

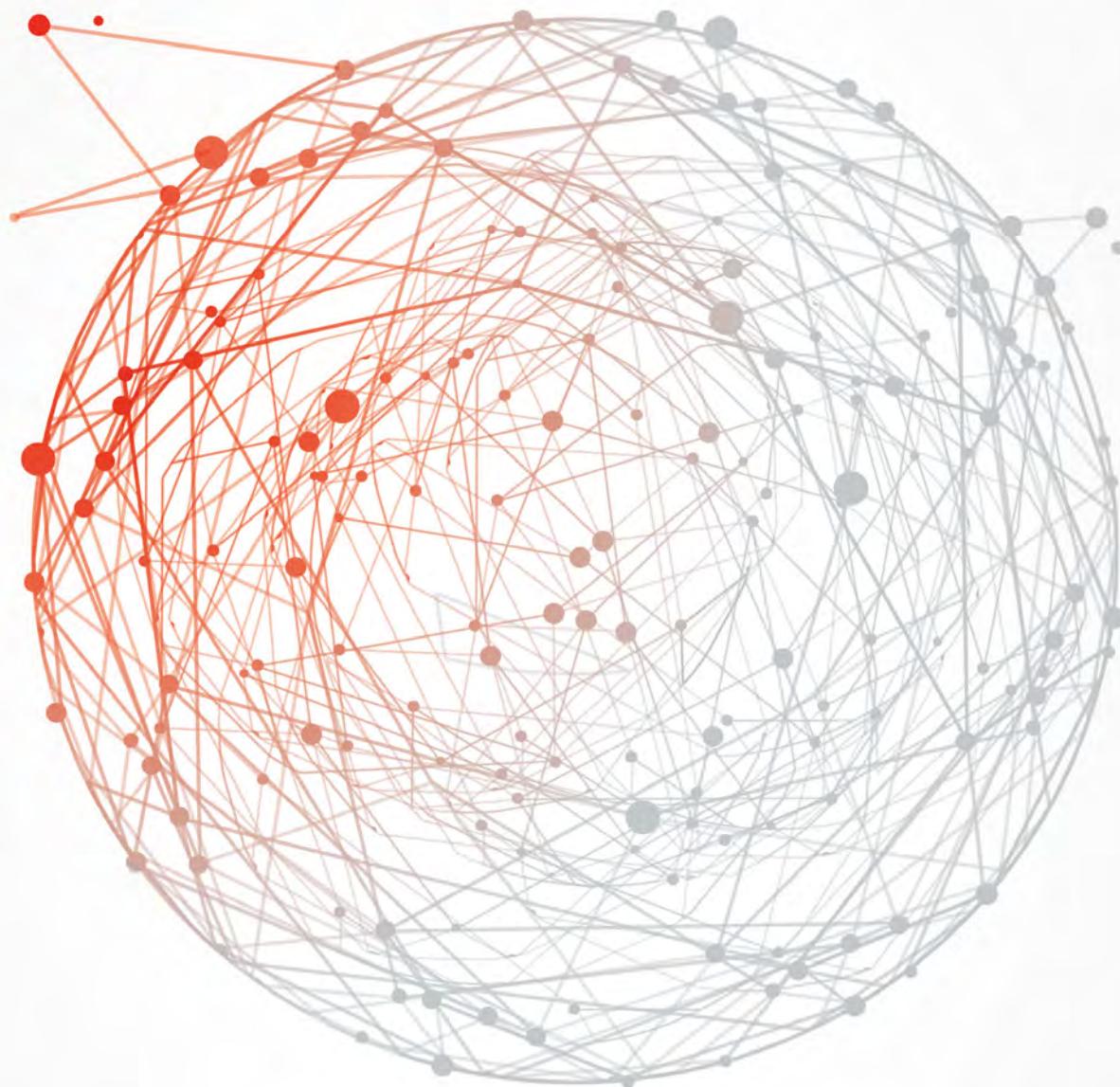
02ª Edição

revista

InterAção

Ano II - número 1

1º semestre de 2008



Revista Científica da Faculdade das Américas

ISSN 1981-2183 (VERSÃO ONLINE)

FAM
FACULDADE DAS AMÉRICAS

CONSELHO EDITORIAL

Professores: Dr. Alan Vendrame
Dr. Francisco Augustin Machado Echalar
Ms. Liliam Ferreira Manocchi
Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Ms. Maria Bernadete Toneto

Marketing: Thiago Silva Braga

REVISÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA

Professora: Dra. Luciana Gimenes Parada dos Santos
Doutora em Letras

EDITOR

Professora: Ms. Maria Bernadete Toneto

CAPA E PRODUÇÃO GRÁFICA

Marketing: Larissa Pereira Barreto
Wilson Baracho

IMPRESSÃO

XXXXXXXXXXXX

Revista InterAção

Faculdade das Américas

Rua Augusta, 1.508 – Consolação

São Paulo/SP – 01304-001

Fone: (11) 3469-7600 – (Ramal 7640)

site: vemprafam.com.br

Disponibilidade virtual:

Todos os artigos publicados estão disponíveis no site:

www.vemprafam.com.br/aluno/biblioteca

A revista InterAção é distribuída gratuitamente.

FICHA CATALOGRÁFICA

EXPEDIENTE

A InterAção é uma publicação anual da Faculdade das Américas que tem objetivo fomentar e divulgar a produção do conteúdo acadêmico-científico dos discentes e docentes da FAM.

Os artigos assinados são de exclusiva responsabilidade dos autores que cedem os direitos autorais para a Faculdade das Américas, o qual permite a publicação de trechos ou de sua totalidade, com prévia permissão, desde que a fonte seja citada.

SUMÁRIO

7	APRESENTAÇÃO	
9	DANO MORAL COLETIVO NA JUSTIÇA DO TRABALHO	
	Paula Renata Minutti¹	9
	BIBLIOGRÁFICAS	15
	EAD - EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: A NOVA CONCEPÇÃO	
17	EM CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO¹	
	Marisa de Abreu Dallari Guerreiro²	17
	Eleutério Malavazi³	17
	RESUMO	19
	ABSTRACT.....	20
	INTRODUÇÃO	21
	1 REVISÃO DA LITERATURA.....	23
	2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	26
	3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
	CONCLUSÃO.....	28
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	30
	EVOLUÇÃO, TENDÊNCIAS E PROCESSO INFORMACIONAL	
31	DO VAREJO NO BRASIL¹	
	Antônio de Pádua Amaral Pereira²	31
	Alexandre Augusto Martins³	31
	RESUMO	33
	INTRODUÇÃO	34
	1 REFERENCIAL TEÓRICO	35
	2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	38
	3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
	CONCLUSÃO.....	41
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	42
43	O <i>SECOND LIFE</i>: INFLUÊNCIAS E IMPACTOS NA SOCIEDADE¹	
	Lais Alves Ignácio²	43
	Silvia Cristina Dotta³	43
	RESUMO	45
	1 O <i>SECOND LIFE</i>	46
	2 LAZER OU NEGÓCIOS	47
	3 ENTRETENIMENTO.....	49
	4 INFLUÊNCIA NA SOCIEDADE	49
	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	52

53	PONTOS NEVRÁLGICOS PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO TÉCNICA¹	
	Sidney de Gouvêa Vitorino²	53
	Marcelo Aparecido Correa³	53
	RESUMO	55
	ABSTRACT.....	56
	INTRODUÇÃO	57
	1 REVISÃO DE LITERATURA.....	57
	2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	61
	3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	62
	CONCLUSÃO.....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
71	TUTELA DO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO¹	
	Patrícia Pires de Araújo²	71
85	UM NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO: O EMPREENDEDOR CORPORATIVO¹	
	Daniela Pires Teixeira de Souza²	85
	Flávia Silveira Serralvo³	85
	RESUMO	87
	INTRODUÇÃO	88
	1 REVISÃO DA LITERATURA.....	88
	CONCLUSÕES	96
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
	REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	97
99	“VENIRE CONTRA FACTUM PROPRIUM”	
	Sergio Sipereck Elias¹	99
	INTRODUÇÃO	101
	1 PRINCÍPIO DA BOA FÉ-OBJETIVA.....	103
	2 O <i>VENIRE CONTRA FACTUM PROPRIUM</i>	105
	3 <i>SUPRESSIO</i>	108
	4 <i>SURRESSIO</i>	113
	5 <i>TU QUOQUE</i>	114
	CONCLUSÃO.....	114
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115

APRESENTAÇÃO

Este número da Revista Científica da Faculdade das Américas apresenta seis artigos da área de educação. Os dois primeiros – os textos de Miranda e de Britto – discutem a educação de uma perspectiva epistemológica. Os demais têm como pano de fundo o tema da inclusão.

Miranda propõe uma leitura de dois momentos históricos distintos, mas que guardam entre si uma relação: a crise do paradigma científico moderno, em foco principalmente a partir do final do século XX, e a emergência da etnomatemática como campo de pesquisa formal. O autor defende que é importante questionar o papel da educação matemática nesse contexto de crise epistemológica que preconiza a complexidade e a transdisciplinaridade na educação, bem como a aceitação de culturas periféricas como parte integrante do conhecimento matemático.

O artigo “O Ensino de história: o saber a ser ensinado e o saber ensinado” se propõe a discutir a transposição didática no ensino de história, a partir de estudo de caso que buscou analisar como essa disciplina foi ministrada em um assentamento do Movimento Sem Terra.

Os artigos orientados na perspectiva da inclusão tratam dos seguintes temas: a educação da criança autista, das crianças e jovens residentes em abrigos, das crianças hospitalizadas, e a educação artística numa proposta multiculturalista.

O trabalho de Santos e Guerra aborda os caminhos da inclusão do autista na escola. Para tanto, apresenta uma descrição e uma classificação do transtorno do espectro autista e aponta possibilidades e potencialidades do trabalho com a criança portadora dessa síndrome. A pesquisa é orientada pela concepção de que é fundamental que a criança, autista ou não, esteja sempre no centro do processo de aprendizagem.

A inclusão também é o tema do artigo de Farias, que trata da educação de crianças residentes em abrigos. A autora aponta as mudanças positivas na legislação após a substituição do antigo Código de Menores pelo Estatuto da Criança e do Adolescente, mudanças essas que fortaleceram o estatuto das crianças e jovens como sujeitos sociais portadores de uma série de direitos, obrigando a transformações nas práticas de atendimento asilar. Destaca, porém, que ainda é preciso investimento em políticas de formação dos profissionais das equipes de abrigos para que haja, de fato, uma

renovação da educação que se oferece às crianças residentes em abrigos.

O trabalho de Pereira aborda a Arteterapia para crianças hospitalizadas como um recurso que permite ao paciente se expressar por meio de diferentes linguagens. Isso promove uma melhor integração da criança ao seu novo contexto e uma humanização do ambiente hospitalar. Esses benefícios destacam o valor da Arteterapia como um processo terapêutico que eleva a qualidade de vida da criança hospitalizada, contribuindo para o seu processo de recuperação.

A pesquisa de Gottsfritz aponta a necessidade de democratização do ensino de artes nas escolas. A escola vem trabalhando com uma seleção de conteúdos artísticos e códigos culturais identificados com os valores das camadas mais ricas da sociedade. Esse recorte resulta na exclusão daqueles alunos que, de um lado, não dominam a linguagem cultural que é imposta nessa perspectiva tradicional e, de outro, não veem os seus próprios códigos e valores contemplados pela escola. Numa perspectiva de currículo escolar crítico e pós-crítico é preciso contestar essa hegemonia cultural e promover o multiculturalismo em sala de aula.

Este volume traz ainda um artigo sobre educação corporativa e gestão do conhecimento. O autor assume que, em uma empresa, existe uma relação intrínseca entre estratégia, competitividade e conhecimento. Sendo assim, busca analisar as possíveis relações entre esses elementos, a fim de propor maneiras de promoção de uma sintonia produtiva entre eles.

Por fim, a Revista inclui um trabalho da área de meio ambiente. Com foco na sustentabilidade empresarial, os autores fazem um estudo da iluminação dentro das empresas, utilizando como exemplo a Companhia do Metropolitano de São Paulo. A proposta da pesquisa é verificar o alinhamento estratégico entre as propostas firmadas pelas empresas em relação a sua imagem social e as ações operacionais que de fato implementam, além de demonstrar a viabilidade financeira de uma oportunidade de inovação sustentável.

Editor Responsável
Ms. Maria Bernadete Toneto

1

DANO MORAL COLETIVO NA JUSTIÇA DO TRABALHO

Paula Renata Minutti¹

No âmbito do Direito do Trabalho, embora de incidência menos freqüente, caracteriza-se o interesse difuso, quando a potencialidade do fato extrapola os limites de uma relação jurídica-base para atingir qualquer pessoa apta a ingressar no mercado de trabalho, como ocorre, por exemplo, em caso de anúncio para preencher vaga de trabalho de forma flagrantemente discriminatória.

Se, ao contrário, o interesse é compartilhado por uma categoria ou conjunto de sujeitos que se encontram em similar posição jurídica, por conta de uma relação pré-estabelecida, o interesse é coletivo.

O interesse que tem um trabalhador integrante de uma categoria profissional de receber reposição salarial por conta de perda do poder aquisitivo do salário é o mesmo interesse de todos os integrantes daquela categoria; o interesse de profissionais dos serviços de saúde de exigirem do segmento econômico correspondente o cumprimento da carga horária especial fixada por lei ou o dos profissionais vigilantes de exigirem o pagamento do adicional noturno previsto em lei não é de um, mas de todos indistintamente. Há comunhão ou, conforme Délio Maranhão²,

abstração de situação de interesses.

É desse interesse coletivo que, aliás, cuida o dissídio coletivo, de jurisdição especial no âmbito do processo do trabalho. Mas, a razão desse processo, principalmente de natureza econômica, é diversa e peculiar, pois, como salienta Amauri Mascaro Nascimento³, o fundamento do exercício da jurisdição para apreciar e julgar dissídios coletivos está no poder normativo da Justiça do Trabalho, previsto no art. 114, § 2º, da Constituição Federal⁴.

Não existe um direito público subjetivo ao dissídio coletivo dentro de uma concepção rigorosamente abstrata do resultado da sentença que julga uma pretensão compondo o litígio, segundo os preceitos do direito judiciário. Nele – dissídio coletivo – o direito subjetivo evidencia-se quando, a partir do conflito coletivo, o objeto da ação especial é a fixação de condições de trabalho dentro de uma concepção do resultado da sentença com caráter eminentemente normativo.

Ou seja, conforme assinala Amauri Mascaro Nascimento⁵, por meio dos dissídios coletivos são estabelecidas regras gerais, denominadas sentenças normativas, constitutivas de novos

1 Mestranda em Direitos Difusos e Coletivos – Universidade Metropolitana de Santos – UNIMES. Pós Graduação em Direito do Trabalho – PUC – SP. Graduação em Direito – Faculdade da Alta Paulista – Tupã – SP. OAB/SP 137183. Professora da Faculdade das Américas (São Paulo / SP).

2 Délio Maranhão apud NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Curso de direito processual do trabalho. 17. ed. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 1997, p.192.

3 Op. cit., p. 193.

4 Constituição Federal, art 114, § 2º, com redação da EC 45/04.



direitos, não previstos ainda pelas demais normas jurídicas, podendo, ainda, determinar, de modo mais favorável ao trabalhador, condições de trabalho já reguladas de outro modo.

A sentença normativa cria novas condições de trabalho preenchendo a lacuna da lei, portanto, fonte supletiva do direito especial do trabalho. Por tal razão, o Supremo Tribunal Federal, lembra Amauri Mascaro⁶, decidiu que os tribunais trabalhistas podem criar normas e condições de trabalho em casos de lacunas da lei, mas não podem decidir normativamente contra ou acima desta - STF, I Turma, RE 197.911-9-PE, rel. Min. Octávio Gallotti, 1997.

Portanto, o dissídio coletivo tem por objeto, não a solução de conflitos coletivos de trabalho, pondo fim à lide por meio de sentença típica, mas, dada a natureza peculiar do Direito do Trabalho, solucionar conflito de interesses mediante sentença normativa, isto é, preenchendo normativamente lacunas da lei com a criação de condições de trabalho.

No Direito do Trabalho, não são raros os casos de ocorrência de danos morais coletivos, Raimundo Simão de Melo⁷ cita como exemplo na relação ao meio ambiente do trabalho, o trabalho análogo à condição de escravo, o trabalho infantil, à discriminação de toda ordem (da mulher, do negro, do dirigente sindical,

do trabalhador que ajuíza ação trabalhista, do deficiente físico, etc.).

A própria jurisprudência já reconhece o dano moral coletivo em algumas de suas decisões: TRT/5ª. Região, Acórdão n. 4832102, 5ª. Turma, julgado em 2.4.2002, Relatora Juíza Maria Lisboa; TRT-SC, RO 931/98. Ac. 1ª.T. 9.563/98, Relator: Juiz Gilmar Cavalheri; TRT da 8ª.Região, 1ª.Turma – RO 5309/2002; RR - 921/2004-079-03-00.6, Relator Ministro: Emmanoel Pereira, 5ª Turma, Data de Publicação: DJ 19/09/2008.

Entre alguns acórdãos sobre o tema, destacaria dois, sendo o primeiro o acórdão n. 20070504380. Meio ambiente de trabalho. Leucopenia. Destinação da importância referente ao dano moral coletivo - FAT e instituição de saúde (Lei nº 7.347/85, art. 13).

O presente acórdão trata sobre indenização por dano moral coletivo, uma vez que alguns trabalhadores da COSIPA adquiriram leucopenia, doença derivada de atividades em contato com benzeno. O local de trabalho envolvia diretamente a manipulação de produtos químicos contendo componente potencialmente tóxico como benzeno, que afetaram precisamente a medula óssea e as células do sangue, esse tipo de doença profissional, incapacita o trabalhador para o trabalho, ocorrendo também que a maioria das

5 Op. cit., p. 192.

6 Op. cit., p. 194.

7 Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador, 2. ed. São Paulo: LTr, 2006, p. 287.

empresas não aceita mais os empregados que carregam tais seqüelas de doenças. Como tal procedimento afeta o bem-estar coletivo e o dano no sentido mais abrangente que nele resulta, o Estado é acionado para que os trabalhadores tenham direito a uma vida saudável e produtiva e com todas as garantias da Constituição Federal, por sua proteção ao meio ambiente do trabalho (art. 200, VIII). Portanto, mais do que justa a decisão do v.acórdão que arbitrou à empresa COSIPA a obrigação de indenizar/reparar/restaurar e assegurar o meio ambiente sadio e equilibrado aos trabalhadores.

Importante salientar também um outro acórdão da 6ª. Turma, Processo n. RR-1156/2004-004-03-00.9. Rel. Min. Alyso Correa da Veiga, DJ 1º., Nov 2006, que acolheu pedido formulado pelo Ministério Público do Trabalho, autor da ação civil pública relativamente à reparação por dano moral coletivo, em razão de se ter mostrado inequívoca a caracterização de lesão à coletividade e a necessidade de sua específica reparação.

No caso acima, a empresa havia instrumentalizado a Justiça do Trabalho para obter vantagens ilícitas mediante a utilização de lides simuladas, a ementa do mencionado acórdão diz o seguinte: Recurso de Revista interposto pelo Ministério Público do Trabalho da 3ª. Região, dano moral coletivo, reparação.

Possibilidade. Ação civil pública visando obrigação negativa. Ato atentório à dignidade da justiça. Rescisão de contrato através de acordos homologados na justiça.

Importante ressaltar que a caracterização do dano moral coletivo não se vincula nem se condiciona diretamente à observação ou demonstração efetiva, visto que constituem eles, quando perceptíveis coletivamente, mera consequência do dano produzido pela conduta do agente, não se apresentando, evidentemente, como pressuposto para a sua configuração.⁸

Vale dizer também, que as tentativas de explicação do fenômeno coletivo (direitos difusos) e do processo coletivo não devem ter como ponto referencial os sujeitos, mas o fato, o acontecimento, o bem da vida que se pretende tutelar e que revelará que aquela demanda possui natureza coletiva lato sensu.⁹

Em relação a responsabilização dos agentes pelos ilícitos trabalhistas geradores de danos à coletividade é importante dizer que há uma solidariedade passiva, uma vez que nesse universo laboral, não raro tem-se observado a participação diferenciada de vários agentes, todos contribuindo para a sua ocorrência, de maneira a ensejar o dever de responder, solidariamente, pelos danos causados.¹⁰

8 Xisto Tiago de Medeiros Neto, Dano moral coletivo. 2. ed. São Paulo: Ltr, 2007, p.129.

9 Vicente de Paula Maciel Júnior, Teoria das ações coletivas como ações temáticas, São Paulo: LTr, 2006, p.132.



Observe-se, em relação a essa solidariedade alguns casos de exploração de trabalho escravo como, por exemplo, evidenciando a conduta negligente do proprietário ou arrendatário do imóvel (culpa in vigilando ou in eligendo), que é, o principal agente favorecedor de tal ilicitude e a conduta ativa de todos aqueles que participam, diretamente, das fases inerentes à perpetração da infração envolvendo o aliciador dos trabalhadores, o responsável pelo seu transporte até o local, e os agentes (prepostos, empreiteiros, parceiros ou terceiros encarregados) que diretamente subjugam os trabalhadores, impondo, no local do serviço, as condições de trabalho forçado ou servil.

Outro exemplo de solidariedade passiva dá-se nos casos de terceirização de danos decorrentes do descumprimento de normas de proteção à saúde e segurança dos trabalhadores, quando se observa a ocorrência de terceirização. Nessa hipótese, tanto o tomador de serviços como a empresa contratada para fornecê-lo, por meio da oferta de “mão-de-obra”, respondem solidariamente pelos danos havidos.¹¹

A solidariedade acima mencionada, além da regra geral do art. 942 do Código Civil, cuja aplicação nas fronteiras da legislação trabalhista é incontestável, à vista do constante do art. 8º, parágrafo único, da CLT, invoca-se

também o preceito constitucional do art. 7º, inciso XXII, que garante a todo trabalhador, como direito social fundamental, “a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”, e também o disposto do art. 157, inciso I, da CLT, que impõe às empresas “cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho”.

Assim, serão responsáveis pelas boas condições de ambiente do trabalho, solidariamente, todos os envolvidos na cadeia produtiva. Devendo zelar pelo cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho o próprio contratante, fazendo constar, inclusive, do contrato com a empresa prestadora de serviços, cláusula de respeito a esse direito, sob pena de rescisão do negócio. Também deve respeitar o meio ambiente do trabalho o terceiro que ceda ou alugue o espaço para desenvolvimento dos trabalhos.

Portanto, assenta-se, havendo solidariedade entre o tomador e o fornecedor de mão-de-obra, no plano jurídico do cumprimento e respeito às normas de segurança e saúde do trabalhador, tal condição jurídica também se estende, lógica e necessariamente, ao dever de reparar os danos causados pela violação do ordenamento de proteção, inclusive quando a sua extensão for coletiva, ou seja, quando resultar em lesão

10 Xisto Tiago de Medeiros Neto, op. cit, p.183.

11 Idem, p.184.

que alcança latitude transindividual.¹²

Raimundo Simão de Melo¹³ ensina que, “nesses casos, todos aqueles que compõem a rede produtiva responderão solidariamente pelos prejuízos causados ao meio ambiente do trabalho e à saúde dos trabalhadores, como decorre das disposições expressas dos arts. 932, inciso II, e 942, parágrafo único do Código Civil (...)”.

Em relação às indenizações no âmbito dos interesses difusos e coletivos, os valores decorrentes das condenações genéricas por danos materiais, das indenizações por dano moral coletivo e das cominações impostas pelo juiz nas decisões judiciais são destinados a um fundo próprio gerido por um conselho estadual ou federal, conforme estabelece o art. 13 da Lei nº 7.347/85 (Lei da Ação Civil Pública). Da gestão desses fundos participam obrigatoriamente o Ministério Público e representantes da comunidade.¹⁴

No Direito do trabalho requer-se, pelas suas peculiaridades e características, a criação de fundos específicos. Como tal ainda não ocorreu, os recursos são revertidos para o Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT. Esse fundo foi criado pela Lei nº 7.998/90 e tem por finalidade custear o Programa de Seguro-Desemprego, o pagamento do Abono Salarial (PIS) e financiar programas de desenvolvimento econômico e social voltado para o interesse dos

trabalhadores.¹⁵

Lícito, então, concluir que as conseqüências de atos praticados no âmbito da relação contratual de trabalho bem podem transcender limites, chegando mesmo a comprometer o interesse de toda a coletividade.

E uma vez provado nexo de causalidade entre a omissão empresarial e o dano aos trabalhadores, abre-se o precedente não apenas para buscar a reparação do dano em si, mas também para ressarcir o patrimônio moral da coletividade.

Portanto, se o empregador, ou mesmo a entidade sindical, por fato vinculado ao contrato de trabalho, atinge interesse difuso da coletividade, deve ser condenado à reparação, notadamente no que respeita à repercussão no seu patrimônio moral, assente que, hoje, ocasionado o dano, deve ser procedida à sua reparação de modo integral, mais ainda quando se refere a interesse transindividual do disposto no art. 5º, X, parte final, da Constituição Federal.

BIBLIOGRÁFICAS

MACIEL JÚNIOR, Vicente de Paula. **Teoria das Ações Coletivas: Ações coletivas como ações temáticas.** São Paulo: Ltr, 2006.

MARANHÃO, Délio *apud* NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho.** 17. ed. ampl. e atual. São Paulo:

12 Idem, p.185. | 13 Op. cit, p.229. | 14 Idem, p.300. | 15 Idem, p.301.



Saraiva, 1997.

MEDEIROS NETO, Xisto Tiago de. **Dano Moral Coletivo**. 2. ed. – São Paulo: Ltr, 2007.

MELO, Raimundo Simão de. **Direito Ambiental do Trabalho e a Saúde do Trabalhador**: Responsabilidades legais, dano material, dano moral, dano estético, perda de uma chance. São Paulo: LTr, 2006.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito Processual do Trabalho**. 17. ed. ampl. e atual. São Paulo: Saraiva, 1997.

2

EAD - EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA: A NOVA CONCEPÇÃO EM CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO¹

Marisa de Abreu Dallari Guerreiro²

Eleutério Malavazi³



RESUMO

O presente trabalho analisa as ferramentas de Educação à Distância utilizadas por uma grande empresa de saneamento básico e o grau de satisfação gerado, com o objetivo de entender o processo e propor soluções para as deficiências identificadas. Dentre as principais causas de problemas destacam-se, entre outros, a postura dos empregados com relação a treinamentos, as grandes distâncias abrangidas pela empresa, a falta de equipamentos adequados para todos os colaboradores e a estrutura restrita da área de Capacitação e Desenvolvimento para atender a todas as demandas existentes. Este estudo é apenas o delineamento da situação presente, caracterizando-se como primeira etapa de um processo longo e complexo.

Palavras-chave: ¹Educação à Distância. ²Treinamento. ³Universidade Corporativa. ⁴Cursos Virtuais.

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração no primeiro semestre de 2006.

2 Aluna do curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas, São Paulo / SP.

3 Mestre em Administração de Empresas – UMESP. Especialização em Recursos Humanos, Administração de Empresas e Metodologia para o Ensino Superior. Graduação em Filosofia e Pedagogia. Professor da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.



ABSTRACT

The present research analyzes the tools of distance education that are used by a big basic sanitation company, focusing the level of satisfaction obtained with them, with the purpose of understanding the process and propose solutions for the identified deficiencies. Among the main causes of problems, the ones that stand out are the employees' attitude towards training courses, the long distance the company covers, the lack of adequate equipments for all the collaborators and the small size of the Qualification and Development area that has to deal with all the existing demand. This study is only the delineation of the present situation, being the first step of a long and complex process.

Key Words: ¹Distance Education. ²Training Courses. ³Corporate University. ⁴Virtual Courses.

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo o homem, na verdade, precisou treinar e ser treinado para garantir sua sobrevivência e adaptação ao ambiente.

A comunicação humana passou por vários estágios, dentro deste contexto, até alcançar uma linguagem mais elaborada e, a partir daí, as relações humanas foram se aprimorando. Surgiram o comércio, as corporações de ofício, os estabelecimentos comerciais, num movimento que culminou com a Revolução Industrial e o aparecimento de empresas.

Atualmente, nos encontramos em plena Revolução da Informação, em que a necessidade do homem em transmitir e aprimorar seus conhecimentos se faz presente de forma imprescindível, dentro e fora da realidade empresarial.

Considera-se que a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas vêm do investimento no capital humano, na medida em que rapidamente se dissemina a consciência de que é preciso resgatar a sua dimensão humana.

Tudo o que era de difícil mensuração no trabalho, os seus aspectos intangíveis, era encarado como secundário ou até supérfluo: competência gerencial, espírito de equipe, habilidade de motivar e inspirar pessoas, liderança nos processos de mudança, competência para lidar com conflitos são alguns exemplos. Estes fatores hoje são reconhecidos como críticos num processo acelerado de

transformação e crescimento, como é altamente visível nas empresas da Nova Economia. Mesmo nos setores mais tradicionais, a vantagem competitiva representada por pessoas treinadas e motivadas é inquestionável.

O profissional de Recursos Humanos deve estar preparado para sentir com antecedência os efeitos que as transformações irão causar aos trabalhadores, preparando-os para as mudanças de comportamento como profissionais e, mais ainda, como cidadãos, pois a nossa cultura ainda nos deixa despreparados para assimilarmos o novo. Cabe aos profissionais

de Recursos Humanos desenvolver habilidades em seus trabalhadores para que a recepção deste novo não seja desastrosa.

No esforço contínuo de produção de um conhecimento novo e de respostas às questões que o cotidiano apresenta, as empresas transformaram profundamente suas áreas de Treinamento e Desenvolvimento: estruturas, processos e metodologias. Mas a necessidade das pessoas aprenderem métodos, conceitos, abordagens e técnicas novas sempre aumenta.

Essas transformações estão presentes também na organização estudada, e às vezes ocorrem em ritmo muito acelerado, sem qualquer aviso ou preparação. O trabalho de pesquisa foi focado na área de Capacitação e Desenvolvimento (C&D), responsável pelos treinamentos aplicados aos empregados, inclusive o que envolve o processo de Educação



à Distância (EAD).

O modelo adotado pela organização para a gestão de pessoas está atrelado ao conceito de desenvolvimento do empregado e de suas competências, recebendo a denominação formal de “Gestão de Recursos Humanos por Competências”.

A estrutura organizacional é constituída por Vice-Presidências, e estas por Unidades de Negócio. Cada Unidade de Negócio (UN) tem em sua estrutura uma Área de Recursos Humanos que são chamadas na empresa de “áreas descentralizadas”, são responsáveis por atender os empregados da sua UN em todos os segmentos de recursos humanos.

Esse modelo de gestão de pessoas tem a finalidade de prover os empregados com o conhecimento necessário para que a empresa possa atingir com sucesso os resultados esperados, e é formado por um tripé: a Universidade Empresarial, voltada à educação corporativa; o Plano de Remuneração por Competências, que representa a estrutura de cargos e salários da empresa; e a Avaliação por Competências, que mantém todo o processo.

Essa avaliação é realizada a cada dois anos através de um sistema informatizado, no qual o empregado faz a auto-avaliação e é também avaliado pelo seu gerente ou responsável direto, resultando numa pontuação, indicativa do grau de desenvolvimento do empregado, e qual sua posição dentro do plano de cargos da empresa.

Considerando o resultado da avaliação, e as atividades desenvolvidas sob a responsabilidade do empregado, gerente/avaliador e avaliado devem se reunir para uma conversa de troca de informações, e estabelecer novos compromissos de desenvolvimento para aquelas competências que precisam ser aprimoradas.

Os compromissos estabelecidos entre avaliador e avaliado ficam registrados no sistema informatizado, e sua realização, ou não, influenciam nos resultados da próxima avaliação.

Dependendo do tipo de compromisso, o empregado pode utilizar diversos meios para realizar o que foi pedido: leituras especializadas, vídeos didáticos, cursos à distância, palestras, atividades dentro do próprio grupo de trabalho, etc.; e muitas delas podem ser viabilizadas através da Universidade Empresarial ou outras formas de educação à distância disponíveis na empresa.

Esse processo é relativamente novo dentro da organização e tem sofrido diversas alterações e adaptações, e isso tem reflexo na forma como os empregados e a própria área de Capacitação e Desenvolvimento têm utilizado essas ferramentas.

Organizar todo esse processo e vinculá-lo a outros processos internos da empresa envolve um trabalho complexo e de longo prazo. Nesse primeiro momento, a intenção do presente trabalho é de delinear a situação atual

e, na medida do possível, propor e melhorias práticas para a área de C&D, aumentando a compreensão de como a Educação a Distância pode contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento de tantos funcionários que estão vinculados ao trabalho desempenhado pelo RH.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONCEITO DE TREINAMENTO

Existem diversas definições para o que seja “treinamento”, e a idéia principal de todas elas refere-se a desenvolver um indivíduo para realizar suas atividades. Em uma visão mais limitada o treinamento é o ato de ampliar o conhecimento e perícia de um funcionário para o desempenho de determinado cargo ou tarefa. Esses conceitos têm sido revistos e alterados, incorporando um sentido mais voltado ao ser humano e ao aumento de sua capacidade criativa e inovadora (CARVALHO, 1994; CHIAVENATO, 2004; SANTOS Jr., 2000; GIL, 2001).

O conceito moderno de treinamento/ desenvolvimento tem o empregado como o centro de sua ação e visa ao aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração do mesmo em seu ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social.

A substituição do caráter puramente econômico e imediatista do conceito de

treinamento por outro de sentido econômico-social deve-se, naturalmente, à ação das profundas transformações tecnológicas e econômicas ocorridas nas estruturas tradicionais da sociedade industrial em rápido desenvolvimento.

Embora o sentido do treinamento continue com sua perspectiva de tempo voltada ao presente (desempenhar a tarefa atual), ele é enriquecido por uma idéia de desenvolvimento do empregado, preparando-o para futuras tarefas e cargos.

No sentido usado em Administração, além destes aspectos está envolvida também a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho e a atitudes frente a aspectos da empresa, da tarefa e do ambiente, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento e a prática exigida pela organização.

Chiavenato pontua que a competitividade das empresas agora depende do conhecimento: algo extremamente mutável e inovador. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber como consolidar o conhecimento de seus funcionários, treinando-os, preparando-os e desenvolvendo-s para que tenham condições permanentes de lidar com as mudanças e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência.

1.2 EAD – EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Esta nova forma de ensino tem sido adotada pelas empresas no intuito de aprimorar os processos de capacitação dos empregados, tornando-os mais ágeis e rápidos.

De acordo com o Decreto nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998, que regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei de Diretrizes e Bases): “Educação à distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação”. (Diário Oficial da União - DOU).

A verdade é que o volume de conhecimento experimentado nas últimas décadas é tão expressivo que nem o professor, nem o aluno são capazes de adquiri-lo ou gerenciá-lo nos moldes tradicionais.

Muitas organizações já descobriram as vantagens do treinamento à distância para a capacitação e atualização dos funcionários, ressaltando que esta modalidade de ensino é capaz de atingir um enorme contingente de colaboradores em localidades diferentes, de ser flexível, de melhorar a qualidade de aprendizagem e de diminuir os custos.

A educação à distância pressupõe a combinação de tecnologias convencionais e modernas que possibilitam o estudo individual ou em grupo, nos locais de trabalho ou fora

deles, por meio de métodos de orientação e acompanhamento (tutoria) à distância, contando com atividades presenciais, como reuniões em grupo para estudo e avaliação.

De forma geral, os benefícios obtidos dependerão muito das tecnologias e técnicas de ensino utilizadas, a serem definidas em função dos objetivos propostos e das necessidades dos alunos, que estão cada vez com menos tempo disponível e mais distante geograficamente.

A maior barreira para implementação desse tipo de ensino é a cultura organizacional, e por diversas razões: medo da mudança, a necessidade de atuação pró-ativa (ao invés de passiva) e a baixa alfabetização digital dos funcionários das empresas. Este último pode estar relacionado ao fato de que grande número de pessoas não tem computador em casa, além de estarem habituadas à utilização de material impresso para estudo.

Também não basta apenas que os alunos se lembrem das informações, mas que desenvolvam a habilidade e o desejo de utilizá-las, saiba relacioná-las, sintetizá-las, analisá-las, e avaliá-las. Esse conjunto de elementos é o que se chama de pensamento crítico que aparece na sala de aula quando os alunos se esforçam para ir além de respostas simples, quando tentam unir eventos não relacionados dentro de um entendimento coerente do mundo e quando desafiam idéias e conclusões.

O aluno deve ser colocado na posição de construtor de seu próprio conhecimento.

1.3 UNIVERSIDADE CORPORATIVA

É cada vez mais comum referir-se à educação na empresa como o conjunto de experiências de aprendizagem que preparam as pessoas para os desafios futuros que envolvem seus cargos. A missão da universidade corporativa é formar e desenvolver talentos voltados para o negócio e seu principal objetivo é desenvolver competências empresariais e humanas.

Além disso, uma nova modalidade de educação vem aparecendo nas empresas: a Educação Corporativa, que compreende todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Com uma abrangência bastante ampla, busca gerir as atividades de capacitação em sintonia com as estratégias do negócio, atuando com todos os integrantes da organização.

Num tempo de mudanças rápidas as empresas precisam gerar conhecimento cada vez mais rápido. Diante dessa realidade, não é mais possível, nem produtivo, que poucas pessoas sejam encarregadas de passar uma nova estratégia para todos os colaboradores de uma corporação. Vivemos na economia do conhecimento: é preciso gerar novos conhecimentos e fazer novas conexões com os conhecimentos já existentes.

A empresa estudada também possui uma universidade corporativa, denominada Universidade Empresarial e sua estrutura está focada no conceito de educação

corporativa. Suas principais características são o alinhamento ao negócio ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências e ao Planejamento Estratégico Empresarial.

A educação à distância na empresa pode ser propiciada por:

- **Cursos Virtuais via Intranet:** A Universidade Empresarial em parceria com fornecedores do mercado viabiliza programas conectados com as competências do plano de cargos da empresa e/ou demandas dos Sistemas Organizacionais.
- **TV Corporativa (DTCOM):** que integra TV via satélite a um sistema educacional através da transmissão por um provedor a 23 pontos distribuídos em áreas da empresa. Para participar o empregado dispõe de salas localizadas em alguns endereços da empresa, equipadas com televisão e vídeo. Após consultar a grade de programação do mês, escolhe o curso/palestra desejado, e agenda com o responsável pela sala mais próxima do seu local de trabalho, o dia e horário em que irá assistir às aulas. Para complementar as informações, ele deve acessar o site do provedor da TV Corporativa, onde estarão disponíveis os textos e exercícios referentes àquele curso.

Além disso, encontram-se disponíveis aos empregados diversos livros, vídeos e DVD's



e outros materiais. Estes incluem material didático tradicional, onde um determinado assunto é abordado objetivando a um treinamento operacional; material voltado ao autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, com temas como motivação, trabalho em equipe, marketing pessoal, gestão de pessoas, etc.; e um tipo de material que podemos denominar como “comercial”, composto por filmes que estiveram em exibição nos circuitos de cinema. Estes últimos atendem a uma nova tendência observada nas empresas no que se refere a desenvolvimento, considerando que os filmes chamados “comerciais” também podem contribuir no aprimoramento dos empregados, identificando-se nestes vários conceitos que podem ser aplicados numa organização. Deste modo, um filme pode conter vários conceitos que se apliquem ao trabalho em equipe, por exemplo, mesmo que não seja esse o intuito original.

Cada livro ou vídeo atende a uma determinada competência, de acordo com as estabelecidas pelo Plano de Remuneração por Competências, e após a utilização do material o empregado deve preencher e enviar à área de C&D um formulário de acompanhamento. O processo dessa ação de desenvolvimento é acompanhado por um responsável, que no final do formulário aponta se o resultado esperado foi atingido ou não, e se há necessidade de nova ação, caso o resultado não tenha sido favorável.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para obter informações de como os empregados conceituam e utilizam os sistemas de ensino à distância presentes na organização, foi realizada uma pesquisa com alguns dos funcionários da Unidade de Negócio de que um pesquisador faz parte. Esse procedimento foi adotado porque, ao mesmo tempo em que facilita a tabulação dos dados e posterior análise, permite que, em campos específicos os sujeitos façam observações pessoais.

A pesquisa buscou informações básicas, utilizando uma amostra relativamente pequena e não representativa, pois o foco neste primeiro momento foi uma melhor compreensão do contexto do problema. A partir dos dados coletados e considerando as observações colocadas nos questionários, foi detectada a necessidade de ter informações sobre o perfil dos empregados como um todo, para entender melhor algumas circunstâncias. Através de relatórios gerenciais disponíveis foram obtidas informações complementares importantes, tais como a existência de:

- Um número considerável de funcionários que já encontram no limite da carreira, sem possibilidade de promoção;
- Locais de trabalho com características diferentes entre os mesmos, o que inclui, até distâncias de 196 km entre o empregado e os profissionais do segmento de C&D;

- Estrutura da área de RH que, numa análise simplificada, aponta que cada profissional é responsável por atender a 45 empregados.

De posse de mais esses dados, foi possível estabelecer relações importantes, que tornaram possível uma análise mais aprofundada da situação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todas essas informações serviram para analisar a situação de forma mais ampla, formando o cenário onde:

- A maioria dos empregados tem conhecimento de alguma forma de educação à distância oferecida pela empresa, embora existam dúvidas sobre o que seja “educação à distância”;
- O mesmo raciocínio pode ser aplicado com relação ao desconhecimento da Universidade Empresarial. As pessoas não associam a TV Corporativa com a Universidade Empresarial, considerando-os como recursos completamente distintos;
- A informação que chega aos empregados que estão mais distantes é falha, ficando truncada pelo caminho. Apesar da área de RH fazer a divulgação do material de apoio através da ferramenta oficial (mural eletrônico), a situação apresentada mostra que só isso não é suficiente, ficando muito restrita aos que têm aces-

so a meios eletrônicos e equipamentos. Da mesma forma a programação da TV Corporativa não é de conhecimento de todos os empregados, pois também é repassada por meio eletrônico ou acessada através da Intranet, o que apresenta as mesmas dificuldades citadas acima;

- A esmagadora maioria apontou como razão para realização do treinamento o cumprimento de compromissos estabelecidos na Avaliação por Competências. Isto demonstra que os treinamentos não foram realizados com real intenção de desenvolvimento e capacitação, mas sim, para cumprir uma exigência da empresa.
- A distância é colocada como impedimento para realização de treinamentos, com a alegação de que os locais disponíveis na empresa para realização de cursos e palestras são muito distantes e mal localizados; Ainda nesta questão da distância, ela também é citada como dificultador com relação à TV Corporativa, pois as salas não atendem os locais mais distantes. Além disso, podemos ter funcionários de várias unidades trabalhando num mesmo endereço e dependendo da localização da sala ela é considerada como sendo de “outra unidade”. Assim, o empregado não se sente à vontade para realizar os cursos nesses locais;

- O outro ponto crítico, equipamentos, é mais focado na falta de computadores disponíveis para todos os empregados. O acesso a computadores aparece como fator restritivo à realização de treinamentos à distância, mesmo para os empregados interessados em se desenvolver, pois os computadores ficam centralizados na área administrativa, que tem maior necessidade devido ao tipo de atividade realizada.
- O desinteresse e a desmotivação de alguns empregados na realização de cursos reside no fato destes estarem no final da carreira de seu cargo, sem perspectiva de promoção, não identificando, portanto, necessidade de se atualizar ou aprimorar, pois não haverá nenhum resultado direto para ascensão na carreira e ganhos financeiros.
- Apesar de bem estruturado, o formulário que acompanha o material de apoio ainda não é o melhor instrumento para avaliar os resultados obtidos através dos vídeos e livros retirados pelos empregados, não trazendo subsídios à área de C&D para obter dados consistentes sobre a utilização desses métodos.

Tendo sido detectados esses problemas, o desafio reside na identificação de possíveis soluções que possam, ao menos, minimizar os resultados negativos destas situações apresentadas.

CONCLUSÃO

Considerando os resultados das pesquisas, aliado às informações sobre o perfil dos empregados da organização estudada, ficam mais evidentes as principais dificuldades para realização de atividades voltadas à capacitação e desenvolvimento dos empregados, principalmente aquelas que se utilizam meio eletrônico.

Como mencionado, este tipo de ferramenta é utilizada, porém, sem que haja consciência de que isto se constitui em Educação à Distância. O mesmo ocorre com relação à Universidade Empresarial, à TV Corporativa e os materiais de apoio disponíveis na área de Capacitação e Desenvolvimento.

O desconhecimento das características e finalidades desses instrumentos demonstra que os meios empregados para a divulgação e comunicação com os empregados não estão surtindo o efeito desejado.

A melhor forma de reverter essa situação é estabelecer contatos mais diretos com os empregados, nos quais a área de C&D possa divulgar de maneira clara os tipos e materiais disponíveis para capacitação dos empregados e a forma de utilizá-los. Isso pode ser feito através da participação nas reuniões mensais que ocorrem em todas as áreas, denominadas “Reuniões Estruturadas”, e também quando são realizados os “plantões” de recursos humanos, situação em que algumas pessoas da área de RH vão até outra unidade para tirar dúvidas

dos empregados sobre diversos assuntos. São oportunidades ideais para a área de capacitação informar e demonstrar aos empregados as ferramentas disponíveis na empresa e sua correta utilização. Esse contato inclusive pode ter efeito inclusive sobre a motivação dos empregados para a realização dos cursos, podendo reverter a situação detectada, onde não existe o interesse no aprendizado, mas a intenção de cumprir uma obrigatoriedade da empresa, cumprindo os compromissos firmados no Sistema de Avaliação por Competências.

Nos aspectos relativos à distância, alguns pontos não são propriamente problemas, mas situações que ocorrem devido à estruturação necessária para as atividades da UN, que requer funcionários realizando funções em campo, trabalhando em locais mais distantes e de difícil acesso em relação às áreas administrativas. Considerando-se que uma sala adequada para treinamento requer infra-estrutura, podemos deduzir que locais mais voltados ao trabalho de campo são mais prejudicados nesse item, já que a característica da área está direcionada ao trabalho externo, oferecendo apenas as instalações básicas para os funcionários, que ficam fora a maior parte do tempo. Deste modo, por mais que sejam criadas salas de treinamento em diversos locais, estas salas sempre ficarão em áreas mais administrativas.

Com relação à localização das salas da TV Corporativa não há nenhuma ação direta da UN que possa resolver esse problema, pois

a gestão desses pontos de TV é corporativa e os locais que receberam os aparelhos foram definidos pela Alta Administração. Para minimizar os problemas pode-se pensar num tipo de conscientização que mostre a todos a necessidade de facilitar o acesso dos empregados às salas, independentemente da unidade de negócio na qual trabalhem.

Outro ponto crítico identificado é a falta de equipamentos para os funcionários, notadamente computadores. Esta é uma ferramenta importante para a realização de capacitação à distância, pois representa o meio de acesso à Universidade Empresarial e à maior parte das informações veiculadas na empresa. A solução deste problema está na aquisição de mais equipamentos, porém este é um processo complexo e demorado dentro da organização, que precisa atender a uma série de exigências legais. Enquanto isso não ocorre, temos aqui outra situação onde a conscientização dos demais colegas é necessária, direcionada para o sentido de cooperar com os outros empregados, cedendo seu equipamento por algumas horas para que as pessoas possam realizar os cursos disponíveis. Apesar de parecer óbvio, essa conscientização e esse preparo são necessários, pois essa solução depende de uma mudança de comportamento, o que pode gerar resistência e conflitos por parte dos empregados.

Quanto ao formulário referente a atividades realizadas com o material de apoio, há necessidade



de um sistema informatizado onde os dados ali apresentados possam ser armazenados, tabulados e avaliados de diversas formas, fornecendo subsídios preciosos para atividades de C&D mais específicas, tirando o máximo proveito de todo esse material e não apenas contabilizando horas de treinamento ou quantidade de cursos realizados. A informação contida nesse formulário é muito rica e poderia orientar muitas ações de desenvolvimento e capacitação, mostrando, por exemplo, quais competências os empregados têm buscado aprimorar, quais são seus interesses de desenvolvimento e como isso pode direcionar sua carreira na empresa.

Em suma, fica aqui demonstrado que a distância, o plano de cargos da empresa e a falta de equipamentos não podem servir de justificativas para o desinteresse do empregado com o seu desenvolvimento. Mesmo que, de forma questionável, a empresa disponibiliza as ferramentas necessárias para que seus empregados se aprimorem, utilizando os meios eletrônicos de ensino à distância e oferecendo os meios alternativos para os que não têm acesso ou facilidade com esse tipo de ferramenta. Cabe à área de RH mostrar a todos os empregados que a realidade corporativa atual requer empregados capacitados e preparados, e isso não é diferente dentro da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAPTISTA, Bettyna P.; LUCHETI, Wilson D.; POERNER, Marcos. **Avaliação dos**

Resultados em Treinamento Comportamental. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CARVALHO, Luiz Carlos F. de. **T&D Estratégicos.** In: BOOG, Gustavo G. (coordenador). Manual de treinamento e desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 1994, p.65 - 84.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Idalberto. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004b.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos. Tradução de Reynaldo C. Marcondes.** São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS Jr., B. S. **Treinamento e Desenvolvimento: Os novos métodos e suas aplicações.** Dissertação de Pós - Graduação em Administração de Recursos Humanos – Faculdade Brasileira de Recursos Humanos. São Paulo, 2000.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

PRETI, Oreste. **Autonomia do Aprendiz na Educação à Distância: Significados e dimensões.** <[http://www.nead.ufmt.br/NEAD2006/publicacao/download/Autonomia - Oreste_I07.doc](http://www.nead.ufmt.br/NEAD2006/publicacao/download/Autonomia_-_Oreste_I07.doc)> Acesso em: junho 2006.

3

EVOLUÇÃO, TENDÊNCIAS E PROCESSO INFORMACIONAL DO VAREJO NO BRASIL¹

Antônio de Pádua Amaral Pereira²

Alexandre Augusto Martins³

RESUMO

Este trabalho está pautado na eminente necessidade de as organizações do varejo tornarem-se mais dinâmicas em suas análises de mercado e, principalmente, em seus processos informacionais. Identifica-se este como um dos mais relevantes desafios por elas enfrentados para que não sejam apenas competitivas, mas, acima de tudo, se lancem no mercado dotadas de ferramentas capazes de favorecer seu crescimento contínuo, sustentável e bem alicerçado. Como objetivo, o presente estudo visa compreender a desaceleração das organizações de varejo causadas por falhas na distribuição de informações. Para tanto e tomando-se como aplicação do estudo de caso a empresa Nestlé e sua relação com as redes de hipermercados, são apresentadas duas situações distintas: a primeira delas em que se tem como ponto de partida uma equipe de merchandisers para a qual foi desenvolvida uma ferramenta de Workgroup para o fomento e distribuição de informações (cuja análise é feita em dois momentos: antes e depois de sua aplicação) e, outra, para a qual o Workgroup não é utilizado. Os resultados apresentados após a aplicação da pesquisa realizada e o tratamento das informações confirmam a necessidade – ou mesmo a obrigatoriedade – do compartilhamento de informações em uma empresa. Dessa forma, verifica-se uma significativa melhoria nos resultados quando todos os interessados estão ativamente envolvidos em suas atividades de grupo.

Palavras-chave: ^{1.} Varejo. ^{2.} Informação. ^{3.} Processo Informacional. ^{4.} Workgroup.

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração no primeiro semestre de 2007.

2 Aluno do curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas, São Paulo / SP.

3 Professor da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.



INTRODUÇÃO

O varejo no Brasil começa a tomar novos rumos com a estabilização da moeda e a inevitável globalização. Em 1994 a afirmação do Real como moeda forte fez com que o foco das atenções tomasse novo direcionamento. Antes se pensava apenas em volume, preço e prazo de pagamento, ou seja, uma estratégia pura e simplesmente voltada à gestão interna. Com a estabilização da moeda, a gestão foi obrigada a tornar-se mais abrangente, tendo que se preocupar, também, com a concorrência crescente, principalmente em função do mercado interno ter despertado o interesse de investidores externos, bem como a mudança de comportamento do consumidor, pois, como os preços já não sofriam tantas oscilações, ele agora poderia idealizar um bem e mensurar quanto tempo seria necessário para adquiri-lo. Dessa forma, os varejistas tiveram que pensar em vender o que o consumidor gostaria efetivamente de comprar e não mais o que eles tivessem em volume e decidissem vender.

Outro fator que causou grandes mudanças nos setores como um todo e no varejista em específico, foi o surgimento do código de defesa do consumidor, que trouxe consigo muito mais obrigações e custos aos fornecedores e varejistas que tiveram de providenciar, dentre outros, centrais de atendimento para reclamações, trocas, devoluções, indenizações por reivindicações. Além disso, uma série de

outras adequações passou a ser praticada, como a imposição de que todos os produtos obrigatoriamente deveriam apresentar prazo de validade (que é um bem sem igual ao consumidor, mas que traz grandes complicações aos fornecedores e varejistas). Tudo isso, por sua vez, foi transferido ao preço final do produto e a grande preocupação dos varejistas e fornecedores passou a ser em como continuar competitivos. Este cenário, ao contrário do que parece, não trouxe prejuízos nem ao consumidor – que passou a poder reclamar seus direitos – nem aos varejistas, que verificaram um giro muito mais rápido de seus produtos.

A partir deste momento ficava evidenciada por parte dos fornecedores a necessidade de manter uma mão-de-obra qualificada dentro das grandes redes varejistas; uma mão-de-obra que pudesse planejar e criar estratégias de merchandising estudando o ponto-de-venda, o comportamento do consumidor e o ambiente como um todo, para que os produtos fossem direcionados aos canais corretos e chegassem ao seu público específico. Surgiu, então, uma nova categoria de trabalho: o merchandiser, que passava a ser a imagem da empresa fornecedora no ponto-de-venda. Este profissional teve como atribuições o abastecimento dos produtos da marca a qual representa o controle de validade, a limpeza dos produtos e de seus respectivos espaços na gôndola, aumento do *market-share* destes produtos, montagem de pontos-de-venda extras, identificando os pontos mais



favoráveis da loja, e não mais importante que as outras atribuições, mas fundamental para o sucesso e o aumento da venda de sua empresa: o controle de rupturas, impedindo a falta de determinado item de seu mix no ponto de distribuição.

Levando isso tudo em consideração, o problema apresentado neste estudo tem como foco exatamente este profissional: como se pode municiar o merchandiser, que já recebeu o devido treinamento e domina todas suas atribuições, com informações relevantes para o melhor aproveitamento de suas habilidades? Para tanto, o ideal é que se analise o processo informacional, buscando maneiras de eliminar falhas neste processo como forma de manter os profissionais atualizados e produtivos dentro de um mercado globalizado, em constante mudança e altamente competitivo como o mercado de varejo.

Considera-se, assim, uma questão-chave para o sucesso desta análise: a de compreender se a distribuição da informação quando falha, retarda o desenvolvimento de uma organização do varejo. Como alternativa, tem-se a elaboração de pesquisas e análises das tendências do mercado de varejo que possibilita inferir o valor da informação para a tomada de decisão neste setor.

Levando em conta a prioridade de transmissão da informação como forma de garantir ao profissional o acesso a dados capazes de fazê-lo alcançar melhores resultados

em seu dia-a-dia, o presente estudo trabalha com a premissa de que iniciativas simples que valorizem as etapas de distribuição e o uso adequado da informação podem contribuir para o alcance dos objetivos ora traçados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Em linhas gerais, o varejista é o canal de distribuição que liga fabricantes e consumidores. É aquele que faz a intermediação direta entre o fabricante e o consumidor final. Enfim, são os varejistas, segundo Bernardino (2006, p. 13), “os responsáveis pelo

atendimento aos consumidores e que devem colocar os produtos e serviços ao alcance deles, para melhor satisfazê-los”.

Tanto os modelos de varejo tradicionais (que requerem vendas dependentes de atendimento) quanto os de auto-serviço (em que os produtos são expostos em formato self-service) requerem uma oferta de diferentes produtos com características particulares: marcas, tamanhos e cores que viabilizem a escolha do consumidor, possibilitando também comparações de preço, qualidade e peso, por exemplo. Esta variedade de produtos permite que o público decida no ponto-de-venda o produto que melhor atenderá suas necessidades, com as particularidades que melhor lhe convierem.

A atenção ao mix de produtos, ou seja, à variedade, por parte do varejista, permite ao consumidor optar por produtos dentro de características que supram suas necessidades.



Entretanto, a característica mais marcante do comércio varejista é a oferta de bens em pequenos lotes ou unidades que, comprados por ele em atacado, devem ser mantidos em estoque para atender a um grande número de consumidores. Contudo, não basta apenas estocar e expor produtos em uma loja para conseguir vendê-los. O varejista deve, também, fornecer uma série de serviços associados a seus produtos, como garantias estendidas, descontos financeiros, atendimento personalizado e afins, de modo que se sobressaia em relação aos concorrentes e desperte o encantamento por parte dos consumidores.

Não é de se estranhar, no entanto, que os varejistas tenham desenvolvido uma grande aversão à palavra “estoque” e este tenda a ser cada vez menor, já que isso significa menores custos. Caso isso não se verifique, pode-se configurar grande risco enquanto não houver um sistema logístico de compra e de recebimento bem estruturado e que supra a demanda gerada para não incorrer no risco da falta de produtos.

“Cada vez mais os processos de logística e informações vêm ganhando força nas práticas gerenciais, dada a possibilidade de reduzir custos de armazenagem, frete e estocagem. Além disso, aumentam a eficiência no manuseio das mercadorias, otimizando o tempo de entrada e saída dos estoques, o que

maximiza o giro das mercadorias e causa impacto financeiro positivo... a utilização de sistemas de informação bem desenvolvidos também ajuda o varejista a evitar os excessos e as faltas de estoque, situações que podem ser extremamente prejudiciais à loja” (BERNARDINO, 2006, p.27).

Neste ponto já se anuncia a importância de um dos temas deste estudo: a informação aplicada em grandes redes de hipermercados. Segundo Cassarro (2003, p.19), “[...] o maior objetivo de qualquer organização é o adequado atendimento de sua comunidade, de sua clientela”.

O grande desafio de manter uma organização sempre atualizada não somente quanto a novos aspectos técnicos, como também sobre os eventos e tendências do ambiente externo é fundamental para o seu sucesso, de tal modo que se pode dizer que hoje a informação é o principal ativo das empresas, pois, sendo estas voltadas ao consumidor, devem coletar grande quantidade de informações tanto sobre produtos e fluxos de estoques, como sobre o comportamento de seus compradores. Essas informações devem ser processadas para criar uma cadeia de suprimentos eficiente que responda tanto às necessidades atuais do público-alvo (e do público futuro em potencial) quanto suas rápidas mudanças de comportamento.

Assim sendo, o gerenciamento da



informação torna-se de grande importância para as empresas na medida em que os níveis de eficiência e eficácia geram vantagens competitivas e, neste sentido, uma maior quantidade de informação pode representar um menor nível de incerteza, causando grande impacto decisório. Segundo Cassarro (2003, p. 25), “uma decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios previamente estabelecidos [...] e [para isso] é fundamental a existência de informações apropriadas”.

Seguindo esta tendência, o varejista não pode se eximir de basear suas técnicas de gestão e suas ações em pesquisas de mercado e nem mesmo de conhecer os hábitos de consumo e valores de seus clientes. Enfim, de estar em processo constante de atualização.

“Administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos representa, hoje, uma necessidade cada vez mais premente em qualquer tipo de negócio. As organizações do século XXI existem num ambiente repleto de inter-relações que permanecem em constante estado de mutação e, nesse contexto, informação e conhecimento representam patrimônios cada vez mais valiosos, necessários para que se possa prever, compreender e responder às mudanças ambientais e alcançar ou manter uma posição favorável no

mercado” (BEAL, 2004, p.47).

Portanto, uma administração eficiente requer o acompanhamento das mudanças do mercado. Por isso, a procura de informações para análise de fatos e suas conseqüências exige das organizações a implantação e a manutenção de um eficiente sistema de informação.

Problemas como declínio nas vendas, mercadorias com baixo giro, declínio do ticket médio e inadimplência, por exemplo, podem ser resolvidos de diferentes formas, mas nunca sem conhecimento e análise das causas. Sem esta informação, uma decisão tem seu índice de assertividade bastante reduzido.

Pode-se identificar quatro pontos onde a informação mostra seu valor de fator decisivo:

1. Apoio à decisão, reduzindo a incerteza e o risco;
2. Na produção, onde pesquisas apontam quais bens introduzir no mercado;
3. O fluxo informacional determina a eficiência e a interação entre os setores da organização;
4. A informação determina o comportamento dentro e fora da organização.

Dentro deste cenário, a tecnologia da informação assume um papel importantíssimo ao permitir, de forma rápida e simples, a extração, a organização, a análise e a circulação de informações necessárias a todos os níveis de uma organização em suporte aos objetivos estratégicos. As ferramentas



tecnológicas e os Sistemas de Informação se mostram indispensáveis para facilitar o armazenamento, a distribuição e o intercâmbio de conhecimento.

Por fim tem-se que a informação válida em tempo hábil pode aperfeiçoar o processo decisório em qualquer área, mas trata-se de um bem perecível que tem seu tempo de vida útil determinado pelo conhecimento e pelas decisões que a própria informação pode gerar. Em um mercado cada dia mais competitivo, as organizações somente sobreviverão se tiverem habilidade de processar dados para transformá-los em informação, a qual poderá gerar conhecimentos para a tomada de decisão. Cassarro (2003, p.97) diz que: “A informação – adequadamente estruturada – contribui para que a empresa se torne mais e mais dinâmica, a ponto de afirmarmos que tanto mais dinâmica será uma empresa, quanto melhores e mais adequadas forem as informações de que os gerentes dispõem para as suas tomadas de decisão”.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O objetivo deste estudo é o processo informacional como determinante de sucesso para uma organização de varejo, no caso, a Nestlé S.A. Aqui, considera-se que o sucesso deve estar relacionado à melhoria da comunicação entre os funcionários componentes das equipes de merchandisers e à eliminação de falhas no processo informacional entre as partes.

As equipes de merchandisers Nestlé constam em média de oito profissionais sob a coordenação de um Promotor Sênior. Considerando especialmente o ambiente de trabalho destes profissionais e sua dinâmica diária, foi elaborado um questionário aplicado a duas equipes distintas. Uma delas, para a qual se obteve autorização para a participação neste Estudo de Caso e, outra, coordenada pelo autor deste estudo. Assim, se valerá aqui da nomenclatura Questionário A, para o primeiro caso, e Questionário B, para o segundo. Este foi o universo de aplicação do estudo, sendo desnecessária uma seleção de sujeitos, vez que o universo, pelas características acima expostas, já está pré-determinado.

Com a possibilidade de implantação de um Workgroup apenas para uma das equipes – aquela sob coordenação do autor – foi elaborado um segundo questionário para avaliação dos resultados após a adoção desse novo instrumento de trabalho.

O motivo de aplicação do questionário em duas equipes – e não apenas naquela onde a ferramenta seria aplicada – possibilitaria uma avaliação panorâmica e, assim, poder-se-ia averiguar se os resultados do primeiro questionário e se estavam de acordo com a realidade dos profissionais da área e a conseqüente constatação de não apenas se tratar de um problema localizado.

Os dados de pesquisa foram coletados em campo através da aplicação e da análise dos



questionários em ambos os estágios do trabalho, ou seja, antes e após a aplicação da ferramenta estudada e o período completo de pesquisa deu-se ao longo do mês de Janeiro de 2007.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Deve-se ter em mente que uma informação necessária tem sempre que chegar a quem precisa dela. Isto pode ser feito combinando um método de divulgação com um de busca pelo usuário, permitindo que os dados também sejam acessados na medida da necessidade ou do interesse de cada parte. Para tanto e segundo Beal (2004, p. 99), deve-se “[...] explorar todos os canais possíveis de distribuição da informação, dos intercâmbios mais estruturados e baseados em sistemas informatizados aos contatos pessoais regulares, numa busca contínua de aperfeiçoamento de seus canais de comunicação”.

As soluções tradicionais voltam-se para a distribuição e para a circulação de papéis e memorandos o que, obviamente, trata-se de um inconveniente para o profissional que, na empresa foco desta análise, não está continuamente em suas dependências, mas, sim, exercendo suas atividades em outras organizações (como nas redes de hipermercados).

Tendo em vista este inconveniente, a proposta apresentada visa tirar proveito da tecnologia disponível, criando um meio

de interação quase que simultâneo e constantemente atualizado para os integrantes das equipes via Internet a fim de eliminar a possibilidade ou a existência de falhas na etapa de distribuição.

Para tanto, a ferramenta escolhida foi o chamado Workgroup que, para Beal (2004, p.104): “[...] permitem que grupos de pessoas compartilhem informações, facilitando o trabalho cooperativo e a realização de atividades que dependam do trabalho em equipe... entre as vantagens trazidas por aplicações desse tipo estão a capacidade de compartilhar documentos e agendas [...]”

O Workgroup é parte de um conceito que começou a ser popularizado nos últimos anos devido, justamente, ao fato de possibilitar o trabalho em grupo de pessoas fisicamente separadas.

Seu conceito abrange várias tecnologias e ferramentas de suporte ao trabalho em grupo que podem apresentar grande diversidade de aplicações e funcionalidades, como correio eletrônico, sua primeira e principal ferramenta, permitindo a comunicação dentro e fora da empresa; e a agenda eletrônica em grupo, que permite a sobreposição de agendas pessoais, auxiliando na administração de tempo e compromissos, como reuniões de equipe.

Tendo em vista essa amplitude de possibilidades e o reconhecimento do Workgroup como uma ferramenta tecnológica viável para a distribuição de informação através



da troca e armazenamento de mensagens, compartilhamento de arquivos, fotos, textos, links, bem como a coordenação de ações em grupo com o compartilhamento de agenda, a ferramenta se configura como a maior indicada para a solução da problemática apresentada e analisada neste estudo em específico.

Segundo Cassarro (2003, p.78) quando se pretende criar um sistema de informações deve-se seguir alguns passos básicos e nestes considerar, além da acessibilidade, também nas necessidades informacionais e na relevância da informação que o profissional visado irá receber. Por isso, em síntese, a etapa inicial do estudo visou:

- Estabelecer os objetivos do novo sistema;
- Determinar as necessidades de informação;
- Verificar a viabilidade de obter os dados e produzir as informações necessárias.

Com este objetivo foi criado o questionário A, o primeiro passo para a análise da importância da informação, de como ela é processada pelos profissionais da área na Nestlé SA e, também, para mensurar o grau da necessidade de interação com o restante da organização.

Embora o questionário tenha sido direcionado a duas equipes distintas, o Workgroup foi adotado como sistema de informação em apenas uma delas. Isso porque o objetivo, após a implementação da nova ferramenta para a distribuição de informação, seria criar

condições de comparação de desempenho entre elas. Para tanto, houve a aplicação de um novo questionário, o questionário B, que permitiu apurar o diferencial na equipe na qual houve a disponibilização de informações pelo novo sistema.

A aplicação do questionário A possibilitou amparar a decisão de escolha do

Workgroup em razão dos comentários feitos pelos entrevistados que, em sua maioria,

revelou a necessidade de não só receber informações, mas contar com uma fonte permanente de consulta.

Além de ter confirmada a necessidade de informações por parte dos integrantes da equipe de merchandisers, pôde-se apurar também quais as informações de maior relevância e que poderiam melhorar o desempenho destes profissionais. Vale ressaltar aqui que o mais relevante foi identificar claramente as necessidades informacionais dos usuários, mas sem deixar de considerar o comportamento desses mesmos usuários na busca por informações.

Considerando estes fatores que podem influenciar o comportamento do usuário, bem como a propensão individual ao consumo de informação e o ambiente externo do profissional, sabendo que eles influenciarão de forma definitiva o sucesso da implantação do novo sistema, a escolha do Workgroup se mostrou acertada por ser um sistema que permitiu, além



do armazenamento e da divulgação de dados, a interação e a sinergia entre os membros da equipe, criando um ambiente, mesmo que virtual, de cooperação e estimulação entre seus participantes – o que não se verificava anteriormente.

Outro fator fundamental a ser considerado é o fator custo. E, neste sentido, no ambiente de Internet que possibilita acesso a qualquer momento, de qualquer computador e de qualquer lugar, existem vários gerenciadores de grupos gratuitos. Entre eles, o Yahoo Group que fornece ao usuário o acesso a uma grande variedade de recursos online, incluindo várias ferramentas de comunicação, programação, fóruns de debate e conteúdo personalizável e, em função disso, foi escolhido.

No entanto, apenas a escolha e a implantação de um sistema não é o suficiente para considerar o trabalho pronto. Segundo Cassarro (2003, p. 115), “não nos bastará analisar, desenvolver e implantar um sistema se, após isso, não avaliamos os resultados obtidos frente ao que era esperado”.

Assim, após a implementação do sistema ora abordado, buscou-se verificar a adesão por parte dos colaboradores. Para tanto foi aplicado o questionário B, a fim de mensurar o grau de acesso e de satisfação com o novo sistema. Já o nível de participação pôde ser verificado imediata e continuamente com o uso cotidiano da ferramenta. Este questionário, por sua vez, apresentou claramente um significativo

salto qualitativo após a adoção da referida ferramenta virtual de trabalho.

CONCLUSÃO

Os recursos informacionais e seus respectivos fluxos representam uma necessidade, tratando-se de um bem que não deve ser negligenciado – especialmente nos dias de hoje. As organizações não podem, em um cenário competitivo como o atual, permitir falhas neste fluxo a fim de se manterem-se atuantes e frente à constante mutação do mercado no qual estão inseridas.

Assim, a informação passa a ser considerada um patrimônio cada vez mais importante para que o varejista possa responder às mudanças de seu ambiente, alcançar e manter suas metas.

Em razão deste contexto, este estudo se iniciou. Sua realização permitiu confirmar, com a análise dos dados obtidos no estudo de caso e verificação empírica do que a bibliografia fartamente afirmou a respeito da importância da manutenção do fluxo informacional.

Uma vez mais é primordial que se perceba que a adoção de alternativas simples de trabalho pode trazer consigo resultados amplamente positivos, como o que se verificou após a implantação do Workgroup na equipe de trabalho. O que antes tendia a ser difícil e custoso, muitas vezes exigindo apenas o tratamento verbal das palavras e situações, passou a ser documentado, divulgado e, acima de tudo, compartilhado – o que primou



pela clareza e pela transparência de dados e informações, conferindo maior razão e identidade histórica ao trabalho de todos os envolvidos e, por que não dizer, acarretou um envolvimento mais efetivo de todos, agora, mais motivados e com o claro sentimento de pertencer a uma equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: Como transformar e a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDINO, Elaine de Castro. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistema de Informações para Tomada de Decisões**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Nestlé S.A., disponível no site www.nestle.com.br (acessado em Dezembro/2006 e Janeiro/2007).

4

O *SECOND LIFE*: INFLUÊNCIAS E IMPACTOS NA SOCIEDADE¹

Lais Alves Ignácio²

Silvia Cristina Dotta³



RESUMO

O objetivo deste trabalho é discutir se o Second Life é um meio de interação na sociedade sendo o seu fator principal a atuação com uma diversidade de membros com uma nova dimensão e criar novas redes de relacionamentos com experiências compartilhadas com retorno de expectativas, sendo que somente em julho 2007 já havia 300 mil de brasileiros cadastrados no metaverso que significa universo dentro de outro universo como dito pelo Diretor de Marketing do Second Life. Será que o Second Life é um meio de entretenimento onde várias pessoas se relacionam se encontram e assim podem se conhecer, fazer compras, se divertir com uma total fidelidade? Desde modo pretende-se esclarecer essas perguntas e a importância do Second Life e como este meio avançado pode nos proporcionar e influenciar em nossas vidas através dos meios de comunicação como tecnologia, entretenimento, cultura e no fator social com responsabilidade e integridade.

1 Artigo desenvolvido no Programa de Iniciação Científica da Faculdade das Américas no 2º semestre de 2008.

2 Aluna do curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Faculdade das Américas, São Paulo / SP.

3 Professora da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e orientadora do Trabalho de Iniciação Científica



INTRODUÇÃO

A realização deste trabalho com um tema tão inovador e polêmico ao mesmo tempo me chamou muita a atenção, pois podemos analisar a sociedade como um todo e descobrir como os fatores tecnológicos, a inclusão social, o entretenimento; dentre outros fatores podem afetar a sociedade de uma forma inacreditável, e como fazermos para que essa situação mude ou talvez achássemos a solução para que essa explosão tecnológica e de informações que possam melhorar a sociedade e gerar uma integração e aceitação de ambos.

O Second Life é uma ferramenta de mídia para a utilização da tecnologia e assim fazer com que as pessoas se relacionem com outras simulando uma segunda vida, um meio de entretenimento na qual todos se relacionam e criam uma nova vida, será que isso é bom para sociedade?

Será que as pessoas usam o Second Life para fingirem ser uma pessoa que não são? Ou para suprir uma expectativa de vida que não tem, ou até mesmo ser um estereótipo de beleza, ou de suprir suas necessidades físicas?

Muitas vezes as pessoas acabam deixando sua identidade por viver uma vida de aparências, vivendo de aparência, e se envolvendo tanto nesse novo mundo, nessa nova segunda vida que acaba esquecendo-se de viver aqui em seu mundo real e se anula e se auto agride, se pune por ter uma realidade extremamente adversa causando um conflito entre si e degradando a

sua verdadeira identidade?

Como podemos acreditar em um mundo melhor, se muitas vezes acabamos com a nossa verdadeira identidade, nos punindo e corrompendo com nós mesmos e utilizando a tecnologia para a nossa autodestruição; ou este meio nos ajuda para a crescer e a se relacionar com outras pessoas com características diferentes da nossa?

Essas indagações vão ser esclarecidas no decorrer deste trabalho para entendermos e sabermos viver em uma sociedade com inúmeras tecnologias, sendo que muitas vezes sem estrutura para absorvê-las.

Para compreendermos melhor como é o Second Life, ele é um ambiente tridimensional que simula em alguns aspectos da vida real e social. Dependendo do tipo de uso pode ser encarado como um jogo, ou apenas um simulador com comercio virtual e redes sociais, que pode ser interpretado como uma vida paralela da vida real. Sendo um ambiente virtual, que tem recebido uma maior atenção dos especialistas em tecnologia.

1 O SECOND LIFE

O Second Life foi criado pelo engenheiro americano Philip Rosedale em 2002 como uma vida paralela: podendo fantasiar os planos até então impossíveis de serem atingidos na vida real. O cenário do jogo é em terceira dimensão e completamente interativo, onde praticamente qualquer objeto encontrado em sua jornada



poderá sofrer a interação do avatar conforme sua respectiva função. A sua aparência é de uma vida normal onde se fazem planos e projetos e identidades que na vida real seriam impossíveis de atingi-los. Os cenários são variados, dependendo do desenho e gosto de quem criou cada região. Apesar de o ambiente possuir um mapa global extenso, a distância não é um problema, pois é possível voar e se teletransportar. É possível também correr, abaixar-se, pular, entre outros inúmeros gestos disponíveis como comprar ou às vezes encontrar gratuitamente gestos, roupas, peles, formas de corpo e também facilmente trocar de sexo ou cabelo, carros, casa, bola, vara de pescar, cadeira, quadros, revistas, jornais, motos etc.

Não há qualquer dano no personagem, ou seja: mesmo que alguém dê um tiro uma arma virtual, Apesar do barulho ou susto, o personagem não sofrerá qualquer tipo de avaria. Mesmo caindo de centenas de metros de altura, também não há o maior problema: o avatar levanta e pronto. Para o material adulto que existe no Second Life, dependendo da região visitada, pode exibir cenas não recomendáveis para menores de 18 anos. E por isso há versão chamada Second Life Teen, que é livre para todas as idades.

Para sua divulgação o Second Life usa veículos como: a internet, revistas, sites para divulgar e informar sobre o mesmo, através da internet as pessoas podem se comunicar com

pessoas de outros estados e países diferentes ao mesmo tempo e espaço de uma forma rápida e eficiente, usando a tecnologia para uma interação coletiva onde as pessoas se relacionam de uma forma universal.

2 LAZER OU NEGÓCIOS

O Second Life seria um meio somente para negócios ou para lazer; De acordo com Zola, (2007 Veja - info pag 15) supervisor de propaganda & marketing da Volkswagen do Brasil – em 20 de junho de 2007 no seminário proposto pela revista Veja - Info mencionou que desde a sua entrada no Second Life, em dezembro do ano passado, a Volkswagen brasileira intermediou 30 mil test drives de carros feitos por avatares. A informação foi dada por Zola (2007 Veja - info pag 15) supervisor de propaganda & marketing da Volkswagen do Brasil, um dos palestrantes do evento “O Ambiente de Negócios do Second Life”, promovido pela INFO em São Paulo.

A empresa já fez vendas de carros virtuais no ambiente 3D. Até agora, segundo Zola (2007 veja - info pag 15) foram cerca de 1500 automóveis, incluindo modelos como o Golf, o Jetta e o Polo. Em termos financeiros, as transações movimentaram cerca de 200 mil reais o equivalente a 700 dólares. “Mas ainda não conseguimos rastrear se as visitas dos avatares se convertem em vendas no mundo real”, diz. Zola 2007 Veja - info pag 15) destacou na palestra que um dos desafios para a Volks



está nas limitações gráficas do ambiente do Second Life. “Com as ferramentas disponíveis hoje, não dá para impressionar pelo design dos carros”, afirma; em uma matéria feita por Débora Fortes (diretora de redação da Info); De acordo com Caio Túlio (em 2007 em entrevista a revista Info pag 18) para uma empresa entrar neste meio arriscado é preciso ter criatividade,

2.1 SECOND LIFE UM RAMO DE DIVERSÃO?

O Second Life, SL, é um misto de jogo só que sem objetivo algum e site de relacionamento com figuras, gestos e interatividade grupal em que circulam bonequinhos, os avatares, que são como indica o nome saído da tradição hinduísta, a encarnação virtual dos usuários do site construída à sua muito melhorada imagem e semelhança, e também é visto

como um meio de lazer uma imersão total quando as pessoas que utilizam o Meio como uma interação imediata declara que neste seguimento de mídia interativa não há imperfeições humanas (esteticamente) é uma vida escrita e desenhada de acordo com o bem estar do usuário sendo assim uma vida paralela na qual o crescimento populacional é muito explosivo: cerca de 5,4 milhões de habitantes foram plugados a computadores em vários países sendo que a maior migração é de americanos, seguidos de europeus vários e, claro, de brasileiros, hoje a sétima maior população (cerca de 216.000) em 2002 atualizado em 2007 (cerca de 300 mil) somente

de brasileiros. E assim sendo relevante para as empresa como uma plataforma com linguagem inovadora

2.2 COMO UTILIZAR E EM QUAIS FORMATOS?

Utiliza-seoSecondLife com responsabilidade e respeito com seus integrantes e assim conhecendo várias pessoas e formando grupos de amigos e aumentando sua rede social e estabelecendo uma nova era de entretenimento interpessoal e intrapessoal.

As versões do cliente em sua compatibilidade são:

- **Conexão com Internet:** cabo ou DSL (mínimo de 512 KBPS);
- **Sistema Operacional:** Windows XP (Service Pack 2), Windows 2000 (Service Pack 4), Mac OS X e Linux.
- **Processador:** 800 MHz Pentium 111, Athlon, ou superior;
- Memória 256 MB ou superior;
- **Placa de vídeo:** Vidia GeForce 2, GeForce 4mx, ATI Radeon 8500, 9250 ou superior.
- **Conexão com Internet:** cabo ou DSL (maior que 2 MBPS);
- **Sistema Operacional:** Windows XP (Service Pack 2);
- **Processador:** 1.6GHz Pentium 4 ou Athlon 2000+ ou superior;
- **Memória:** 512MB ou superior;



- **Placa de vídeo:** Vidia GeFofce FX 5600, GeForce 6600, ATI Radeon 9600, X600 ou superior

3 ENTRETENIMENTO

Entretenimento de acordo com dicionário Aurélio vem da palavra brincadeiras, distração e divertimento. Veremos o fator principal para o desenvolvimento do Second Life, que é uma ferramenta de mídia para a utilização da tecnologia e assim fazer com que as pessoas se relacionem com outras simulando uma segunda vida, um meio de entretenimento no qual todos se relacionam e criam uma nova vida paralela, analisar de uma forma ampla e concreta tudo o que pode ser considerado como um entretenimento em uma segunda vida e como ela pode influenciar na sociedade em fatores subseqüentes a nossa realidade como: Comunicação, Tecnologia, Cultura, e o Social. E também a Interação que de acordo com o dicionário Aurélio, interação de acordo com dicionário Aurélio significa “ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas” em que mutualidade quer dizer, dentre outras definições “troca, reciprocidade”. Assim, enquanto houver interação, haverá desenvolvimento pessoal, cognitivo e social.

3.1 QUAIS OS TIPOS E COMO HÁ ENTRETENIMENTO NO SECOND LIFE.

O Second life é outra forma de fazer novos grupos de amigos, faculdades intregradas,

salas de artes, reuniões virtuais, festas de lançamentos de celulares, palestras, eventos, dentre outros veículos de entretenimento que são utilizados no Second Life para uma interação entre os usuários. De acordo com feedback de Leonardo Reis Longo O mídia da empresa click 21, o Second Life é sim um meio publicitário e já se consolidou como tal devido a grande quantidade de investimentos neste ambiente virtual, Para a empresa se destacar nesse ambiente virtual, é preciso ter alguma relevância ou utilidade para os usuários, mas muitas empresas acham que apenas estar lá já é o suficiente.

4 INFLUÊNCIA NA SOCIEDADE

REDES SOCIAIS

Rede Social é uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos. Que corresponde também ao que seu próprio nome, indica: seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou através dos que os cercam. A rede é responsável pelo compartilhamento de idéias entre pessoas que possuem interesses e objetivo em comum e também valores a serem compartilhados. As redes sociais podem ser divididas em três vertentes as Rede Social Primária: é formada por todas as relações que as pessoas estabelecem durante a



vida cotidiana, que pode ser composta por familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, organizações etc. as redes de relacionamento começam na infância e contribuem para a formação das identidades. Rede Social Secundária: é formada por profissionais e funcionários de instituições públicas ou privadas, por organizações não- governamentais, organizações sociais etc., e fornecem atenção, orientação e informação. Rede Social Intermediária é formada por pessoas que receberam capacitação especializada, tendo como função a prevenção e apoio. Podem vir do setor da saúde, igreja e até da própria comunidade, podem ter um grande poder de mobilização e articulação para que seus objetivos sejam atingidos. O fator positivo na influência da tecnologia na sociedade é que antes do surgimento da Internet, a formação de redes sociais era dificultada pela falta de meios de comunicação eficazes em manter estes indivíduos em contato constante. Com o desenvolvimento da Comunicação Mediada por Computadores, houve uma potencialização dessa habilidade natural humana.

4.1 MÍDIA DIGITAL

A mídia digital é um meio de comunicação muito influente e importante no meio de comunicação, como podemos analisar na matéria da revista (Veja Tecnologia – Edição Especial – Agosto

2007) relata que a internet no caso o Second Life é uma forma de esquecer a sua real vida para ter uma segunda vida, uma janela para um mundo na qual as pessoas queriam estar ou assumir uma nova identidade que gostaria de ser e não é; nesta matéria relata que no Second Life podemos fazer coisas que na vida real não poderia como mostra que não faríamos na vida real como voar por exemplo por isso a tecnologia como um meio de entretenimento para que o computador é a sua janela para o mundo, onde as pessoas não importam com a sua aparência e se fosse em uma situação real elas podem se sentir desconfortável perto dele com uma deficiência onde não de locomove, não usa as mãos, ele diz que na internet é possível interagir com alguém antes de conhece-lo fisicamente, assim uma pessoa é conhecida por suas idéias e personalidade, não pela aparência física. Até que ponto a tecnologia tão avançada fazendo que as pessoas mudem de identidades a todo o momento de uma forma banal, onde elas se esquecem de seus princípios e acreditam que podem viver de uma maneira virtual, as pessoas acabam se auto - excluindo de suas verdadeiras vidas para fingir ser alguém que não são apenas para que o seu bem estiver de vida seja superado e surpreendido por tudo e todos.



CONCLUSÃO

Conclui com este trabalho que a tecnologia é um meio de entretenimento muito importante para a sociedade, mas se usarmos com consciência e ponderação, não podemos simplesmente adquirir outras personalidades e identidades para fantasiarmos um mundo que não existe, com pessoas e situações que não coincidem com a nossa verdadeira realidade, em certos casos a tecnologia ajuda na medicina fazendo com que as pessoas se interagem com outras através do uso do Second Life sendo que na vida real isso não seja possível, mas será que isso seria bom realmente para nossas vidas, pois muitas vezes estamos assumindo um papel que não nos lhe permitido deixando de lada nossa verdadeira identidade e assumindo outra que não faz de nós humanos perfeitos, somos quem somos não podemos excluir nossa verdadeira identidade para assumir outra totalmente inexistente, temos que nos aceitar como somos e procurar melhorias em nós mesmos em todos os sentidos de nossas vidas e não assumir outra fingindo ser alguém que na verdade não é, e muitas vezes se culpando por ser que é e não de ser ou ter o que a sua segunda vida te traz, temos que ir a busca do melhor para nossas vidas, conhecer pessoas novas pessoalmente realmente interagindo com

elas, para que possamos nos crescer como profissionais e pessoais e não ficar atrás de um computador achando que esta interagindo com o mundo se muitas vezes na verdade estamos fugindo de nós mesmos de quem somos e de quem queremos ser, temos que usar a tecnologia à favor de nós e não contra, usufruirmos dela para uma melhoria na sociedade e não para ter pessoas que acham que estar em computador se isolando do mundo e de todos estará fazendo bem a si mesmo. Temos que usufrui deste para fins benéficos a todos, adquirindo conhecimentos e interagindo com pessoas de todo o mundo, mas também se interagindo com as pessoas que estão à nossa volta que tem muito a nos ensinar e assim fazer disso uma sociedade sem discriminação, que pense no futuro, em pessoas que almejem o melhor para as suas vidas e que acreditem em si mesmo, não importando como ela seja fisicamente, mas sim como ela é interiormente e acreditando e fazendo uma sociedade, mas humana e sensível que acredite no potencial de todos independente de quem ela seja ou como seja, apenas acreditando em seu potencial e dedicando para fazer dela uma sociedade justa, compreensível, e fidedigna em suas ações e projeções à população.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livro CiberCultura
Revista Veja
Revista Tecnologia - Agosto 2007
Revista Info Exame Agosto 2007
Revista Info Exame Julho 2007

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

www.uol.com.br
www.google.com.br
www.wikipedia.com.br
<http://info.abril.com.br/infolab/062007/secondlife.shl>
<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/folhatee/fm1106200708.htm>
<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/062007/20062007-28.shl>
http://www.juonline.com.br/especial_materia.asp?q_CodEditoria=36&q_CodMateria=5877

5

PONTOS NEVRÁLGICOS PERCEBIDOS PELOS CLIENTES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO TÉCNICA¹

Sidney de Gouvêa Vitorino²

Marcelo Aparecido Correa³



RESUMO

Como forma de aferir o nível de qualidade atingido por uma empresa multinacional no que diz respeito ao modelo de assistência técnica de itens como desktops e notebooks, efetuou-se uma pesquisa de campo através da qual questionários foram submetidos aos clientes. Através das pesquisas realizadas, pôde-se constatar que os clientes estão satisfeitos com os sistemas praticados de manutenção realizados pela empresa. As respostas aos questionários aplicados indicaram que, quando da presença de algum nível de insatisfação, esta esteve associada aos itens tempo de solução, prazo de entrega de peças e comunicação. O trabalho permitiu, também, indicar ações no sentido de se eliminar as causas associadas às insatisfações manifestadas pelos clientes em relação aos serviços prestados.

Palavras-Chave: ¹ Serviços. ² Manutenção. ³ Qualidade. ⁴ Cliente.

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração no primeiro semestre de 2006.

2 Aluno do curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas, São Paulo / SP.

3 PhD Business Administration – Christian University – Florida - USA. Mestre em Administração Estratégica – UNIFECAP, Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade São Marcos. Professor da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e orientador do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC. E-mail: nefi-307@ig.com.br



ABSTRACT

As a way of measuring up the quality level reached by a multinational company concerning technical support of items such as desktops and notebooks, a research was done through questionnaires that were given to some clients. The conducted researches showed that the clients are satisfied with the way that the support services are provided in the company. The answers to the questionnaires indicate that, when some dissatisfaction was mentioned, it was related to: solution time lag, delivery date and communication. The study also permitted the suggestion of actions to eliminate the causes associated with dissatisfaction that were mentioned by the clients concerning the services provided.

Key-Words: ^{1.} *Services.* ^{2.} *Support.* ^{3.} *Quality.* ^{4.} *Client.*



INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se em uma época de mudanças constantes e rápidas, estando-se numa era em que, devido à internet e à globalização, as informações estão cada vez mais acessíveis e, por isto, os consumidores estão mais cientes de seus direitos e, portanto, exigentes.

Pode-se afirmar que passaram a existir vários tipos de clientes a partir do momento em que a sociedade, que era voltada para a produção, tornou-se voltada para a prestação de serviços.

Por existir uma sociedade voltada para a prestação de serviços, as empresas estão preocupadas em prestar tais serviços com extrema qualidade.

Hoje, vive-se em uma economia que está baseada na prestação de serviços, que já representa, atualmente, 70% do produto nacional dos Estados Unidos e espera-se que seja responsável por 90% de todos os empregos a serem gerados nos próximos dez anos.

Analogamente, estima-se que, aproximadamente, 75% dos empregados e também 75% do produto interno bruto (PIB) brasileiro estejam no setor de serviços, corroborando com a atual importância dos serviços na sociedade moderna.

Pode-se confirmar este fato a partir da afirmação efetuada por Topázio Silveira Neto,

presidente da ABT (Associação Brasileira de Telemarketing): “A exigência do consumidor por um canal mais rápido para dúvidas, sugestões ou reclamações criou, dentro das empresas e órgãos públicos, a necessidade de setores específicos de atendimento. Atualmente, 85% das companhias especializadas em call center fazem serviços de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)”.

O presente estudo teve por objetivos:

- Utilizar um instrumento de pesquisa desenvolvido por uma multinacional norte-americana no sentido de se obter as percepções dos clientes em relação à qualidade do serviço de assistência técnica de empresa objeto de estudo.
- Identificar os pontos nevrálgicos, que na opinião dos clientes necessitam ser revistos e aprimorados, assim como os pontos positivos que devem ser mantidos, com foco na busca da excelência.
- Fornecer aos gestores da empresa objeto de estudo um diagnóstico para apreciação e gestão dos pontos favoráveis e desfavoráveis.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 SERVIÇO

Para Kotler (1994), serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada.

Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico”.

Para se entender melhor o conceito de serviços, deve-se considerar suas características básicas: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Tais características podem ser entendidas da seguinte forma:

- **Intangibilidade:** os serviços são essencialmente performances e “não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados”. O grande desafio do prestador de serviço é administrar a evidência para tornar tangível o intangível. É difícil para as empresas entender e mensurar como os seus clientes percebem seus serviços e como eles avaliam a qualidade dos mesmos, devido ao fato dos serviços serem intangíveis.
- **Heterogeneidade:** os serviços têm características de heterogeneidade porque a sua performance sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. O resultado do serviço prestado pode ser alterado conforme os conhecimentos que o prestador possui e também por seu estado emocional. Assim, considerando

os serviços altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados, Kotler (1994) aconselha três atitudes para as empresas solucionarem este problema: investir em seleção e treinamento de pessoal na prestação de bons serviços, padronizar o processo de prestação de serviços por toda a organização e monitorar a satisfação do consumidor, através do sistema de sugestões, reclamações e comparação de compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos.

- **Inseparabilidade:** os serviços podem ser diferenciados dos produtos pela característica da inseparabilidade; isto é, não é possível separar quem executa o serviço do serviço propriamente dito, sendo o prestador de serviço parte integrante do próprio serviço; e, devido ao fato deles estarem integrados, o cliente possui uma visão do executante e do serviço como uma unidade. A simultaneidade com que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, juntamente com a característica da inseparabilidade, conforme Kotler & Armstrong (1998); faz com que o cliente interfira na qualidade do serviço, uma vez que ele esta presente para fazer o consumo do serviço, sendo assim existe uma interação entre o prestador de serviços e o cliente. Esta interação pode



ter uma influência positiva ou negativa sobre a qualidade do serviço.

- **Percibilidade:** Os serviços são percíveis, segundo Kotler & Armstrong (1998), porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior; quando a demanda é flutuante, pode-se caracterizar um problema para a empresa prestadora de serviço, assim como acontece nas empresas que lidam com serviços de demanda cíclica, sazonal ou irregular. Caso a empresa monte uma estrutura capaz de atender a picos da demanda, naturalmente terá sua capacidade ociosa e custos mais elevados, nos momentos em que a demanda estiver mais baixa. Por outro lado, se ela decidir montar uma estrutura para atender ao mínimo necessário, prestará serviços precários quando a demanda estiver mais elevada. Por isto, ao montar sua estrutura, a empresa deve considerar as flutuações e adotar estratégias flexíveis e adequadas para enfrentar cada situação.

As características dos serviços citadas por Martins & Laugeni (2005) são as seguintes:

- **Alto contato com o cliente:** no “front Office” (escritório principal), o contato com o cliente está presente a todo o momento e o prestador do serviço tenta entender e atender o cliente da melhor maneira possível; sendo inevitável a

presença do cliente como parte integrante do processo. Também é descrito o “back room” ou “back office” (escritório secundário, “dos fundos”), em que a presença do cliente é rara, existindo para alguns tipos de serviços como o reparo em um aparelho eletrônico que será feito em uma oficina sem a presença do cliente, permitindo-se a padronização e um controle melhor das situações.

- **Participação do cliente no processo:** nos bancos os clientes podem participar de maneira ativa dos serviços nos caixas de auto-atendimento ou pela internet. No caso de um salão de beleza, a participação do cliente será de maneira passiva, pois ele sofre a ação do profissional do estabelecimento.
- **Percibilidade:** o serviço deve ser consumido na hora ou será perdido; não existe a possibilidade de estocagem do serviço para posterior fornecimento ao cliente.
- **Mão-de-obra intensiva:** sempre que pensamos em serviços, imediatamente os relacionamos a pessoas, mesmo que nos tempos atuais os serviços com sistemas de prestação de serviços automatizados estejam cada vez mais presentes na sociedade.
- **Curtos “lead times”:** o tempo de atendimento deve ser curto.

- **“Output” variável e não padronizável:** é muito difícil padronizar os serviços feitos por pessoas.
- **Intangibilidade:** o serviço não é um bem tangível, não é possível tocar em um serviço.
- **Dificuldade de se medir produtividade:** mensurar a produtividade em serviços não é tarefa fácil, pois avaliação de seus resultados é diferente para cada indivíduo.
- **Dificuldade em se medir a qualidade:** a avaliação de qualidade também é individual, a dificuldade em mensurar a qualidade também é dada pela dificuldade de se obter uma padronização nos serviços.

1.2 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Karl Albrecht (1992), qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação.

Hoje, vive-se em uma economia que está baseada na prestação de serviços, que já representa, atualmente, 70% do produto nacional dos Estados Unidos, e espera-se que seja responsável por 90% de todos os empregos a serem gerados nos próximos dez anos (Kotler, 1994).

Estima-se, também, que, aproximadamente, 75% dos empregados e 75% do produto interno bruto (PIB) brasileiro estejam no setor de serviços (Martins & Laugeri, 2005).

São, por estas afirmações, que as empresas que querem continuar competitivas no mercado estão investindo em pós-venda e em serviços de qualidade.

Pode-se confirmar este fenômeno com a afirmação feita por Topázio Silveira Neto, presidente da ABT (Associação Brasileira de Telemarketing): “A exigência do consumidor por um canal mais rápido para dúvidas, sugestões ou reclamações criou, dentro das empresas e órgãos públicos, a necessidade de setores específicos de atendimento. Atualmente, 85% das companhias especializadas em call center fazem serviços de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)”.

Dos 555.000 trabalhadores empregados na atividade de telemarketing, estima-se que, hoje, 80% respondam pela parte de serviço de atendimento ao consumidor (SAC) ou suporte técnico, segundo a Associação Brasileira de Telemarketing (ABT).

Os dados anteriores nos mostram o quão grande é a importância do atendimento ao cliente. Em um dos livros editados pelo Sebrae (O poder do pós-venda, 2004), encontra-se uma tabela que demonstra como estão divididos os motivos pelos quais os clientes deixam de comprar:



Tabela 1: Motivos que fazem os clientes pararem de comprar (SEBRAE, 2004)

MOTIVO	%
Falecimento	1%
Mudanças de endereço	3%
Os clientes adotam novos hábitos comerciais	6%
Têm outras vantagens comerciais/preço	10%
Suas reclamações não foram atendidas	15%
Foram mal- atendidos	65%

A partir desta tabela, pode-se constatar que, em 80% dos casos, o cliente deixa de comprar por problemas relacionados à qualidade dos serviços.

Las Casas (2006) afirma que: “é importante observar que os serviços possuem dois componentes de qualidades que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente”.

Segundo Martins & Laugeni (2005) existem divergências dentro da empresa e entre o prestador de serviço e o consumidor e o resultado destas é a má qualidade dos serviços. Estas divergências são conhecidas como Gaps ou abismos estes são cinco e devem ser eliminados para a prestação de serviço com os elementos de qualidade citados.

As cinco divergências ou “gaps” são:

- **“gap” 1:** divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente;
- **“gap” 2:** divergência entre o atendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente;

- **“gap” 3:** divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado;
- **“gap” 4:** divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;
- **“gap” 5:** divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Para se verificar o grau de satisfação dos clientes da empresa em estudo, em relação aos serviços prestados, foram aplicados questionários contendo seis tipos de perguntas.

O questionário de pesquisa foi desenvolvido pela multinacional norte-americana objeto deste estudo, assim como a sua aplicação aos clientes.

O questionário de pesquisa foi composto pelas seguintes perguntas:

- Qual a sua satisfação geral com o atendimento?
- Você recomendaria esta empresa?
- Qual a sua satisfação quanto ao grau de conhecimento técnico?
- Qual a sua satisfação quanto à qualidade do serviço prestado?
- Qual a sua satisfação quanto ao tempo de resposta?
- Qual a sua satisfação quanto ao tempo de solução?



Para a coleta das respostas, o questionário foi baseado na escala de Likert, sendo este nome atribuído a este tipo de escala porque foi proposto por Rensis Likert em 1932, sendo que esta escala consiste em proporcionar aos respondentes a possibilidade de não apenas concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a de informarem qual o seu grau de concordância / discordância. A cada célula de resposta, é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação (Mattar, 1996).

A escala é dada pela numeração que vai de 1 a 5, sendo atribuídos aos números os seguintes significados:

- 1 = Muito Insatisfeito
- 2 = Insatisfeito
- 3 = Neutro
- 4 = Satisfeito
- 5 = insatisfeito

Na análise dos dados, as respostas classificadas nas escalas de 1 a 3 foram consideradas como aspectos desfavoráveis ou nevrálgicos; já as classificadas nas escalas 4 e 5 foram consideradas como favoráveis ou positivas. Também foi utilizado o diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, que permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidades de

melhoria.

Como processo de amostragem a empresa, selecionou aleatoriamente, 40% dos clientes atendidos durante o trimestre, em todo o território nacional onde a organização possui parceiros.

A coleta de dados foi obtida através de contato telefônico com os clientes que foram atendidos pelo serviço de assistência técnica durante três trimestres. No primeiro trimestre foram feitas pesquisas com 642 clientes, no segundo trimestre o número de entrevistados foi de 436 e no último trimestre analisado a pesquisa foi efetuada com 388 clientes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A seguir, far-se-á um relato dos dados organizacionais que foram disponibilizados pela empresa. Informações como missão, visão, organograma entre outras não foram cedidas pela empresa.

A empresa que é o objeto de estudo é uma multinacional no setor de tecnologia da informação. Suas atividades tiveram início no Brasil em 1986.

Em meados de 2005, estabeleceu aliança com uma multinacional de renome neste ramo, hoje contando com cerca de 19.000 colaboradores espalhados por diversas partes do mundo; sendo que, deste total, apenas em torno de 150 estão em território nacional.



A sua comercialização e produção está focada em desktops e notebooks; seus produtos possuem muitas características de inovação.

A empresa investe muito em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e, devido a estes investimentos, a empresa possui diversas patentes.

Na área objeto de estudo, que é a manutenção de desktops e notebooks, a empresa trabalha com dois tipos de atendimentos:

- Atendimento inicial, que é prestado por telefone feito pela própria empresa.
- Atendimento presencial, que é feito sempre após o atendimento telefônico, sendo efetuado por parceiros que prestam o serviço de assistência técnica.

Esta estratégia de atendimento foi estabelecida para se evitar custos desnecessários de deslocamento de técnicos aos clientes.

A empresa afirma que cerca de 87% dos problemas apresentados nos equipamentos são resolvidos pelo telefone.

Os casos que não são solucionados pelo telefone, em sua grande maioria, apresentam como motivo a necessidade de peças; por isto, se faz necessária a intervenção do técnico; porém, para agilizar o processo, os atendentes fazem a identificação da peça e encaminham esta informação para os parceiros.

As autorizadas técnicas recebem esta informação, colocam no sistema o pedido

de peça e entram em contato com o cliente, para avisar que já receberam o chamado e solicitaram a peça.

Para que as autorizadas técnicas saibam o prazo de entrega da peça, precisam entrar em contato com suporte das autorizadas, prestado pelo fabricante.

A empresa, atualmente, conta com 84 autorizadas técnicas distribuídas pelo Brasil, da seguinte maneira:

- Sudeste = 53
- Sul = 11
- Centro-Oeste = 3
- Nordeste = 11
- Norte = 3
- Centro-Oeste Contagem = 2
- Norte = 1

Os técnicos das autorizadas recebem treinamentos através de DVDs e, a cada ano, são realizados treinamentos presenciais. Os atendimentos são efetuados na localidade do cliente.

A empresa possui um estoque central no interior de São Paulo, possuindo estoques secundários nas seguintes cidades: Belém, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo.

A disponibilidade de peças em estoque é de 90%. Nos casos em que a empresa não possui peça no estoque central, o sistema rastreia peças nos estoques secundários em território

nacional; caso estes também não possuam a disponibilidade da peça procurada, esta entrará em regime de importação, sendo o prazo médio de importação de duas semanas.

Neste ponto, vale lembrar que o prazo máximo para conserto de um equipamento, conforme o Código de Defesa do Consumidor Brasileiro é de 30 dias; caso contrário, a empresa é obrigada a trocar o equipamento para o seu cliente.

3.2 RESULTADOS AOS QUESTIONÁRIOS

No primeiro trimestre, foram realizadas pesquisas com 642 clientes; no segundo trimestre, o número de entrevistados foi de 436 e, no último trimestre, a pesquisa foi efetuada com 388 clientes; sendo o processo de amostragem da empresa o de selecionar, aleatoriamente, 40% dos clientes atendidos durante o trimestre, em todo o território nacional onde a organização possui parceiros.

Os gráficos, a seguir, indicam os resultados obtidos

Figura 1: Pergunta - Qual a sua satisfação geral com o atendimento?

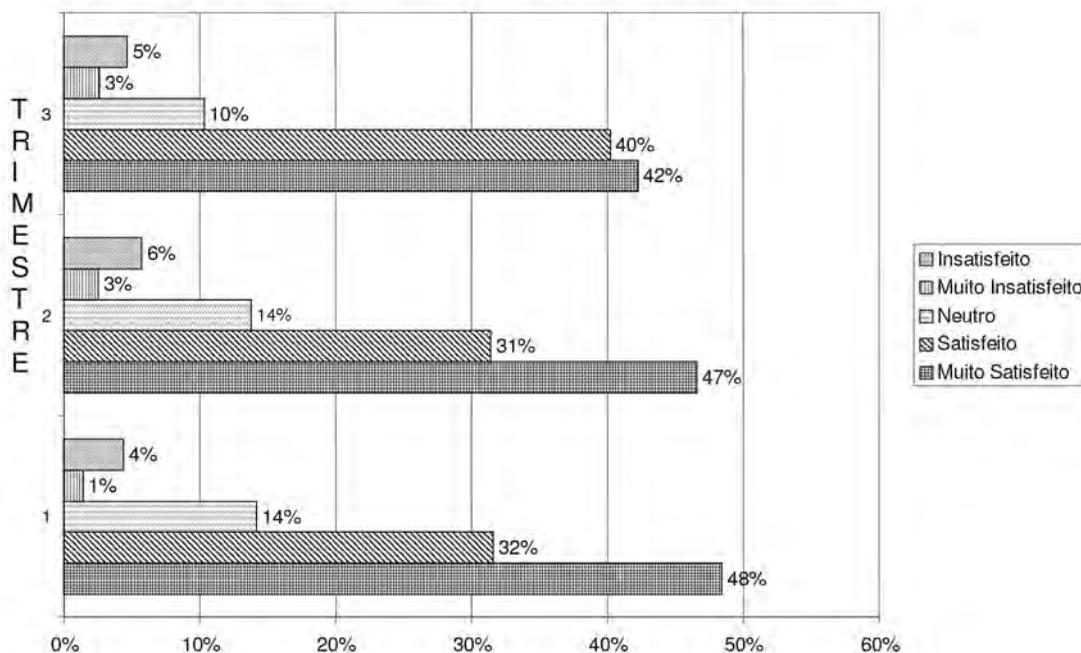




Figura 2: Pergunta - Você recomendaria esta empresa?

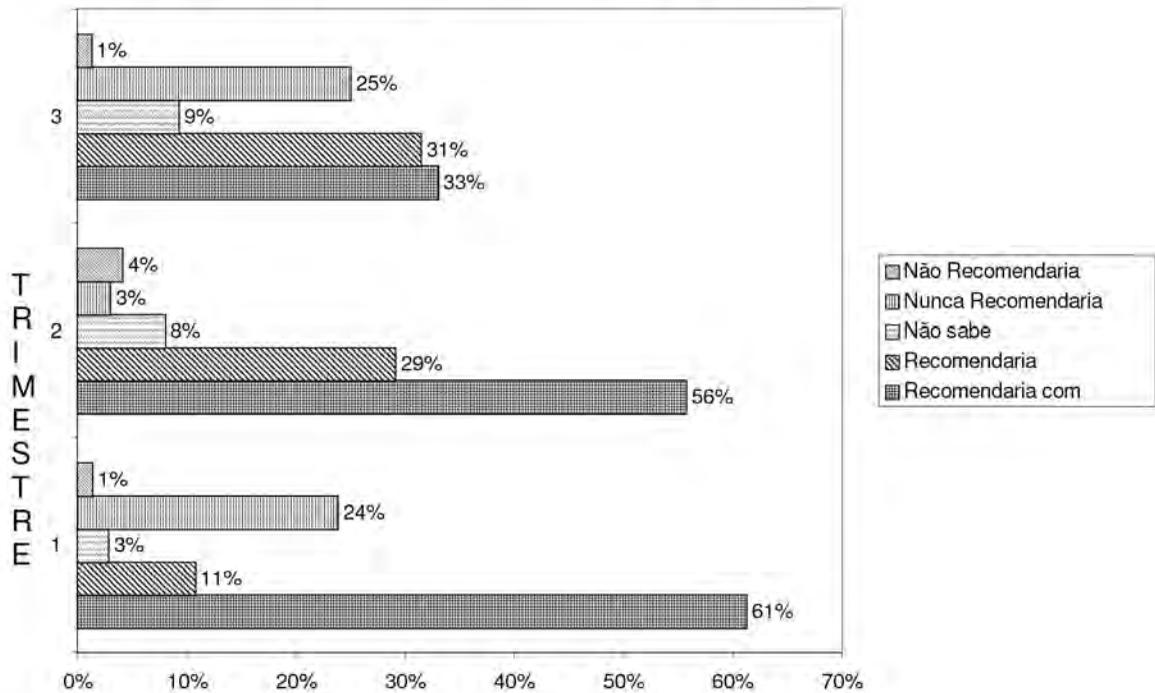


Figura 3: Pergunta - Qual a sua satisfação quanto ao grau de conhecimento técnico?

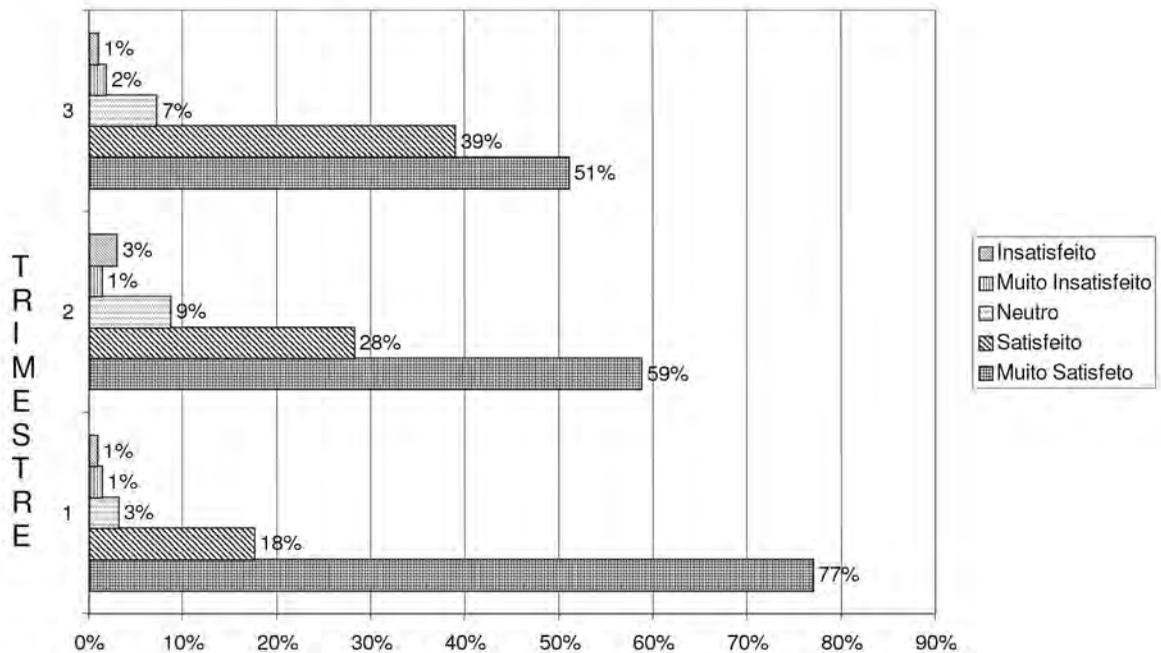


Figura 4: Pergunta - Qual o seu a sua satisfação quanto a qualidade do serviço prestado?

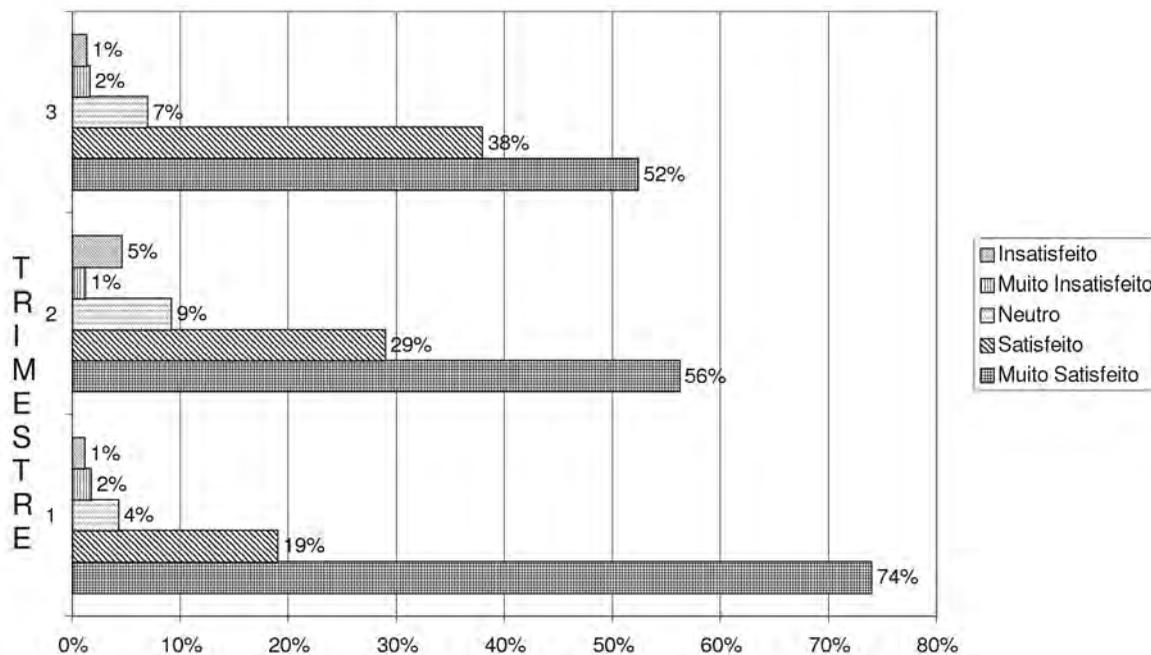


Figura 5: Pergunta - Qual o sua satisfação quanto ao tempo de resposta?

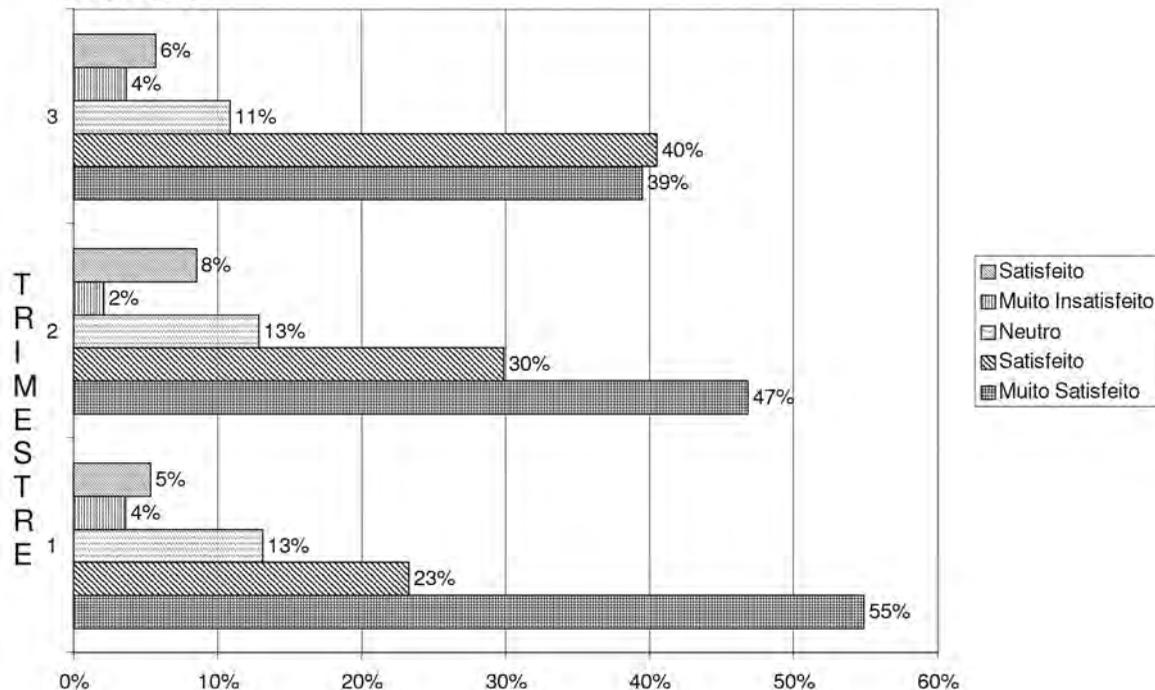
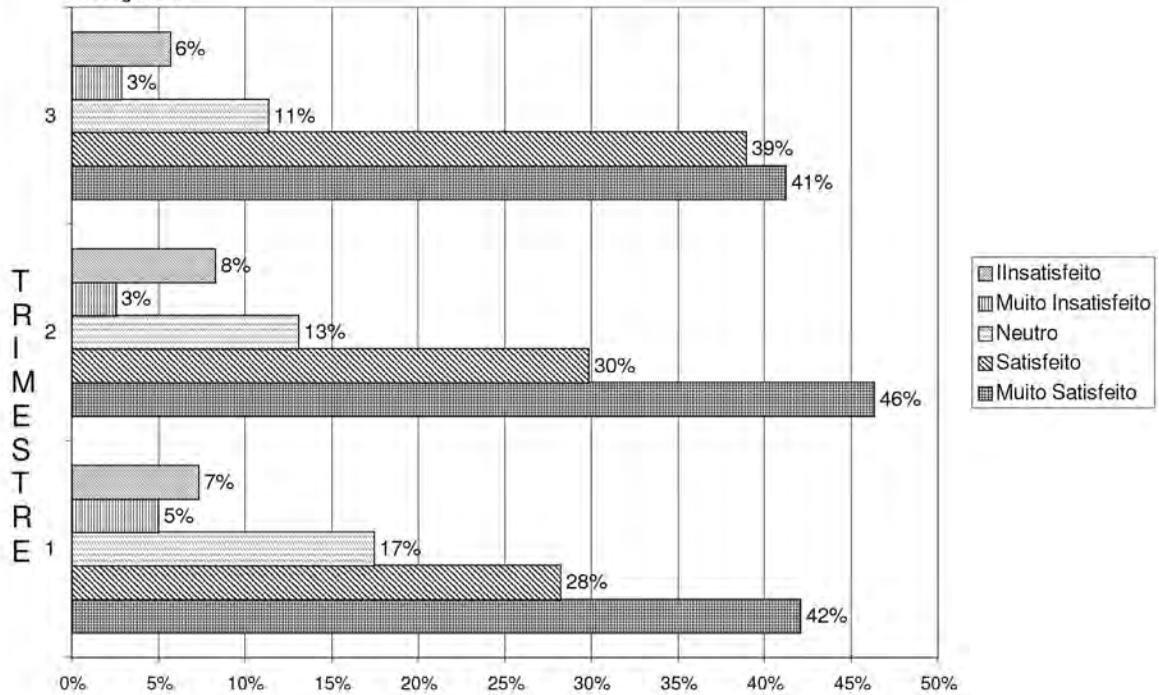




Figura 6: Pergunta - Qual a sua satisfação quanto ao tempo de solução?



Pelo gráfico apresentado na figura 7, pode-se verificar que os três principais pontos nevrálgicos no atendimento para estes clientes foram: Tempo de solução, que representou 50,79 % dos casos, Prazo de peças, com 24,02 % e Comunicação, com 7,48 %.

É apresentado, a seguir, o diagrama de Ishikawa para a identificação das causas-raiz do ponto nevrálgico mais importante levantado, ou seja, o tempo de solução.

Figura 8 – Diagrama de Ishikawa (tempo de solução)



Pelo gráfico, foram levantados dois pontos principais que podem causar a demora na solução do problema do cliente: o primeiro é a demora na entrega da peça para a autorizada executar o atendimento técnico que chamamos de prazo de peças e o outro ponto é a questão da comunicação.

Para estes dois pontos, foram estabelecidas suas principais possíveis causas, de acordo com a descrição do processo. Para o item prazo de peças, foram relacionadas três causas que são: Peça em importação, Autorizada não efetuou o pedido de peça e Sistema não reconheceu o

pedido de peça.

O grupo de trabalho sugeriu, para a solução destas causas-raiz, que fosse adotado um aumento no índice de disponibilidade de peça local de 90 % para 95 %.

Sugeriu-se, também, que o próprio atendente fizesse a solicitação do envio de peça. Isto diminuiria o tempo de disponibilidade da peça aos seus parceiros e também reduziria o problema de que o sistema não reconhecesse o pedido de peça.

Desta maneira, será minimizado o fato da autorizada não colocar o pedido no sistema e eliminará o tempo que era consumido até que alguma das partes descobria que o sistema não havia reconhecido o pedido de peça.

Uma outra solução que pode ser analisada neste ponto é disponibilizar ao cliente um equipamento enquanto o seu aguarda conserto; esta prática já é comum no mercado de microcomputadores e, principalmente, no de notebooks.

Para o item comunicação, foram relacionadas duas prováveis causas que são: Autorizada não possuía informação de prazo e Autorizada não recebeu o chamado.

A sugestão para a solução dos problemas relacionados com a comunicação é a criação de um sistema que permita a visualização do status do chamado on line; este acesso seria permitido para as três partes envolvidas no processo: fabricante, autorizada e cliente; assim, a informação sempre estaria disponível



aos interessados. Esta solução é muito utilizada para vendas de produtos pela internet e poderia ser agregada ao serviço.

CONCLUSÃO

Ao elaborar este trabalho, foi possível verificar a importância das empresas em se preocupar em oferecer qualidade nos serviços de pós-venda e atendimento, pois estas questões influenciam na satisfação e retenção dos clientes.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e, portanto, se faz necessário que as empresas se especializem em entender as necessidades dos clientes e encontrar formas para atender estas necessidades.

Verificamos que a empresa objeto de estudo se preocupa com as questões do pós-vendas; como resultado, os clientes desta empresa percebem a qualidade associada aos serviços prestados.

Através das pesquisas realizadas, pôde-se constatar que os clientes estão satisfeitos com os sistemas praticados de manutenção realizados pela empresa. Questionários aplicados indicaram que, quando da presença de algum nível de insatisfação, este esteve associado aos itens tempo de solução, prazo de entrega de peças e comunicação.

O trabalho permitiu, também, indicar ações no sentido de se eliminar as causas associadas às insatisfações manifestadas pelos clientes em relação aos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, exercícios, casos práticos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE. **O Poder do Pós-venda**, 2ª. Edição. Porto Alegre, 2004.

6

TUTELA DO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO¹

Patrícia Pires de Araújo²

1

Em 1º. De maio de 1943, ao ser aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho, pioneira na época em matéria de salubridade e segurança estabeleceu no artigo 154 que em todos os locais de trabalho deveria ser respeitado o que se dispusesse com relação à higiene e segurança.

Em 1977, a Lei 6514 substituiu as expressões “Higiene e Segurança do Trabalho” por “Segurança e Medicina do trabalho”, alterando quase todos os seus dispositivos e concedendo ampla liberdade ao Ministério do Trabalho para, na forma do disposto pelo Artigo 200, estabelecer normas, tendo em vista as peculiaridades de cada atividade, surgindo assim, as normas reguladoras advindas da Portaria 3214/1978.

A Constituição Federal promulgada em 1988, abraçou de forma inovadora princípios que norteassem a preservação e conservação do meio ambiente, já previstos na Declaração de Estocolmo desde 1972.

Proclamou então nossa Carta Magna através do artigo 225 que “todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder

Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.”

O Meio Ambiente do Trabalho e a saúde do trabalhador também foram alçadas a direito social de natureza constitucional.

É o que se conclui com a interpretação do disposto nos artigos 6º,7º, XXII, 196 a 200 e 225 da Constituição Brasileira.

É direito constitucional do trabalhador a redução de riscos inerentes ao trabalho, ao adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, seguro contra acidentes de trabalho, e indenização em caso de danos.

O Meio Ambiente do Trabalho é tutelado pelo Direito do Trabalho visando às relações de emprego, e o Direito Ambiental buscando proteger o trabalhador como pessoa, dotada de dignidade, e que deve ter o seu trabalho ambientado em local que não afete sua saúde ou segurança, garantindo assim uma sadia qualidade de vida.

O conceito de qualidade de vida trazida pela Constituição Federal é referência sobretudo para garantir a efetividade de defesa da dignidade humana, um dos fundamentos da nossa República Federativa.

1 Trabalho realizado no Grupo de Estudos de Meio Ambiente do Trabalho e Discriminação da Comissão de Defesa da Advocacia Trabalhista da OAB/SP.

2 Mestre em Direito Político e Econômico – Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP. Graduação em Direito - Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP. OAB/SP 122050. Membro da Comissão de Direito do Trabalho – OAB / SP. Professora da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e organizadora do estudo



Meio Ambiente, segundo o artigo 3º, I, da Lei 6.938/81 – Lei da Política Nacional do Meio Ambiente “é o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas.”

O Meio Ambiente do Trabalho, enquadrado como meio ambiente artificial, conforme definições de José Antonio da Silva¹, dada sua receptividade tão explícita pela Constituição e em vista da sua especificidade merece tratamento especial, ou seja, uma conceituação própria.

E, Meio Ambiente do Trabalho, nos termos do artigo 200, VIII da Lei Maior é o meio ambiente integrado pelo conjunto de bens, instrumentos e meios, de natureza material e imaterial, em face dos quais o ser humano exerce as atividades laborais.

Na Convenção 155/81 da OIT, encontramos a definição de Meio Ambiente do Trabalho em seu artigo 3, que dispõe que “a expressão lugar de trabalho compreende todos os locais onde os trabalhadores devem permanecer ou para onde têm que se dirigir em razão do seu trabalho, e que se acham sob o controle direto ou indireto do empregador.”

Destaca-se também a definição trazida por Luiz Carlos Amorim Robortella,² que traduz o meio ambiente do trabalho como “o complexo de fatores físicos, químicos ou biológicos que atuam sobre o trabalho humano, em todas as suas formas”

Amauri Mascaro do Nascimento³ por sua vez, define o meio ambiente do trabalho como o complexo máquina-trabalho: as edificações do estabelecimento, equipamentos de proteção individual, iluminação, conforto térmico, instalações elétricas, condições de salubridade ou insalubridade, de periculosidade ou não, meios de prevenção à fadiga, outras medidas de proteção ao trabalhador, jornadas de trabalho e horas extras, intervalos, descansos, férias, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais que formam o conjunto de condições de trabalho. A matéria é trabalhista porque o meio ambiente do trabalho é a relação entre o homem e o fator técnico, disciplinado não pela lei acidentária, que trata de nexos causais em situações consumadas, muito menos pela lei de defesa ambiental, que dispõe sobre direitos difusos não trabalhistas, mas pela Consolidação das Leis do Trabalho.

2

Para a tutela do Meio Ambiente do Trabalho aplica-se não somente a legislação trabalhista como também a legislação ambiental para preservação e conservação do local de trabalho e convenções e recomendações internacionais.

Tutela-se o Meio Ambiente do Trabalho com os já mencionados artigos 7º e 200, VIII da Constituição Federal.

A Lei 6.938/81, que disciplina a Política Nacional do Meio Ambiente deve ser aplicada nas discussões que envolvam o meio ambiente



do trabalho, bem como a Lei

9605/88, quando a violação importar em ilícito penal.

O Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, propõe normas de fiscalização, penalidades, direito e obrigações de empregado e empregadores, segurança, prevenção e proteção dos riscos e danos à saúde do trabalhador no exercício de seu mister.

Nos termos da NR 9 e do Artigo 157 da CLT, as empresas são obrigadas a elaborar e implementar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), visando a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que

venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais.

Do ponto de vista internacional, a Organização Internacional do Trabalho vem-se preocupando com o tema medicina e segurança do trabalho, razão da expedição de várias convenções.

Destacam-se abaixo as principais convenções internacionais em saúde e segurança do trabalho ratificadas pelo Brasil.

Convenção 119 (proteção de máquinas), Convenção 136 (proteção contra riscos do benzeno); Convenção 139 (agentes cancerígenos), Convenção 148/1977 (riscos

profissionais devido à contaminação do ar, ruído e vibrações no local de trabalho),

152/1979 (portuários), 155/1981 (regras para a saúde e segurança dos trabalhadores e meio ambiente do trabalho), 161/1985 (serviços de saúde do trabalho), 171/1990 (produtos químicos perigosos).⁴

Encontram-se ainda aguardando ratificação as convenções referentes à segurança na indústria da construção, agricultura e mineração.

3

O empregador tem o dever de cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho e instruir os empregados quanto às precauções a tomar para que sejam evitados acidentes do trabalho e doenças ocupacionais.

O empregador que não observar as normas legais, convencionais, contratuais e regulamentadoras de segurança, higiene e medicina do trabalho relativas à Medicina e Segurança no Trabalho sofrerá as conseqüências.

O empregado poderá denunciar o empregador faltoso perante a CIPA, Ministério do Trabalho e Emprego como também ao Ministério Público do Trabalho.

Havendo risco grave ao trabalhador o empregador poderá ter seu estabelecimento, atividade ou setor interdito ou embargado pelo órgão governamental.

O empregado poderá também requerer judicialmente as providências para eliminação



ou neutralização do agente agressivo bem como postular a rescisão indireta do contrato de trabalho com fulcro no art. 483 da CLT.

Os empregados devem, por sua vez, observar as normas de segurança e medicina do trabalho sob pena de serem punidos por falta grave.

Em caso de acidente de trabalho, além da indenização a que tem direito pela legislação previdenciária, paga pela Previdência Social, pode o empregado postular o pagamento de indenização por danos materiais ou morais, em havendo a concorrência de dolo ou culpa do empregador quando da ocorrência do acidente de trabalho.

A infração ao meio ambiente do trabalho pode acarretar na responsabilidade penal, administrativa, civil e previdenciária do empregador, frisando que uma não exclui a outra.

A responsabilidade trabalhista pelos danos causados à saúde e à segurança do trabalhador pode implicar na garantia e estabilidade do acidentado (8213/91, art. 118) como também ao pagamento dos adicionais de periculosidade e insalubridade.

4

Frisa-se ainda que nos termos do artigo 225, parágrafo terceiro da Constituição Federal a responsabilidade pelos danos causados ao meio ambiente, incluindo-se ao do trabalho é objetiva.

É dever de toda a coletividade a preservação do Meio Ambiente, inclusive o do Trabalho, buscando então o Grupo de Estudos de Meio Ambiente do Trabalho, no seu mister, através de seus membros e colaboradores promover a conscientização entre os envolvidos em uma relação de emprego bem como promover a discussão de temas relacionados a fim de buscar melhorias nos processos de prevenção de acidentes e de riscos ocupacionais do trabalho.

O estudo específico de determinadas atividades pelo Grupo visa equilibrar as relações de trabalho, e promover o labor em ambientes sadios e seguros, garantindo a dignidade da pessoa do empregador.

Com intuito de ilustrar atividades potencialmente poluidoras e que podem causar danos à saúde, à vida e à segurança do trabalhador, o Grupo de Estudos de Meio Ambiente do Trabalho da Comissão de Defesa da Advocacia Trabalhista da Ordem dos Advogados do Brasil, Seção São Paulo, neste primeiro semestre de 2004, buscou apontar algumas normas reguladoras, sua aplicação bem como medidas de prevenção a ser tomadas por empregadores e empregados com intuito de reduzir ou até mesmo eliminar os riscos e danos causados decorrentes do exercício do trabalho.



5

As advogadas Rosana Marques Nunes e Gisely Buzatto Bim Bonetti abordaram a Norma Regulamentadora 21 do Ministério do Trabalho que tipifica as medidas de prevenção de acidentes e doenças relacionadas a qualquer atividade desenvolvida a céu aberto.

A elaboração da NR 21 tem sua fundamentação no artigo 200 da CLT, que assim dispõe:

“Art 200 – Cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego estabelecer disposições complementares às normas de que trata este capítulo, tendo em vista as peculiaridades de cada atividade ou setor de trabalho, especialmente sobre: (...)

V- proteção contra insolação, calor, frio, umidade e ventos, sobretudo nos trabalhos a céu aberto, com provisão, quanto a este, de água potável, alojamento e profilaxia de endemias.”

ANR 21 define as obrigações do empregador para proteger os que laboram em atividades a céu aberto. Vejamos.

A Norma Reguladora em questão prevê a obrigatoriedade de existência de abrigos, ainda que rústicos, capazes de proteger os trabalhadores de intempéries.

Exige medidas especiais que protejam os trabalhadores contra a insolação excessiva, o calor, o frio, a umidade e os ventos

inconvenientes.

Obriga o empregador ao fornecimento de alojamentos que apresentem condições sanitárias adequadas para os trabalhadores que residirem no local de trabalho;

Determina a NR 21 a realização de medidas de profilaxia de endemias, de acordo com as normas de saúde pública, para os trabalhos realizados em regiões pantanosas ou alagadiças;

Prevê ainda o dever de manutenção de condições sanitárias compatíveis com o gênero da atividade.

Determina como dever do empregador quando fornecer moradia para o empregado e sua família, que esta possua condições sanitárias adequadas, sendo vedada, em qualquer hipótese, a moradia coletiva da família.

No caso de fornecimento de moradia para a família do trabalhador que desenvolve atividades a céu aberto, deve o empregador respeitar requisitos básicos de higiene e segurança tais como, possuir capacidade dimensionada de acordo com o número de moradores, apresentar ventilação e luz direta suficientes, e as paredes caiadas e os pisos construídos de material impermeável.

Ainda está previsto que as casas de moradia serão construídas em locais arejados, livres de vegetação e afastadas no mínimo 50m (cinquenta metros) dos depósitos de feno ou esterco, currais, estábulos, pocilgas e quaisquer viveiros de criação, e, o poço de



água será protegido contra a contaminação, sendo que as portas, janelas e frestas deverão ter dispositivos capazes de mantê-las fechadas, quando necessário, e a cobertura deve ser feita de material impermeável, imputrescível e não combustível.

Ainda são determinadas regras sobre cômodos mínimos das moradias, regulam a instalação de fossas negras e demais regras necessárias a fim de garantir sadia qualidade de vida e dignidade ao trabalhador que exerce suas atividades a céu aberto.

As Dras. Rosana e Giselly tratam também sobre o trabalho em Navios de Pesca, definindo que, pescadores são aqueles trabalhadores que exercem atividade a bordo de embarcação classificada na navegação interior, fluvial, lacustre, ou de alto-mar.

Há uma classificação entre os pescadores de acordo com as funções a bordo, que obedece a seguinte hierarquia: patrão de pesca de alto-mar; patrão de pesca costeira; patrão de pesca regional, condutor motorista de pesca, motorista de pesca, pescador profissional especializado, pescador profissional, aprendiz de pesca. A terminologia “patrão”, significa comandante, mestre, arrais, este é o tripulante responsável pela operação e manutenção da embarcação.

Observa-se que a pesca é uma indústria e os serviços que oferece estão ligados às atividades de captura, conservação, beneficiamento, transformação ou industrialização dos seres animais e vegetais que tenham na água seu

meio natural ou mais freqüente de vida.

Assim, é evidente que na indústria de pesca não se reúnem apenas os pescadores embarcados.

A lei considera embarcação de pesca a que, devidamente autorizada, dedica-se exclusivamente permanentemente à captura, transformação ou pesquisa de seres vivos que tenham na água seu natural ou mais freqüente meio de vida.

É considerado empregador o Amador ou o proprietário da embarcação, quando na mesma pessoa não se acumular as duas funções.

No outro pólo, é tido como pescador profissional àquele que faz da pesca sua meio de vida principal ou a sua profissão, e deve estar matriculado na repartição competente (Capitania dos Portos).

O contrato do pescador profissional pode ser, por prazo indeterminado ou por prazo determinado, sendo que em havendo prorrogação mais de uma vez é descaracteriza a contratação por prazo determinado. Os pescadores integram o âmbito dos aquaviários, aplicando-se os artigos 248 a 252 da CLT.

A NR 29 traça determinações visando a saúde e segurança no trabalho portuário, tratando da prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais dos trabalhadores que exercem atividades portuárias, tanto nas operações a bordo como em terra, e, também, dos que executam atividades nos portos organizados e instalações portuárias de



uso privativo e retroportuárias, situadas dentro ou fora das áreas de portos organizados, objetivando alcançar as melhores condições possíveis de segurança e saúde para os trabalhadores, bem como facilitar os primeiros socorros aos acidentados.

A grande preocupação da NR 29 é em relação aos trabalhos de carga e descarga de mercadorias, estipulando normas de fiscalização, tanto no que tange a execução dos serviços, quanto na manutenção e fiscalização freqüente das perfeitas condições dos equipamentos utilizados.

Estabelece ainda a NR29 a criação e controle de planos PCE que visam o pronto socorro de acidentes como incêndios, vazamentos de produtos perigosos, queda de homem no mar, condições adversas de tempo, etc.

Estabelece também, a necessidade da presença de profissionais da área da saúde, para a análise de condições de trabalho, acidentes, etc.; e a formação da CPATP (Comissão de Prevenção de Acidentes no Trabalho Portuário).

Todo trabalho portuário envolve grande risco, pois os trabalhadores desenvolvem suas atividades normalmente em ambiente insalubre e perigoso. Devido a essas necessidades editou-se a Lei 4.860/65, criando o adicional de risco portuário, com a intenção de compensar monetariamente esses riscos a todos os trabalhadores portuários.

6

Os Drs. Hermano Lopes e Fernanda Sovenhi trouxeram informações sobre o trabalho de fabricação de tijolos e os males que essa atividade pode causar ao trabalhador.

Para a produção dos tijolos, o barro deve ser retirado por escavadeiras e a argila é levada por caminhões até os fornos, onde é feita uma mistura da argila com sobras de curtume. Essas sobras são queimadas e suas substâncias, consideradas cancerígenas, são lançadas no ar. O Ministério do Trabalho reconhecendo esse perigo sugeriu a troca das sobras de curtume por bagaço de cana.

Segundo especialistas, a substituição é ideal para proteger a saúde e o meio ambiente, além do baixo custo do bagaço. Tem-se que a substituição não foi feita, ainda, porque o bagaço da cana não dá liga com qualquer argila, o que interferiria nos custos da produção.

Ao contrário o trabalho portuário que é regulado, fiscalizado, concede adicionais tendo em vista os riscos, o labor em olaria está longe do que se entende por trabalho digno.

Os trabalhadores e suas famílias moram ao redor das olarias, em casas mal acabadas e expostas a todo tipo de perigo, como a inalação de substâncias cancerígenas produzidas pela queima de sobras de couro usadas na produção dos tijolos (exemplos: benzedina e cromo), conforme estudos da Fundacentro – Fundação Jorge Duprat Figueiredo de



Segurança e Medicina do Trabalho e da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (USP).

Não somente está sob risco o trabalhador no exercício da sua atividade, como em sua casa com sua família, pois nas proximidades da olaria continua a receber a benzedina e cromo que são lançados ao ar.

Depois do resfriamento dos fomos, os tijolos são retirados e colocados em caminhões para a entrega aos compradores. Tem-se que destacar que o transporte dentro da própria olaria para cada etapa de produção é feito por carrinhos contendo aproximadamente

250 ou 300 quilos cada viagem, não restando dúvidas sobre o peso excessivo.

Atualmente, algumas olarias já apresentam a implementação de equipamentos modernos (máquinas para a retirada da terra / piçarra para preparo do barro, ou da massa para fazer o tijolo; marombas potentes e fomos movidos a óleo).

Uma característica secular do labor em olarias é a participação da família no trabalho, na sua maioria, sem registro em carteira, à margem de todos os direitos trabalhistas. Inclusive normas sobre segurança, saúde e higiene do trabalho.

Realizado sob sol intenso e caracterizado por um processo mecânico e rotineiro, o trabalho nas olarias é considerado insalubre e penoso, sendo que na grande maioria das vezes o trabalhador está desprotegido totalmente.

Uma experiência interessante do Sindicato dos Ceramistas de Mogi Guaçu foi o levantamento das Olarias na região de São João da Boa Vista/SP.

Com um número pequeno de trabalhadores em olarias cadastrados, o Sindicato envolveu o Ministério do Trabalho para, num primeiro momento, fazer somente o levantamento do número de Olarias e de seus trabalhadores, sem nenhum caráter de fiscalização, muito embora o labor seja realizado sob sol intenso e caracterizado por um processo mecânico e rotineiro, considerado insalubre e penoso.

Em visita a pequenas propriedades, chácaras e sítios e o resultado foi espantoso: foram encontradas 157 (cento e cinquenta e sete) Olarias e mais de 530 (quinhentos e trinta) trabalhadores, incluindo crianças desde os seis anos de idade, jovens e mulheres, na quase totalidade sem registro em carteira.

O trabalho em cerâmicas é muito semelhante ao exercido nas olarias, na maioria das vezes sem registro em carteira e realizado por menores de idade.

O labor em olarias e cerâmicas tem como riscos mais comuns à saúde do trabalhador:

- **Câncer:** a mistura de argila e raspa de couro, quando exposta à temperatura do fomo, libera ao ar o cromo e a benzedina (que é cancerígeno) e pode estar contaminando o trabalhador e a região circunvizinha.



- **Câncer:** pelo contato com o óleo mineral utilizado na produção dos tijolos para evitar que o barro grude na forma.
- **Lesão:** ao operar as máquinas há o risco de lesão por decepção de membros ou queimaduras, mesmo no sistema semi-artesanal.
- **Ergonômicos:** pelo excesso de peso e posturas realizadas no manuseio e transporte do produto.
- **Silicose:** que é uma doença incurável causada pelo acúmulo de poeira contendo sílica nos pulmões e a consequente reação dos tecidos pulmonares. Ela leva ao endurecimento dos pulmões, dificultando a respiração podendo causar a morte.

7

Peca-se com a falta de informação e educação ao empregador e ao trabalhador a fim de proteger o empregado dos danos da atividade. A informalidade das atividades dificulta ainda mais a aplicação das medidas preventivas.

Os riscos e danos à saúde do trabalhador elencados no parágrafo anterior podem ser evitados adotando-se algumas medidas, a saber.

Para se evitar a silicose, deve haver o controle da poeira:

- **Poeiras:** a argila normalmente contém a presença de sílica livre cristalizada,

na forma de quartzo. Desta forma, deve haver um sistema de exaustão projetado para o despoejamento geral da fábrica em todas as fases do processo, desde a moagem até o acabamento. O ideal é que o sistema preveja bicos de aspiração, dimensionados em conjunto com os captosres e exaustores, e quando isto não for possível que limpeza seja feita através de aspiradores industriais portáteis, principalmente no setor de armazenamento de matérias-primas e a úmido nas áreas de muita movimentação de carga ou através de varredoras motorizadas, sendo vedado o uso de vassouras.

Apesar da proibição é constante o uso de vassouras na limpeza dos ambientes, o que espalha a poeira.

- **Regularização de pisos:** (conforme subitem 8.3.1 da NR-8) que determina que “os pisos dos locais de trabalho não devem apresentar saliências nem depressões que prejudiquem a circulação de pessoas ou a movimentação de materiais”. Assim, os locais de trabalho deverão ser projetados para facilitar a limpeza através dos meios descritos acima.
- **Ruído:** é necessário o uso de EPI’s nas dependências de empresa, principalmente nas operações de moagem de esmaltes, prensagem, escolha e



outras que expõem os trabalhadores durante sua jornada a valores acima dos permitidos. Normalmente, as medidas tradicionais da Higiene Industrial, tais como enclausuramento das fontes ruidosas, substituição de peças/roletes/componentes que geram atrito, vibração e, portanto, ruído por elastômeros ou outras matérias com propriedades absorventes, a segregação no tempo e no espaço, o rodízio de funções e a redução de jornada de trabalho, que não são observados pela maioria das empresas, que quando muito se limitam a fornecer a proteção auditiva individual sem qualquer plano de conscientização, substituição e de acompanhamento médico de sua utilização.

- **Calor:** os fornos e estufas geralmente são pouco isolados e contribuem para o aumento da temperatura interna do ambiente de trabalho. Em geral não tem ventilação suficiente para evitar a perda de calor e os grandes custos de energia, trazendo como resultados grandes desconfortos, tais como a sensação de calor e a perdas de líquidos e sais minerais através do suor, podendo levar a quadros de desidratação. Por outro lado, os fornos mais modernos têm um isolamento mais eficiente, que não apenas melhoram as perdas de calor, reduzindo substancialmente o desperdício de energia, como

proporcionam melhorias no ambiente de trabalho.

- **Iluminação:** em geral os ambientes de trabalho são mal iluminados. As iluminações costumam ser natural, ocorrendo através de raras aberturas em paredes a através do telhado recoberto com telhas translúcidas, que pelo estado de conservação acabam não cumprindo o papel de suprir o ambiente de trabalho com níveis de luminosidade mínimos compatíveis com a atividade, conforme determinado pelo artigo 175 da CLT. Observa-se que em geral a iluminação artificial fica desligada para redução de custos, sendo ligada quando ocorrem inspeções. A iluminação é importante para a detecção de sujidade e principalmente para a segurança, ambos no ambiente de trabalho.
- **Exposição ao chumbo:** embora negada pelas empresas cerâmicas a utilização do chumbo como fundente, para a melhoria das propriedades de vitrificação, há o conhecimento de seu uso.
- **Utilização de EPI's:** a empresa conforme disposto na NR-6 deverá fornecer gratuitamente aos empregados EPI adequado ao risco e em perfeito estado de conservação e funcionamento quando as medidas de proteção coletiva forem tecnicamente inviáveis ou não



oferecerem completa proteção contra os riscos de acidentes de trabalho/doenças profissionais, enquanto medidas de proteção coletiva estiverem sendo implantadas ou para atender situações de emergência. Sendo o uniforme de grande importância para a proteção do corpo dos trabalhadores dos agentes agressores manipulados dentro da empresa, evitando roupas pessoais não adequadas. Devem também ser fornecidas pela empresa luvas, calçados de segurança e outros equipamentos que se fizerem necessários, para todos os envolvidos na área de produção.

Apesar da obrigatoriedade do cumprimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, as empresas não vêm realizando sistematicamente as telerradiografias de tórax, provas de função pulmonar (espirometria), audiometria tonal via aérea nas diversas frequências, os controles biológicos para exposição ao chumbo e demais que se fizerem necessários, além do exame clínico. Geralmente, não fornecem o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), previsto no subitem 7.4.4 da NR-7, que deverá ser emitido em duas vias, sendo que a primeira ficará arquivada na empresa à disposição da fiscalização do trabalho e a segunda via deverá ser obrigatoriamente entregue ao trabalhador, mediante recibo da primeira via, devendo tal Atestado conter todos os itens determinados na mesma NR.

- **Instalações Sanitárias:** Normalmente não são cumpridas as exigências legais de 01 (um) lavatório para cada 10 (dez) trabalhadores nas atividades insalubres, devendo este lavatório ser provido de material para limpeza, enxugo ou secagem das mãos, proibindo-se o uso de toalhas coletivas, sendo necessário também 01 (um) chuveiro para cada 10 (dez) trabalhadores nas atividades insalubres, considerando-se satisfatória a metragem de 01 metro quadrado para cada sanitário, por 20 operários em atividade, ainda devendo estas instalações sanitárias serem submetidas a processos permanentes de higienização, de maneira que sejam limpos e desprovidos de quaisquer odores, durante toda a jornada de trabalho.
- **Refeitórios:** devem garantir condições adequadas nos intervalos previstos na jornada de trabalho.
- **Vestiários:** há determinações legais sobre as dimensões dos armários para funcionários que exerçam atividades insalubres.
- **Água potável fresca/gelada:** para o uso dos funcionários através de bebedouros com água tratada.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SILVA, José Afonso da. **Direito Ambiental Constitucional**. São Paulo: Malheiros, 2004. 4ª.ed.
2. ROBOTELLA, Luiz Carlos Amorim. *In: **Novos Paradigmas do Direito do Trabalho*** – Homenagem a Valentim Carrion. São Paulo: Ed. Saraiva, 2001.
3. NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. Robotella. Ed. Saraiva, 2003. 18ª ed.
4. SUSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. São Paulo, LTr. 1994.
5. **Normas Regulamentadoras** (Portaria 3.214/98)
6. MARTINS. Sérgio Pinto. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. São Paulo. Ed. Atlas, 2003. 6ª ed.
7. **Constituição Federal**.
8. **Lei 6.938/81 – Política Nacional do Meio Ambiente**
9. Colaboração do Dr. Jairo José da Silva. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e Mobiliário de Mogi Guaçu e pela Federação dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção do Mobiliário e Montagem Industrial do Estado de São Paulo.

7

UM NOVO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO: O EMPREENDEDOR CORPORATIVO¹

Daniela Pires Teixeira de Souza²

Flávia Silveira Serralvo³



RESUMO

O empreendedorismo é considerado hoje um fenômeno global, dada a sua força e crescimento nas relações internacionais e formação profissional. O Brasil é citado como um dos países mais criativos do mundo e onde mais se desenvolvem empreendedores. A busca pelo profissional criativo, inovador e com disponibilidade de assumir riscos é crescente, e o perfil de empreendedor corporativo é cada vez mais procurado pelas organizações que têm por objetivo a busca da efetividade. Neste artigo, é apresentado o conceito de empreendedorismo, bem como feita uma análise do perfil do empreendedor, além da discussão da necessidade de o administrador tornar-se empreendedor, a fim de garantir uma carreira de sucesso.

Palavras-Chave: ¹ Administração; ² Empreendedorismo; ³ Inovação; ⁴ Criatividade.

1 Artigo desenvolvido no Programa de Iniciação Científica da Faculdade das Américas no 2º semestre de 2006.
2 Aluna do curso de Administração de Empresas da Faculdade das Américas, São Paulo / SP.
3 Professora da Faculdade das Américas (São Paulo / SP) e orientadora do Trabalho de Iniciação Científica

INTRODUÇÃO

Para se destacar em um mercado cada vez mais competitivo, é necessário apresentar competências e habilidades que vão além daquelas esperadas pelas organizações. O perfil de profissional procurado atualmente no mercado deve apresentar um diferencial que promova a mudança e o desenvolvimento econômico.

Esse novo profissional deve ter a capacidade de inovar continuamente, trazendo idéias que revolucionem a maneira de administrar e decisões que trarão o sucesso para a organização. Esse perfil é facilmente identificado nos empreendedores que se encontram nas

organizações.

O empreendedorismo começou a ganhar forças no Brasil na década de 1990, e hoje ser um empreendedor é quase imprescindível, pois o seu talento e dedicação ao trabalho, somado com o planejamento e capacidade de implementação, são os fatores responsáveis por uma trajetória de sucesso.

O empreendedor corporativo é um perfil de profissional que é cada vez mais requisitado no mercado. Sua maneira de administrar supera as expectativas das organizações tradicionais, pois ele trabalha com criatividade e iniciativa, além de criar e alocar valores para os indivíduos e para a sociedade.

Neste estudo, é apresentada uma comparação entre o administrador (gerente

tradicional) e o empreendedor, focando a importância de o administrador ser um empreendedor corporativo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Embora seja um assunto atual que vem ganhando força como objeto de estudo em instituições de ensino e é tema de diversas palestras e seminários voltados à área de Administração e Negócios, o termo empreendedorismo já é utilizado desde os tempos primórdios.

A palavra empreendedorismo é uma tradução do termo entrepreneurship, de origem francesa, e foi utilizada pela primeira vez para definir as características do explorador Marco Polo, que estabeleceu uma rota comercial para o oriente e assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste, assumindo assim o papel de um aventureiro empreendedor, correndo todos os riscos físicos e mentais.

Desde então, muitos estudos foram realizados para conceituar e ampliar o conhecimento sobre o termo empreendedorismo. Até a Idade Média, o empreendedorismo estava ligado apenas à criatividade e inovação, porém, no século XVII, os primeiros indícios de relação entre riscos e empreendedorismo começaram a surgir.

Atualmente, existem várias definições para o termo empreendedorismo. Segundo



Dornelas (2005, p.39), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidade.

Dolabela (1999a, p.43) define empreendedorismo como sendo uma ciência onde são estudados os aspectos referentes ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Pode-se definir o empreendedorismo como a capacidade de empreender, ou seja, tomar iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, estimulando o desenvolvimento como um todo por meio da auto-realização de quem utiliza esse método de trabalho.

1.2 AFINAL DE CONTAS, O QUE SIGNIFICA SER EMPREENDEDOR?

Existem muitas definições para o termo empreendedor, mas qual seria a melhor para que possamos entender o que realmente é esse ser que tem o poder de transformar sonhos em realidade?

O empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

O termo empreendedor origina-se do francês *entrepreneur*, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. Uma das definições

mais antigas e que talvez melhor reflita o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949, apud DORNELAS, 2005, p.39): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Com o passar do tempo, as definições foram se aprimorando e se modernizando, ganhando abordagens diferentes.

Dolabela (1999a, p.68) usa a definição de Filion (1991) para o termo empreendedor, por ser simples e abrangente: “Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Com base nessa definição, ele faz o seguinte comentário: “Um empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter”. Assim, o empreendedor tende a ser uma pessoa extremamente dedicada, pois seu trabalho se confunde com prazer.

O empreendedor identifica as oportunidades e, por meio delas, cria algo novo. Dornelas (2005, p.17) diz que o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, antecipa-se aos fatos e tem uma visão futura da organização.

Chiavenato (2006, p.3) vai mais além, dizendo que o empreendedor é a energia da economia. Para ele, o empreendedor não é apenas um fundador de novas empresas



ou o construtor de novos negócios, “ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de idéias”. Além disso, destaca o autor: “ele é quem fareja as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam”.

Os empreendedores chegam a ser considerados heróis populares do mundo dos negócios, como afirmam Longenecker e Schoen (1975, apud CHIAVENATO, 2006, p.4), pois eles fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico, não sendo simplesmente provedores de mercadorias ou de serviços, mas fonte de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudança, transformação e crescimento.

Diante disso, pode-se concluir que empreendedor é aquele que sabe identificar uma oportunidade e faz dela um negócio, assumindo riscos calculados, dedicando-se intensamente, pois trabalha com prazer, gerando oportunidades e colaborando para o desenvolvimento social.

1.3 O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Para que uma pessoa seja um empreendedor de sucesso, é necessário que ela apresente algumas características típicas de empreendedores. Acredita-se que algumas características são inatas e podem ser ainda mais trabalhadas, outras podem ser aprendidas, mas o conjunto delas é o que dá vida ao espírito empreendedor.

O espírito empreendedor é uma série de aspectos e qualidades que se complementam e que não podem existir separadamente. São características básicas do espírito empreendedor a inovação, o espírito criativo e pesquisador e a disposição para assumir riscos. Devemos estar atentos para essas características, pois o simples fato de ser um aventureiro não implica em ser empreendedor.

Para Drucker (2003, p.36), “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

A inovação é o eixo central do espírito empreendedor. Não existe espírito empreendedor sem a inovação, pois ela é o seu instrumento específico. Os empreendedores

inovam continuamente e a inovação, de fato, cria uma série de recursos para os empreendedores.

Além da inovação, outro aspecto do espírito empreendedor é o conhecimento—o que permite ampliar a inovação. Segundo Drucker (2003, p.149), a inovação baseada no conhecimento é a “superestrela” do espírito empreendedor, e se difere das demais inovações em suas características básicas: “duração, taxa de perdas, predicabilidade e nos desafios que apresentam para o empreendedor”.

O espírito empreendedor não se limita apenas às pessoas que abrem seu próprio negócio ou fundam uma empresa. Todas as pessoas que apresentam as características básicas de um empreendedor possuem



o espírito empreendedor, conforme afirma Chiavenato (2006, p.3): “O espírito empreendedor está também presente em todas as pessoas que mesmo sem fundarem uma empresa ou iniciarem seus próprios negócios estão preocupadas e focadas em assumir riscos e inovar continuamente”.

Portanto, pode-se dizer que o espírito empreendedor é o conjunto de aspectos e características que formam a personalidade de um empreendedor e é a chave para um caminho de sucesso.

1.4 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo se sustenta basicamente em três idéias que são consideradas seus pilares: iniciativa, inovação e disposição para assumir riscos.

Segundo Dolabela (1999a, p.45), um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. O empreendedor deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor do seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade.

O empreendedorismo pode ser desenvolvido, mas para uma pessoa se tornar um empreendedor de sucesso é necessário que algumas características básicas já façam parte de sua personalidade. Algumas delas podem ser aprendidas ou aprimoradas,

entretanto o conjunto delas é o que dá vida ao espírito empreendedor.

Muitas são as características do empreendedor encontradas nas publicações que abordam esse tema, porém percebe-se uma divergência entre os autores. Alguns apresentam uma vasta lista de características empreendedoras. Outros resumem-nas em poucos parágrafos.

Segundo o livro “Oficina do empreendedor”, de Fernando Dolabela (1999a, p.71-72), vinte e sete são as características típicas de um empreendedor: ter um “modelo”, uma pessoa que o influencia; ter iniciativa, autoconfiança, autonomia, otimismo, necessidade de realização; trabalhar sozinho (o processo visionário é individual); ter perseverança e tenacidade para vencer obstáculos; considerar o fracasso um resultado como outro qualquer, pois pode aprender com os próprios erros; ser capaz de dedicar-se intensamente ao trabalho e concentrar esforços para alcançar resultados; saber fixar metas e alcançá-las; lutar contra padrões impostos; diferenciar-se; ter a capacidade de descobrir nichos; ter forte intuição; ter alto comprometimento, crendo no que faz; criar situações para obter feedback sobre seu comportamento e saber utilizar tais informações para seu aprimoramento; saber buscar, utilizar e controlar recursos; ser um sonhador racional; criar um sistema próprio de relações com empregados; ser orientado para resultados, para o futuro, o longo prazo;



aceitar o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho; tecer “rede de relações” (contatos, amizades) utilizando-a intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos e considerar a rede de relações internas (sócios, colaboradores) mais importante que a externa; conhecer muito bem o ramo de atuação; cultivar a imaginação e aprender a definir visões; saber traduzir pensamentos em ações; ser pró-ativo: definir o que quer e aonde quer chegar, buscando o conhecimento que permitirá o alcance de seus objetivos; criar um método próprio de aprendizagem: aprender a partir do que se faz; ter capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida; assumir riscos moderados; ser inovador e criativo; ter alta tolerância à ambigüidade e à incerteza; manter um alto nível de consciência do ambiente em que vive.

Chiavenato (2006, p.6-7) resume o espírito empreendedor em três características básicas: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança.

Já Dornelas (2005, p.33-34) tem uma visão mais ampla, porém objetiva, e afirma que, para ser um empreendedor de sucesso, são fundamentais características tais como: ser visionário; saber tomar decisões; fazer a diferença; explorar ao máximo as oportunidades; ser determinado, dinâmico, dedicado, otimista; gostar do que faz; ser independente; ser líder e formador de equipe; ser bem relacionado; organizar, planejar, assumir riscos calculados e

agregar valor para a sociedade.

Apesar da diferença de abordagem dos autores, pode-se notar que todos concordam que as características que formam o empreendedor baseiam-se nos conceitos de iniciativa, inovação, criatividade, oportunidade e disposição para assumir riscos, podendo ser classificadas em 10 grupos: busca de oportunidade e iniciativa; persistência; comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; riscos calculados; estabelecimento de metas; busca de informações; planejamento e monitoramento sistemático; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

1.5 O ADMINISTRADOR E O EMPREENDEDOR: DIFERENÇAS E SIMILARIDADES

Apesar de muitas pessoas confundirem, existe uma grande diferença entre ser administrador e ser empreendedor. De fato, há similaridades entre os papéis, as responsabilidades e funções de ambos, porém as diferenças entre eles são muito grandes.

O administrador é um executivo que se concentra nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Ele é o conhecido gerente tradicional que se encontra em uma determinada posição na escala hierárquica da empresa, motiva-se por recompensas tradicionais da corporação, preocupa-se com a maneira pela qual é visto na empresa e com o status, age com cautela, tentando evitar erros e surpresas, delega



tarefas e supervisiona sua equipe.

Mintzberg (1986, apud Dornelas, 2005, p.31) diz que o trabalho do administrador está focado em três papéis gerenciais: interpessoal (representante e líder), informacional (monitor, disseminador e interlocutor) e decisório (empreendedor, solucionador de distúrbios, “alocador” de recursos e negociador). Kotter (1982, apud Dornelas, 2005, p.31) afirma que os gerentes geralmente são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

O empreendedor não é simplesmente a pessoa que abre seu próprio negócio, conforme afirma Chiavenato (2006, p.3), mas todo aquele que está preocupado e focalizado em assumir riscos e inovar continuamente. Desta forma, surge nas organizações um novo perfil de liderança: o empreendedor corporativo.

O empreendedor corporativo ou intra-empendedor é aquele funcionário que apresenta características empreendedoras e utiliza sua criatividade para promover mudanças e inovações dentro da organização da qual faz parte.

Rosemary Stewart (1982, apud Dornelas, 2005, p.31) acredita que o trabalho dos administradores é semelhante ao dos empreendedores, já que compartilham de três características principais: demanda: especificam o que deve ser feito; restrições: fatores internos e externos da organização que limitam o que o responsável pelo trabalho administrativo pode

fazer; alternativas: identificam as opções que o responsável tem na determinação do que e de como fazer.

Segundo Dornelas (2005, p.34), o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos. Ele faz uma análise entre os domínios empreendedor e administrativo e afirma que as diferenças desses domínios podem ser comparadas em cinco dimensões distintas de negócio: 1) Orientação estratégica: o empreendedor é dirigido pela percepção de oportunidades enquanto o administrador está dirigido pelos recursos atuais de controle; 2) Análise de oportunidades: o empreendedor é um revolucionário de curta duração e o administrador é um revolucionário de longa duração; 3) Comprometimento dos recursos: o empreendedor não trabalha com uma previsibilidade enquanto que o administrador tem suas decisões tomadas com base em orçamentos; 4) Controle dos recursos: o administrador tem habilidade no emprego de recursos enquanto o empreendedor tem uso mínimo dos recursos existentes; 5) Estrutura gerencial: o empreendedor tem uma relação informal com muito relacionamento pessoal, já o administrador possui respeito a uma hierarquia e atua com certa formalidade.

Na visão de Dolabela (1999b, p.120-121), o empreendedor deve ser um gerente para realizar com sucesso sua visão complementar.

Como Dornelas (2005), ele também realiza um paralelo sobre as diferenças e semelhanças entre empreendedores e gerentes, sendo que as características que mais se destacam são as seguintes: o trabalho dos gerentes implica uma análise racional, enquanto o trabalho dos empreendedores implica imaginação e criatividade; os gerentes buscam aquisição de conhecimentos gerenciais e técnicos, enquanto os

empreendedores buscam adquirir *know-how* e *know-who*⁴; e por último, e talvez a mais importante diferença, é que os gerentes se adaptam às mudanças e os empreendedores são os agentes que fazem as mudanças.

É evidente que as relações de trabalho estão mudando e que o emprego dá lugar a novas formas de participação. As empresas hoje precisam de colaboradores que, além de dominar as habilidades técnicas e gerenciais, tenham um alto grau de empreendedorismo, ou seja, sejam mais que administradores e sim intra-empreendedores.

Dolabela (1999a, p.38-39) realiza um comparativo entre o gerente tradicional, o empreendedor e o intra-empreendedor. Com relação à motivação, por exemplo, a autora afirma que o gerente é motivado pelo poder; o empreendedor é automotivado; enquanto o intra-empreendedor é automotivado, mas

sensível às recompensas organizacionais. Em relação a suas atividades, o gerente delega sua autoridade – o trabalho de escritório mobiliza todas as suas energias; o empreendedor “arregaça as mangas”, colabora no trabalho dos outros; o intra-empreendedor pode delegar, mas “coloca a mão na massa” quando necessário.

Percebe-se, então, que o empreendedor possui características além dos atributos do administrador, ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes.

Por conseguinte, pode-se concluir que um bom administrador deve ir além dos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar. Ele deve também ser visionário e inovador, ser o agente de mudanças, ou seja, deve ser também um empreendedor, buscando trazer o desenvolvimento e a lucratividade para as organizações.

1.6 APRENDER A EMPREENDER

Até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era destinado ao sucesso nos negócios. Pessoas sem as características típicas

⁴ Termos derivados do inglês: *know-how* significa “saber fazer”; conjunto de conhecimentos práticos, decorrentes da experiência e *know-who* refere-se a “saber quem”; saber identificar a pessoa certa para determinada posição, para delegar tarefas, etc.



dos empreendedores eram desencorajadas a empreender. Esse mito prevaleceu por muito tempo, até que surgiram questionamentos sobre este conceito.

Se os empreendedores já nascem “prontos”, as pessoas que não foram predestinadas a esse dom não poderiam aprender e desenvolver as habilidades dos empreendedores? Existe um padrão traçando o perfil dos empreendedores? Caso uma pessoa não possua todas as características que se espera de um empreendedor, ela não poderia tentar desenvolver as características que lhe faltam?

Hoje, cada vez mais, acredita-se que o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa, pois ele é essencialmente baseado em ações.

Dornelas (2006, p.40) diz que as habilidades requeridas em um empreendedor podem ser classificadas em três áreas: técnicas (envolve saber escrever, ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how técnico de sua área de atuação), gerenciais (incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento da empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa, ser um bom negociador e ter habilidades nos atos de planejar e controlar) e características pessoais (já abordadas anteriormente). Vale lembrar que as características pessoais são priorizadas em

relação às habilidades técnicas e gerenciais.

De fato, algumas características dos empreendedores são inatas e fazem parte da personalidade deles, porém, muitas delas podem ser aprimoradas, desenvolvidas e até mesmo aprendidas. Pesquisas realizadas nos Estados Unidos mostram que o sucesso dos empreendedores depende principalmente dos seus comportamentos, características e atitudes, e não tanto do conhecimento técnico de gestão, como se imaginava até pouco tempo atrás.

O empreendedor sempre terá de aprender para enfrentar os desafios que surgirão, dentre eles, o mais temido de todos é o fracasso – que, para Ford (apud DOLABELA, 1999, p.123), “é a oportunidade de começar de novo inteligentemente”.

Percebe-se, então, que a arte de empreender pode, sim, ser aprendida e desenvolvida por qualquer pessoa que tenha disposição, vontade e coragem para aprender.

1.6.1 COMO APRENDER O EMPREENDEDORISMO

Por ser um tema de grande importância não somente no campo administrativo como na sociedade em geral, o ensino do empreendedorismo vem ganhando força e atualmente existem cursos para formação de empreendedores, palestras e seminários sobre empreendedorismo, uma vasta literatura sobre o tema, além de ter sido inserido como



disciplina na grade curricular de alguns cursos de graduação.

No Brasil, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas oferece suporte, orientação empresarial, debates, palestras e diversos cursos que auxiliam na formação de novos empreendedores. A instituição foi criada por lei de iniciativa do Poder Executivo, mas é predominantemente administrado pela iniciativa privada. Está presente em todos os estados, com dezenas de agências, em várias cidades do país.

O SEBRAE oferece todo o apoio para a formação de empreendedores e criação de novas empresas. Além de oferecer cursos, palestras, feiras e exposições, está sempre promovendo desafios e projetos para incentivar o empreendedorismo, como o Desafio SEBRAE e o Prêmio Mulher Empreendedora 2006.

No site do SEBRAE (www.sebrae.com.br), estão disponíveis programas e projetos sociais, regulamento e inscrição para os desafios promovidos, informativos, legislação para micro e pequenas empresas, biblioteca on-line com diversos artigos e matérias sobre empreendedorismo, testes, além de vários cursos gratuitos realizados pela internet.

CONCLUSÕES

Atualmente, o empreendedorismo vem crescendo e ganhando importância, sendo tema de inúmeras palestras, seminários e cursos na área de Administração e Negócios, tornando-se, hoje, um diferencial cada vez mais requisitado.

O mito de que os empreendedores já nascem prontos foi desfeito, pois ficou claro que qualquer pessoa pode aprimorar e desenvolver as características requeridas em um empreendedor e que existem várias formas de aprender a empreender.

A visão de que o empreendedor é uma pessoa que abre seu próprio negócio ou funda uma empresa também foi contestada, pois se evidenciou que também há o empreendedor corporativo, que é o indivíduo que vê a necessidade da inovação e a promove dentro da organização da qual faz parte. Desse modo, quem tiver capacidade de detectar oportunidades, assumir riscos, inovar continuamente, promover mudanças, certamente será um empreendedor de sucesso.

A busca pelo empreendedor corporativo vem crescendo, pois, apesar de haver algumas similaridades entre o administrador e o empreendedor, o último apresenta características além dos atributos do administrador, visto que ele é mais visionário.

Dessa forma, pode-se concluir que, para ser um administrador de sucesso, é necessário ser empreendedor, pois não basta somente



administrar, deve-se também saber empreender, inovando e arriscando de maneira calculada, analisando, assim, os riscos decorrentes dessa nova forma de administrar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

_____. **O Segredo de Luísa**. Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e princípios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

SEBRAE-SP. **Catálogo da Exposição Estação do Empreendedor**. SEBRAE São Paulo, 2006. Distribuição gratuita.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

SEBRAE-SP. Disponível no site www.sebrae.com.br.

8

“VENIRE CONTRA FACTUM PROPRIUM”

Sergio Sipereck Elias¹



INTRODUÇÃO

O lastro filosófico que embasa a Revolução Francesa surge como o rompimento de uma filosofia naturalista que mantinha o “status quo” da nobreza e igreja católica na manutenção do poder.

Esta nova ordem filosófica influi diretamente nas construções jurídicas, onde se inaugura a filosofia do positivismo jurídico, aproveitando as idéias do positivismo sociológico tão bem ditos por Durkheim e Weber.

O positivismo jurídico, tendo forte expressão de suas idéias em Hans Kelsen, habilidoso doutrinador do direito que divulga de forma maciça as idéias do Círculo de Viena, pugna pela sistematização das normas jurídicas, estruturando-o em métodos hermeticamente fechados e acorrentados aos ideais de previsibilidade das reações da norma às condutas humanas.

Este novo pensamento jurídico traz como grande benefício imediato a segurança jurídica, forte alicerce deste novo mundo liberal que advoga a tese de que o conhecimento prévio das conseqüências dos atos humanos traria uma igualdade de oportunidade para as pessoas, sendo, por esta tese, mais justa do que as doutrinas naturais que dependiam, muito mais, do ânimo dos donos do poder.

A qualidade propagada pelos doutrinadores positivistas era a igualdade formal estabelecida pela Lei, já que todos seriam iguais perante a Lei, e isto faria com que as pessoas tivessem igual oportunidade.

Infelizmente, eles estavam errados, e a tão sonhada igualdade foi substituída por um domínio dos donos do dinheiro, em substituição aos Reis e Papas.

Esta ordem, muito oportuna e precisa para embasar as idéias liberais, deixa de considerar outros aspectos do ser humano, a sua subjetividade e a justiça, sem querer entrar no mérito da discussão filosófica deste conceito.

Prova das barbáries que o ser humano é capaz, são os horrores ocorridos durante a segunda guerra mundial, onde o nazismo se confirmou absolutamente lastreado na lei para seus desatinos.

O direito de contratar, nesta esteira de pensamento, era quase ilimitado, esbarrando apenas na questão de ordem pública, lembrando sempre que esta ordem pública era de filosofia liberal.

Daí nasceu a velha máxima do direito que o Contrato é lei entre as partes. Tem-se que aqui justificativa que existe a liberdade de contratar e a liberdade contratual, onde as pessoas, em igualdade formal, têm os mesmo direito e

1. Especialista em Direito Civil e Processo Civil – Universidade Gama Filho. Graduação em Direito – Universidade São Judas Tadeu – SP. OAB / SP 173570. Professor da Faculdade das Américas (São Paulo / SP).

obrigações, mas principalmente o direito de não contratar, porém, formalizado o acordo, ele é intangível.

Ângelo Junqueira Guersoni², mestre pela Universidade Federal do Paraná, coloca em

sua dissertação de mestrado interessante comentário do Professor Enzo Roppo como a ideologia novecentista da liberdade de contratar, corresponde, sem dúvida, a orientações e valores positivos de progresso afirmados na evolução das sociedades ocidentais, tornando-se, inclusive, sua promotora direta. Ainda neste sentido, Enzo Roppo entende que o liberalismo, em se tratando dos contratos, de um lado desamarra o indivíduo das corporações, dos vínculos feudais, garantindo-lhe a abstrata possibilidade, igual para todos (sob o aspecto formal) de desenvolver sua livre iniciativa. De outro, configura, de fato, um instrumento funcionalizado para operar do modo de produção capitalista e neste sentido realiza institucionalmente o interesse da classe capitalista.

O choque causado pelo atendimento que a ordem jurídica positivista prestou ao nazismo, fez com que a teoria positivista extremada fosse repensada, sendo certo que seu abrandamento e relativização eram providências necessárias à própria sobrevivência humana.

Desta barbárie, surge um novo pensamento do Estado e conseqüentemente do Direito, emergindo a necessidade do pensamento jurídico sobre os Direitos Humanos e outras formas de regular as relações pessoais, de modo a tornar a convivência humana mais harmônica e justa, justificativa da existência do próprio direito.

Estas mudanças, principalmente no campo legislativo não foram no ritmo desejado, mas chegou meio século depois do choque.

No Brasil, particularmente, esta mudança passa por alguns momentos importantes, a Ordem Constitucional inaugurada em 1988, traz inúmeros dispositivos que consagram esta preocupação com o ser humano, exemplo o seu artigo primeiro que indica como princípios fundamentais do Estado Brasileiro, a dignidade da pessoa Humana e os valores sociais do Trabalho e da Livre iniciativa.

Desta feita temos a publicação do Código de Defesa do Consumidor, que nos traz novos paradigmas, na área contratual, principalmente quanto à necessidade da boa-fé na oferta, contrato e pós o contrato.

Mas é o Código Civil Brasileiro de 2002, que traz a tônica definitiva, no âmbito de todas as relações particulares, da necessidade da preocupação com o indivíduo, com a pessoa humana.

² <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_autor=10132>, Acessado em 09/08/2007



O Código Civil de 2002 assinalou novos rumos ao direito privado como a eticidade, a socialidade e a economicidade.

Essas características predominam com muita força no campo do contrato, onde o Código destaca normas explícitas para consagrar a boa-fé objetiva, a função social do contrato e o equilíbrio econômico.

Importante salientar que os princípios informadores da relação contratual continuam em vigor, a autonomia da vontade e a obrigatoriedade do cumprimento da avença continuam sendo exigência da formação contratual.

Aliás, nossa opinião, é que a boa-fé objetiva reforça o princípio da obrigatoriedade do contrato e a autonomia da vontade, o que modifica é o enfoque que é dado a estes institutos, devendo a interpretação do contrato ter como norte a boa-fé, conforme leciona Caio Mário da Silva Pereira, “continua se originando da ‘declaração de vontade’, tendo ‘força obrigatória’ e se formando, em princípio, ‘pelo só consentimento das partes’ ”.

Para Cláudia Lima Marques, a nova concepção de contrato é uma concepção social deste instrumento jurídico para a qual não só o momento da manifestação de vontade importa, mas onde também, e principalmente, a repercussão dos efeitos do contrato na sociedade será levada em conta e onde a condição social e econômica das pessoas nele envolvidas ganha em importância.

Dentro deste contexto, e como explicitação do alcance desta nova filosofia das relações civis, especialmente no âmbito contratual, o legislador traz o artigo 422 do novo Código, in verbis: “Artigo 422: Os contratantes são obrigados a guardar, assim, na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios da probidade e da boa-fé”.

1 PRINCÍPIO DA BOA FÉ-OBJETIVA

Este princípio surge do ideal proposto pelo novo codex, sobre a criação de uma sociedade mais justa e solidária.

O princípio da Boa-fé Objetiva nasce de uma nova concepção de relação contratual, onde esta relação é tida como um processo, ou seja, o contrato não se esgota em si, mas em uma realidade social “inter pars”, mas que extrapola este limite, atingindo toda a sociedade.

Tendo como fundamento de sua existência no mundo jurídico a “melhora” dos instrumentos para a finalidade do direito, leia-se, pacificação social, não se pode perder de vista o importante instrumento que é o contrato nas relações privadas, sendo assim, o legislador traz à luz um anseio de todos aqueles que se vinculam por este tipo de instrumento jurídico, qual seja, que a sua vontade e a sua expectativa sejam atendidas por este meio.

A boa-fé não constitui um imperativo ético abstrato, mas sim uma norma que condiciona e legitima toda a experiência jurídica, desde a interpretação dos mandamentos legais e

das cláusulas contratuais até as suas últimas conseqüências.

Daí a necessidade de ser ela analisada como *conditio sine qua non* da realização da justiça ao longo da aplicação dos dispositivos emanados das fontes do direito, legislativa, jurisdicional e negocial.

E o legislador o fez, conforme alhures, no artigo 422 do Código Civil.

Para ilustrar, este artigo fora interpretado pelo Enunciado nº 26 do Conselho da Justiça Federal, aprovado na I Jornada de Direito Civil, onde “a cláusula geral contida no art. 422 do Código Civil impõe ao juiz interpretar e, quando necessário, suprir e corrigir o contrato segundo a boa-fé objetiva, entendida como a exigência de comportamento leal dos contratantes”.

E, como forma de coibir o abuso do direito, o Código Civil em vigor traz em seu artigo 187, *in verbis*: “Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.

Este artigo pressupõe uma forma de responsabilidade objetiva, conforme enunciado nº 37 do CJF: “Art. 187: a responsabilidade civil decorrente do abuso do direito independe de culpa e fundamenta-se somente no critério objetivo-finalístico”.

No estudo da boa-fé objetiva, cumpre identificá-la como um modelo de eticização de conduta social, verdadeiro Standard jurídico ou

regra de comportamento, caracterizado por uma atuação de acordo com determinados padrões sociais de lisura, honestidade e correção, de modo a não frustrar a legítima confiança da outra parte.

A boa-fé objetiva é examinada externamente, vale dizer, a aferição se dirige à correção da conduta do indivíduo, pouco importando a sua convicção, que é preocupação da Boa-fé Subjetiva.

Para se descobrir a boa-fé no caso concreto, analisa-se a situação deixando de lado os aspectos subjetivos, indagando-se: qual seria a conduta confiável e leal conforme os padrões culturais incidentes no tempo e lugar? Diante da resposta, cumpre observar se os contratantes observaram ou não o aludido padrão.

A boa-fé se apresentaria então, com as funções interpretativa, integrativa e de controle, uma vez que o conteúdo da relação obrigacional é dado pela vontade e integrado pela boa-fé.

Com isso, pode-se concluir que a prestação principal do negócio jurídico (dar, fazer e não fazer) é um dado decorrente da vontade. Na relação obrigacional complexa avultam “os deveres principais ou primários da prestação, que se colocam nas relações jurídicas, completamente desvinculados da vontade de seus participantes”.

Podemos dizer ainda, que a Boa-fé Objetiva é uma fonte aglutinadora na função interpretativa, já que se dispõe a analisar como o homem médio se comportaria na situação pré-



contratual, contratual e pós contratual, de forma a verificar as incorreções e dar o poder ao juiz de corrigi-las de forma impositiva, mantendo assim, o equilíbrio e alcançando a paz social.

E devemos nos atentar que a Boa-fé objetiva de diferencia da subletiva, como nos ensina Judith Martins Costa “Onde há a boa-fé subjetiva, leva-se em consideração a intenção, a consciência individual das partes contratantes de atuarem conforme o direito aplicável, devendo o juiz levar em consideração o estado de consciência do sujeito da relação jurídica, seu estado psicológico, sua íntima convicção. Já a boa fé objetiva é um modelo de conduta social, um parâmetro ou standard jurídico, segundo o qual cada pessoa deve ajustar a própria conduta a esse parâmetro, aplicando isto no caso concreto diante da situação atual das pessoas envolvidas, levando-se em consideração seu status pessoal e cultural.

A boa-fé objetiva caracteriza-se por uma norma de comportamento leal, principalmente na consideração para com os interesses alheios, respeitando-o como membro de um conjunto social. A boa-fé objetiva é uma regra de conduta fundada na honestidade, retidão, na lealdade, servindo de controle das chamadas cláusulas abusivas e limitadoras dos interesses individuais, evitando assim o abuso de direito.

Vimos, portanto, que a Boa-Fé Objetiva, exige dos contratantes um comportamento reto, condizente com a sua manifestação e vontade,

entendo que esta manifestação de vontade se eleva não mais ao nível individual, mas como idéia finalística da relação contratual, esperada pelo oblato.

A contradição de comportamento é uma forma de ferir a Boa-Fé objetiva, podendo se traduzir em perda ou criação de direitos na relação contratual, e é justamente aí que se caracteriza o *venire contra factum proprium*, dividindo-se em *supressio*, *surrectio* e *tu quoque*.

2 O *VENIRE CONTRA FACTUM PROPRIUM*

O contratante assume um determinado comportamento o qual é posteriormente contrariado por outro comportamento seu. A respeito Nelson Nery Junior:

“*Venire contra factum proprium*.

A locução “*venire contra factum proprium*” traduz o exercício de uma posição jurídica em contradição com o comportamento assumido anteriormente pelo exercente (Menezes Cordeiro, Boa-fé, p. 743). ‘*Venire contra factum proprium*’ postula dois comportamentos da mesma pessoa, lícitos em si e diferidos no tempo. O primeiro - *factum proprium* - é, porém, contrariado pelo segundo. Esta fórmula provoca, à partida, reações afectivas que devem ser evitadas (Menezes Cordeiro, Boa-fé, p. 745).

A proibição de *venire contra factum proprium* traduz a vocação ética, psicológica e social da regra “*pacta sunt servanda*” para a juspositividade (Menezes Cordeiro, Boa-fé, p. 751).³

O comportamento anterior gera expectativa na outra parte a qual é frustrada pela ação do contratante que antagoniza seu anterior posicionamento. A proibição relaciona-se á confiança recíproca, o que nos é lembrado por Judith Martins Costa, *in verbis*:

“A proibição de toda e qualquer conduta contraditória seria, mais do que uma abstração, um castigo. Estar-se-ia a enrijecer todas as potencialidades da surpresa, do inesperado e do imprevisto na vida humana. Portanto, o princípio que o proíbe como contrário ao interesse digno da tutela jurídica é o comportamento contraditório que mine a relação de confiança recíproca minimamente necessária para o bom desenvolvimento do tráfego negocial”⁴

Se a mudança de posicionamento do contratante implicar em ato ilícito, o fundamento da revisão será outro, ou seja, o abuso de direito, que se constitui em fato ilícito à luz do artigo 187 do Código Civil.

O *Venire contra factum proprium* atinge

diretamente o princípio da confiança. Por ele a pessoa não pode desdizer o que disse, retirar o valor da promessa em determinado negócio jurídico em momento posterior, ou seja, não é dada alteração na postura inicial de um negócio após se portar de um mesmo modo por determinado período, uma vez que já criou certa expectativa na parte contrária.

O *venire contra factum proprium* impede que a pessoa, em uma relação jurídica negocial, aja com condutas contraditórias àquela adotada no momento anterior, conforme nos ensina Menezes Cordeiro: o agente fica adstrito a não contradizer o que primeiro fez e disse. Ainda continua: a proibição de *venire contra factum proprium* não visa manter a uma atuação gerada primeiramente, onde não é reconhecido pelo direito, mas sim proteger a pessoa que confiou e acreditou nesta situação e a teve por boa.

A doutrina considera como requisito para que seja configurado o *venire contra factum proprium*: a) a existência de uma conduta anterior, relevante e eficaz; b) exercício de um direito subjetivo pelo mesmo sujeito que criou a situação litigiosa devido à contradição existente entre as duas condutas; c) a identidade de sujeitos que se vinculam em ambas as condutas.

Anderson Scheiber considera como

3 Nery Júnior, Nelson; Nery, Rosa Maria de Andrade. Código Civil Anotado. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003, p. 236

4 A boa-fé no Direito privado: Sistema e Tópica no Processo Obrigacional. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999, p. 469

5 SCHREIBER, A. A proibição de comportamento contraditório: tutela da confiança e *venire contra factum proprium*. Rio de Janeiro: Renovar, 2005. p. 271.



pressupostos para a incidência do *venire*: a) um *factum proprium*, isto é, uma conduta inicial; b) a legítima confiança de outrem na conservação do sentido objetivo desta conduta; c) um comportamento contraditório com este sentido objetivo; d) um dano ou, no mínimo, um potencial de dano a partir da contradição.⁵

Temos como exemplo o dispositivo introduzido pelo artigo 330 do Código Civil de

2002, cuja natureza corresponde ao dever de não contradizer o ato próprio. Outro dispositivo é o artigo 619 do Código Civil de 2002 que diz respeito ao contrato de empreitada, mediante o qual o dono da obra é obrigado a pagar ao empreiteiro os aumentos e acréscimos, segundo o que for arbitrado, se, sempre presente à obra, por continuadas visitas, não podia ignorar o que se estava passando e nunca protestou; não pode prevalecer o contrato contrariando essa conduta assim consolidada, dentre mais.

O Superior Tribunal de Justiça definiu, de forma bem taxativa e interessante este instituto, que para se ter um comportamento por relevante, há de ser lembrada a importância da doutrina sobre os atos próprios. Assim:

O direito moderno não compactua com o *venire contra factum proprium*, que se traduz como o exercício de uma posição jurídica em contradição com o comportamento assumido anteriormente (MENEZES CORDEIRO, Da Boa-fé no Direito Civil, 11/742).

Havendo real contradição entre dois comportamentos, significando o segundo quebra injustificada da confiança gerada pela prática do primeiro, em prejuízo da contraparte, não é admissível dar eficácia à conduta posterior. (Resp. n. 95539-SP Relator Ministro RUY ROSADO DE AGUIAR)

Restou consignado pelo então relator Min. RUY ROSADO que o sistema jurídico nacional deve ser interpretado e aplicado de tal forma que através dele possa ser preservado o princípio da boa-fé, para permitir o reconhecimento da eficácia e validade de relações obrigacionais assumidas e lisamente cumpridas, não podendo ser a parte surpreendida com alegações formalmente corretas, mas que se chocam com os princípios éticos, inspiradores do sistema. De outra feita, consignou-se que o terceiro de boa-fé não pode ser prejudicado por erro próprio da administração, sob a “aplicação dos princípios de que *nemo potest venire contra factum proprium* e de que *nemo creditur turpitudinem suam allegans*” (Resp. n. 47.015(94.011462-1) - SP Relator Ministro ADHEMAR MACIEL).

A Corte portuguesa “Supremo Tribunal de Justiça”, adota este conceito de forma ampla, conforme se verifica:

Nº Convencional:JSTJ00042324
Relator:AZEVEDO RAMOS Nº do
Documento:SJ200201240040666

Data do Acórdão:24/01/2002

Sumário : I - Usurpa poderes próprios e da competência exclusiva da Assembléia da República - uma Câmara Municipal que delibera aprovar um loteamento condicionando-o ao pagamento de “contribuição para maior despesa” ou “tributo especial”, pois este deve ser tratado como imposto.

II - Tal deliberação está ferida de nulidade, invocável a todo o tempo por qualquer interessado, e podendo sê-la declarada, também a todo o tempo, por qualquer órgão administrativo ou por qualquer tribunal.

III - Age com abuso de direito, na modalidade de “venire contra factum proprium”, o autor que invoca a nulidade e pede a restituição do “tributo especial” quando antes adoptou conduta pela qual criou a Câmara Municipal confiança na correcção da contribuição e não arguição de qualquer nulidade (perguntado pelo réu se aceitava a proposta de contribuição de X, aceitou-a, prestou garantia hipotecária ao seu pagamento e, mais tarde, quando pretendeu a anulação do alvará, reafirmou a sua intenção de a pagar). g.n.

Com isto demonstra a preocupação em se proteger a confiança demonstrada em uma relação contratual. O venire contra factum proprium, em síntese, atinge diretamente o dever acessório da confiança porque infere uma perspectiva contratual, mediante condutas direcionadas para uma determinada finalidade e, posteriormente, atua de forma contraditória afetando a perspectiva que a parte contratante mantinha na avença. As partes deverão manter a retidão de conduta anterior não podendo quebrar a estabilidade da boa-fé objetiva, porque, em tese, já definiram a expectativa gerada no contrato. Como já anteriormente mencionado, representaria desdizer o que já disse.

3 SUPRESSIO

A supressio ou Verwirkung da doutrina alemã consiste na redução do conteúdo obrigacional pela inércia de uma das partes em exercer direito ou faculdades, gerando na outra legítima expectativa.

A faculdade ou direito consta efetivamente do pacto, todavia, a inércia qualificada de uma das partes gera na outra a expectativa legítima (diante das circunstâncias) de que a faculdade ou direito não será exercido, ou, por outras palavras, “verifica-se a supressio quando, pelo modo como as partes vêm se comportando ao longo da vida contratual, certas atitudes que poderiam ser exigidas originalmente passam a não mais poderem ser exigidas na sua forma



original (sofrem uma minoração), por ter se criado uma expectativa de que aquelas

disposições iniciais não seriam exigidas daquela forma inicialmente prevista.”⁶

A aplicação da boa-fé sob a forma da supressio tem recebido respaldo da jurisprudência, exigindo-se, contudo, para sua configuração, “decurso de prazo sem exercício

do direito com indícios objetivos de que o direito não mais seria exercido e desequilíbrio, pela ação do tempo, entre o benefício do credor e o prejuízo do devedor. Também tem sido exigida a presença de desequilíbrio no contrato.

Apesar de ser extremamente nova a discussão, no direito brasileiro, acerca da supressio, alguns tribunais já o estão aplicando.

A décima sexta câmara cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no julgamento da apelação cível nº 70005342332, em que foi relatora a desembargadora Helena Ruppenthal Cunha, apesar de não se convencer da ocorrência da supressio no caso posto sob análise no processo, claramente reconheceu a existência e a aplicação do instituto no direito brasileiro. A seguir segue a ementa desse processo:

EMENTA: APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO DE COBRANÇA. LOCAÇÃO. PRELIMINAR DE SENTENÇA ULTRA PETITA E ILEGITIMIDADE DE PARTE.

ACORDO DE NOVOS ALUGUÉIS NÃO COMPROVADO. Não há nulidade ou excesso da sentença que estabelece a condenação no limite do pedido, apenas em valor atualizado do débito. É o fiador parte legítima para a causa, responsável solidário até a desocupação do imóvel. Ainda que tenham ocorrido pagamentos em valores menores do que aqueles constantes do contrato escrito, a circunstância, por si só, não demonstra renegociação verbal quanto aos valores locatícios, ausentes outros elementos convincentes de prova quanto à alteração do contrato. Perícia que comprova pagamento a maior em relação a período que aponta, devendo ser abatido o excesso do débito total. Alegação da incidência do instituto da supressio não acolhida visto que não demonstrado o desequilíbrio do contrato e infração à boa-fé objetiva. Honorários de sucumbência fixados nos estritos termos do art. 20, § 3º, do CPC. Preliminares afastadas, apelo da locatária parcialmente provido e apelo do fiador improvido.

A décima quarta câmara cível, do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no julgamento da apelação cível nº 70003607231, em que

6 Diretrizes Teóricas do novo CC brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 217-219

foi relator o desembargador João Armando Bezerra Campos, mesmo não entendendo caracterizada a supressio no caso submetido a julgamento pela Câmara, afirmou de uma certa forma a sua aplicação, como se constata:

Ementa: apelação cível. ceee. Preliminares. Decadência. Não se cuida, no caso, da ação invalidatória de ato jurídico por vício de vontade ou incapacidade (prazo de natureza decadencial previsto na alínea b do inciso v do parágrafo 9 do artigo 178 do código civil). Trata-se, sim, de pretensão decorrente de direito pessoal, submetida a prazo prescricional na forma do artigo 177 do código. Preliminar afastada. Prescrição. Prazo quadrienal. Inocorre, na espécie, a hipótese prevista no inciso i do parágrafo 10 do artigo 178 do código civil, pois não versa a ação sobre juros e outras parcelas acessórias prestáveis anualmente. Preliminar afastada. Prescrição. Prazo quinquenal. Afasta-se a alegação da hipótese de prescrição quinquenal prevista no decreto n. 20910/32 e no decreto-lei n. 4.595/42 não se aplicam ao caso, já que não aplicáveis às sociedades de economia mista. Preliminar afastada. supressio. Não caracteriza conduta contraria a boa-fé o exercício do direito de exigir a restituição de quantia emprestada depois de transcorrido

longo lapso temporal se tal não gera desvantagem desproporcional ao devedor em relação ao benefício do credor. Hipótese em que o mutuo não só permitiu a expansão da rede publica de concessionário de serviço publico de energia elétrica, como também a exploração econômica do serviço mediante a cobrança da tarifa, sendo que esta, a par da contraprestação, engloba a amortização dos bens reversíveis. Mostra-se, ausente, portanto, desequilíbrio entre o valor atualizado a ser restituído e o benefício fruído durante todo este tempo. Preliminar afastada. Mérito. Contratos. Correção monetária. Não se discute a validade do negocio jurídico que estabeleceu a exclusão da atualização monetária do valor financiado restituível, mas a ineficácia desta disposição diante do enriquecimento sem causa da financiada. Não se diga que a restituição do valor integral (com a correção monetária material) compromete o equilíbrio econômico e financeiro da concessão, pois a concessionária utiliza a obra financiada para disponibilizar a prestação de serviços a outros consumidores, com obtenção de vantagem econômica (lucro). Preliminares afastadas.

Apelo desprovido



A segunda câmara cível do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul, no julgamento da apelação cível nº 70001911684, de que foi relatora a desembargadora Maria Isabel de Azevedo Souza, além de reconhecer a aplicação do instituto da *supressio*, também mencionou os requisitos necessários para a sua configuração:

Ementa: administrativo. Serviço público de fornecimento de energia elétrica. Contrato de mutuo firmado pelo usuário e a concessionária. Correção monetária. Clausula contratual. Principio da boa-fé. Limitação do exercício do direito subjetivo. “*supressio*”. 1. A “*supressio*” constitui-se em limitação ao exercício de direito subjetivo que paralisa a pretensão em razão do principio da boa-fé objetiva. Para sua configuração, exige-se (i) decurso de prazo sem exercício do direito com indícios objetivos de que o direito não mais seria exercido e (ii) desequilíbrio, pela ação do tempo, entre o benefício do credor e o prejuízo do devedor. Lição de Menezes cordeiro. 2. Não caracteriza conduta contraria a boa-fé o exercício do direito de exigir a restituição de quantia emprestada depois de transcorridos mais de quinze anos se tal não gera desvantagem desproporcional ao devedor em relação ao benefício do credor.

Hipótese em que o mutuo não só permitiu a expansão da rede publica de concessionário de serviço publico de energia elétrica como também a exploração econômica do serviço mediante a cobrança da tarifa, sendo que esta, a par da contraprestação, engloba a amortização dos bens reversíveis. Ausente, portanto, desequilíbrio entre o valor atualizado a ser restituído e o benefício fruído pelo apelado durante todo este tempo, não ha falar em paralisação do direito subjetivo. 3. Conquanto tenha o contrato de mutuo firmado entre o usuário e a concessionário do serviço publico de energia elétrica para custeio das despesas a cargo desta de implantação do fornecimento estabelecido que a quantia seria restituída sem correção monetária, tem direito o usuário de receber o montante atualizado pena de arcar com os encargos que devem ser suportados pela concessionária e para cuja prestação e remunerado na forma do contrato de concessão. Recurso provido por ato do relator. Art-557 do CPC. Precedente do stj. (nove fls.) (apelação cível n, segunda câmara cível, tribunal de justiça do rs, relator:, julgado em 04/12/2000)

A Apelação Cível nº 70001135383, Segunda Câmara Cível, Tribunal de Justiça Do RS,

Relator: Maria Isabel de Azevedo Souza, Julgado em 09/08/2000, também, reconheceu a aplicação do instituto:

Ementa: administrativo. Serviço público de fornecimento de energia elétrica. Contrato de mutuo firmado pelo usuário e a concessionária. Correção monetária. Clausula contratual. Princípio da boa-fé. Limitação do exercício do direito subjetivo. “supressio”. 1. a “supressio” constitui-se em limitação ao exercício de direito subjetivo que paralisa a pretensão em razão do princípio da boa-fé objetiva. Para sua configuração, exige-se (i) decurso de prazo sem exercício do direito com indícios objetivos de que o direito não mais seria exercido e (ii) desequilíbrio, pela ação do tempo, entre o benefício do credor e o prejuízo do devedor. Lição de Menezes cordeiro. 2. não caracteriza conduta contraria a boa-fé o exercício do direito de exigir a restituição atualizada de quantia emprestada depois de transcorridos mais de quinze anos se tal não gera desvantagem desproporcional ao devedor em relação ao benefício do credor. Hipótese em que o mutuo não só permitiu a expansão da rede publica de concessionário de serviço publico de energia elétrica como também a exploração econômica

do serviço mediante a cobrança da tarifa, sendo que esta, a par da contraprestação, engloba a amortização dos bens reversíveis. Ausente, portanto, desequilíbrio, o valor atualizado a ser restituído e o benefício fruído pelo apelado durante todo este tempo, não ha falar em paralisação do direito subjetivo. Três. Conquanto tenha o contrato de mutuo firmado entre o usuário e a concessionária do serviço publico de energia elétrica para custeio das despesas a cargo desta de implantação do fornecimento estabelecido que a quantia seria restituída sem correção monetária, em direito o usuário de receber o montante atualizado pena de arcar com os encargos que devem ser suportados pela concessionária e para cuja prestação e remunerado na forma do contrato de concessão. Recurso desprovido. (nove fls) (apelação cível nº 70001135383, segunda câmara cível, tribunal de justiça do rs, relator: Maria Isabel de Azevedo Souza, julgado em 09/08/2000)

Vale salientar que, até mesmo no âmbito do Superior Tribunal de Justiça, já é possível encontrar o reconhecimento do instituto da supressio.

O Ministro Ruy Rosado de Aguiar, no julgamento do Recurso Especial nº 207.509-SP



(1999100218949), de que foi relator o Ministro Sávio de Figueiredo Teixeira, pediu vista dos autos para examinar a questão discutida no processo e, durante seu voto, expressamente reconheceu a aplicação da teoria da supressão, vale transcrever:

[...] Tenho como admissível a teoria da supressão, segundo a qual o comportamento da parte, que se estende por longo período de tempo ou se repete inúmeras vezes, porque incompatível com o exercício do direito, pode levar a que se reconheça a extensão desse direito, com base na boa-fé objetiva [...].

4 SURRESSIO

A *surrectio*, ao contrário da supressão, representa uma ampliação do conteúdo obrigacional. Aqui, a atitude de uma das partes gera na outra a expectativa de direito ou faculdade não pactuada. Ordinariamente, a doutrina tem apontado para a necessidade da presença de três requisitos, conforme lembram Antônio Manuel da Rocha e Menezes Cordeiro:

“Exige-se um certo lapso de tempo, por excelência variável, durante o qual se atua uma situação jurídica em tudo

semelhante ao direito subjetivo que vai surgir; requer-se uma conjunção objectiva de factores que concitem, em nome do Direito, a constituição do novo direito; impõe-se a ausência de previsões negativas que impeçam a *surrectio*”⁷

A *surrectio* pode ou não vir acompanhada da *supressio*.

Temos também neste caso a aplicação pelos tribunais o instituto estudado:

DIREITO CIVIL - LOCAÇÃO RESIDENCIAL - Situação jurídica continuada ao arripio do contrato. Aluguel. Cláusula de preço. Fenômeno da *surrectio* a garantir seja mantido a ajuste tacitamente convencionado. A situação criada ao arripio de cláusula contratual livremente convencionada pela qual a locadora aceita, por certo lapso de tempo, aluguel a preço inferior àquele expressamente ajustado, cria, à luz do Direito Civil moderno, novo direito subjetivo, a estabilizar a situação de fato já consolidada, em prestígio ao Princípio da Boa-Fé contratual (TJMG - 16ª Câm. Cível; ACi nº 1.0024.03.163299-5/001-Belo Horizonte-MG; Rel. Des. Mauro Soares de Freitas; j. 7/3/2007; v.u.).

7 Da Boa Fé no Direito Civil, Livraria Almedina: Coimbra, 1984, v. II, p. 821/822

5 TU QUOQUE

Aqui seria mais ou menos o brocárdio jurídico que ninguém poderá alegar a própria torpeza. Importa dizer que quem viola determinada norma jurídica não poderá exercer a situação jurídica que essa mesma norma lhe atribuiu.

O *tu toque* age simultaneamente sobre os princípios da boa-fé e da justiça contratual, pois pretende não só evitar que o contratante faltoso se beneficie de sua própria falta, como também resguardar o equilíbrio entre as prestações.

Aqui o sujeito abusa de uma norma jurídica e depois tenta tirar proveito da situação em benefício próprio.

A locução significa “*tu também*” e representa as situações nas quais a parte vem a exigir algo que também foi por ela descumprido ou negligenciado.

Em síntese, a parte não pode exigir de outrem comportamento que ela própria não observou. Exemplo do instituto está no artigo 150 do Código Civil.

Se a parte “a” descumpre determinada cláusula bilateral, está legitimando a parte “b” pressupor que tal cláusula não é essencial ou que seu descumprimento será tolerado. Gerada expectativa por fato próprio, não ressoa ético aquele que anteriormente não observou um comportamento exigi-lo de outrem.

CONCLUSÃO

O direito deve sempre perseguir a regulação das sociedades, claro que ante a formalidade necessária, esta sempre atrasada em relação às mudanças sociais, sendo certo que, a adoção de normas indicativas e não taxativas, faz com que o aplicador do direito, leia-se Juiz, tenha em suas mãos ferramentas suficientes para poder pacificar, de fato, a sociedade.

Este poder, cada dia maior, dado ao julgador faz tremer os educados nas escolas positivistas, já que se sentem inseguros em relação à exata dimensão da aplicação das normas. Ocorre que as relações tem se tornado tão específicas, assim como o é o ser humano, que dentro da coletividade é um e não apenas mais um.

Esta idéia, pilar da dignidade da pessoa humana, faz com que seja necessário e vital para a justificação do direito como instrumento eficaz de pacificador da sociedade, e a nova ordem filosófica, inaugurada pela Constituição Federal Brasileira de 1988, seguida pelo Código de Defesa do Consumidor chegando até o Código Civil de 2002, esta em acerto com os anseios sociais.

Estes anseios individuais são expressos de forma corrente em alguns motes sociais, em simples atitudes que demonstram com muita veemência a necessidade das pessoas de se sentirem únicas, exclusivas, especiais, tomemos como exemplo as belas damas que se dirigem a uma festa e não aceitam encontrar uma outra com o mesmo vestido, o mesmo



modelo.

Estes sinais, claros da sociedade devem ser percebidos pelos operadores do direitos, já que cada relação jurídica é única, individual, especial, e assim deve ser tratada.

Trazer uma codificação generalista, massificante e retirara a possibilidade do Juiz decidir cada caso como merece não se apresenta como uma forma correta de promover a dignidade das pessoas.

Dentro desta ótica o venire contra factum proprium, vem de encontro a este anseio de especialidade que cada relação jurídica merece, sendo certo que o legislador, acertadamente concede ao juiz a possibilidade ou as ferramentas necessárias para a consecução do bom direito, de poder analisar cada caso concreto e dizer o direito que se adequa àquele caso concreto.

Muito se perdeu quando ao juiz não era possível exigir de uma parte um comportamento condizente com a boa feitura do contrato, muitos ganharam e se aproveitaram deste engessamento do poder judiciário ante as suas artimanhas e desatinos.

Os institutos estudados dão a exata dimensão da filosofia colocada neste novo Código Civil, quanto ao atendimento jurisdicional da ética sobre a malandragem, da moral sobre o esperto.

A contradição de comportamentos deve atingir apenas então somente o contraditório, não podendo o oblatu ficar sujeito às

modificações injustificadas do comportamento de quem com ele e para com ele se obrigou.

A supressão do direito de quem não o exerce espontaneamente, o nascimento de um direito a quem o regularmente o exerce, mesmo que não regulado ou comprometido e a coerência das atitudes do homem, elevados à condição de norma positiva, traz a possibilidade de um aprendizado, mesmo que, diriam os pessimistas, forçoso, de uma consciência ética e humana, que tanto falta nos nossos dias.

Temos nestes institutos o exato modelo de como o direito pode além de regular as relações sócias, pode ensinar ou relembrar os cidadãos na necessidade imperiosa de que viver em sociedade exige Ética, Moral e Respeito pelo outro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A Boa-fé no Direito Privado: Sistema e Tópica no Processo Obrigacional. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

COSTA, J. M. **A Boa-fé no Direito Privado:** Sistema e tópica no processo obrigacional. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

Da Boa Fé no Direito Civil. Livraria Almedina: Coimbra, 1984, v. II.

Diretrizes Teóricas do Novo CC Brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2003.



MARQUES, C. L. **Contratos no Código de Defesa do Consumidor**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

NERY JUNIOR, Nelson e NERY, Rosa Maria Andrade. **Código Civil Anotado e Legislação Extravagante**. 2ª edição, Editora revista dos Tribunais, São Paulo, 2003.

_____, **Leis Civis Comentada**. Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 2006

PEREIRA, C. M. da S. **Instituições de Direito Civil**. 10. ed. v. III. n. 186. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

