades pesquisadas:

Questionário:	SIM		NÃO	
	SOMA	%	SOMA	%
Evidenciação da Implementação das IFRS nas Dcs de 31/12/08				
CIAS ABERTAS - QUANTIDADES DE DCS				
EXAMINADAS = 20 CIAS	18,5	93%	1,5	7%
CIAS DE CAPITAL FECHADO DE MAIOR PORTE -				
Capital Social > R\$ 80.000 mil Quant. DCs examinadas= 10 SAS	7,6	76%	2,4	24%
CIAS DE CAPITAL FECHADO DE MENOR PORTE -				
Capital Social < R\$ 80.000 mil Quant. DCs examinadas = 20 SAS	10,2	51%	9,8	49%
- OUTRAS ENTIDADES - Quant. DCs examinadas = 10	5,7	57%	4,3	43%
SOMATÓRIO	42,0	70%	18,0	30%

Analisando estes dados, verifica-se que:

- as companhias (SAs) de capital aberto apresentam um alto percentual de adesão às novas normas, 93%, deixando a desejar, pela lógica dos resultados antes apresentados, somente em relação a notas explicativas, que realmente é de maior complexidade;
- as SAs de capital fechado e grande porte alcançaram percentual de adesão geral também bastante animador, 76 %, considerando as dificuldades do processo;
- as entidades de fins ideais, dedicadas ao ensino, assistência social e da saúde, possivelmente pelo desejo de serem transparentes, mesmo quando não obrigadas, alcançaram um percentual de 57%, bastante razoável se consideradas as dificuldades do processo; e,
- por último, as SAs de capital fechado, de menor porte, mesmo que obrigadas legalmente às novas disposições, alcançaram um percentual de adesão às novas normas legais e regulamentares de apenas 51% , insuficiente e preocupante.

Conclusão

Os dados apurados levam à conclusão, de forma sucinta e objetiva, que o processo de implementação das novas normas de contabilidade brasileiras, parcialmente convergidas ou harmonizadas às normas internacionais de contabilidade, as IFRS, está avançando de forma satisfatória nas grandes empresas e naquelas que querem ser transparentes (entidades) e com percalços nas demais empresas de menor porte. Isto transparece em pesquisa exploratória sobre as demonstrações contá-

beis de exercício findo em 31/12/08, sobre este tema de grande importância atualmente.

Outro ponto que se constata é que as novas normas brasileiras de contabilidade, quando integralmente convergidas ou harmonizadas aos padrões internacionais, terão um grande acréscimo de qualidade, tanto no seu aspecto conceitual como prático, especialmente quanto à transparência e prestação de contas à sociedade pelas empresas e demais entidades de interesse público.

O processo de implantação dessas modificações certamente irá impactar fortemente durante alguns exercícios o meio acadêmico ligado ao curso de Ciências Contábeis e demais cursos que fazem uso da informação contábil, como o curso de Administração. Este será um processo contínuo, uma vez que estas normas têm objetivo de investigação e aprimoramento permanente na entidade maior, IFAC e seus comitês especializados em contabilidade (IASB), auditoria e contabilidade pública, além de modelo de código de ética profissional. Isto quer dizer que estarão sempre, através do CPC, CFC e CVM, principalmente, modificando para melhorar as práticas contábeis no Brasil.

Referências

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resoluções. Disponível em: <www.cfc.org.br>.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Pronunciamentos 00 a 14. Disponível em: <www.cpc.org.br>.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <www.cvm.gov.br>.

IASB – International Accounting Standards Committee, International Accounting Standards. Normas Internacionais de Contabilidade. London, UK, 2001. Traduzido com

coordenação do IBRACON. Disponível em: <www.iasc.org.uk>.

MACMANUS, Kieran John. **IFRS – Implementação das Normas Internacionais de Contabilidade e da Lei Nº 11.638 no Brasil** – Pricewaterhousecoopers, Quartier Latin. SP, 2009.

Os diferentes modelos de jurisdição constitucional

Isabel da Cunha Bisch¹

Resumo: O presente artigo analisa os dois grandes modelos de controle de constitucionalidade apontados pela doutrina: o modelo americano e o modelo europeu, confrontando suas principais características, bem como os princípios que os regem. Utilizam-se os critérios do jurista espanhol Victor Ferreres Comella para enfrentar nova classificação quanto aos modelos existentes de jurisdição constitucional, que se resumem na divisão em modelo monista e dualista de controle da legislação. A partir disso, examina-se o modelo adotado no Brasil, à luz da nova classificação apontada.

Palavras-chave: Modelo Monista e Dualista de Controle de Constitucionalidade; Jurisdição Constitucional; Controle de Constitucionalidade Brasileiro.

Abstract: This paper analyzes the two main models of reviewing legislation, according to Victor Ferreres Comella's classification: the European, which is centralized and the American, which is decentralized, as well as the techniques used in each one (in the form of an abstract challenge or in the form of cases in which the residing judges have the power to rule on the constitutionality of the laws at hand). Continuing from here, it is examined which model Brazil has adopted.

Keywords: Judicial Review; Centralized and Decentralized Model; Brazilian Judicial Review

Introdução

A doutrina jurídica brasileira costuma dividir os modelos de controle de constitucionalidade de atos normativos em dois grandes sistemas, a saber, o sistema americano e o sistema europeu. Todavia, o modelo brasileiro de controle é considerado um modelo *sui generis* ou misto. O presente artigo pretende, além de trazer outra abordagem ao tema, à luz das atuais experiências europeias, conferir diferente enquadramento ao modelo brasileiro de controle de constitucionalidade.

2. Constituição e Controle de Constitucionalidade

O movimento político e jurídico denominado constitucionalismo, bandeira das ideias liberais que triunfaram com as revoluções dos séculos XVIII e XIX, visava, em seu início, ao estabelecimento de regimes constitucionais, ou seja, à instituição de governos moderados,

limitados em seus poderes e submetidos a Constituições escritas. O cerne da ideia liberal então vigente era a crença existente na capacidade do direito de regular e limitar o Estado e a política, por meio de uma Constituição escrita. Essa Constituição, ao estabelecer a estrutura e os limites do Estado, representava, na visão liberal, a garantia dos direitos humanos fundamentais, por estar apta a impedir a violação desses pelos órgãos estatais (FERREIRA FILHO, 1999b). Nesse entender, a Constituição designaria a organização do Estado, estabelecida por escrito e declarada de modo solene, a fim de resguardar os direitos naturais da pessoa humana, impedindo o arbítrio daqueles que detivessem o poder. A propósito, estampava-se no célebre art. 16 da Declaração dos Direitos do Homem (1789) a função primordial das Cartas Políticas a essa época, nos seguintes termos: "Toda sociedade na qual a garantia dos direitos não é assegura-

1 Professora de Ciência Política e Teoria Geral do Estado no curso de Direito da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. Email: isabelcbisch@yahoo.com.br

da, nem a separação de poderes determinada, não tem constituição.”

Surge, ainda, na segunda década do século XX, a concepção kelseniana de Constituição. Em sua clássica visão piramidal e escalonada do ordenamento jurídico, Hans Kelsen propôs a ideia de uma norma suprema, da qual derivasse a organização do Estado. Essa norma suprema – a Constituição – seria o fundamento de validade das demais normas existentes. Assim escreveu o jurista austríaco:

A ordem jurídica não é um sistema de normas ordenadas no mesmo plano, situadas umas ao lado das outras, mas é uma construção escalonada de diferentes camadas ou níveis de normas jurídicas. A sua unidade é produto da conexão de dependência que resulta o fato de a validade de uma norma, que foi produzida de acordo com outra norma, se apoiar sobre essa outra norma, cuja produção, por sua vez, é determinada por outra; e assim por diante, até abicar finalmente na norma fundamental-pressuposta (KELSEN, 1998, p. 247).

Para Kelsen, a norma que conferiria validade à última norma positiva do ordenamento seria a norma fundamental. A norma fundamental não é uma norma posta, positiva. É uma norma meramente pensada, uma norma pressuposta. Segundo Luis Fernando Barzotto, a norma fundamental assim poderia ser formulada: “Devemos nos comportar de acordo com aquilo que diz a constituição.” (BARZOTTO 1999, p. 41).

Entende-se que as ideias kelsenianas traçam novos conceitos para o direito constitucional ao conferir às constituições um aspecto normativo supremo. Tal supremacia, nas palavras de García de Enterría, assim seria explicada: “La Constitución jurídica transforma el poder desnudo en legítimo poder jurídico [...]. Pero la Constitución no sólo es una norma, sino precisamente la primera de las normas del ordenamiento entero, la norma fundamental, lex superior” (ENTERRIA, 1985, p. 48-49). Enterría esclarece que a pretensão de permanência dos textos constitucionais, além de lhes assegurar clara superioridade sobre as normas ordinárias, lhes confere caráter de norma jurídica, impedindo que os mesmos sejam concebidos como um mero compromisso ocasional de grupos políticos,

ou um mero mecanismo de articulação, substituível a qualquer momento.

Dessa compreensão de supremacia da Constituição, decorre uma condição de constitucionalidade a que estão sujeitos todos os atos estatais. Com efeito, nenhum destes vale se não estiver formal e materialmente em conformidade com a Lei Maior, sob pena de se deixar cair no vazio todas as garantias asseguradas em um nível superior hierárquico pelo poder constituinte. Afinal, se um ato inconstitucional prevalecer, a Constituição não será a lei suprema, mas estará, sim, à mercê de mudanças que eventuais atos contrários a ela adotem. Conclui-se, então, que a averiguação da validade das leis em relação à Lei Maior é condição essencial para a sua Supremacia. Tal averiguação, objeto desse estudo, faz-se pelo hoje denominado controle de constitucionalidade. É precisa, nesse sentido, a observação de Manoel Gonçalves Ferreira Filho ao referir que

o controle de constitucionalidade é a garantia sine qua non da imperatividade da Constituição. Onde ele inexistente ou é ineficaz, a Constituição perde no fundo o caráter de norma jurídica, para se tornar um conjunto de meras recomendações cuja eficácia fica à mercê do governante, memento do Poder Legislativo. (FERREIRA FILHO, 2003, p. 218).

Diante do exposto, surge a seguinte indagação: a quem cabe declarar a inconstitucionalidade de uma lei, como escusa para seu descumprimento? Em outras palavras: a quem cabe a competência para afastar do ordenamento jurídico as disposições normativas inconstitucionais?

Conforme propõe Celso Ribeiro Bastos, é inviável a solução dessa competência a todos aqueles atingidos por eventual inconstitucionalidade, urgindo que as Constituições prevejam qual o órgão competente para controlar a adequação de cada norma aos mandamentos da Lei Maior (BASTOS, 1998, p. 391). Cabe verificar, portanto, como se dá e a quem compete a realização do controle de constitucionalidade nos dois grandes modelos hoje existentes, quais sejam, o modelo americano e o europeu, para então apreciar qual(is) o(s) mecanismo(s) utilizado(s) no Brasil para se controlar a conformidade dos atos normativos estatais frente a nossa Lei Fundamental.

3. Modelo Americano: controle de constitucionalidade com jurisdição cumulada (ou monista)

A promulgação da Constituição norte-americana em 1787 foi o marco inicial do triunfo do movimento jurídico-político denominado constitucionalismo, acima já referido. Tal constituição representou, em síntese, o modelo das assim chamadas Constituições rígidas, contrapostas às constituições flexíveis (CAPPELLETTI, 1984a, p. 46). Exatamente por ser um recurso solene do constituinte para limitar os poderes e, principalmente, por ser um documento escrito, essa Carta precisaria de uma autoridade dotada de força para interpretá-la, controlando os atos dos poderes que ela mesmo instituiu.

O art. VI, cláusula 2^a, da Constituição norte-americana, interpretado pelo Chief of Justice John Marshall no julgamento do case *Marbury v. Madison*, em 1803, teve profundo caráter inovador, pois determinou o “poder e o dever dos juizes de negar aplicação aos atos normativos contrários à Lei Fundamental.” (CAPPELLETTI, 1984a, p. 47). Informa-nos Ferreira Filho as palavras utilizadas por Marshall na construção da doutrina do controle jurisdicional (*judicial review*), quando rejeitou a constitucionalidade, e, por conseguinte, a aplicação de uma norma federal:

Ou a Constituição é a lei superior, que não pode ser modificada por meios ordinários, ou está no mesmo nível dos atos legislativos comuns e, como outros atos, pode ser alterada quando aprovar à legislatura. Se a primeira parte da alternativa é verdadeira, então uma lei, contrária à Constituição, não é direito; se a última é verdadeira, então constituições escritas são tentativas absurdas, da parte do povo, para limitar o poder, por sua própria natureza ilimitável. (FERREIRA FILHO, 1999a, p. 33).

Raul Machado Horta (HORTA, 2003, p. 138) atenta que, na doutrina desenvolvida por Marshall, o controle judiciário de constitucionalidade seria decorrência primordial do conceito de constituição escrita. Não é, contudo, só pelo fato de o texto constitucional americano ser escrito e, por isso mesmo, necessitar de interpretação, que a competência do controle de constitucionalidade foi remetida ao Poder Judiciário, sem maiores divergências. Tal atribuição vai muito além disso: diz

respeito, sobretudo, à própria família jurídica em que esse país está inserido, a saber, o *common law*. Com efeito, os Estados Unidos espelharam-se, na construção de seu Direito, nessa tradição jurídica, originada na Inglaterra e caracterizada pela grande força conferida aos precedentes judiciais e, conseqüentemente, pelo grande poder conferido aos juizes. A estrutura sócio-jurídica americana, então, baseia-se, sobretudo, no Direito pensado pelo Poder Judiciário, com matéria normativa extraída diretamente de suas decisões (SOUZA JUNIOR, 2002a). Nesse contexto, o direito estatal legislado, apesar de existir, não encontra grau de primazia jurídica. Aliás, o conteúdo das disposições de lei (*statutes*), no *common law*, só passa a integrar plenamente o direito depois de seu alcance ser trabalhado, interpretado, pelos magistrados de forma que os comandos normativos escritos não são fonte primeira do Direito.

Mas, retomando o julgado histórico, foi pelo caso *Marbury x Madison* que se aferiu recair o controle de constitucionalidade das leis nos Estados Unidos naturalmente no campo de ação dos juizes. Destarte, para determinar o Direito a aplicar, cumpriria ao juiz examinar, como questão preliminar, a constitucionalidade da lei e repeli-la no caso dessa incidir em violação à Constituição.

Nesse compasso, construiu-se, no direito norte-americano, a doutrina segundo a qual qualquer juiz, encontrando-se no dever de decidir um caso em que se sobressaia a incompatibilidade de norma legislativa ordinária com a norma constitucional, deve não aplicar a primeira e aplicar, ao invés, a segunda. (SCHWARTZ, 1955, p. 3). Veja-se que, hoje, os Estados Unidos são vistos como o país exemplo de controle descentralizado de constitucionalidade, onde todas as Cortes ganham força para invalidar leis, se essas contrariarem a Constituição. Foi o que o jurista espanhol Victor Ferreres Comella (COMELLA, 2004) denominou de sistema monista, ou sistema de controle de constitucionalidade com jurisdição cumulada, em que um mesmo ramo do Judiciário exerce duas funções. Assim, o Poder Judiciário, dessa forma, participa, concomitantemente, do domínio fundamental (nível constitucional) e do domínio concreto (nível infraconstitucional) das questões controvertidas surgidas.

O fato de os americanos reconhecerem o

direito de os juízes fundarem suas decisões na Constituição, antes que nas leis, permitindo-lhes jamais aplicar aquelas que lhes pareçam inconstitucionais, também foi objeto de análise do francês Alexis de Tocqueville. Sobre os efeitos das declarações de inconstitucionalidade pelos Magistrados, referiu mencionado autor: “[...] a lei censurada não é destruída: a sua força moral é diminuída, mas o seu efeito material de modo algum fica suspenso. Somente pouco a pouco, e por força de golpes repetidos da jurisprudência, é que afinal vem a sucumbir.” (TOCQUEVILLE, 1998, p.85). Quanto ao papel dos precedentes judiciais, destaque-se que no sistema de “controle difuso” existente nos Estados Unidos, atua o fundamental princípio do stare decisis, por força do qual uma decisão da Suprema Corte, em qualquer questão, vincula todas as Cortes inferiores a essa mesma decisão. Assim, o resultado final do vínculo aos precedentes é que, embora também nas demais Cortes (estaduais e federais) norte-americanas possam surgir divergências quanto à constitucionalidade de uma determinada lei, através do sistema de impugnações, a questão de constitucionalidade poderá acabar por ser decidida pelos órgãos judiciários superiores e, em particular, pela Suprema Corte, cuja decisão será, daquele momento em diante, vinculatória para todos os órgãos judiciários.

Nesse compasso, sendo o caso concreto julgado pela instância jurisdicional máxima e sendo declarada a inconstitucionalidade de determinada lei, a decisão deixa de ter efeitos apenas entre as partes litigantes da causa apreciada para assumir verdadeira eficácia erga omnes. Registre-se, entretanto, ser a tônica do controle de constitucionalidade americano o fato de a decisão que afastou o ato inconstitucional não beneficiar terceiros, devendo, para a configuração de tal efeito, chegar à controvérsia à jurisdição da Corte Suprema. Poderia se dizer, com fulcro no magistério de Jorge Miranda, que a fiscalização constitucional americana é subjetiva, já que se prende a um interesse direto e pessoal de alguém, em um caso em que a ofensa à Lei Fundamental repercute em lesão de direitos e interesses privados. (MIRANDA, 2002, p.

498).

Portanto, no esquema americano, as Cortes não se pronunciarão sobre a constitucionalidade de uma lei, salvo em litígio regularmente submetido a seu conhecimento, por pessoa que tenha entendido ofensa a um direito seu em virtude da existência de uma norma inconstitucional. Da mesma maneira, no direito americano, o exame sobre eventual inconstitucionalidade de uma lei representa questão prejudicial ao exame da causa, nunca a questão principal, já que ela não figura como objeto do processo. Compreende-se, portanto, que não existe no sistema americano um modelo de controle de constitucionalidade que seja alheio a um caso concreto, isto é, distante de um conflito de interesse entre as partes litigantes. (BUZAID, 1958).

4. Modelo europeu: controle de constitucionalidade com jurisdição especializada (ou dualista)

Diferentemente do Direito americano, em que a competência para o exercício do controle de constitucionalidade das leis é aferida a todas as Cortes Judiciais, na análise dos casos concretos, no continente europeu foi criada

nova técnica para ser analisada a adequação das leis à Constituição.

Vigora, na maioria dos países europeus, uma verdadeira separação entre a jurisdição do poder judiciário e a jurisdição constitucional. Conforme o espanhol Víctor Ferreres Comella (COMELLA, 2004), vige o modelo de jurisdição separada, ou dualista, em que a jurisdição nacional é dividida em duas partes: as cortes ordinárias de um lado, responsáveis pela solução de conflitos que demandem exame de legislação infraconstitucional e, de outro lado, as Cortes Constitucionais, que são as únicas competentes para se manifestarem acerca de suscitações de inconstitucionalidades de leis, de modo especializado. A grande novidade desse modelo é a criação de técnica peculiar, em que a inconstitucionalidade de uma lei poderá ser declarada em tese, em uma ação específica, cuja finalidade é o exame da validade da norma em si.

Explique-se que a adoção de um modelo centralizado está basicamente ligado ao gran-

É possível constatar ser ultrapassada a antiga dicotomia entre modelo concentrado e modelo difuso, ou entre modelo europeu e modelo americano.

de valor conferido à lei na Europa, já que se a todas as Cortes fosse concedido o poder de rever a constitucionalidade da legislação, conflitos e desacordos inevitavelmente surgiriam entre elas.

Consequentemente, tal fato tornaria as leis mais incertas tanto para os cidadãos quanto para as autoridades governamentais. A existência de uma única jurisdição com força para rever a legislação (a Corte Constitucional) aparece, então, como solução para eliminar o risco de divergência na aplicação das leis pelo Judiciário. Traçando-se um paralelo com a família jurídica do common law, no direito romano-germânico é a lei, ao invés dos precedentes judiciais, que define, em primeira escala, o que é direito, através de normas explícitas editadas pelo Poder Legislativo, as quais prevêm hipóteses de conduta que pretendem regular. (SOUZA JUNIOR, 2002a).

A instituição de Cortes Especializadas é uma inovação das Constituições europeias do segundo pós-guerra, sendo, inegavelmente, um fenômeno decorrente do autoritarismo existente em certos regimes europeus do século XX. De fato, em tais regimes, os juízes eram forçados a aplicar leis autoritárias, devido à característica do sistema romano-germânico de cumplicidade dos magistrados com o que dizem os comandos legislativos. Na realidade, foi demonstrado em países europeus, como a Itália e a Alemanha, que o legislador pode representar ameaça às liberdades dos cidadãos, em frente à concepção tradicional do Estado de Direito como um Estado submetido à Lei. Assim, se as leis, que deveriam representar a garantia de liberdade, acabam por perverter todo o ordenamento jurídico, devido ao autoritarismo de seus elaboradores, é compreensível e aceitável o papel de um outro Poder, o Tribunal Constitucional, que atuará como verdadeiro Legislador Negativo (ENTERRIA, 1985, p. 132-133), analisando a compatibilidade das normas com a Constituição e as eliminando do ordenamento, no caso de ser configurada violação.

Tais Cortes foram estruturadas com força de rever a legislação posta, resolver conflitos entre departamentos governamentais e proteger direitos fundamentais. Mas, desde sua introdução, elas cresceram suas atividades e, portanto, sua importância. Hoje, 17 dos 25 países que compõem a União Europeia possuem Cortes Constitucionais.

Na verdade, Hans Kelsen é o primeiro doutrinador a pensar a instituição Tribunal Constitucional. No projeto para a Constituição austríaca de 1920, Kelsen lançou um modelo de controle de constitucionalidade compatível com a cultura romano-germânica, em que um Tribunal especializado concentrava, em abstrato, a fiscalização constitucional circunscrita inicialmente às lides federativas. Kelsen elaborou visão segundo a qual o Tribunal Constitucional, além de fundar a Supremacia Jurídica da Constituição, garantiria a autonomia das entidades membros e a harmonia de suas relações recíprocas. Assim, o Tribunal Constitucional, ao tempo de Kelsen, teria como função essencial proteger o sistema federalista e não deveria integrar o poder judiciário, mas constituir-se em um poder político independente de todos os demais poderes.

De qualquer forma, independentemente de como os países europeus vieram a vislumbrar a autonomia da Corte Constitucional em relação ao Poder Judiciário, o certo é que a Europa é vista como o continente que possui um controle concentrado de constitucionalidade. Essa informação tem como implicação imediata o entendimento de que a inconstitucionalidade de uma lei não pode ser acertada e declarada por qualquer juiz, como mera manifestação de seu poder e dever de aplicação do direito 'válido' nos casos concretos submetidos a sua competência jurisdicional. Tal modelo tem por condão, em regra, através de um processo objetivo, direcionado a um órgão centralizado, "[...] expelir do sistema a lei ou ato inconstitucional, para que haja o bom funcionamento da mecânica constitucional." (BASTOS, 1998, p. 399). Na lição de Mauro Cappelletti, os juízes da Europa continental são habitualmente magistrados de carreira, pouco adequados para assumir uma tarefa de controle das normas, que é atividade inevitavelmente criadora e que vai muito além da mera função de ser intérprete da lei. (CAPPELLETTI, 1984b)

Portanto, no modelo de jurisdição separada (especializada), ou dualista, a peça comum entre os países europeus que possuem Tribunal Constitucional seria o fato de que somente tais cortes têm o poder de invalidar as leis, caso essas violem a Constituição. Entretanto, é bom que se esclareça, há Cortes Constitucionais europeias que não apenas revisam a legislação, mas também desem-

penham outras funções. Como exemplos da primeira espécie de tribunal constitucional, a qual Comella chama de modelo dualista puro (a única função dos Tribunais Constitucionais é o controle de constitucionalidade), estariam incluídos Bélgica e Luxemburgo. De acordo com o autor, Itália e França teriam, igualmente, como função precípua a revisão da constitucionalidade da legislação, mas com outras atribuições adicionais, que não os retirariam dessa mesma classificação. E, como exemplos da segunda espécie de Corte, em que o controle de constitucionalidade seria uma das diversas outras relevantes funções, Comella refere-se à Alemanha, Áustria, Espanha e Portugal.

Conforme os ensinamentos do professor espanhol, a função do controle de constitucionalidade, comum tanto ao modelo dualista puro quanto ao “impuro”, pode advir através de “ações diretas” que instituições públicas proponham diretamente à Corte Constitucional, atacando as leis em abstrato, bem como através de questões constitucionais, em que um juiz ou corte ordinária, resolvendo um caso concreto e estando em dúvida sobre sua constitucionalidade, remete a questão, em abstrato, à Corte Constitucional. Tal incidente constitucional existe, por exemplo, na Áustria, Bélgica, Itália, Espanha, Alemanha e Luxemburgo. Na França, onde o controle de constitucionalidade é político, não se admite esse incidente, em que um juiz ordinário remete a questão constitucional ao Tribunal. Aliás, em tal país, o controle de constitucionalidade somente ocorre antes de a lei entrar em vigor, quando o Conselho Constitucional se manifesta acerca de sua constitucionalidade. Por essa razão, não há qualquer maneira de um Juiz de determinada Corte ordinária francesa alegar ser determinada norma inconstitucional.

Outras Cortes Constitucionais têm autoridade não só para fazer o controle de constitucionalidade das leis por meio da ação direta ou em questão incidental que eventualmente surja nas cortes ordinárias, mas também para revisar decisões de juizes ou tribunais inferiores que tenham violado direitos fundamentais. É o caso da Alemanha e da Espanha. Assim, se o indivíduo considera que o Judiciário não protegeu seus direitos fundamentais, no final do processo jurídico, pode impetrar uma “constitucional complaint” ao Tribunal Constitucional. Tais recursos são denomina-

dos Verfassungsbeschwerde na Alemanha e recurso de amparo na Espanha. Luís Afonso Heck, examinando o recurso alemão, o define como “o pedido de uma pessoa, natural ou jurídica, relativo a uma violação sustentada de um direito constitucional do promovente, por um titular do poder público, a um tribunal constitucional [...]”. (HECK, 1995, p. 148). Na ótica do autor, o Verfassungsbeschwerde permite que o Tribunal Constitucional Federal contribua definitivamente na defesa dos direitos fundamentais, porquanto esses serão protegidos contra cada prejuízo causado por ações do Poder Estatal. Para Gilmar Ferreira Mendes, o Verfassungsbeschwerde é uma das mais significativas competências da Corte Constitucional e foi introduzido no texto constitucional do país em 1969, sendo, anteriormente a essa data, previsto somente em lei federal (MENDES, 1998a, p. 14-15). O espanhol Manuel Aragón Reyes reforça a importância desse tipo de suscitação de inconstitucionalidade para a construção do conteúdo dos direitos fundamentais, ao afirmar que na Espanha e na Alemanha os direitos fundamentais são definidos pelo Tribunal Constitucional não só por ser este o supremo intérprete da Constituição ou por deter o monopólio do controle de constitucionalidade, mas porque tais países prevêm o mecanismo do “recurso de amparo”. (REYES, 1997, p. 180). Enfim, cabe citar, baseando-se na lição de Victor Comella, as principais características do controle de constitucionalidade com jurisdição dualista, especializada ou separada:

1) As Cortes Constitucionais Europeias detêm o monopólio no controle de constitucionalidade (judicial review).

2) Os juizes dessas Cortes, em regra, não são vitalícios, tendo um mandato a ser cumprido (de 9 a 12 anos).

3) Os juizes não pertencem somente à carreira do Judiciário, mas igualmente de campos como a advocacia ou magistratura, e devem ser aprovados pelo Parlamento

4) Em regra, os Tribunais Constitucionais decidem questões, ao invés de casos concretos.

5. O Modelo de controle de constitucionalidade adotado no Brasil

O Brasil, desde a Constituição de 1891, possui um controle de constitucionalidade com jurisdição cumulada, no qual os órgãos

judiciários responsáveis pela aplicação do Direito ordinário são também competentes para afastar leis por eles consideradas inconstitucionais. Para tanto, é utilizada a técnica do controle em concreto, em que a apreciação da validade dos atos normativos pode ser feita individualmente, em cada lide processual, por todas as esferas do Judiciário (via incidental). Posteriormente, implantou-se no país também a técnica europeia de controle de constitucionalidade, aqui realizada através de ações diretas perante o Supremo Tribunal Federal (órgão de cúpula do Judiciário Brasileiro), de modo que a validade das leis também pode ser auferida de modo abstrato. Ainda, com a Constituição de 1988, os Tribunais de Justiça ganharam competência para efetuar controle de constitucionalidade de leis municipais ou estaduais diante das Constituições estaduais.

Dessa maneira, no nosso sistema, o controle repressivo de constitucionalidade é efetuado pelo Poder Judiciário, que pode prestá-la de modo difuso, ou exclusivamente pelo Supremo Tribunal Federal, quando a inconstitucionalidade é declarada em tese. Ou seja, pelo primeiro modo, denominado via de exceção ou de defesa, qualquer indivíduo pode, ao propor causa perante o Poder Judiciário para reclamar reparação de um direito lesado ou prevenir ocorrência de eventual lesão, suscitar, como questão incidental ao processo, a invalidade da lei no caso concreto. Já pelo segundo modo, denominado via de ação, o objeto da questão a ser julgada é o próprio vício de validade da lei, sem que haja partes buscando a subtração dos efeitos da lei reclamada como inconstitucional. Há, nesse último caso, um verdadeiro controle abstrato das normas em defesa da Carta maior, controle esse que é competência exclusiva do Supremo Tribunal Federal e proposto diretamente perante ele.

Cabe consignar, enfim, que o Brasil, permanecendo com um sistema de jurisdição cumulada, não instituiu uma Corte Constitucional, com competência exclusiva para atuar como guardião da Constituição, mas adotou dois modos de efetuar o controle de constitucionalidade de leis em defesa de sua Lei Fundamental (pela via incidental e pela via concentrada) pelos órgãos judiciários. Há, assim, no Direito Brasileiro, tanto a possibilidade de uma lei ser declarada inconstitucional por um Juiz de Direito, na análise de um caso con-

creto, quanto a possibilidade de essa mesma lei ser levada através de ação direta perante o STF para que sua constitucionalidade seja apreciada em tese, em um processo objetivo. Assim, mesmo sendo o Supremo Tribunal Federal a Máxima Instância para apreciar a questão constitucional surgida na via difusa e a única Instância competente para efetuar o controle em abstrato, essa convergência não traz lógica ao sistema. Nas pensadas palavras de Cezar Saldanha Souza Júnior, “embora o Tribunal seja o mesmo, os pressupostos, as técnicas, os efeitos, as consequências, a própria concepção de inconstitucionalidade que está implícita em cada um dos modelos são diferentes e, em certo sentido, até contraditórios.” (SOUZA JUNIOR, 2002b, p. 140).

Com efeito, possui o Brasil um modelo de controle de constitucionalidade cumulado (sem Tribunal Constitucional), com técnicas distintas para o Judiciário apreciar a validade das leis. Não se pode negar, nesse aspecto, que a coexistência dessas modalidades – as quais possuem dinâmicas, origens e princípios próprios – em um país que não possui Tribunal Constitucional, pode dar margem a muitas distorções.

Conclusão

Diante das atuais conjunturas, é possível constatar ser ultrapassada a antiga dicotomia entre modelo concentrado e modelo difuso, ou entre modelo europeu e modelo americano. Afinal, o próprio recurso de amparo espanhol ou o *Verfassungsbeschwerde* da Alemanha demonstram ser possível um controle incidental em países que também possuem controle abstrato dos atos normativos. O grande traço diferenciador, hoje, é de fato a presença ou não de um monopólio da jurisdição constitucional em um tribunal especializado; isto é, a existência ou não de separação entre a jurisdição ordinária e a jurisdição constitucional. No caso brasileiro, como examinado, não existe tal separação, podendo-se concluir que vige aqui o modelo monista ou cumulado de controle de constitucionalidade.

Referências

AMARAL JÚNIOR, José Levi Mello do. **Incidente de arguição de inconstitucionalidade**: comentários ao art. 97 da Constituição e aos arts. 480 a 482 do Código de Processo Civil. São Paulo: RT, 2002.

BARBOSA, Rui. **Commentarios à Constituição Federal Brasileira, IV volume, Arts. 55 a 62, Do Poder Judiciário.** São Paulo: Saraiva, 1933.

_____. Os atos inconstitucionais do Congresso e do Executivo. In: **Trabalho Jurídicos.** Rio de Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 1962.

BARZOTTO, Luiz Fernando. **O positivismo Jurídico Contemporâneo; uma introdução a Kelsen, Ross e Hart.** São Leopoldo: Unisinos, 1999.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito constitucional.** São Paulo: Saraiva, 1998.

BITTENCOURT, Lúcio C.A. **O controle de constitucionalidade das leis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1968.

BROSSARD, Paulo. Constituição e Leis a Ela Anteriores. **Revista Trimestral de Direito Público**, 4/1993, São Paulo: Malheiros Editores, 1993.

BUZAID, Alfredo. **Da ação direta de inconstitucionalidade no Direito Brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 1958.

CAPPELLETTI, Mauro. **O controle judicial de constitucionalidade das leis no direito comparado.** Tradução de Aroldo Plínio Gonçalves. 2.ed., Porto Alegre: Fabris, 1984a.

CAPPELLETTI, Mauro. Necesidad y legitimidad de la Justicia Constitucional. In: Favoreu, Louis (org). **Tribunales Constitucionales Europeos y Derechos Fundamentales.** Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1984b.

CAVALCANTI, Themistocles Brandão. **Do controle de inconstitucionalidade.** Rio de Janeiro: Forense, 1966.

COMELLA, Victor Ferreres. **Justicia Constitucional y democracia.** Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 1997.

_____. The Consequences of Centralizing Constitutional Review in a Special Court. Some Thoughts on Judicial Activism. In: **Avenues in Comparative Constitutional**

Law, 2004, Austin, Estados Unidos. Paper apresentado em 27 de fevereiro de 2004 na UT Austin School of Law.

ENTERRIA, Eduardo García de. **La Constitución como norma y el Tribunal Constitucional.** 3. ed. Madrid: Civitas, 1985

FAVOREU, Louis. **Tribunales Constitucionales Europeos y Derechos Fundamentales.** Traduzido por Luis Aguiar de Luque e Maria Gracia Rubio de Casas. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales, 1984.

FERRARI, Regina Maria Macedo Nery. **Efeitos da declaração de inconstitucionalidade.** 4. ed. São Paulo: RT, 1999.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Aspectos do Direito Constitucional Contemporâneo.** São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Curso de Direito Constitucional.** 25. ed. São Paulo: Saraiva, 1999a.

_____. **Estado de Direito e Constituição.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1999b.

_____. O valor do ato inconstitucional em face do direito positivo brasileiro. **Revista de Direito Administrativo.** Rio de Janeiro: Renovar, nº 230, out/dez 2002.

_____. **O Poder Constituinte.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 1999c.

FRIEDMAN M. Lawrence. **Law in America. A Short History.** New York: The Modern Library, 2002.

HECK, Luís Afonso. **O Tribunal Constitucional Federal e o Desenvolvimento dos Princípios Constitucionais: Contributo para uma compreensão da Jurisdição Constitucional Federal Alemã.** Porto Alegre: Sérgio Fabris Editor, 1995.

HORTA, Raul Machado. **Direito Constitucional.** 4. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

KELSEN, Hans. **La giustizia costituzionale.**

Milano: Giuffré, 1981.

_____. **Teoria Pura do Direito.** Traduzido por João Baptista Machado. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LEAL, Roger Stiefelmann. **Do efeito vinculante.** 2004. Tese de Doutorado - Universidade de São Paulo, SP.

MENDES, Gilmar Ferreira; MARTINS, Ives Gandra da Silva. **Controle concentrado de constitucionalidade:** comentários à Lei nº 9.868, de 10-11-1999. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. **Direitos fundamentais e controle de constitucionalidade:** estudos de direito constitucional. 2. ed. São Paulo: Celso Bastos Editor, 1999.

_____. **Jurisdição Constitucional. O controle abstrato de normas no Brasil e na Alemanha.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1998a.

_____. O Controle Incidental de Normas no Direito Brasileiro. **Revista dos Tribunais**, nº 23 -abril-junho de 1998. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1998b.

MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Teoria das Constituições Rígidas.** 2. ed. São Paulo: Bushatski, 1980.

MIRANDA, Jorge. **Manual de Direito Constitucional.** 5. ed. rev. atual. Coimbra: Coimbra Editora, 1996. Tomo I.

_____. **Manual de Direito Constitucional.** 3. ed. Lisboa: Coimbra Ed., 1991.tomo II.

_____. **Teoria do estado e da constituição.** Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NERY JÚNIOR, Nelson. **Princípios do processo civil na constituição federal.** 7. ed. rev. atual. São Paulo: Rev. dos Tribunais, 2002.

OTTO, Ignácio de. **Derecho Constitucional. Sistema de Fuentes.** Barcelona: Ariel, 1988.

PASQUINO Pasquale; FEREJOHN Jonh. Constitutional Adjudication: Lesson from Europe, In: **Avenues in Comparative Constitutional Law**, 2004, Austin, Estados Unidos. Paper apresentado em 27 de fevereiro de 2004 na UT Austin School of Law.

REYES, Manuel Aragón. **El Juez Ordinario entre Legalidad y Constitucionalidad.** Bogotá: Instituto de Estudios Constitucionales Carlos Restrepo Piedrahita, 1997.

SCHWARTZ, Bernard. **American Constitutional Law.** Cambridge: University Press, 1955.

SOUZA JÚNIOR, Cezar Saldanha. **A Supremacia do Direito no Estado Democrático e seus Modelos Básicos.** Tese para concurso a Professor Titular junto ao Departamento de Direito do Estado da Faculdade de Direito de São Paulo. Porto Alegre, 2002a.

_____. **O Tribunal Constitucional como Poder. Uma nova teoria da divisão dos poderes.** São Paulo: Memória Jurídica Editora, 2002b.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na América.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ZAVASCKI, Teori Albino. **Eficácia das sentenças na jurisdição constitucional.** São Paulo: RT, 2001.

Sincronia Organizacional na Implantação de um Sistema de Gestão Empresarial

Elisabeth Maria Mosele¹

Resumo: Esse artigo propõe utilizar uma metodologia denominada sincronia organizacional para fornecer suporte à implantação de um sistema de gestão empresarial para pequenas e médias empresas. Foi desenvolvida uma pesquisa telemática com o objetivo de demarcar parâmetros para a sistematização indicada. Quantificadas as respostas, elas foram aplicadas para testar o modelo sugerido e a partir desse estudo propor uma metodologia simplificada e de baixo custo de implantação do sistema de gestão com uma melhor compreensão das necessidades e expectativas do cliente e o alinhamento entre as estratégias, a tecnologia implantada e a capacitação das pessoas envolvidas no processo.

Palavras-chave: Processos, Estratégia, Tecnologia de Informação, Sistemas de Informação, Pessoas.

Abstract: That article intends to use a methodology denominated synchrony organizational to supply support to the implantation of a system of business administration for small and averages companies. A telematic research was developed with the objective of demarcating parameters for the suitable systemization. Quantified the answers, they were applied to test the suggested model and to leave of that study to propose a simplified methodology and of low cost of implantation of the administration system with a better understanding of the needs and the customer's expectations and the alignment among the strategies, the implanted technology and the people's training involved in the process.

Keywords: processes, strategy, technology of information, systems of information, people.

Introdução

A informação passou a ser um ativo importante no universo dos negócios, pois, sem a informação, a tomada de decisão gerencial torna-se ineficaz. A sincronia entre estratégia, processos de negócios, pessoas e tecnologia de informação é extremamente relevante quando se tem por objetivo inovação, sustentabilidade e crescimento.

O problema foi identificado pela necessidade de buscar atender melhor os clientes por intermédio de uma metodologia que pudesse proporcionar uma adequada implantação do sistema, conforme as necessidades emergen-

tes da empresa-cliente. Isso desencadeou a necessidade de introduzir uma nova sistemática de processos automatizados por meio do sistema de gestão empresarial.

Dentro desse contexto, o objetivo do projeto foi encontrar uma forma de normatizar e padronizar procedimentos que viabilizassem uma melhor adequação entre a estratégia, processos de negócios e pessoas de uma empresa-cliente com a implantação do sistema de gestão empresarial Útil Soft, o qual a empresa Modus Sistemas comercializa, implanta e fornece suporte.

¹ Mestre em Administração com ênfase em Organização e Planejamento pela PUC-RJ, especialista em Administração Financeira pela UNISINOS e em Análise de Sistemas pela PUC-RS. Integrante do Grupo de Pesquisa do Núcleo de Estudos em Tecnologias Digitais em Educação (NETE) vinculada à Faculdade de Educação da UFRGS. Professora da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre.
e-mail: e-mosele@diagt.com.br

Se a Modus Sistemas conseguir implantar uma metodologia consistente com as características inerentes, a sincronia organizacional terá uma grande oportunidade de se diferenciar no mercado e, por conseguinte, aumentar a sua carteira de clientes e uma possível solidificação no mercado em relação a sistemas de gestão empresarial para o comércio e serviços.

Essa pesquisa teve cunho metodológico, pois, se procurou determinar instrumentos para medir o sincronismo organizacional e cunho aplicado. A finalidade prática foi agregar uma metodologia de trabalho à implantação de um sistema de gestão empresarial. Na fase inicial do projeto, o universo se caracterizou por empresas de pequeno e médio porte na Grande Porto Alegre, entretanto, no decorrer do tempo, se optou por empresas situadas no Rio Grande do Sul. Essa decisão tornou-se necessária porque a amostra se caracterizava pela acessibilidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa e a coleta dos dados foi efetivada de forma telemática com envio de e-mails ao cadastro de empresas-alvo obtidos junto a Modus Sistemas e parceiros de negócios da empresa. O e-mail continha a identificação da parceria das instituições envolvidas e os nomes da professora orientadora e bolsista. O link de encaminhamento à pesquisa estava contido no corpo da mensagem de e-mail que, por uma questão de credibilidade, foi inserido com um link no Portal da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre e a logomarca da Modus Sistemas. Foi disponibilizado no website² da Modus Sistemas o questionário, contendo as vinte perguntas do questionário aplicado, no qual dezenove eram fechadas e uma era aberta. Houve uma etapa de entrevistas não estruturadas tanto da bolsista, quanto da professora, para validar o questionário e identificar os aspectos críticos dos processos organizacionais alicerçados pelas estratégias de ação das empresas (VERGARA, 1997).

2. Processos de Negócios

A concepção de processo em ambiente de negócios não é uma inovação da administração nas empresas, mas representa um novo entendimento no qual o negócio deve ter o

foco em agradar os clientes externos, agregando valor para o cliente ao mesmo tempo em que procura equacionar o que é rentável para o negócio (GONÇALVES, 2000).

No período que sucedeu a reengenharia, processos só eram abordados na área de manufatura. Atualmente, o problema das empresas vincula-se ao entendimento e execução de processos, pois ainda são estruturadas por funções. Se caso esta afirmação não representasse a veracidade dos fatos, todas as pessoas que integram uma organização teriam clareza em relação ao seu papel, às suas responsabilidades e aos resultados esperados. Portanto, carrega-se até hoje a herança advinda da administração científica, mais explicitamente as ideias de Taylor (CRUZ, 2000).

De Sordi (2008) complementa as afirmações de Cruz quando salienta que a alocação de pessoas na estrutura funcional se limita às responsabilidades pelas tarefas unicamente do setor ao qual estão lotadas. Já em uma organização gerida por processos, uma equipe é responsável por um processo multifuncional, ou seja, transcende as “paredes” da estrutura funcional e integra a organização como um todo.

Torna-se necessário se conceituar processos e conforme Cruz (2000 p. 34), processo é um “conjunto de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para os clientes”. Como nem no conceito existe um consenso, D’Ascenção (2001 p. 56) define: “processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos).”

Dessa forma, se processo causa e provoca efeitos, então a organização deve compreendê-los melhor. É dentro dessa concepção que surge a necessidade de definir o que é primordial para o negócio da empresa e o que é secundário. Segundo essa linha de raciocínio que Couto e Macedo-Soares (2004) definem processo principal como sendo qualquer operação ou atividade que tenha por finalidade desenvolver um produto ou serviço, tendo como objetivo essencial atender à necessidade do cliente externo, enquanto o processo

2 Página do website da Modus Sistemas contendo o formulário da pesquisa <http://www.modus-sistemas.com.br/qbitec.php>

de apoio visa o cliente interno da organização. Portanto, representa atividades ou operações que não se caracterizam como essenciais para o desenvolvimento do negócio.

Para esclarecer de forma mais objetiva, Couto e Macedo-Soares (2004 p. 67) fazem uma comparação entre o processo principal e o processo de apoio; “o resultado do processo principal é igual a sua receita real menos seu custo. O resultado do processo de apoio é igual ao valor de aquisição de seus produtos no mercado menos seu custo de produção”. Para complementar as afirmações descritas resta, então, mencionar os processos críticos de sucesso. Eles têm o seu foco pelo desenvolvimento de operações e atividades de uma forma eficiente e sustentada. São esses os processos que devem ter o primeiro aporte em termos de informatização dos negócios.

3. Sistemas de Gestão Empresariais e Estratégias de Gestão

De acordo com De Sordi (2008), a integração de processos de negócios tem merecido destaque, principalmente em organizações onde houve um substancial investimento em tecnologia de informação. A pressão para a integração de sistemas de informação se caracteriza por dois momentos distintos: o primeiro pela integração dentro da empresa e, o segundo, pela integração entre empresas. Turban, Mclean & Wetherbe (2004) atribuem essa pressão à economia digital, pois fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos geram um cenário de negócios de alta competitividade.

Para Turban et (2010 p. G9), sistema integrado de gestão é um “software que integra o planejamento, gerenciamento e uso de todos os recursos na empresa inteira (...)”, Couto e Macedo-Soares (2004) explicam que um sistema de gestão assume várias estruturas, pois depende do segmento onde o negócio está inserido, do seu relacionamento com o mercado e de suas áreas estratégicas que sofrem influência direta de grupos de stakeholders, parceiros e concorrentes.

Segundo Davenport (2001), os benefícios de sistemas de gestão empresariais são concretos e podem significar uma redução do tempo do ciclo, o que representa ganhos em termos de custos e prazos nos processos essenciais do negócio. As informações mais rápidas se convertem em maior agilidade nas

respostas e comunicação interna e externa à organização. A consolidação de sistemas financeiros e a racionalização de sistemas de retaguarda de transações comerciais abrem as portas para o comércio eletrônico. A essência principal desses benefícios é que processos de negócio podem melhorar acentuadamente por meio da implantação de sistemas de gestão empresarial.

Segundo Davenport (2001), um dos aspectos que tem sido mais negligenciados em relação aos sistemas de gestão empresariais são as implicações para a estratégia dos negócios, para a estrutura e para a cultura organizacional. Normalmente, os gestores entendem que estão instalando um sistema de computadores e não dedicam o tempo necessário para entender ou perceber as implicações estratégicas de tal fato. O arsenal tecnológico que está sendo implantado irá trazer mudanças significativas em relação à estrutura organizacional e à cultura do dia a dia na organização. Gonçalves (2000) argumenta que nas áreas não fabris das empresas, o trabalho nos escritórios segue um fluxo via redes de computadores e, assim, torna-se mais complicado de observar o deslocamento do trabalho que está sendo realizado. Importante salientar, também, que com as redes wireless, a rastreabilidade dos cabos não serve mais como meio de controle.

Venkatraman & Henderson (2004) explicam que a forma de posicionar a tecnologia de informação nas operações comerciais representa um imenso desafio para as empresas no século XXI, pois não deve e não pode ser projetada isoladamente. Em outros termos, estratégias adotadas para processos de negócios essenciais, relacionamentos externos com clientes e fornecedores e projetos e execução de tarefas têm três bases fundamentais: a conexão com o cliente, a configuração de ativos e a promoção de conhecimento. De acordo com os autores, o papel da tecnologia de informação não é de apoio, mas de interface de ligação entre os fatores. Por isso, as empresas geram mais valor quando as estratégias se concentram nos três pilares.

Há duas questões em relação ao alinhamento da tecnologia da informação. Uma, já citada, é o alinhamento da estratégia, da estrutura, da tecnologia e dos processos de negócios. A outra é o alinhamento estratégico

do sistema de informação, ou seja, envolve alinhar a estratégia do sistema de informação à estratégia organizacional. Essa concepção tem por objetivo assegurar que prioridades, decisões e projetos que envolvem sistemas de informação estejam alinhados com a necessidade da empresa como um todo. Dessa forma os investimentos em tecnologia tendem a oferecer mais benefícios à organização (TURBAN, 2010).

4. Sincronismo Organizacional

Winkel & Lacerda³ (2008) entrevistaram o professor e consultor Paulo Rocha sobre o conceito de sincronismo organizacional ao qual descreve a definição apresentada: “uma prática cujo maior objetivo é fazer com que processos e pessoas convirjam para um objetivo comum.” Sincronismo significa determinar para onde se quer ir e quando se precisa chegar.

Processos já foram mencionados, a potencialidade das pessoas necessita de maior referência e dentro desse contexto passa-se a referenciá-las no aspecto relacionado com as mudanças da forma de trabalhar das últimas décadas nas organizações. Termos relacionados com disseminação da informação, automatização de processos, downsizing, grau de instrução dos empregados e colaboradores e gerenciamento de equipes as pressionam a pensar e agir de forma diferenciada (ALBUQUERQUE & ROCHA, 2006).

De acordo com Becker; Huselid & Ulrich (2001), existe uma grande evolução da imagem do setor de recursos humanos nas organizações, pois de profissional passou a parceiro estratégico e isso representa que a melhoria no desempenho individual de cada colaborador se reflete automaticamente no desempenho da organização. A partir da compreensão desse fator, os recursos humanos passaram a ser um ativo estratégico.

Com uma arquitetura estratégica adequada é possível compreender exatamente como as pessoas criam valor e medem esse processo de geração de valor. Por outro lado, se a função de recursos humanos for incapaz de demonstrar que agrega valor, ela corre o risco de ser terceirizada, pois passa a ser unicamente um processo de apoio dentro da organização.

A sistemática consiste no alinhamento entre processos, estratégias e pessoas. Se uma das três está em desalinhamento, então ocorre um desequilíbrio em relação às ações adotadas pela empresa. Um exemplo clássico é que as pessoas têm pleno conhecimento da área da empresa em que atuam; entretanto, desconhecem a organização para a qual trabalham. Logo, enxergam o mundo por sua ótica e criam regras pessoais para nortear suas atuações diárias, o que infringe as próprias normas e procedimentos adotados pela gestão (WINKEL, & LACERDA⁴, 2008).

As ferramentas analíticas para a obtenção do sincronismo organizacional são o redesenho dos processos críticos de negócios e construção dos indicadores de desempenho integrado, interligando estratégias, processos e pessoas. A metodologia adotada no plano de trabalho consiste de análise do contexto que proporciona a obtenção de nivelamento conceitual e diagnóstico organizacional do projeto; a fase seguinte consiste no levantamento da situação atual do processo e, em sequência, a criação do novo processo. Há necessidade de se executar um planejamento da implantação e transição entre o processo existente e o novo processo. Também é necessário criar um plano de divulgação, conscientização e capacitação das pessoas envolvidas. Por fim, é desenvolvido o plano de gestão da transição que envolve o gerenciamento e melhoria contínua (ALBUQUERQUE & ROCHA, 2006).

Em uma organização gerida por processos, uma equipe é responsável por um processo multifuncional, ou seja, transcende as “paredes” da estrutura funcional e integra a organização como um todo.

3 Portal da Revista Amanhã em <http://www.amanha.com.br/noticiadetalle.aspx?noticiaid=cc466112-9a0f-4ebb-8587-6b2907f04f8b>

4 Portal da Revista Amanhã em <http://www.amanha.com.br/noticiadetalle.aspx?noticiaid=cc466112-9a0f-4ebb-8587-6b2907f04f8b>

5. Resultados dos Dados

Na preparação para a análise de dados foram averiguadas as inconsistências das respostas pelos respondentes. Ocorreram 51 mensagens de respostas ao questionário, entretanto, muitas vieram repetidas e outras

tantas completamente inconsistentes, de modo que o tamanho da amostra acabou se tornando relativamente pequeno e totalizou-se em 23 respostas validadas. Na Tabela 1 apresenta-se a estatística do processo de pesquisa.

Tabela 1 – E-mails Enviados

Descrição	Quantidade	Percentual
E-mails enviados	3.210	100,00%
E-mails inválidos	1.534	47,79%
E-mails respondidos	51	1,59%
E-mails respondidos válidos	23	0,65%
Outros	5	0,15%

Em decorrência do tamanho da amostra obtida no período da pesquisa foi testada a viabilidade de utilização de estatística descritiva paramétrica, mas o output do SPSS versão 12 demonstrou por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov que avalia a normalidade das variáveis quantitativas utilizadas por meio de escala Likert, que não seria possível.

Deste modo, se optou por quantificar a proporção das respostas obtidas por meio

da frequência absoluta. Nas questões que tinha o quesito em desempenho organizacional foram evidenciados que praticamente metade dos respondentes não possui um planejamento estratégico. Em relação à principal prioridade em relação aos produtos e serviços, 43,5% das respostas incidiram sobre a alternativa de atender às necessidades do cliente. Veja Tabela 2 para analisar as demais respostas.

Tabela 2 – Principal prioridade em relação a produtos ou serviços

Alternativa de Resposta	Percentual
Aumentar as vendas	26,1%
Aumentar a rentabilidade	26,1%
Rever as margens de lucro dos produtos/serviços	4,3%
Atender às necessidades do cliente	43,5%
Outra	0,0%

Em relação ao critério mais relevante para avaliar oportunidades de negócios, 43,5% dos respondentes apontaram para as tendências

de mercado. A respeito da forma como os empresários acreditam que os clientes externos enxergam a empresa, 82,4% das respostas

incidiram em organizado, produtivo ou referência de mercado. Na questão que envolve o principal ponto forte dos negócios, 39,1% responderam como sendo o atendimento diferenciado e 34,8% a qualidade dos produtos ou serviços. Em relação ao principal ponto fraco dos negócios ficou distribuído entre as respostas, conforme a Tabela 3.

Em relação à principal área de sucesso da empresa, três alternativas se destacaram na preferência dos sujeitos envolvidos na pesquisa, sendo que as vendas apontaram o maior percentual com 30,4% das respostas, seguida por administrativo-financeiro e produção respectivamente. A questão 8 que referencia os indicadores de desempenho do negócio e as alternativas de maior incidência foram receita, clientes, funcionários e fornecedores de matéria-prima.

A partir da questão 9 até a questão 15,

as questões tiveram por objetivo averiguar alguns aspectos referentes com as estratégias empresariais dos respondentes. Na questão nove que identificava o relacionamento mais importante para o negócio, três alternativas foram as mais escolhidas: clientes (46,7%), funcionários (28,9%) e fornecedores de matéria-prima (11,1%). Na questão 10, a principal ameaça identificada foi a perda na participação no mercado com 60,9%. Quanto ao quesito principal oportunidade nos últimos meses, 47,8% responderam como sendo novos clientes. O principal problema enfrentado pelo respondente no ano foi a instabilidade econômico-financeira com 34,8% e em segundo, com 17,4%, foi a incidência ou inexistência de procedimentos padronizados.

A questão 13 identificou a principal deficiência do ambiente que resultou em fraco desempenho (Veja Gráfico 1).

Tabela 3 – Principal ponto fraco do negócio

Alternativa de Resposta	Percentual
Atendimento ao cliente	4,3%
Pós-venda	17,4%
Call Center	0,0%
Prazo de entrega	13,0%
Custos de desenvolvimento	8,7%
Treinamento dos funcionários	13,0%
Sistema de gestão empresarial	0,0%
Controle financeiro	8,7%
Gestão de recursos humanos	13,0%
Publicidade e propaganda	13,0%
Vendas	8,7%

Analisando o Gráfico 1, pode-se determinar que boa parte dos problemas externos são referentes à qualidade de produtos ou serviços. Não se pode deixar de mencionar que a alternativa de outros problemas teve uma incidência muito grande. Infelizmente, os

respondentes marcaram essa alternativa, mas apenas um especificou o problema. Assim sendo, resolve-se não esmiuçar em mais detalhes esse contexto por falta de informações sobre o assunto.

Principal Deficiência do Ambiente que Resulta em Fraco Desempenho

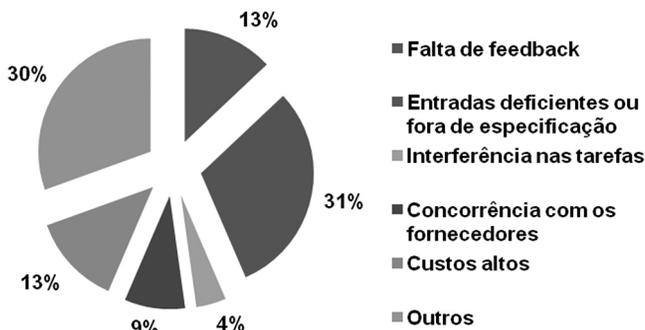


Gráfico 1 – Deficiência do Ambiente que Resulta em Fraco Desempenho

Quando a questão se voltou para o gerenciamento da mudança dentro das organi-

zações, a Tabela 4 apresenta a proporção de cada alternativa apontada.

Tabela 4 – Gerenciamento da Mudança

Alternativa de Resposta	Percentual
Iniciada rapidamente e completada em pouco tempo	21,7%
Implantada em etapas	60,9%
De muito envolvimento e mudança comportamental	4,3%
Foi desenvolvido um plano piloto e houve a necessidade de muito envolvimento de todos	13,0%

Em relação à capacitação dos funcionários à mudança, 43,5% fizeram reuniões em grupo para explicar o desenvolvimento da mudança e 34,8% não desenvolveram nenhuma atividade de capacitação de seus funcionários em

relação à mudança. Na única questão aberta do questionário foi solicitado o ramo de atividade do negócio do respondente ilustrado pelo Gráfico 2.

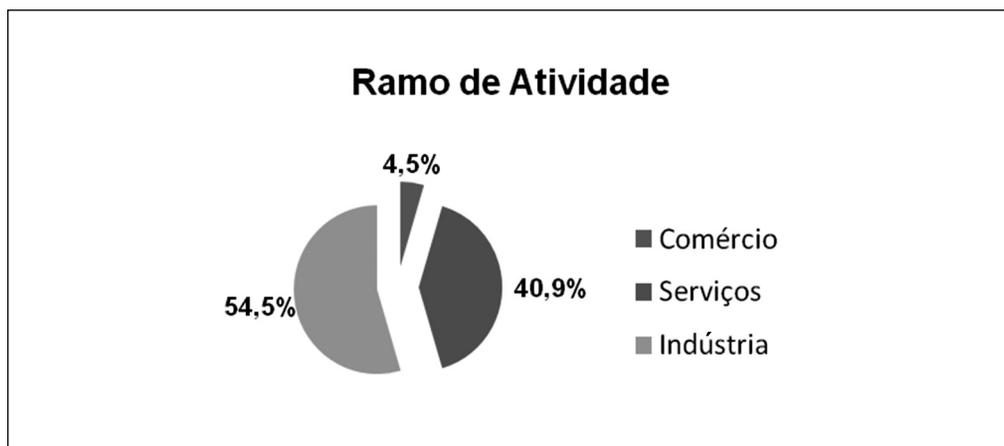


Gráfico 2 – Ramo de Atividades dos Respondentes da Pesquisa

Para a identificação dos fatores críticos de sucesso em cada organização foram utilizadas quatro questões para identificar os pontos

críticos em quatro áreas de maior relevância. Estão identificadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Fatores Críticos de Sucesso

ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	%	ÁREA DE SUPRIMENTOS	%
Faturamento total	25,0%	Valor das compras sobre produto final	29,6%
Faturamento por funcionário	6,3%	Preços das embalagens	3,7%
Faturamento por metro quadrado	2,1%	Fechamento de estoques	3,7%
Lucro líquido	18,8%	Cálculo do custo médio	14,8%
Rentabilidade	20,8%	Devolução de produtos	11,1%
Despesas de comunicação	6,3%	Não se aplica	37,0%
Despesas de viagens	4,2%		
Custo da folha de pagamento sobre faturamento	10,7%		
ÁREA DE VENDAS	%	ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO	%
Participação no mercado	35,7%	Despesas com transportes	28,0%
Volume de vendas	53,6%	Despesas com combustíveis	28,0%
Índice de produtos devolvidos/reclamações	10,7%	Despesas com seguros	4,0%
		Despesas com veículos	4,0%
		Não se aplica	36,0%

6. Interpretação dos Resultados

Na análise das respostas atribuídas pelos respondentes evidencia-se que quase 50% das empresas não possuem planejamento estratégico. Isso representa que elas não têm uma visão de médio e longo prazo, focam-se em procurar atender cada vez melhor seus clientes e tendem a ficar de “olho” no mercado para tentar prever as flutuações nesse mercado do século XXI que é altamente competitivo e dinâmico.

Nenhum dos respondentes apontou deméritos às suas atuações empresariais e acreditam que os clientes, os concorrentes

e seus parceiros de negócio identificam que suas empresas têm, de modo geral, em algum grau, organização, produtividade e referência de mercado.

Em termos de análise interna da organização, delinham que seus principais pontos fortes são o atendimento diferenciado e a qualidade. O ponto fraco não se evidenciou nenhuma preferência a ser identificada, pois as respostas ficaram homogeneamente distribuídas.

Acredita-se que essas respostas encontradas nessa pesquisa, apesar do número reduzido da amostra, identifica que muitos

empresários dão muito valor a seu feeling e não possuem planos de ação de longo prazo. Por outro lado, há empresas que fazem exatamente o oposto. Apostam na diversificação do mercado, nas tendências e procuram capitalizar suas investidas no negócio de modo a permitir que ocorra um sincronismo organizacional.

Portanto, as estatísticas da pesquisa apontam a diversidade das respostas e caracteriza a dificuldade de se montar um plano de ação de implantação de sistema padronizado. Logo, torna-se necessário ampliar as possibilidades e gerar um método que possa prever uma melhor adequação da tecnologia da informação às necessidades e prioridades dos negócios. Não é unicamente e simplesmente o fato de não possuir um planejamento estratégico que uma empresa não tenha parâmetros para seu gerenciamento.

É importante evidenciar que um planejamento estratégico também só é viável e tem pleno êxito quando existe um histórico com informações confiáveis e precisas que possam alicerçar as medidas a serem adotadas no médio e longo prazo.

Sendo o objetivo desse estudo propor um método para a organização das prioridades na implantação de um sistema de gestão empresarial, pode-se fazer uma simulação com os resultados da pesquisa e propor um caminho estruturado para um roteiro da implantação do sistema. Para a simulação proposta, parte-se da possibilidade de a empresa não ter planejamento estratégico. Na negativa da existência desse, as próximas questões são fundamentais para medir as prioridades na implantação do sistema. Sendo assim, a Tabela 6 resume os dados que serão utilizados para a simulação da situação em relação ao desenvolvimento organizacional, tendo como premissa as respostas de maior incidência no questionário da questão 2 a 8.

Atualmente o investimento em tecnologia de informação é uma questão estratégica e não mais de apoio, pois a informação passou a ser considerada como um fator de alta prioridade para o desenvolvimento dos negócios. Tomando-se como ponto de partida a Tabela, a implantação do sistema deveria atender aos principais critérios empresariais em relação ao desempenho organizacional. As prioridades

são o atendimento ao cliente, os módulos do sistema que deveriam ser implantados, a capacitação aos funcionários, bem como o cadastro de clientes e fornecedores e as rotinas voltadas ao gerenciamento de relacionamento externo. Essa medida atenderia aos quesitos relacionados às questões da Tabela 6 - número 2, 5, 6 e 7. A conscientização por parte dos funcionários e demais colaboradores da necessidade do registro no sistema de informações referentes ao relacionamento da empresa com o ambiente, seja cliente, fornecedor, cliente em potencial ou um pós-venda; poderá fornecer à empresa um melhor posicionamento no mercado por meio de uma maior satisfação dos clientes com os produtos ou serviços da empresa.

É de suma importância que o consultor de sistema tenha condições plenas de demonstrar que o objetivo ao qual propõe a instalação do sistema atenderá de forma consistente o negócio da empresa. O envolvimento das pessoas dentro do contexto desejado permitirá o redesenho de processos por meio de alterações nas rotinas de trabalho do dia a dia de forma automatizada e, deste modo, permitirá implantar um sistema de melhorias no desenvolvimento das atividades, pois dentro da especificação da Tabela 6 é evidente que o relacionamento com os clientes externos representa um dos processos essenciais dessa organização.

Dependendo do ramo de atuação da empresa e dentro dessa prerrogativa está se escolhendo o ramo industrial que teve a maior incidência nas respostas da questão 20. Portanto, suprimentos passam a ser o próximo módulo do sistema que deverá ser implantado e fornecida a assistência para os métodos essenciais do sistema de estoques, por exemplo, com a curva ABC e o cálculo do custo médio. É prioritário que seja salientado às pessoas envolvidas nesse processo implantado na empresa que o cadastramento de notas de entradas e saída e a movimentação global de estoques deve ser registrado no sistema sob a pena de que os relatórios apresentados não caracterizem-se como confiáveis e precisos para a tomada de decisão em termos de prazos de entrega, ponto de pedido e o próprio registro de mercadoria em estoque com as devidas quantidades.

Tabela 6 – Respostas de Maior Incidência

Nº	Descrição	Alternativa
2	Prioridade em relação a produtos e serviços	Atender às necessidades do cliente
3	Critério para avaliar oportunidades	Tendências de mercado
4	Forma que o cliente externo enxerga o negócio	Organizado
5	Ponto forte	Atendimento diferenciado
6	Ponto fraco	Pós-venda
7	Principal área de sucesso	Vendas
8	Indicador de desempenho	Receita

O módulo básico de todo sistema de gestão transita sobre as finanças da empresa e representa o sinal vital em termos de equilíbrio entre despesas e receitas e o lucro propriamente dito. Os dados financeiros são mais fáceis de fazer as pessoas entenderem a urgência e a falta que eles podem fazer para a tomada de decisão empresarial.

Das questões 9 a 15 do questionário aplicadas, o quesito a ser analisado são as estratégias críticas para o desenvolvimento do negócio. Seguindo-se o mesmo critério das questões anteriores, se seguirá mantendo o padrão nas respostas de maior incidência. A questão 9 corrobora as descrições feitas da análise até o momento, pois os três principais itens foram exatamente os clientes, os funcionários e os fornecedores de matéria-prima. Dessa forma, evidencia-se que o relacionamento com clientes internos ou externos são relevantes e o consultor de sistemas deve não só compreender a necessidade da implantação como, também, conseguir conscientizar que as primeiras etapas de implantação do sistema, nas quais são exigidos o cadastramento e digitação de muitos dados, realmente sejam concretizadas.

Na questão 10, mais de 60% dos respondentes apontaram como ponto fraco a perda de participação de mercado. Não há como negar que a competitividade é alta no mundo globalizado e digital. Fidelizar o cliente exige uma série de cuidados que transcendem a capacidade de manipular os dados manualmente e também de personalizar o atendimento dentro das características de cada cliente. Por esta razão, a questão 11 ao apontar que

a principal oportunidade dos últimos meses foi a de conquistar novos clientes, corrobora que as questões anteriores foram assinaladas com critérios e honestidade.

Nas alternativas dos problemas enfrentados dos últimos meses, a instabilidade financeira global foi a de maior incidência. A principal deficiência do ambiente para fraco desempenho é uma questão de relacionamento externo da empresa, mas sinaliza para ajustes que os processos internos da organização precisam sofrer para se adequar às necessidades e tentar reduzir as vulnerabilidades do negócio.

As questões 14 e 15 pontuam a atuação da empresa em relação ao gerenciamento da mudança dos processos de negócios e da nova sistemática com a implantação do novo sistema de gestão empresarial. Muitas empresas não estão gerenciando esse processo de forma consistente, o que representa um determinado descaso com as pessoas envolvidas e, especificamente, dentro deste estudo, os funcionários. Esses mesmos funcionários que podem ter sido mencionados na questão número 8. A falta de gerenciamento da empresa em relação à mudança geral gera instabilidade emocional e clima organizacional inadequados aos investimentos que estão sendo feitos, ruptura da cultura da organização e, desta forma, há grande possibilidade do sistema de gestão que estará sendo implantado ser boicotado, ignorado ou mal utilizado. O consultor de sistemas deve estar devidamente atento a essa situação, principalmente porque o treinamento é oneroso e muitas empresas querem instalar o sistema sem a devida capa-

citação de seus funcionários ao novo sistema implantado.

As demais questões do questionário aplicado referem-se aos fatores críticos de sucesso em quatro áreas-chave das organizações: administrativo-financeiro, suprimentos, vendas e distribuição. A Tabela 5, apresentada no resultado dos dados coletados, passará pelo mesmo processo, ou seja, comentará as quatro alternativas que tiveram maior incidência nas respostas. Sendo assim, a implantação do sistema deve priorizar os relatórios que evidenciam dados e informações referentes ao faturamento total, ao valor das compras sobre a produção final e ao volume de vendas, já que a distribuição teve maior incidência na alternativa de “não se aplica”.

7. Considerações Finais

Esse projeto teve por objetivo principal desenvolver um método de trabalho para a empresa Modus Sistemas que permitisse diferenciar-se no mercado por meio de uma implantação do sistema que comercializa. Dessa forma, mesmo a empresa-cliente não tendo reais condições de desenvolver uma metodologia completa como a que envolve a sincronia organizacional entre processos, pessoas e estratégias adicionadas à tecnologia de informação, poderiam apresentar bons resultados mediante a configuração de alguns critérios que norteiem a implantação do sistema por meio de um roteiro básico, como o demonstrado no decorrer desse trabalho.

Obviamente que o ideal e o metodologicamente correto seria fazer o redesenho dos processos de negócios, investir em capacitação adequada aos funcionários e colaboradores, gerenciar todos os aspectos referentes a mudanças dos novos procedimentos a serem adotados e alinhar o sistema de gestão empresarial aos objetivos e estratégias de médio e longo prazo. Entretanto, esse não é o público-alvo da Modus Sistemas em relação ao sistema Útil Soft. Normalmente, são clientes de médio e pequeno porte que não possuem uma estrutura organizacional condizente para desenvolver um planejamento estratégico sem antes ter, em algum momento, organizado os dados e informações para a tomada de decisão.

A implantação do sistema com alguns cuidados necessários poderá resolver boa

parte dos problemas das empresas ao mesmo tempo em que poderá melhorar o desempenho na prestação de serviços aos clientes mediante a identificação das necessidades mais prementes do momento. A partir dessa situação poderá desenvolver um cronograma de melhorias e controle situacional do desempenho, desde a implantação do sistema. Espera-se que a empresa participante desse projeto faça bom uso desse estudo e que seja um momento de alavancar resultados.

Em relação à pesquisa desenvolvida tomase por base que apesar de todos os e-mails enviados, poucas foram as respostas obtidas. Alguns fatores são considerados como preponderantes, como: links no corpo da mensagem, caracterização do e-mail como spam, falta de interesse em responder à pesquisa e desconfiança de como os dados poderiam ser utilizados. Enfim, foi um risco que se correu, mas para cada pessoa envolvida no projeto, em algum momento, acreditou-se que poderia haver a expansão dos horizontes e o desenvolvimento de um método de sincronia organizacional com maior respaldo pelo número de sujeitos da pesquisa que representava a população-alvo do estudo. Talvez, se o foco tivesse sido um estudo englobando apenas os clientes da empresa ter-se-ia atingido maior êxito no número de respostas. Em função dos recursos existentes para o desenvolvimento da pesquisa salienta-se que tanto a empresa como a Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre tiveram uma participação ativa.

Conclui-se, então, que se os objetivos de participação dos sujeitos da pesquisa não foram projetados, o resultado final da pesquisa teve pleno êxito, devido à caracterização do roteiro que foi desenvolvido para a empresa. Representa o primeiro passo para uma melhor adequação no momento da implantação do sistema e, também, da manutenção preventiva junto aos clientes que a empresa já detém. Um novo processo de trabalho está sendo concebido e espera-se que, também, tenha amplo sucesso e resulte em novos tempos para a Modus Sistemas.

Referências

ALBUQUERQUE, Alan & ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

COUTO, Luiz-Evanio Dias & MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A. de. **Três estratégias para turbinar a inteligência organizacional**. Rio de Janeiro: FVG, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Workflow**: a tecnologia que vai revolucionar processos, São Paulo: Atlas, 2000.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão crítica**: obtendo vantagem competitiva com sistemas de gestão empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Gestão por processos: uma visão prática. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, nº 4, out./dez. 2000. p. 8-19.

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da informação para a gestão**: transformando os negócios para a economia digital. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim & WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando os negócios para a economia digital. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VENKATRAMAN, N. &* HENDERSON, John C. Plataformas de negócios para o século XXI. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A. & DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 321-328.

WINKEL, Juliana & LACERDA, Ricardo. Na busca pelo sincronismo organizacional. PORTAL DA REVISTA AMANHÃ. (13/10/008) Disponível em <<http://www.amanha.com.br/NoticiaDetalhe.aspx?NoticialID=cc466112-9a0f-4ebb-8587-6b2907f04f8b>>. Acesso em 15 nov. 2009.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark & ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

Educação Superior em Estilo Salesiano e Andragogia: Aproximações

Simone Souza Thomazi¹

Resumo: O artigo trata dos temas Andragogia (Educação de Adultos) e o Estilo Salesiano de educar. O estudo desses dois temas é trabalhado no texto traçando aproximações e diferenças entre o modelo de educação para adultos e o modelo imaginado por Dom Bosco, com aplicação focada principalmente em crianças e adolescentes.

O trabalho agrega e discute técnicas de aprendizagem cooperativa, em grupos e a consolidação do conhecimento através de experiências práticas e a utilização da vivência de cada aluno adulto.

Palavras-chave: Andragogia, Educação de Adultos, Estilo Salesiano, Aprendizagem Cooperativa.

Abstract: This article discuss the Andragogia (Adult's education) and the Salesiano education style. The study of those two topics is made comparing similarities and differences between the normal adult's education model and the model applied by Dom Bosco, that focus mainly on children and teenagers.

This work discuss cooperative learning techniques in groups and the knowledge consolidation with practical experiments and the use of the experience of each adult student.

Keywords: Andragogia; Adult's Education; Salesian Style; Cooperative Learning.

Introdução

Esse trabalho tem por objetivo discutir os pontos de divergência e convergência entre o modelo de ensino superior salesiano e o modelo denominado Andragogia.

O modelo de educação salesiana, criado por Dom Bosco (1815-1888), focando num primeiro momento a formação básica e profissional de adolescentes e jovens em Turim, Itália, desenvolve-se e chega aos dias de hoje espalhado através de sua rede de instituições de ensino quase a todos os países do mundo e a todos os níveis de escolaridade. Adaptar o estilo salesiano ao ensino superior é um desafio sempre em construção. Mas ainda há barreira na aplicação ao estilo salesiano, algumas por parte do próprio professor, outras do aluno.

Para um bom funcionamento do modelo de ensino salesiano há necessidade de um am-

biente de aprendizagem e convivência, com propostas de reflexão e ação, de solidariedade e respeito pelas diferenças, de cuidado com as relações interpessoais e a inclusão entre os alunos, mas principalmente com a presença atenta de educadores e demais agentes que atuam na instituição junto a eles.

A preocupação com a andragogia, nome que vem do grego: andros – adulto e gogos – educar, surge na década de 1970, a partir de estudos preocupados com o desenvolvimento da aprendizagem em adultos. Não havia mais como negar que os métodos adotados para o ensino de crianças tornavam-se pouco eficazes quando aplicados sem ajustes a turmas de adultos.

Na Andragogia, o docente entende o aluno como um indivíduo amadurecido e de participação ativa, trazendo assim para sala de aula técnicas e dinâmicas que despertem a

1 Mestre em Economia. Professora de Economia da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. simonest@terra.com.br

relação entre o que o adulto vivencia em suas experiências profissionais, familiares, de lazer, etc., e os temas propostos em sala de aula.

No entanto, ambas as técnicas, salesianas ou andragógicas, encontram-se no dia a dia do professor universitário. Gilberto Teixeira, professor da USP¹, destaca 8 (oito) práticas fundamentais do Professor de Adultos:

I - Avaliar suas Capacidades Pessoais como Educador: *Conhecer-se melhor como pessoa; Não ignorar seus próprios preconceitos e aptidões quanto aos métodos instrucionais; Identificar estilos pessoais que podem adotar, mais espontaneamente.* O professor Salesiano é sempre orientado a buscar esse autoconhecimento e ainda o seu reconhecimento nas atitudes de Dom Bosco, a fim de balizar suas ações enquanto educador.

II - Compreender a Situação Global em que o Processo Educacional se insere:

Onde os alunos vão aplicar o que aprenderam? Que resultados se espera que obtenham com a aplicação daquilo que aprenderam? Que clima encontrarão para aplicar o que terão aprendido? Tanto o modelo de ensino Salesiano quanto a Andragogia preocupam-se para que o aluno enxergue onde irá aplicar os conhecimentos propostos para que dê o devido valor ao que está aprendendo. Em ambos os modelos, a conquista do aluno pela aprendizagem é fundamental.

III - Saber Colocar-se no Lugar do Aluno: *Conhecer os mecanismos de compreensão e de memorização do aluno. Saber entender suas motivações e interesses. Saber sobre sua experiência profissional e pessoal anterior.* A proximidade entre aluno e professor é foco tanto do modelo Salesiano quanto da Andragogia. É necessário conhecer o aluno, preocupar-se com ele para incluí-lo e motivá-lo no processo educacional.

IV - Escolher os Métodos mais Eficazes para a Situação. Conhecer ideias básicas dos grandes pedagogos: *Conhecer os diferentes métodos de ensino-aprendizagem; da lousa ao computador; Exercer espírito crítico e se-*

leccionar os métodos que melhor se apliquem aos objetivos instrucionais. O preparo do professor universitário, seja de uma instituição salesiana ou não, passa por reciclar, sempre que possível, seus métodos de ensino. A utilização de tecnologias atuais, familiares aos nossos alunos como e-mail, PowerPoint, internet, etc. têm que estar presentes também dentro de sala de aula.

V - Aprender a Transmitir Conhecimentos a um Grupo: *Saber formar um grupo; estabelecer uma boa comunicação com o grupo, dinamizá-lo, interagir; saber fazer um grupo heterogêneo trabalhar em conjunto; desenvolver um estilo de animação em grupo, eficaz e pessoal.* Esse item corresponde diretamente à técnica de aplicação do GAC, Grupo de Aprendizagem Cooperativa, que apresenta ótimos resultados no ensino de jovens e adultos, mas conta com a atenção do professor em conhecer as competências e habilidades de cada aluno.

VI - Preparar e Montar um Ambiente Adequado para a Instrução: *Saber preparar a instrução; utilizar todas as informações úteis e instrucionais; saber escolher os métodos instrucionais adequados aos*

alunos e ao conteúdo. As aulas, mesmo com técnicas modernas, não podem se tornar repetitivas. A surpresa na forma de abordar o aluno e a distinção entre uma aula e outra também é um método eficaz para que esse fixe os assuntos discutidos em cada aula. Temas abordados em ambientes diferentes, com utilização de técnicas diferentes, são capazes de prender a atenção dos estudantes por mais tempo.

VII - Controlar a Eficácia Pedagógica da Instrução: *Assegurar-se de que os objetivos previstos estão sendo atingidos; assegurar-se de que os conhecimentos adquiridos estão sendo utilizados; assegurar-se de que os métodos empregados são eficazes.* A avaliação também é uma preocupação Salesiana e da Andragogia. Sobre isto abordaremos mais adiante.

“Em ambientes fortemente marcados por traumas e desvios, mais que prevenir é preciso reeducar, desestruturar comportamentos moralmente inaceitáveis.”

1 <http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>, em 15/03/2008 – texto 22.

“VIII - Conhecer e aperfeiçoar-se na Pedagogia para Adultos (Andragogia): Procurar conhecer os métodos andragógicos e como utilizá-los; ter consciência de que se pode aprender com os alunos.” Essa é uma preocupação constante dos professores de ensino superior, principalmente nas instituições salesianas, onde mesmo na formação de adultos, entende-se que a presença qualificada do docente é peça fundamental nos resultados atingidos.

Essas oito práticas, em sua maioria, são comuns tanto ao modelo de ensino salesiano quanto à andragogia.

1. Modelo Salesiano de Educação no Ensino Superior

O modelo educacional salesiano baseia-se no tripé Razão, Religião e Amorevolezza. Este tripé fundamenta não só o compromisso com um ensino de qualidade, mas um compromisso em formar cidadãos conscientes e éticos. Para isso conta com professores que buscam assumir junto aos seus alunos o compromisso da presença. Ser presente, com excelência, na vida dos alunos como apoio na sua trajetória acadêmica é o desafio do professor salesiano universitário.

O modelo pedagógico Salesiano de Dom Bosco é apresentado por ele em documentos como o tratado intitulado “O SISTEMA PREVENTIVO NA EDUCAÇÃO DA JUVENTUDE”, escrito em 1877, onde enfatiza a responsabilidade do docente, na função de preparar e servir de exemplo a seus alunos, a fim de que seja despertado neles próprios o desejo de também serem pessoas melhores. A presença constante do docente junto aos alunos é um dos princípios balizadores do trabalho de Dom Bosco.

Apesar do modelo Salesiano apresentado por Dom Bosco ter sido elaborado e aplicado num primeiro momento em meninos de uma idade que compreendia infância e adolescência, é passível de adequação ao ensino superior com algumas ressalvas.

Começaremos entendendo o Sistema Preventivo, que segundo Dom Bosco

consiste em tornar conhecidas as prescrições e as regras de uma instituição, e depois vigiar de modo que os alunos estejam sempre sob os olhares atentos do diretor ou dos as-

sistentes. Estes, como pais carinhosos, falem, sirvam de guia em todas as circunstâncias, dêem conselhos e corrijam com bondade. Consiste, pois, em colocar os alunos na impossibilidade de cometerem faltas. O sistema apoia-se todo inteiro na razão, na religião e no carinho. Exclui, por isso, todo o castigo violento, e procura evitar até as punições leves. (Dom Bosco, 1983).

No ensino superior, o professor depara-se não mais com crianças ou adolescentes ainda em formação, mas com jovens e adultos já em sua maioria, formados quanto à personalidade e caráter. Jovens e adultos que buscam na instituição de ensino apenas a formação e o conhecimento acadêmico. Mas a forma como estes lhe são apresentados é que distinguem o modelo salesiano. Os alunos são conhecidos pelo nome e não raramente desenvolvem um relacionamento de amizade com seus professores. Esse relacionamento e essa preocupação do professor com seus alunos despertam no grupo uma maior segurança referente aos seus estudos e uma maior harmonia entre os próprios alunos.

O professor Salesiano, como um dos principais agentes nesse modelo, deve ser capacitado e educado para tal. O espírito de serviço e atenção ao aluno, “*tal como pais carinhosos*” como pregava Dom Bosco, muitas vezes não é uma característica nata a todos os docentes. Mas o conhecimento dos ensinamentos de Dom Bosco, a utilização de técnicas de aproximação e de acompanhamento, e a disposição em observar de perto o desenvolvimento desses alunos é o caminho para que o professor encontre diante da turma não uma tarefa mais fácil, mas uma tarefa mais prazerosa.

Quanto ao Sistema Preventivo, Dom Bosco ainda destaca:

A moralidade dos professores, mestres de oficina, assistentes, deve ser notória. Esforcem-se eles por evitar, como a epidemia, toda a sorte de afeições ou amizades sensíveis com os alunos, e lembrem-se de que o descaminho de um só pode comprometer um Instituto educativo. Veja-se que os alunos não fiquem jamais sozinhos. Porquanto possível, os assistentes sejam os primeiros em achar-se no lugar onde os alunos se devem reunir;

entretendam-se com eles enquanto não vier um substituto; nunca os deixem desocupados. Dê-se ampla liberdade de correr, pular e gritar, à vontade. Os exercícios ginásticos e desportivos, a música, a declamação, o teatro, os passeios, são meios efficacíssimos para se alcançar a disciplina, favorecer a moralidade e conservar a saúde. Mas haja cuidado em que a matéria das diversões, as pessoas que tomam parte, as falas não sejam repreensíveis. (DOM BOSCO, 1983).

Em uma sala de aula universitária talvez não encontremos a agitação de um grupo de meninos gritando e pulando ao aguardar o professor ou durante uma atividade proposta. Encontramos, porém, muitas outras agitações que nossos alunos trazem do dia a dia, fatores externos à sala de aula, mas que se acumulam em suas vidas.

O professor universitário também tem que atentar para tais aflições e buscar auxiliar seu aluno. Quando algum fator comum atinge a todos e não há como resgatar a atenção para o conteúdo de aula, por exemplo, nesse momento seria positivo parar e permitir que os alunos possam expressar sua inquietação. Se for algo referente à matéria em estudo, é melhor que o professor elimine as dúvidas no mesmo instante ou marque um prazo para isso.

Se o assunto for externo, caberá ao professor tranquilizá-los deixando que exponham seus pontos de vista e dar-lhes palavras de conforto e cumplicidade, deixando claro a todos que poderão contar com ele caso necessário. A inquietação pode muitas vezes ter caráter individual, então cabe ao professor atento escolher o melhor momento para se aproximar do aluno e prestar-lhe solidariedade.

Não são poucas as vezes em que o professor passará o intervalo entre as aulas ouvindo o desabafo de um aluno, para que no período seguinte possa tê-lo inteiro na sala de aula.

Mas há ainda algumas técnicas que podem ser utilizadas. Relato a seguir duas experiências decorrentes da formação da autora enquanto professora de uma instituição salesiana e aluna do curso Aprendizagem Cooperativa e a Tecnologia Educacional na Universidade em Estilo Salesiano:

1. Grupo de Aprendizagem Cooperativa (GAC): O GAC é uma metodologia muito efetiva para temas que se prestem a discussões e argumentações para sua construção e efetiva consolidação. Ela consiste na distribuição da turma em grupos de alunos que apresentam competências e experiências distintas, para que ao longo das atividades propostas haja uma troca e um enriquecimento de todos os elementos do grupo. Para tanto, exige do professor um conhecimento profundo de seus alunos. Caso o professor ainda não se sinta preparado para trabalhar com os alunos dessa forma, principalmente no início dos semestres, sugere-se que utilize alguma forma de escolha aleatória, evitando apenas que se formem sempre os mesmos grupos por afinidade.

O GAC em momentos de agitação apresenta bons resultados, porque em grupos menores todos encontrarão espaço para expor suas ideias e o professor atendendo separadamente as dúvidas de cada grupo poderá dar uma atenção mais personalizada independente do número de alunos na sala.

2. Circuito de Conhecimento: É uma variação na aplicação do GAC. A turma é distribuída em grupos, utilizando os mesmos critérios do GAC, a diferença é que as atividades são distintas e distribuídas de forma fixa no espaço da sala, os grupos é que se deslocam para realizá-las. Por exemplo: 6 grupos e 6 atividades: Haverá 6 mesas, cada uma com uma atividade. Cada grupo sentará em uma mesa. Ao término do prazo estabelecido pelo professor, 15 ou 20 min., o grupo deve trocar de mesa e realizar a próxima atividade. Sendo assim, ao final de aproximadamente 2 horas, todos os grupos realizaram todas as atividades.

Este Circuito tem sido uma técnica muito boa para momentos de maior euforia das turmas, como exercícios de revisão em véspera de provas, vésperas de feriado, enfim momentos em que têm energia de sobra e precisam ser direcionados. O troca-troca de mesas ajuda a gastar a energia, enquanto o prazo os incentiva à busca de soluções rápidas e motiva a participação de todos. Ao término do circuito, as questões são corrigidas e discutidas com toda a turma.

Segundo Braido (1999),

o método educativo de Dom Bosco, fruto de competência, tenacidade e amor pela pesquisa, chega num momento feliz e crítico para a educação preventiva. Olhando para a frente, a gente vai percebendo a preciosidade e a urgência da instância preventiva para o futuro da sociedade e da sua humanização. (...) A educação não pode consistir unicamente em ajudar a romper o cerco da exclusão, em escapar das armadilhas e em não cair nelas. Consiste sobretudo em abrir para a pessoa horizontes de tal significado que lhe seja permitido investir as próprias capacidades num projeto de vida gratificante e socialmente útil. Os progressos atuais do conceito de prevenção nos orientam sempre mais a considerar a educação como fator de prevenção. Há, portanto, uma grande chance para o "sistema preventivo". (BRAIDO, 1999).

Braido destaca ainda a "cultura da morte" como a sociocultura contemporânea que impõe sérios obstáculos à educação preventiva: **"Em ambientes fortemente marcados por traumas e desvios, mais que prevenir é preciso reeducar, desestruturar comportamentos moralmente inaceitáveis."** Também com alunos adultos, o professor ao envolver-se com o aluno, ao manter-se atento, cria um relacionamento capaz de influenciá-lo também quanto às suas decisões éticas e morais. Por isso, no modelo salesiano, não só as técnicas utilizadas pelo professor são importantes, mas também seus exemplos profissionais, morais e éticos influenciarão o profissional em formação.

Utilizando como exemplo de Instituição Salesiana, será apresentada a seguir a Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre, em tudo que seja relevante ao trabalho nos moldes Salesianos:

Quanto à organização do espaço físico:

- a) **Salas de Aula:** na observação realizada, encontramos salas de aula numa distribuição de forma individualizada e, até certo ponto, dando a impressão de que o conteúdo que está sendo trabalhado também é compartimentado, uma vez que elas estão organizadas quase militarmente em linhas e colunas. Por outro lado, essa individualidade das classes possibilita dinâmicas variadas,

grupais e cooperativas, desde que o educador esteja preparado e disposto a vivenciar a aprendizagem cooperativa.

- b) **Nos laboratórios,** as mesas são distribuídas em colunas com máquinas colocadas de forma que os alunos fiquem de frente uns para os outros e sempre ao lado do professor, o que traz como vantagem a parceria e a relação mais próxima entre professor e alunos. Ao mesmo tempo dificulta quando é necessário trabalhar em algum tópico teórico. É necessário que se mantenha a organização, ou seja, um roteiro para realizar atividades em laboratório.
- c) **O pátio** é o ambiente de integração entre alunos e professores, além do diretor e dos coordenadores, fora de sala de aula numa prática vivencial, tipicamente salesiana, onde ocorre uma partilha solidária e humana, fora da relação institucionalizada: professor e aluno.
- d) **A sala dos professores** é um ponto de encontro do corpo docente, onde ocorre uma socialização das experiências e a cooperação entre os professores. Esse espaço possibilita uma permanente atualização tanto formal quanto cultural.
- e) **A biblioteca** também é um lugar que oportuniza essa convivência tão bem explicitada nos conteúdos da metodologia de aprendizagem cooperativa. Há salas compartimentadas que favorecem a reunião de grupos de estudo e acesso a computadores que permitem a pesquisa e a elaboração de trabalhos individuais e/ou coletivos. O formato octogonal das mesas, redondas e ovais com cadeiras confortáveis e apropriadas reforçam a idéia da reunião dos grupos de estudo neste ambiente.

Quanto ao uso de ferramentas de comunicação:

- a) **E-mails:** O e-mail tem sido uma importante ferramenta de comunicação entre alunos, professores e instituição. Além de ser um instrumento esclarecedor de dúvidas e possibilitador da troca

de informações, é também capaz de estreitar os laços afetivos de amizade e mútua ajuda entre todos os agentes da instituição.

- b) Ainda como **formas de comunicação**, alguns professores mantêm um site onde disponibilizam roteiros, listas de exercícios, tarefas, notas e link para outros sites que facilitam e auxiliam no funcionamento e divulgação de assuntos pertinentes às disciplinas ministradas. Tem as vantagens do acesso 24h e possibilidades de impressão de textos caso seja do interesse ou necessidade do aluno.

Quanto ao uso de materiais de apoio:

- a) **Audiovisual:** A utilização de videocassete, computadores, retroprojetores, canhões de imagem e telões oportunizam um ambiente estratégico de aprendizagem cooperativa, por incentivar o interesse do aluno pela imagem e pela dinâmica desses recursos favorecendo a elaboração do seu próprio processo de conhecimento.
- b) **Revistas, computadores e livros:** já estão incluídos no contexto da biblioteca, anteriormente relatado.

Quanto às diversas relações interpessoais:

- a) **Professor e Professor:** sala dos professores é um ponto de encontro do corpo docente, onde ocorre uma socialização das experiências e a cooperação entre os professores. O grupo de professores, talvez por ainda ser um grupo pequeno, é bastante cooperativo. Apesar de não mantermos relacionamento contínuo com todos, pela distribuição dos dias em que lecionamos, nos encontros pedagógicos de final de semestre, o bom relacionamento de todo o conjunto é incentivado.
- b) **Professores e Instituição (Coordenação/Direção/Funcionário):** inteiramente no estilo salesiano, a Faculdade nos recebe como em nossa casa. Desde o primeiro momento dentro desta instituição, os professores são tocados por um espírito de solidariedade e de

responsabilidade, onde nos sentimos fazendo parte de um todo que trabalha por um objetivo comum.

- c) **Aluno e Professor:** também a relação de “equipe” e trabalho cooperativo é desenvolvida entre alunos e professores. Sabemos que ainda não na totalidade, mas na maioria, esse conjunto já busca essa convivência de mútuo aprendizado e colaboração dentro e fora de sala de aula.
- d) **Aluno e Aluno:** Nossos alunos se sentem extremamente acolhidos em nossa instituição, o que faz com que tenham um relacionamento mais aberto e próximo também entre eles, vivenciando uma amizade e coleguismo que ultrapassa a sala de aula em vários momentos. A responsabilidade e a mútua cooperação entre os alunos também podem ser verificadas com frequência.
- e) **Aluno e Instituição (Coordenação/Direção/Funcionário):** segundo relato dos próprios alunos, eles ainda se surpreendem quando são chamados pelo nome por funcionários ou coordenadores de curso, o que para eles representa uma demonstração de atenção, mas também de responsabilidade. A presença do diretor da instituição, seja nos corredores, nos locais de encontro dos jovens ou mesmo em sala de aula, demonstra um cuidado especial e uma situação de familiaridade que muitas vezes os próprios alunos ainda não estão completamente acostumados.

Neste contexto, a avaliação toma novo sentido. É importante que não haja apenas “provas” para mensurar a evolução do aluno. Ele deve poder demonstrar os conhecimentos adquiridos durante todo o semestre em oportunidades de aula, trabalhos em grupo, seminários e em autoavaliações, individuais e do grupo. Estas exigem do aluno que tome ciência do seu desenvolvimento e do seu esforço. A partir do momento em que ele consegue externalizar isso em palavras fará uma reflexão sobre seu envolvimento com a disciplina.

Também a autoavaliação em grupo possibilita que cada membro possa julgar o seu envolvimento na construção das atividades junto aos demais colegas. **Reconhecer que existem habilidades e competências diferentes entre os membros de um grupo é um fator enriquecedor nesse processo.**

O quadro comparativo abaixo levará em

consideração a forma de trabalho, critérios avaliativos e envolvimento dos agentes no processo de ensino e aprendizagem, antes e depois do curso: Aprendizagem Cooperativa e a Tecnologia Educacional na Universidade em Estilo Salesiano, na disciplina de Economia do curso de Administração da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre.

Quadro Comparativo:	Disciplina de Economia (2004.1) – Antes do Curso	Disciplina de Economia (2007.2) – Após o Curso
Curso:	Administração	Administração
Período:	2º semestre	2º semestre
Conteúdo:	Teórico com abordagens de cases de cunho prático.	Teórico ressaltando sempre a aplicabilidade prática na gestão empresarial.
Metodologia:	70% de aulas expositivas e 30% em atividades de construção junto aos alunos.	Aproximadamente 30% de aulas expositivas e 70% de aulas de construção do conhecimento pelo grupo com a orientação do professor.
Material utilizado:	Quadro Verde, livros, Computador, Datashow e PowerPoint	Quadro Verde, livros, Computador, Datashow e PowerPoint, Internet, e-mails e pesquisa em laboratórios de informática.
Participação dos Alunos:	Ouvintes	Agentes na formação do conhecimento.
Atividades em grupo:	Eventuais em aula e um trabalho extraclasse no semestre.	Comuns a quase todas as atividades de aula, seguindo a metodologia de GAC (Grupos de Aprendizagem Cooperativa).
Avaliação	Média entre provas e trabalhos	Média entre as avaliações formais (provas e trabalhos) e autoavaliação (individuais e dos grupos).

As técnicas trabalhadas nas UEAs iniciais foram gradativamente sendo implantadas ao longo dos semestres e acompanhadas através das repercussões positivas tanto nos resultados das avaliações quanto na satisfação dos alunos com a disciplina.

2. Andragogia

A Andragogia não nasce focada no ensino de crianças, adolescentes e jovens, mas sim na formação de adultos. Em 1926, Linderman, pesquisando as melhores formas de educar adultos para a "American Association for Adult

Education” percebeu algumas impropriedades nos métodos utilizados e escreveu:

Nosso sistema acadêmico se desenvolveu numa ordem inversa: assuntos e professores são os pontos de partida, e os alunos são secundários. (...) O aluno é solicitado a se ajustar a um currículo pré-estabelecido. (...) Grande parte do aprendizado consiste na transferência passiva para o estudante da experiência e conhecimento de outrem.

Ele direciona para uma solução quando aponta: *“nós aprendemos aquilo que nós fazemos. A experiência é o livro-texto vivo do adulto aprendiz.”*

Sobre essas bases surge a Andragogia, assim intitulada por seu criador Malcom Knowles, na década de 1970, que se tornou mais conhecida e discutida nos dias de hoje, motivada pelo crescimento das instituições e cursos de ensino superior e dos programas de incentivo à educação continuada.

Como esse processo de aprendizagem entende o aluno como um indivíduo amadurecido e de participação ativa, é natural que a sua maior potencialidade esteja também relacionada com a Educação de Executivos e os cursos de Pós-graduação.

De acordo com Knowles (1976), a andragogia apoia-se em quatro hipóteses sobre as características do adulto enquanto “aprendiz”, características essas que são fundamentalmente diferentes da criança como aprendiz, objeto da Pedagogia. Estas quatro hipóteses consideram que, ao atingir a idade adulta, o indivíduo:

“1. Modifica o seu autoconceito deixando de ser um indivíduo dependente (conforme a Pedagogia) para ser um independente;

2. acumula uma crescente reserva de experiências e conseqüentemente um maior volume de recursos de aprendizagem;

3. tem sua motivação de aprendizagem cada vez mais orientada para buscar desenvolver seus papéis sociais;

4. modifica sua perspectiva de tempo em relação à aplicação de conhecimentos; para os adultos o maior interesse é de conhecimentos de aplicação mais imediata e, em conseqüência, a sua aprendizagem deve

deixar de ser centralizada no conteúdo para centralizar-se no problema.”

Pela experiência, sabemos que **alunos adultos apresentam-se mais conscientes na sua postura em relação a sua própria educação** quando comparados com estudantes mais jovens que não agregaram ainda ao seu conhecimento experiências reais de inter-relação com o mercado de trabalho e com a vida de responsabilidades dos adultos.

O custo do conhecimento ao aluno adulto corresponde a algo muito maior do que o custo financeiro. Para estar em sala de aula, o aluno abre mão de estar com a família, de compromissos de trabalho e até de raros momentos de lazer e de descanso, dada a correria da vida moderna.

Por isso, os participantes adotam uma atitude de colaboração tanto no planejamento como na condução do processo e o professor é utilizado como elemento facilitador, proporcionando orientação, aconselhamento para que sejam atingidas as metas desejadas pelo grupo.

Em outras palavras, ao tratar com grupos de estudantes adultos, o papel do professor deve ser muito mais o de um “facilitador do conhecimento” e não mais o de uma autoridade detentora de todo o conhecimento da matéria.

Por outro lado, os alunos são mais exigentes tanto em relação ao conteúdo, exigindo do professor uma postura mais flexível para aprofundar assuntos que despertaram mais profundamente o interesse da turma, e ser menos profundo em assuntos que não se aplicam às suas necessidades. Ao professor cabe fazer essa seleção com sabedoria a fim de não prejudicar os próprios alunos.

Segundo a professora Amélia Hamze, de Barretos, *“nesse processo, os alunos adultos aprendem compartilhando conceitos, e não somente recebendo informações a respeito. Desta coexistência e participação nos processos de decisão e de compreensão podem derivar contornos originais de resolução de problemas, de liderança, identidades e mudanças de atitudes em um espaço mais significativo”*.

A melhor forma de o aluno construir e consolidar o seu próprio conhecimento é construindo o seu próprio caminho até ele. E por vezes esse caminho vai passar por asso-

ciações relacionadas às suas experiências pessoais impossíveis de serem abordadas ou imaginadas pelo professor, a menos que o próprio aluno as exponha.

Hamze afirma ainda que

em classes de adultos é arriscado assinalar quem aprende mais: se o professor ou o estudante. Na educação convencional, o aluno se adapta ao currículo, mas na educação de adulto, o aluno colabora na organização do currículo. A atividade educacional do adulto é centrada na aprendizagem e não no ensino, sendo o aprendiz adulto agente de seu próprio saber e deve decidir sobre o que aprender.

Segundo Knowles,

à medida que as pessoas amadurecem, sofrem transformações: 1. Passam de pessoas dependentes para indivíduos independentes, autodirecionados; 2. Acumulam experiências de vida que vão ser fundamento e substrato de seu aprendizado futuro. 3. Seus interesses pelo aprendizado se direcionam para o desenvolvimento das habilidades que utiliza no seu papel social, na sua profissão. 4. Passam a esperar uma imediata aplicação prática do que aprendem, reduzindo seu interesse por conhecimentos a serem úteis num futuro distante. 5. Preferem aprender para resolver problemas e desafios, mais que aprender simplesmente um assunto. 6. Passam a apresentar motivações internas (como desejar uma promoção, sentir-se realizado por ser capaz de uma ação recém aprendida, etc.), mais intensas que motivações externas como notas em provas, por exemplo.

Diante de uma classe de alunos adultos, o professor não deve supor que todos os conteúdos trabalhados serão do mesmo interesse de todos, bem como, não pode supor que tudo que apresentar será novidade a todos.

Nas turmas de cursos como administração, ciências contábeis ou economia é muito comum encontrarmos alunos que já atuam no

mercado de trabalho há alguns anos. Alguns além da experiência possuem cursos técnicos. Outros, porém, estão tendo o primeiro contato com o conteúdo.

Essa diversidade entre os alunos é um cenário bastante comum das salas de aulas de ensino superior e é mais um dos desafios ao professor universitário.

Nesse caso, por exemplo, o professor não pode ignorar os que já conhecem o assunto e partir do início como se tudo fosse novidade à turma sob o risco de dispersar parte da turma para a qual a aula perde o valor. Mas também não pode começar de um patamar mais alto ignorando aquela parte da turma à qual faltam os fundamentos mais básicos.

A melhor saída neste caso é o professor estimular que os alunos mais experientes auxiliem com exemplos e cases enquanto apresenta os fundamentos da matéria. Em geral esse método apresenta resultados bastante positivos, para todos os alunos e inclusive ao professor.

Partindo destes princípios propostos por Knowles, inúmeras pesquisas e estudos foram realizados sobre o assunto. Cavalcanti (1999) destaca em seu trabalho alguns que discutiremos abaixo. Em

1980, Brundage e MacKer-

racher identificaram trinta e seis princípios de aprendizagem para adultos, bem como as estratégias para facilitar e planejar o ensino. Wilson e Burket (1989) identificaram inúmeros conceitos que dão suporte aos princípios da Andragogia revisando trabalhos sobre teorias de ensino. Robinson (1992), comprovou vários dos princípios da Andragogia, principalmente o uso da experiências de vida e a motivação intrínseca em muitos estudantes em pesquisa por ele realizada entre secundaristas.

Kelvin Miller, em suas pesquisas, observou ainda que as informações mais lembradas são aquelas recebidas nos primeiros 15 minutos de uma aula ou palestra. Afirma que estudantes **adultos retêm apenas 10% do que ouvem, após 72 horas**. Entretanto, serão capazes de lembrar **85% do que ouvem, vêem e fazem**, após o mesmo prazo.

Essa capacidade limitada em absorver os

A presença do professor, descrita por Dom Bosco, em muito corresponde ao professor facilitador, atento e atualizado, necessário para instruir os alunos na consolidação de seus conhecimentos, como descrito na Andragogia.

assuntos expostos pode ser melhorada com uma diversidade de atividades que exijam mais ação do aluno. Quando as atividades contam com a atuação do aluno, elaborando uma proposta de atividade, discutindo com seu grupo, explanando suas posições sobre um tema ou resolvendo um problema, esse aluno se sentirá mais envolvido e comprometido com a disciplina e com os objetivos propostos.

Esses tópicos nos levam a outro ponto relevante da Andragogia, a avaliação da aprendizagem em adultos. **Também na Andragogia, a avaliação deve ser melhor aproveitada enquanto instrumento de aprendizagem.**

Na elaboração de uma prova, por exemplo, os professores podem recorrer a artigos de jornais e revistas, ou outros materiais, que possibilitem ao aluno elaborar respostas ligando ao texto o conteúdo da disciplina trabalhada. Pode, igualmente, pedir ao aluno que, com base nos conteúdos trabalhados em sala de aula e em suas experiências profissionais, elabore um pequeno artigo sobre o assunto. Amélia Hanze afirma que

os adultos aprendem de modo diferente de como as crianças aprendem. Portanto é essencial que os métodos aplicados também sejam distintos. A finalidade é a de propor como o adulto aprende, não avaliar sua capacidade de aprendizagem. A aprendizagem procede mais da participação em tarefas, do estudo em grupo e da experiência. O papel do educador é facilitar a aprendizagem, enfatizando, nesse procedimento, a bagagem de informação trazida por seus educandos.

O professor de adultos se deparará com surpresas e muitas vezes com novidades que fugiram ao seu conhecimento, mas aí está um dos segredos da Andragogia: permitir que também o professor se instrua, seja desafiado e aprenda cada vez mais com seus alunos.

3. Estilo Salesiano e Andragogia - Aproximações:

Segundo Demo (2004), *“foram biólogos que fizeram a crítica mais profunda contra o instrucionismo, ao mostrarem que o ser vivo não pode propriamente ser instruído, ensinado, treinado, porque não é possível apagar nele a condição de sujeito reconstrutivo”*.

Tanto no estilo de educação salesiana, quanto na andragogia, o foco do professor não é o instrucionismo apenas, mas resgata no aluno o interesse e o seu comprometimento com sua educação e formação profissional.

A consideração de que o aluno também é responsável por sua aprendizagem e que o professor muitas vezes terá uma função maior de facilitador na busca desse conhecimento do que propriamente detentor e informante desse conhecimento é o foco da Andragogia:

Nosso entendimento é de que existe um (intervalo) contínuo, no qual a pedagogia, também conhecida como aprendizagem direcionada, posiciona-se em uma extremidade, enquanto a andragogia (aprendizagem facilitada) encontra-se em outra. De modo a se ter eficácia e eficiência no processo de aprendizagem, é necessário que professores e organizações educacionais sejam capazes de se mover ao longo desse intervalo e encontrar a combinação correta entre as duas abordagens. (De Aquino, 2007).

Uma estratégia utilizada neste processo para que o professor possa acompanhar o envolvimento dos alunos, é logo após apresentar-lhes os conteúdos, distribuí-los em grupos, preferencialmente escolhidos pelo professor por suas capacidades e diversidades, e dar-lhes a tarefa de realizar em conjunto os exercícios propostos ao final de cada tópico. Esses grupos também ao longo de toda a disciplina poderão ser instruídos a preparar um trabalho sobre um dos tópicos da unidade como trabalho de conclusão. Esse trabalho será entregue ao professor na forma de relatório e apresentado na forma de seminário, com mesa redonda formada pela turma e pelo professor.

Essas atividades são métodos que aproximam o professor salesiano do exercício da andragogia.

Na verdade, a presença do professor, descrita por Dom Bosco, em muito corresponde ao professor facilitador, atento e atualizado necessário para instruir os alunos na consolidação de seus conhecimentos, como descrito na Andragogia.

O quadro a seguir apresenta um comparativo entre o modelo Salesiano e a Andragogia:

Características da Aprendizagem	Modelo Educacional Salesiano	Andragogia
<i>Relação Professor/ Aluno</i>	<i>Professor é responsável pela aprendizagem e formação do aluno, deve estar sempre presente para que o aluno se sinta assistido.</i>	<i>A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.</i>
<i>Razões da Aprendizagem</i>	<i>Crianças (ou adultos) devem aprender os conteúdos necessários à formação formal, mas principalmente valores éticos, religiosos e morais.</i>	<i>Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).</i>
<i>Experiência do Aluno</i>	<i>O ensino didático é complementado conforme o conhecimento que o professor tem dos interesses e competências do aluno.</i>	<i>A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.</i>
<i>Orientação da Aprendizagem</i>	<i>Aprendizagem por assunto ou matéria, utilização de técnicas como GAC</i>	<i>Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar à solução.</i>

Tanto o Sistema Preventivo de Dom Bosco quanto a Andragogia são atuais e encontram-se bastante contextualizados às novas tecnologias disponíveis à aprendizagem. Ambos primam pelo envolvimento e o dinamismo do docente junto ao corpo discente. Ambos creditam ao aluno a sua responsabilidade no cumprimento dos objetivos de sua formação.

As aproximações são muitas, principalmente na valorização do aluno, dos seus saberes, das suas experiências e das suas competências. Neste sentido, o professor é desafiado a não focar-se apenas no seu método de ensino, mas no método de aprendizagem de seus alunos, reconhecendo seus méritos e limitações, a fim de se possibilitar buscar novos caminhos quando encontrar barreiras.

Conclusão

O trabalho de ensino e aprendizagem em estilo salesiano com alunos do ensino superior é diferenciado quando leva em consideração a bagagem de experiências, conhecimentos anteriores e habilidades distintas entre os

indivíduos de uma turma.

As técnicas trabalhadas durante o curso e aplicadas na prática em sala de aula demonstraram um enriquecimento das atividades e um melhor aproveitamento dos conteúdos propostos pelos alunos.

Nos Cursos Universitários Salesianos, recebemos adolescentes como calouros e liberamos adultos como bacharelados. Estamos, portanto, trabalhando no limite entre o modelo salesiano tradicional (criado inicialmente para crianças e adolescentes) e a andragogia.

Mesmo acreditando que professores presentes que orientem e guiem seus alunos agregam à aprendizagem e facilitam o caminho do conhecimento, não podemos abandonar os métodos clássicos, de currículos estabelecidos. Por outro lado, corremos ainda o risco de tolher o amadurecimento de nossos estudantes através da imposição de um currículo rígido, que não valorize suas iniciativas, suas individualidades, seus ritmos particulares de aprendizado.

Precisamos, enquanto docentes universitários salesianos, encontrar um meio termo,

onde as características positivas Salesianas sejam preservadas e as inovações eficientes da Andragogia sejam introduzidas para melhorar o resultado do Processo Educacional.

Estimular o autodidatismo, a capacidade de autoavaliação, autovalorização e autocrítica, as habilidades profissionais, a capacidade de trabalhar em equipes, são práticas que atendem aos dois métodos.

Enfatizar a responsabilidade pessoal pelo próprio aprendizado e a necessidade e capacitação para a aprendizagem continuada ao longo da vida são responsabilidades de um professor presente e atento.

Estimular a responsabilidade social, formando profissionais competentes, com auto-estima, seguros de suas habilidades profissionais e comprometidos com a sociedade à qual deverão servir é essencial para formarmos os cidadãos previstos e sonhados por Dom Bosco e, sem dúvida, a Andragogia será uma ótima ferramenta para nos ajudar a atingir estes objetivos.

Sabemos que migrar do ensino clássico para os novos enfoques andragógicos é, no mínimo, trabalhoso. O corpo docente envolvido nesta migração precisa ser bem preparado, inclusive através de programas andragógicos, pois, são adultos em aprendizagem.

A inserção de novas tecnologias do ensino superior em estilo salesiano, muito tem a acrescentar ao dia a dia do docente em sala de aula facilitando e aprimorando a forma de trabalhar com adolescentes e adultos em formação superior.

O professor salesiano deve manter seu comprometimento com o aluno também para transformar-se num tutor eficiente de atividades de grupos, devendo demonstrar a importância prática do assunto a ser estudado, transmitindo o entusiasmo pelo aprendizado, a sensação de que aquele conhecimento fará diferença na vida dos alunos; ele deve transmitir força e esperança, a sensação de que aquela atividade está mudando a vida de todos e não simplesmente preenchendo espaços em seus cérebros.

As características de aprendizagem dos adultos devem ser exploradas através de abordagens e métodos apropriados, produzindo uma maior eficiência das atividades educativas.

No entanto, buscando manter a qualidade do ensino, o professor também deve buscar se reciclar e, não sem um esforço maior, procurar trazer para sala de aula mais casos práticos a fim de facilitar o caminho deste estudante entre o teórico e a aplicabilidade prática dos conteúdos apresentados em sala de aula.

O papel do professor como facilitador desse processo é fundamental quando falamos de um curso noturno, onde muitos dos estudantes possuem uma atividade profissional diurna e disponibilizam para os estudos apenas o horário de sala de aula e parte do fim de semana, momento em que sabemos, o estudo concorre com família, lazer, religião, etc.

Em contraponto, as instituições também estão inseridas em um contexto cada vez mais competitivo, pressionadas entre a necessidade contínua de qualidade de ensino e as adequações a um mercado mais concorrencial.

Enfim o trabalho demonstrou que há aproximações possíveis entre as duas metodologias e principalmente no papel do professor. Em ambas, o docente é desafiado a não focar-se apenas no seu método de ensino, mas no método de aprendizagem de seus alunos, suas experiências e suas histórias.

Referências

BRAIDO, Pedro. **Prevenir e não reprimir**. O método educativo de Dom Bosco. São Paulo: Salesiana, 2003.

BALZAN, Newtom César. Sete asserções inaceitáveis sobre a inovação educacional. **Revista Educação e Sociedade**, São Paulo, Cortez Editores e Autores Associados, nº 6 junho, 1980. p.19-30.

BRUNDAGE, Donald H., Mackeracher, D. 1980. Adult learning principles and their application to planning. Toronto: Ministry of Education of Ontario. 126 pages. Disponível em: <<http://www.sil.org/lingualinks/Literacy/ReferenceMaterials/BibliographyLiteracy/BrundageAndMackeracher1980.html>>

BORDENAVE, J.D.; PEREIRA, A.M. **Estratégias de ensino-aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1994.

CAVALCANTI, R. Andragogia: a aprendizagem dos adultos. **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba**, nº 6, Ano 4, 1999.

DE AQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como Aprender. Andragogia e as Habilidades da Aprendizagem**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMO, Pedro. **Pesquisar para saber pensar**. Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre. Porto Alegre, RS. 2004

FREIRE, P. **Educação como prática de liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

HANZE, Amélia. Andragogia e a arte de ensinar aos adultos. Disponível em <http://www.universia.com.br/html/materia/materia_gfjg.html>.

KNOWLES, M. **The adult learner: a neglected species**. Houston: Grid, 1976.

LINDEMAN, E. C. **The Meaning of Adult Education**. New York: New Republic, 1926.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2003.

TEIXEIRA, Gilberto. textos: nos. 2 e 22. Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

VEIGA, Ilma P. Allencastro (org.). O Seminário como Técnica de Ensino Socializado. **Técnicas de Ensino: Por que não?** Campinas, SP. Ed. Papirus, 1991.

TESES E MONOGRAFIAS

RETAMAL, Daniela Rodrigues Cunha. **A gestão em cursos de educação a distância via internet: uma visão a partir dos Fatores Críticos de Sucesso.** 2009. (Tese defendida em 23/11/2009 no Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PGIE/UFRGS, Porto Alegre, RS, 2009.)

Nos últimos anos, o acelerado desenvolvimento científico e tecnológico gerou mudanças constantes nos diversos segmentos da sociedade. O desenvolvimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) provoca um grande impacto no segmento educacional, no qual a incorporação destas tecnologias às formas tradicionais de ensino veio a impulsionar a modalidade de Educação a Distância (EAD).

A EAD teve um desenvolvimento significativo desde as primeiras tentativas na antiguidade até “[...] a difusão inesperada e surpreendente desta forma de ensino e aprendizagem por todo o mundo na segunda metade do século XIX.” (PETERS, 2003, p. 29). Este autor apresenta a trajetória da EAD, abordando as primeiras experiências por meio de correspondência e as mudanças que ocorreram com o uso adicional da TV e do rádio, a partir dos anos 70, seguido da inclusão do vídeo e das fitas de videocassete. A 3ª geração, chamada de “universidades abertas”, é entendida como uma forma diferenciada de estruturação do ensino. Entretanto, percebe-se que a EAD surge de um relato sem uma visão de gestão dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

A definição do objeto de pesquisa é justificada por minha formação, graduação e mestrado em Administração, e a partir de experiências vivenciadas. Também por entender que a gestão educacional compete o desenvolvimento e a manutenção da qualidade; o uso efetivo de recursos e; o estabelecimento de estratégias para o direcionamento de uma instituição de ensino. Dessa forma, surgiu o interesse em desenvolver esta pesquisa com o intuito de proporcionar um enfoque multidisciplinar a partir da aproximação da área de Educação e Administração.

Percebe-se que algumas instituições de ensino que oferecem cursos totalmente a distância e semipresenciais têm apresentado dificuldades. Isso ocorre devido às diferentes atividades e objetivos a serem perseguidos, tais como: o desenvolvimento de programas e projetos que privilegiam a EAD, desde a fase de planejamento, design didático, produção de materiais, gestão e implementação das disciplinas e cursos, e a cooperação com os departamentos da instituição.

Para auxiliar os programas de EAD na elaboração e implementação dos cursos para a obtenção de uma gestão eficiente, esta pesquisa se propõe a investigar as informações necessárias para apoiar as atividades gerenciais. Para tanto, se fez necessário buscar na literatura uma abordagem teórica que pudesse auxiliar na análise e interpretação sobre o gerenciamento de cursos a distância.

A literatura na área de administração é muito rica em teorias que podem apoiar o processo de gestão. Para sustentar o desenvolvimento desta tese, optou-se por utilizar a abordagem teórica dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), sendo esta adaptada para a EAD. A partir da identificação de FCS relacionados com os elementos de gestão, os gestores dos cursos poderiam focalizar sua atenção e esforços em dimensões que auxiliariam no gerenciamento. A importância destes fatores reside no fato de propiciarem a otimização da utilização dos recursos disponíveis, que muitas vezes são escassos na área de educação.

Esta pesquisa justifica-se pela inovação, visto que existe uma carência de publicações sobre como ocorre a gestão na EAD. Os modelos adotados pelas instituições de ensino para a elaboração de cursos oferecidos na modalidade a distância não consideram a

identificação de FCS como uma maneira de auxiliar no gerenciamento dos cursos. Para a realização desta pesquisa, foi importante olhar os FCS para um entendimento e posterior definição dos elementos de gestão a serem considerados nos cursos em EAD.

A expectativa que sustentou os esforços desenvolvidos é a de que os resultados possam ser utilizados para subsidiar o estabelecimento de uma prática de gestão, focada nos esforços e recursos com base nos FCS, e contribuir para a consolidação de uma base de conhecimento capaz de sustentar o gerenciamento de cursos em EAD via Internet, independente da instituição de ensino, área de conhecimento e ambiente virtual de aprendizagem (AVA). A partir desta pesquisa, surgiram descobertas importantes para a gestão da EAD, visto que os recursos disponíveis devem ser gerenciados de maneira adequada, atender com eficiência às necessidades dos alunos e facilitar o processo de aprendizagem.

Esta tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação (PPGIE), linha de pesquisa de ambientes informatizados e ensino a distância, tem como objetivo geral analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados com os elementos de gestão em cursos de educação a distância via internet. Como objetivos específicos, busca identificar os FCS no gerenciamento dos recursos nos cursos em educação a distância via internet e propor novos elementos que auxiliem o processo de gestão dos cursos de educação a distância via internet. Os elementos de gestão para a EAD foram definidos com base na literatura e pela análise conjunta da autora e de especialistas. A partir disto destacam-se os elementos de gestão: qualidade, gerenciamento, infraestrutura, recursos humanos, recursos financeiros e modelo pedagógico. Estes elementos utilizados no protocolo do estudo de caso para a identificação dos FCS foram validados com especialistas em EAD e no curso de graduação em administração a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A metodologia da pesquisa é o estudo de casos múltiplos baseado no curso de graduação em pedagogia – licenciatura (PEAD), e no curso de graduação tecnológica – planejamento e gestão para o desenvolvimento rural (PLAGE-

DER) da UFRGS.

A partir dos resultados obtidos nos estudos de caso constatou-se que alguns dos FCS identificados não estavam associados aos elementos correspondentes. Verificou-se também que um mesmo FCS está ou pode estar relacionado a mais de um elemento de gestão. Neste sentido, os FCS identificados foram resgatados e reagrupados nas categorias dos elementos de gestão. Estas constatações possibilitaram uma nova reflexão sobre os FCS e os elementos de gestão. A partir do resgate teórico, percebe-se a existência de FCS que, embora não tenham sido identificados na pesquisa, merecem uma atenção especial. Dessa forma, alguns fatores são essenciais e foram incorporados, por estarem relacionados com os novos elementos de gestão da EAD. Assim, os novos elementos para auxiliar o processo de gestão em cursos de educação a distância via internet, com a identificação dos respectivos FCS, são:

- Qualidade do ensino – definição de parâmetros utilizados na implementação do curso, existência de uma coordenação acadêmico-operacional, formação dos docentes na área do curso, envolvimento dos atores no processo de ensino e aprendizagem, comunicação interna e externa, aceitabilidade dos alunos, qualificação, inovação e capacitação na formação dos alunos.
- Responsabilidade da coordenação do curso – elaboração de um plano de ação, normas de gerenciamento, avaliação do curso.
- Gerenciamento dos recursos – disponibilidade de recursos, definição de critérios para alocação dos recursos, conhecimento da forma de gestão dos recursos públicos, processo de seleção dos atores, formação e experiência dos atores em EAD, capacitação dos atores, infraestrutura presencial, serviços de apoio.
- Modelo pedagógico do curso – planejamento pedagógico, conteúdo, aspectos metodológicos, aspectos tecnológicos.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso, Ensino a distância, Ambiente de Aprendizagem, Internet, Gestão da Educação, Qualidade do Ensino, Curso de Graduação, Ensino Superior.

Resenha

Para Sempre! O compromisso ético do educador.

Marcos Sandrini

Editora Vozes, Petrópolis, 2007, 144 pág.

Miriam de Oliveira Santos¹

Educar para os Tempos e Lugares

Nesse livro, na dupla condição de Salesiano e educador, Pe. Marcos Sandrini procura atualizar o ideal de Dom Bosco: preparar seus alunos para o mundo. A grande questão apresentada na obra é como fazer isso em um mundo que se encontra em permanente transformação e atualiza cada vez mais a afirmação de Marx de que “tudo que é sólido se desmancha no ar”. Como falar de ética em um mundo onde prevalece o individualismo e até a máxima de São Francisco “é dando que se recebe” foi distorcida?

O tempo todo perpassa a obra a preocupação com a transformação da educação em mercadoria e, sobretudo com a formação dos educadores. É preciso primeiro educar-se para depois educar os outros. Segundo o autor: “Todos são educadores e todos são educandos, não sucessiva e alternadamente, mas ao mesmo tempo” (SANDRINI, 2007, p.37).

Nos cinco capítulos que compõem a obra, Sandrini discorre sobre ética, espiritualidade e educação, partindo sempre da realidade educacional.

No primeiro capítulo, Sandrini em diálogo com Bauman analisa a fugacidade e a superficialidade das relações humanas no mundo atual. Paulatinamente o autor vai demonstrando como as transformações aceleradas da sociedade contribuem para a fragmentação do sentido e para a mudança das relações educativas. Enfim, o mundo mudou, os alunos mudaram e é preciso que os professores acompanhem essas mudanças sem, no entanto, sucumbir à lógica mercantilista dessa nova sociedade. O segundo capítulo reflete sobre as inter-relações existentes entre espiritualidade, educação e ética. No terceiro capítulo,

o autor oferece uma visão panorâmica da violência que atinge crianças e adolescentes, fazendo referências ao Estatuto da Criança e do Adolescente e sua implementação. O capítulo seguinte intitulado “Espiritualidade de raiz cristã” aborda a interação fé-vida e no último capítulo, o autor busca uma reflexão sobre os valores, especialmente os valores que os educadores devem transmitir, analisando ainda, os sete pecados capitais à luz do mundo atual. Na conclusão, Pe. Sandrini nos lembra que o amor e o entusiasmo são fundamentais no desempenho de nossas tarefas como educadores e que, da mesma forma que religião, a educação existe para “consolar os aflitos e afligir os consolados”.

Enfim, trabalhando a partir dos pressupostos da modernidade que enaltecem a capacidade das ciências, sobretudo, das exatas, na compreensão racional da realidade, Sandrini enfatiza o surgimento de novos paradigmas de interpretação, baseados na teoria da complexidade, que abrem espaços para a vigência de novas espiritualidades, aproveitando, inclusive, os vazios não preenchidos pelas ciências. Dentro desse princípio, a nova concepção científica baseada na complexidade exige uma postura menos dogmática e fundamentalista das pessoas. O mundo atual exige uma espiritualidade mais misericordiosa, mais benigna, mais disposta a mudanças, a caminhadas. Em uma sociedade em constante mudança, uma coisa permanece fixa: a face do outro, que somente pode ser compreendida através da sabedoria e da prática do amor. É a espiritualidade, em sua expressão máxima de amorosidade, que confere unidade, dinâmica e criatividade ao fazer pedagógico libertador.

¹Doutora em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e Professora Adjunta do Departamento de Educação e Sociedade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

A REVISTA ATITUDE é uma publicação semestral de acesso irrestrito que publica artigos científicos originais e inéditos nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Tecnológicas e áreas afins. A submissão de manuscritos é gratuita e por demanda espontânea, e a seleção dos artigos é feita a partir da recomendação de avaliadores *ad-hoc*, escolhidos entre os pares da comunidade técnico-científica nacional e internacional.

NOTAS PARA AUTORES

A Revista ATITUDE - Construindo Oportunidades está aberta a colaborações do Brasil e do exterior. A pluralidade de abordagens e perspectivas é incentivada.

Podem ser publicados artigos de desenvolvimento teórico e artigos baseados em pesquisas empíricas (de 10 a 15 páginas, incluindo tabelas e figuras, etc.), Resumos de Teses, Dissertações, Monografias, Resenha Bibliográfica e Comunicações Técnicas (máximo de duas páginas).

A aceitação e publicação dos textos implicam a transferência de direitos do autor para a Revista. Não são pagos direitos autorais.

Os textos enviados para publicação serão submetidos a dois avaliadores *ad-hoc*, da área de conhecimento, sendo um pelo menos com a titulação de doutor.

Os artigos deverão ser encaminhados para o Núcleo de Editoração (Ned) com as seguintes características:

- Para avaliação dos artigos submetidos, deve-se considerar a seguinte estrutura:
 - » Introdução com apresentação do(s) objetivo(s).
 - » Desenvolvimento (referencial teórico e, se aplicável, método, apresentação e discussão dos resultados).
 - » Conclusões (em caráter opcional, recomendações).
 - » Referências bibliográficas.
- Em folha de rosto deverão constar o título do artigo, o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), acompanhado(s) de breve currículo, relatando experiência profissional e/ou acadêmica, endereço, números do telefone, do fax e e-mail.
- A primeira página do artigo deve conter o título (máximo de dez palavras).
- O resumo em português (máximo de 250 palavras) e as palavras-chave (mínimo de três e máximo de cinco), assim como os mesmos tópicos vertidos para uma língua estrangeira (*inglês - title, abstract, key-words*), com recuo nos lados esquerdo e direito de 1 cm.
- A formatação do artigo, gráficos, tabelas e quadros devem ser editados no Microsoft Word for Windows em tamanho A4 (210x297 mm). As margens espelho superior: 3,0 cm; inferior: 3,0 cm; esquerda: 2,4 cm e direita: 1,6 cm; em layout: cabeçalho: 1,6 cm, rodapé: 2,8 cm com alinhamento vertical superior; em duas colunas de 8,1 cm com espaçamento interno de 0,8 cm e espaçamento de 1,5 linha.
- Fonte para o texto Arial 12 e tabelas Arial 10; títulos de tabelas e figuras em Arial 10, em negrito; e demais títulos Arial 11, em negrito.
- Todas as referências bibliográficas devem ser citadas no corpo do texto pelo sistema autor-data. As referências bibliográficas completas deverão ser apresentadas em ordem alfabética no final do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6.023). Todas as citações no texto devem estar em letras minúsculas e nas referências, em maiúsculas. Os títulos das publicações devem ser apresentados em itálico.
- Diagramas, quadros e tabelas devem ser numerados sequencialmente, apresentar título e fonte, bem como ser referenciados no corpo do artigo.
- Quanto às figuras: devem ser inseridas sem a opção “flutuar sobre o texto” e as mesmas devem ter todos seus elementos agrupados.
- As ilustrações, fotografias e desenhos gráficos devem ser submetidos em formato JPEG, com resolução mínima 300 dpi, em tons de cinza ou hachurados e inseridos no texto. À exceção das tabelas, todas as demais ilustrações serão tratadas como Figura e referidas sempre por extenso (Figura ou Tabela). Devem ser elaboradas de modo adequado a sua

publicação final, já que a dimensão das menores letras e símbolos não deve ser inferior a 2 mm depois da redução. Ilustrações em cores são aceitas, mas o custo de impressão é de responsabilidade do autor.

- As citações no interior do texto devem obedecer às seguintes normas: um autor (Linsen, 1988); dois autores (Vergara e Vermont, 1960); três ou mais autores (Larrousse et al., 1988). Trabalhos com mesmo(s) autor(es) e mesma data devem ser distinguidos por sucessivas letras minúsculas (Exemplo: Scouth 2000a,b), o mesmo ocorrendo com trabalhos de múltiplos autores que tenham em comum o primeiro deles. Não utilizar *op. cit. nem apud*. Devem ser evitadas citações a informações pessoais e de trabalhos em andamento.
- Os artigos deverão ser enviados em CD, acompanhado de duas vias impressas ou via e-mail, em arquivo eletrônico anexo, desde que não ultrapasse a 8 Mb. O autor receberá a confirmação de recebimento.
- Os artigos serão selecionados de acordo com a sua relevância, originalidade e qualidade científica. Toda submissão deverá estar adequada às normas da revista ATITUDE e aprovada por todos os autores do trabalho.
- Os trabalhos enviados para a publicação serão analisados, primeiramente, por um dos membros da Comissão Editorial, que decidirá pela sua pertinência para as áreas de Ciências Sociais, Ciências Tecnológicas ou afins. Posteriormente, os manuscritos serão enviados a pelo menos dois avaliadores *ad-hoc*, que farão uma revisão cega. Os pareceres dos avaliadores deverão discorrer sobre os seguintes pontos do manuscrito: atendimento das normas de publicação estipuladas; pertinência na área; relevância dos resultados; adequação científica da redação; atualização da literatura utilizada; clareza dos objetivos, da metodologia e dos resultados; e sustentabilidade da discussão pelos resultados obtidos e na literatura científica. O parecer final poderá ser: aceito sem modificação; aceito com modificações; ou recusado. O(s) autor(es) serão informados da decisão, assim que ela for tomada.
- Os artigos que tiverem recomendação de alteração serão remetidos ao autor para as devidas providências e será necessário o reenvio de nova cópia impressa em um mês e outra em disquete ou CD ou e-mail para a Comissão Editorial.
- A aceitação final do manuscrito será condicionada à concretização das modificações solicitadas pelo pareceristas ou com a devida justificativa do(s) autor(es) para não fazê-la. O Conselho Editorial da Revista Atitude fará revisões de linguagem no texto submetido, quando necessário.
- Toda responsabilidade do conteúdo do artigo é do(s) autor(es).
- Cada artigo submetido à Revista Atitude receberá cinco exemplares da revista.

THE ATITUDE JOURNAL is an open access, biannual scientific journal that publishes original scientific papers on the Social Sciences, Technological Sciences and their applications. Manuscript submission is spontaneous and free of charge, and the papers selection is based on recommendation by *ad-hoc* reviewers, using peer-review process.

SUBMISSION PROCEDURES AND MANUSCRIPT EVALUATION

Manuscripts will be selected according to relevance, originality and scientific quality. All submission must meet the journal's format expectations. Each authors needs to approve of the article's content. The submitted papers will be analyzed primarily by one of the members of the Editorial Committee to assess whether if it is appropriate for the journal. Then the manuscript will be sent to at least two reviewers. The reviewers will evaluate the manuscript according to the following criteria: conformity to the expected format and style; its fit with the particular area of the Journal; quality and relevance of the findings; scholarly content of the review; scientific adequacy; coverage of current literature; clarity of the study aims, methods and results; adequate correspondence between results obtained and discussion and scientific review. The final decision can be: accepted without modifications; accepted with modifications or refused. The author(s) will be informed of the final decision in a timely manner. The final manuscript acceptance will depend upon the authors' revision of the paper according to the modifications suggested by the reviewers or with an adequate author(s) report justifying why the suggested modifications were not performed. The Editorial Committee of Atitude Journal of Dom Bosco Faculties from Porto Alegre, RS, Brazil will make language revisions in the submitted text, when necessary.

