

REVISTA CIENTÍFICA DA FAI

Publicação anual da

FAI - Faculdade de Administração e Informática



Revista Científica da FAI - v. 5, n.1, 2005

ISSN 1677-8405

SANTA RITA DO SAPUCAÍ - MG

Revista Científica da FAI/Faculdade de Administração e
Informática.

v. 5, n.1. --. Santa Rita do Sapucaí: FAI, 2005.

78 p.

Periodicidade: anual

ISSN 1677-8405

1. Administração. 2. Informática. 3. Educação

Expediente

Revista Científica da FAI

Publicação anual da FAI - Faculdade de Administração e Informática de

ISSN 1677-8405

Conselho Editorial

Diretor

Prof. Aldo Ambrósio Morelli

Editores

Prof. Benedito Márcio Barbosa Magalhães

Profa. Eunice Gomes de Siqueira

Prof. José Cláudio Pereira

Profa. Valéria Paduan dos Santos Silva

Administrador financeiro

Prof. João Teles de Souza

Corpo editorial

Profa. Dra. Adicinéia Aparecida Oliveira - FAI

Prof. Dr. Edison Oliveira de Jesus - Unifei

Prof. Dr. João Baptista de Almeida Junior - Puccamp

Prof. Dr. José Geraldo de Souza - FAI/ISE e Inatel

Prof. Dr. Jorge Américo Silva Machado -FAI/Puccamp

Prof. Dr. Nilson Sant'Anna - Inpe/FAI

Jornalista responsável

Ana Maria Beraldo - Mtb MG 05054 JP

Assessora de marketing

Sandra Carvalho dos Santos

Revisão de Normalização

Elen Maria Ferreira Terra - CRB6/1890

Revisão da Língua Inglesa

Paulo Mohallem Guimarães

Secretária de redação

Elen Maria Ferreira Terra

Juceli Costa de Lima

Diagramação

Adriana Blankenburg

Produção Gráfica

Gráfica e Editora São Paulo / Passos - MG

Capa

Valdemir Oliveira Reis

Endereço para correspondência

Av. Antônio de Cássia, 472

Jardim Santo Antônio

Santa Rita do Sapucaí - MG

Cep: 37.540.000

revistadafai@fai-mg.br

Sumário

Editorial	07
Aprendizagem Significativa e Construção de Diário de Bordo: configurando registros na práxis de formação em Psicopedagogia João Beauclair	08
Marketing de Relacionamento no Mercado Empresarial (B2B) - estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa Sandra Carvalho dos Santos	16
A Moralidade Refletiva de John Dewey João Bosco Fernandes	27
O Perfil do Novo Gestor Educacional Benedito Márcio Barbosa Magalhães Fausta Margherita Andery Magalhães	36
Leitura Significativa e Processual: uma preocupação metodológica Daniella Ferraz Amaral	46
Empreendedorismo e Política de Geração de Empregos no "Vale da Eletrônica" José Cláudio Pereira	50
Logística como Instrumentos de Diferenciação e Redução de Custos: um estudo de caso na Clic Cine Foto Ótica Ltda de Ituiutaba, MG Adriana Blankenburg Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado Vitor Dorneli Rodrigues	59
É Possível Ensinar Filosofia para Crianças? Josué Cândido da Silva.....	70

Fundação Educandário Santarritense

Presidente: Pe. Vonilton Augusto Ferreira

Vice-Presidente: Prof. Benedito Márcio Barbosa Magalhães

1º Tesoureiro: Prof. João Teles de Souza

2ª Tesoureira: Profª Fátima Cecília Seguro de Carvalho

1ª Secretária: Profª Maria Luiza Campos do Amaral Moreira

2º Secretário: Prof. José Cláudio Pereira

FAI – Faculdade de Administração e Informática

Diretor: Prof. Aldo Ambrósio Morelli

Vice-Diretor: Prof. Benedito Márcio Barbosa Magalhães

Colégio Tecnológico Delfim Moreira

Diretora: Profª Maria Luiza Campos do Amaral Moreira

Vice-Diretora: Maria Aparecida Cássia de Gruiter

Contents

Editorial.....	07
Significant Learning and Target Log Book Construction: setting up registers in the Psychopedagogy formation activity João Beauclair	08
Relationship Marketing in the Enterprise (B2B) - case study method in a private telephonic company Sandra Carvalho dos Santos	16
The Reflective Morality by John Dewey João Bosco Fernandes	27
Profile of a New Educational Manager Benedito Márcio Barbosa Magalhães Fausta Margherita Andery Magalhães	36
Significant and Processual Reading: methodological concern Daniella Ferraz Amaral	46
Entrepreneurship and Politics for Employment Geration in the "Electronic Valley" José Cláudio Pereira	50
Logistic as Differentiation and Cost Reduction Tools: a case study at Clic Cine Foto Ótica Ltda of Ituiutaba, MG Adriana Blankenburg Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado Vitor Dorneli Rodrigues	59
Is it Possible to Teach Phylosophy to Children? Josué Cândido da Silva	70

Editorial

Dando continuidade à divulgação dos resultados das pesquisas realizadas pelo seu corpo docente e profissionais das áreas de gestão, tecnologia e educação, a FAI lança a quinta edição da sua Revista Científica.

Nesses cinco anos, a instituição tem procurado incentivar e apoiar a pesquisa, dando subsídios ao professor-pesquisador para que ele possa realizar esse trabalho tão importante, não só para a comunidade acadêmica, mas para a comunidade em geral.

Como resultado desse trabalho, nossa revista obteve o "conceito B" no Sistema Qualis da CAPES, responsável pela classificação de periódicos científicos. Esse conceito vem consolidar o trabalho de pesquisa desenvolvido pela instituição.

Desejamos a todos uma boa leitura e deixamos o convite para que você venha fazer parte desse grupo, onde o objetivo principal é a difusão do conhecimento.

Conselho Editorial

Aprendizagem Significativa e Construção de Diários de Bordo: configurando registros na praxis de formação em Psicopedagogia

João Beauclair

Mestre em Educação e pós-graduado em Planejamento Educacional pela Universidade Salgado de Oliveira – Rio de Janeiro, psicopedagogo pela UCAM - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, professor Adjunto I da FAI, conferencista e palestrante sobre temas educacionais e psicopedagógicos em diversos eventos, congressos e fóruns nacionais e internacionais.

E-mail: joabeauclair@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo pretende vincular aspectos teóricos da Aprendizagem Significativa, abordando a construção de Diários de Bordo como configuração de registros de aprendizagem, na prática de formação em Psicopedagogia vivenciada pelo autor enquanto mediador em cursos de pós-graduação lato-sensu ministrados na FAI – Faculdade de Administração e Informática, em parceria com a Fundação Aprender. O conjunto de idéias aqui elaborado é fruto de algumas inquietações sobre o ensinar e o aprender e, ainda, procura demonstrar como esta estratégia de formação de adultos pode ser elemento de motivação para os processos de resgate e/ou construção de autoria de pensamento.

Palavras-chave: aprendizagem significativa, diários de bordo, praxis psicopedagógica, construção do olhar, autoria de pensamento, psicopedagogia.

ABSTRACT

This article intends to link theoretical aspects of Significant Learning by, approaching the construction of Target log book as a configuration of learning registers, in the practice of Psychopedagogy formation experienced deeply by the author while being a mediator in broad-sensu post-graduation courses given at FAI-College of Administration and Computer Science, in partnership with the “Fundação Aprender”. The set of ideas elaborated here is fruit of some questioning on teaching and learning and, it still intends to demonstrate how this strategy of adult formation can be element of motivation for the rescue processes and/or construction of thought authorship.

Keywords: significant learning, target log book, psychopedagogy activity, vision construction, thought authorship, psychopedagogy.

APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA NA CONSTRUÇÃO DE DIÁRIOS DE BORDO

*“Mas cada um só vê e entende
as coisas de um seu modo”.*

Guimarães Rosa

*“O que é, exatamente por ser tal como
é não vai ficar tal como está”.*

Bertolt Brecht

Nos processos de ensinagem essencial é perceber que o ato de aprender e ensinar sejam significativos e seus processos materiais possam ser apreendidos com a objetivação de se fazer sentido, tanto para ensinantes como para aprendentes, quando uma informação nova busca ancoragem em conceitos anteriormente existentes nas estruturas de cognição presentes em cada um de nós. A informação nova interage com as estruturas específicas do conhecimento, por Ausubel denominada de “subsunção”.¹

Neste sentido, o que precisa ser apreendido liga-se ao já conhecido, e à medida que tal processo não ocorre, podemos perceber a existência da aprendizagem mecânica², um outro conceito importante na teoria de Ausubel, onde se constata que, quando as novas informações são apreendidas sem interação, não ocorre nenhuma alteração na estrutura cognitiva e sim o processo de decorar fórmulas e leis, regras e conteúdos para apenas ser avaliado, sem nenhuma significação real na constituição das subjetividades dos sujeitos.

Na aprendizagem significativa, o fundamental é que ocorra pelo menos duas situações iniciais. A primeira reside na figura do aprendente, que deve ter incorporado ao seu mover-se no mundo o desejo de aprender, indo além da memorização pura e simples. Caso isso não ocorra, percebemos a aprendizagem mecânica, não dotada nem de significado nem de sentido.

Outra situação a ser observada está ligada ao fato de que o conteúdo/tema a ser assimilado, construído e apreendido na relação de ensinagem entre ensinantes e aprendentes deve ser significativo, criar possibilidades

de vínculos psicológicos e filosóficos e conter, em sua vinculação, sentido lógico; e que neste processo ocorra a mediação enquanto experiência entre sujeitos que interagem, cada qual com sua própria bagagem existencial e com seus próprios modos de ser e estar neste movimento de aprendizagem.

Na experiência aqui relatada fica claro que a construção do conhecimento se dá à medida que cada um movimenta-se no sentido e na direção de articular novos saberes aos que já possui. Tal estruturação cognitiva perpassa a trajetória de cada aprendente, em todo o seu processo existencial, vivenciado de modo consciente ou não, a partir da inteireza e unicidade de cada ser, que em sua vida estabelece uma forma diferenciada e seqüencial de configurar sua trajetória enquanto aprendente.

“Nos processos de ensinagem essencial é perceber que o ato de aprender e ensinar sejam significativos e seus processos materiais possam ser apreendidos com a objetivação de se fazer sentido, tanto para ensinantes como para aprendentes, quando uma informação nova busca ancoragem em conceitos anteriormente existentes nas estruturas de cognição presentes em cada um de nós. A informação nova interage com as estruturas específicas do conhecimento.”

A Teoria da Aprendizagem Significativa enfatiza que a aprendizagem de significados e de conceitos é a de maior valia para nós, seres aprendentes e ensinantes no grande jogo da vida. De acordo com Ausubel, a vivência de aprendizagem ganha concretude a partir da percepção que vamos construindo ao longo de nossa trajetória humana, onde o transmitir-retransmitir saberes, informações, conceitos e a própria herança cultural da humanidade ao longo das gerações ganha significado e sentido.

A aprendizagem significativa, oposta à aprendizagem mecânica, vincula a construção do conhecimento a própria busca de cada um de nós por novos saberes e

¹ Possível tradução para “subsumer”.

² Em inglês, rote learning.

novas práticas, por novos conceitos e novas informações, por outras idéias e exemplos que podem ser de utilidade aos processos de cognição e subjetividade de cada sujeito aprendente/ensinante.

A construção de diários de bordo como registros de aprendizagem, enquanto prática motivadora de aprendizagem e formação continuada de adultos tem se tornado a marca de atuação nos processos de mediação onde ganhamos inserção e procuramos, a partir de nossas próprias limitações, ser propositivos, curiosos, experimentadores, criativos e, como resultado de todo esse processo, contribuir para o desenvolvimento dos processos de autoria de pensamento.

Registro de aprendizências: uma prática motivadora.

“... o fator, isolado mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aluno já sabe; descubra isso e ensine-o de acordo”.

David Ausubel.

“O mistério da vida me causa a mais forte emoção. É o sentimento que suscita a beleza e a verdade, cria a arte. Se alguém não conhece esta sensação ou não pode mais experimentar espanto ou surpresa, já é um morto vivo e seus olhos se cegaram”.

Albert Einstein

A preocupação de Ausubel em relação aos tipos de aprendizagem - cognitiva, afetiva e psicomotor - está voltada principalmente à aprendizagem cognitiva, considerada como o *modus operandi* como a informação/conhecimento é assimilada/o no interno do sujeito aprendente. Se a teoria de Ausubel está baseada no que antecede a ação educativa, os Diários de bordo como registro de aprendizências fazem com que os conhecimentos prévios dos adultos em formação continuada ganhem espaço de interlocução e verbalização, onde a bagagem de conhecimentos, conteúdos e conceitos anteriormente adquiridos seja revista, reavaliada e validada em muitas situações: construímos um espaço de interlocução, onde o sujeito aprendente é, ao mesmo tempo ensinante e aprendente, com a mediação organizada do facilitador, ou seja, com a ação educativa do professor responsável por

tal processo.

A aprendizagem, então, torna-se significativa por conta do movimento do ser que deseja a aprendizagem construtivista, onde essencial é a interação enquanto processo de socialização de saberes e de práticas. O sujeito que ensina aprende ao ensinar e o que aprende ensina ao aprender, como nos ensinou Paulo Freire. A dinamicidade do conhecer é validada a partir dos subsunçores que ambos (aprendentes e ensinantes) possuem para construir outros subsunçores ou, ainda, exercer a modificabilidade cognitiva ao se deparar com os antigos sistemas conceituais presentes em suas estruturas de cognição. A aprendizagem é dinâmica, pois é uma interação entre aluno e professor, a partir do conhecimento prévio que o aluno possui. E neste sentido, talvez seja interessante lembrar Anísio Teixeira, que dizia que educar é uma arte que se aprende praticando, sentindo, vivendo.

“A construção de diários de bordo como registros de aprendizagem, enquanto prática motivadora de aprendizagem e formação continuada de adultos tem se tornado a marca de atuação nos processos de mediação onde ganhamos inserção e procuramos, a partir de nossas próprias limitações, ser propositivos, curiosos, experimentadores, criativos e, como resultado de todo esse processo, contribuir para o desenvolvimento dos processos de autoria de pensamento.”

Os registros de aprendizências enquanto prática motivadora, nesta formatação, expressam idéias tais como criatividade, aprendizagem em arte, oficinas psicopedagógicas, estratégias de formação, autoria de pensamento, processos de ensinagem, Arte-terapia, Psicopedagogia e Aprendizagem Significativa como os fios de um bordado, que ao se cruzarem, tentam expressar uma totalidade e mostrar um movimento de fazer acontecer a magia da vida: o encontro entre homens e mulheres que, em parceria, tentam ressignificar suas trajetórias e agregar novos valores a suas próprias carreiras e vidas.

Cabe a cada grupo onde atuamos articular e me

diar expressões, falas e sentimentos surgidos a partir da experiência em tela e nossa aposta em cursos de formação é aliar prazer, alegria, jogos, dinâmicas, brincadeiras que atendam a um novo modelo de ser e estar em educação, onde eles criem vínculos positivos e que aprender seja algo essencialmente prazeroso e coletivo, espaço de interlocução humana que possibilita nossa evolução e amplia nosso olhar sobre a própria vida. Aliar teoria e prática, estudar pensadores complexos e aprofundar conhecimentos sistematizados de modo acadêmico necessariamente não é seguir os modelos tradicionais do falar ditar do mestre, como nos ensina Lévy (1993)³. Numa perspectiva construtivista e sócio-interacionista, referendada em múltiplas leituras, análises, pesquisas e procura de sistematização, aqui procuramos mesclar fios, com matizes, espessuras, cores diferenciadas, com o único desejo: compartilhar idéias e, ao assim fazer, enredá-las, objetivando, sem sombra de dúvida, o intercâmbio, o registro, a circularidade dos saberes.

A metodologia de Oficinas Psicopedagógicas, estratégia de formação cuja autoria temos aprofundado enquanto condutores de processos de ensinagem em diferentes espaçostempos⁴ de formação, tanto em cursos de Psicopedagogia como em outras práticas pedagógicas, é uma tentativa de criarmos novos sentidos e significados na prática educativa, rompendo modos cristalizados que não agregam valores efetivamente humanos em nosso percurso enquanto viventes.

Refletir sobre Aprendizagem Significativa é levar o nosso olhar para os caminhos da subjetividade humana, pois aprendizagem é uma relação que estabelece elos de ligação entre quem exerce o papel de ensinante e quem vivencia o papel de aprendiz, validando as contribuições de Ausubel⁵.

Como tema essencial e gerador de novos horizontes necessitamos, sempre, continuar a busca para compreender, com cada vez mais clareza, os processos de aprendizagem⁶. Nossas auto-referências e autonomias de pensar e a circularidade de diferentes conceitos nos demonstram

que nossas potencialidades são infinitas e, neste sentido, lançar novas idéias, provisórias e em movimento, devem dar continuidade ao nosso permanente pensar e refletir sobre o que é aprender, para todos nós enquanto sujeitos viventes.

Acreditamos que, enquanto educadores preocupados com o humanismo, ressignificar nossos campos de sentido como seres *aprendentes* e *ensinantes* e buscar vincular este processo aos estudos sobre nossas distintas práticas, são concretas possibilidades de encontro e/ou reencontro com nossos próprios significados e sentidos.

A reflexão e o olhar atento nos leva à reconstituição do vivido e gera múltiplas possibilidades de revermos nossas próprias identidades enquanto sujeitos e nossas vinculações sistêmicas com os outros, que só podem ocorrer na prática da interatividade, conjunto de relações simultâneas onde realidade, vontade, poder e desejo se mesclam e re-criam a organização de nossos pensamentos e sentimentos. Ao buscarmos refazer o percurso da motivadora experiência humana do próprio viver, - em nossa histórica trajetória, desde os primórdios -, podemos observar que é no *aprender* e na *arte* que concentramos nossos esforços maiores para a sobrevivência e esta é a maior herança que carregamos: a herança cultural de toda a humanidade.

Elementos essenciais para compreendermos isso não nos faltam: hoje é urgente a busca de novos paradigmas para nossas condutas e ações, presente na necessidade da construção de uma nova Ética, de um novo Humanismo e, principalmente, na possibilidade de enquanto seres que vivem em comunhão, resgatarmos valores de afabilidade, mansidão e doçura nas relações que estabelecemos com o mundo, com os outros, com a Vida em si mesma.⁷

A perspectiva criada a partir de nossas vivências deve estar voltada para a redescoberta, para a criação e recriação, para a construção, permanente, de outros caminhos para conviver com amorosidade nos espaços do sen-

³ LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

⁴ Seguimos aqui a proposição de criarmos novos campos de significado e sentido para as palavras, conforme sugestões contidas em: ASSMANN, Hugo e SUNG, Jung Mo. Competência e Sensibilidade Solidária - Educar para a Esperança. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

⁵ Aprendizagem e ensinantes são expressões surgidas nos estudos mais atuais de Psicopedagogia. Conferir livros de Alicia Fernandez citados na bibliografia.

⁶ Maturana, Humberto. Cognição, ciência e vida cotidiana. Editora UFMG; 2001.

⁷ Conferir: BEAUCLAIR, João. *Mansidão, afabilidade e doçura nas relações humanas: o resgate necessário a partir das instituições*. Publicado em 03/09/2004 no site www.psicopedagogiaonline.com.br.

tir, do fazer, do estar junto com o outro, em processos de ensinagem. Temos afirmado, inclusive em outros escritos e espaços, que é nas nossas interações que residem à melhoria das condições próprias ao aprender, desde que a compreensão para as distintas particularidades que nos fazem humanos seja tarefa consciente e exercício contínuo. Existe beleza e arte maior do que esta? Saber que neste processo conhecer é conhecer-se e reconhecer-se na parceria ad infinitum com os outros?

A constituição de nossas autorias de pensamento, em nossas aprendizagens cotidianas, deve estar pautada no necessário e fundamental desejo do construir vínculos positivos entre o ser que aprende, o ser que ensina e os múltiplos processos de cognição emergentes deste encontro. A criatividade, a busca por novas visões voltadas à construção de nossas subjetividades enquanto seres fadados a aprendizagens perenes, nos condicionam ao desafio de configurar/reconfigurar nossas competências e habilidades para interação com a humana diversidade que convivemos cotidianamente e com as infinitas tensões que caracterizam nossa contemporaneidade⁸.

Fundamental então é a proposta de percebermos a aprendizagem como essencial campo de infinitas possibilidades de construção de novos pensares e de novas maneiras de perceber e sentir, de cuidar de cada um de nós, sem esquecermos que somos seres essencialmente vinculados aos processos de ensinagem permanentes: somos seres humanos porque somos seres aprendentes. Em artigo anterior afirmei ser fundamental, em processos de formação, observarmos que ensinantes e aprendentes vão

“autorizando-se mutuamente, sendo autores dos pensamentos que constroem, movidos por seus desejos, em busca de seus processos e movimentos de autonomia, indo além do olhar do/a outro/a para reconhecer a autoria de seu pensamento e produção. Importante é perceber que “ensinagem” e “aprendência” são processos de permissão a autoridade de pensamentos, como movimentos diferenciados e

reconhecedores da alteridade”.⁹

Enquanto estratégia de formação, as oficinas psicopedagógicas permitem a vivência de aspectos teóricos sócio-interacionistas e construtivistas de um modo mais abrangente, onde *ensinantes e aprendentes* sejam mediadores coletivos nos movimentos de processar, produzir e desenvolver conhecimento.

IDÉIAS ENREDADAS E ENTRETECIDAS COMO POSSÍVEL CONCLUSÃO

“O senhor... mire e veja o mais importante no mundo é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, não foram terminadas – mas que elas vão sempre mudando. É isso que a vida me ensinou. Isso me alegra.”

João Guimarães Rosa

A partir de interações criativas, da formação de grupos operativos, de vivências com diferentes materiais, com a expressão corporal e a música, com a dança e a produção textual e plástica, a complexidade inerente ao humano aprender se faz numa outra perspectiva, onde AULA é espaço-tempo de re-descoberta, sinônimo de prazer, convívio da paixão, arte do cotidiano; aprender ocorre a partir de movimentos diários, constantes e dinâmicos, o sujeito consigo mesmo, o sujeito com o outro, o sujeito com o mundo: sempre, e eternamente, haverá algo a ser aprendido e ensinado.

Aprender e ensinar são processos vitais: é busca constante, é conquista, encantamento, é o que nos mantém vivos, jovens, crianças. É o universo da relação entre a magia da vida e a vida de cada sujeito, é o espaço-tempo da elaboração, é o imã do desenvolver de nossa poética existencial. Nas oficinas psicopedagógicas como estratégias de formação são compartilhadas pela busca, pelo sonho do crescimento diário, pelo desejo de conhecer o novo, pela curiosidade do despertar, a cada dia, para um mundo cheio de novas surpresas.

O que se propõe é um novo olhar, menos ativista,

⁸ BEAUCLAIR, João. *Psicopedagogia: trabalhando competências, criando habilidades*. Coleção Olhar Psicopedagógico, Editora WAK, Rio de Janeiro, 2004.

⁹ BEAUCLAIR, João. *Autoria de pensamento, aprendizagens e ensinagens: novos modelos e desafios na produção de conhecimento em Psicopedagogia*. Publicado no site www.abpp.com.br, abril de 2004.

que em nossa cotidianidade é demasiadamente apressado, sem tempo de reflexão e com a ausência da sensação de estar no aqui e no agora. O desafio é o de aprender, a partir das tantas informações disponíveis nesta sociedade do conhecimento, a lançar novos olhares às perspectivas do nosso século XXI, que torna os mundos cada vez mais interdependentes, inter-relacionados. E o resgate que a Arte pode permitir é o de ter a função de formação de subjetividades dotadas de competências solidárias, de sensibilidade, de responsabilidade, onde a interação seja permanente busca de sentido para nossas existências. Para tal resgate, a perene necessidade de continuarmos a aprender faz com que tenhamos a alegria de sermos eternos aprendizes, embasando a metodologia de oficinas psicopedagógicas na proposição da UNESCO com os quatro pilares para a Educação do Século XXI: a aprender a conhecer, o aprender a fazer, o aprender a viver juntos, e o aprender a ser.

“Aprender e ensinar são processos vitais: é busca constante, é conquista, encantamento, é o que nos mantém vivos, jovens, crianças. É o universo da relação entre a magia da vida e a vida de cada sujeito, é o *espaçotempo* da elaboração, é o imã do desenvolver de nossa poética existencial.”

Reflexões sobre a necessidade de criar novos sentidos e significados para o estarmos juntos fazendo Educação, rompendo com práticas cristalizadas é essencial na práxis do psicopedagogo, enfim, dos que atuam numa perspectiva onde a aprendizagem significativa é um processo profundamente social e, por isso, o desafio é o de contextualizar saberes, conhecimentos, informações, é reinterpretar o que se vive e o que vê; é registrar o processo vivenciado, é apropriar-se da experiência, é saber que há poder, força, na arte de transformar, na arte do empoderar-se. Refletir sobre a necessidade de revermos estes nossos movimentos e exercícios, de avaliarmos/rea-

valiarmos a capacidade que todos nós temos de uns com os outros, aprendermos a conhecer a partir da investigação e da descoberta, é elemento chave para gerar a alegria de ser um eterno aprendiz.

Novos sentidos e significados ao estarmos juntos fazendo Educação só serão possíveis se realmente criarmos um *espaçotempo* de esforço, determinação e encorajamento para que efetivamente ocorra o rompimento de práticas cristalizadas no fazer pedagógico. Atuar neste sentido é estar determinadamente vinculado ao campo da inovação, da mudança, da organização de uma outra forma de pensar e ver a realidade, de organizar e conduzir o próprio destino, lutando, permanentemente, para crescer, conhecer, construir, criar, enfim.

Assim, fica expresso nesta escritura o desafio de tornar possível o encontro com outros “eus”. Nos processos de interação social e nas práticas de comunicação interpessoal a metodologia das oficinas psicopedagógicas visa ressaltar a essencialidade do saber cuidar, onde o nosso papel é o de saber que os aspectos motivacionais desempenham importância central para que a ‘ensinagem’ seja significativa e que encontre efetiva funcionalidade em seu exercício¹⁰. Isto porque ensinar e aprender são necessidades humanas e aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser e aprender a amar só é possível em comunhão. E estar em comunhão é impulsionar-se e pautar-se pela

*“procura de possíveis saídas às nossas inteligências ainda aprisionadas, nos desafiando aos processos de mudança permanente, produtiva, continuada e em harmonia com nossa essência humana”.*¹¹

E o desejo é esse: da mediação ao desejo, do desejo à mediação, em processo permanente, onde nossas capacidades (infinitas que são) nos levem construção de um sonho: não negligenciar as oportunidades de aprendizagem e saber que desejar é ousar. O gênio existe, adormecido, em cada um de nós: despertá-lo também é nossa

¹⁰ BEAUCLAIR, João. *A prática de ‘ensinagem’ no desenvolvimento de projetos educativos: potencialidades e condições básicas*. Revista PARADOXA - Projetivas Múltiplas em Educação, UNIVERSO, vol. 8, n.º 10/11/2001.

¹¹ BEAUCLAIR, João. *Da Educação Ambiental à Ecologia Humana: o caminhar necessário nos processos de Educação em Direitos Humanos*. Trabalho aprovado (comunicação oral) para o XI Simpósio sobre Meio Ambiente do Universo - Universidade Salgado de Oliveira, Campus São Gonçalo, outubro 2003.

tarefa e ousadia.

Assim, se é da mediação ao desejo e do desejo à mediação que se constrói o caminho por onde nossas capacidades transitam, a teoria da aprendizagem significativa ganha outros aspectos, como num conjunto de experiências cognitivas, afetivas e psicomotoras, contribuintes à formação global do sujeito que interage com o mundo e com os outros em suas vivências. Sabemos que David Ausubel destaca a aprendizagem cognitiva, mas para que cada sujeito possa ir adiante, crescendo e desenvolvendo suas múltiplas possibilidades, é preciso ir além dos espaços da cognição¹².

“Nos processos de interação social e nas práticas de comunicação interpessoal a metodologia das oficinas psicopedagógicas visa ressaltar a essencialidade do saber cuidar, onde o nosso papel é o de saber que os aspectos motivacionais desempenham importância central para que a ‘ensinagem’ seja significativa e que encontre efetiva funcionalidade em seu exercício. Isto porque ensinar e aprender são necessidades humanas e aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser e aprender a amar só é possível em comunhão.”

Em Novak apreendemos que *ensinantes e aprendentes* possuem processos de autoria de pensamento, elaboram sentimentos diversos e encontram, no seu cotidiano, *espaçostempos* de ação e atuação social. A práxis

da Aprendizagem significativa na construção de Diários de Bordo configura registros de aprendizagem na formação em Psicopedagogia porque considera o sujeito que *aprende e ensina* enquanto ser em processo de formação global que está para além dos aspectos da cognição: o lugar, o *tempoespaço* de cada um, os elementos materiais e imateriais, a contextualização e a validação da própria formação de cada pessoa está na sua prática. Potencialmente significativa é a ação de intercâmbio e permuta, de disponibilidade interna para a escuta e o olhar mais apurado no evento educativo onde ações significativas emergem da sensibilidade e da aprendizagem onde são compartilhados práticas e saberes na troca de sentidos e significados.¹³

Meu objetivo aqui foi este, o compartilhar idéias enredadas e entretecidas numa práxis educativa objetivada à aprendizagem significativa, sabendo que o nosso cotidiano

*“... encerra e contém todos os segredos, mistérios, esperanças e frustrações, que entre milhares de outros eventos, nas mais diversas dimensões e nuances, compõem a indescritível aventura de viver para a humanidade. É neste harmonioso ou perturbador mover de tudo e todos, nos mais diferentes ritmos e direções espaciais e temporais e mesmo totalmente independentes de tempo e espaço, que o ser humano existe, em constante e ativa interação com os agentes e atores que com ele compartilham a aventura de viver”.*¹⁴

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSMANN, Hugo; SUNG, Jung Mo. **Competência e Sensibilidade Solidária - Educar para a Esperança**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

¹² BEAUCLAIR, João. *Neuropsicologia e Biociências: aprendendo Ecologia Humana com um novo olhar – sobre si mesmo e os outros – a partir da autopoiese*. In.: RIBEIRO DO VALLE, Luiza Helena e CAPOVILLA, Fernando César. *Temas Multidisciplinares de Neuropsicologia e Aprendizagem*. Tecmedd, Ribeirão Preto, 2004.

¹³ BEAUCLAIR, João. *O fio como conhecimento e a rede como suporte: processos de autoria de pensamento como estratégia de inclusão*. Artigo síntese de minha participação, como convidado, no mini-curso Saberes e práticas na/da diferença no cotidiano escolar, proposto e coordenado por Anelice Ribetto, para a Agenda Acadêmico-científica Universidade, Meio Ambiente. Qualidade de Vida, da Universidade Federal Fluminense, novembro de 2004. Publicado no Brasil no site www.abpp.com.br e em Portugal no site <http://www.gabpsicopedagogia.com>

¹⁴ GUENTHER, Zenita Cunha. *Educando o ser humano: uma abordagem da Psicologia Humanista*. Mercado das Letras, Campinas, São Paulo; UFLA - Universidade Federal de Lavras, 1997, p.161.

BEAUCLAIR, João. **Psicopedagogia: trabalhando competências, criando habilidades**. Coleção Olhar Psicopedagógico. Rio de Janeiro: WAK, 2004.

_____. **Mansidão, afabilidade e doçura nas relações humanas: o resgate necessário a partir das instituições**. Disponível em: www.psicopedagogiaonline.com.br. Acessado em 2005.

_____. **O fio como conhecimento e a rede como suporte: processos de autoria de pensamento como estratégia de inclusão**. Artigo síntese de minha participação, como convidado, no mini-curso Saberes e práticas na/da diferença no cotidiano escolar, proposto e coordenado por Anelice Ribetto, para a Agenda Acadêmico-científica Universidade, Meio Ambiente. Qualidade de Vida, da Universidade Federal Fluminense, novembro de 2004. Disponível em: www.abpp.com.br; <http://www.gabpsicopedagogia.com>.

_____. **Autoria de pensamento, aprendizagens e ensinagens: novos modelos e desafios na produção de conhecimento em Psicopedagogia**. Disponível em: www.abpp.com.br. Acessado em: abril de 2004.

_____. **A prática de ‘ensinagem’ no desenvolvimento de projetos educativos: potencialidades e condições básicas**. PARADOXA - Projetivas Múltiplas em Educação, UNIVERSO, vol. 8, n.º 10/11/2001.

_____. **Da Educação Ambiental à Ecologia Humana: o caminhar necessário nos processos de Educação em Direitos Humanos**. Comunicação apresentada no XI Simpósio sobre Meio Ambiente do UNIVERSO - Universidade Salgado de Oliveira, Campus São Gonçalo, outubro 2003.

_____. **Neuropsicologia e Biociências: aprendendo Ecologia Humana com um novo olhar – sobre si mesmo e os outros – a partir da autopoiese**. In.: RIBEIRO DO VALLE, Luiza Helena; CAPOVILLA, Fernando César. *Temas Multidisciplinares de Neuropsicologia e Aprendizagem*. Tecmedd, Ribeirão Preto, 2004.

GUENTHER, Zenita Cunha. **Educando o ser humano: uma abordagem da Psicologia Humanista**. Mercado das Letras, Campinas, São Paulo; UFLA - Universidade Federal de Lavras, 1997, p.161.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MATURANA, Humberto. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

RIBEIRO DO VALLE, Luiza Helena; CAPOVILLA, Fernando César. **Temas Multidisciplinares de Neuropsicologia e Aprendizagem**. Ribeirão Preto: Tecmedd, 2004.

Marketing de Relacionamento no Mercado Empresarial (B2B) - estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa

Sandra Carvalho dos Santos

Mestre em Administração pela FEA/USP, especialista em Marketing (UFBA), especialista em Engenharia Sanitária e Ambiental (UERJ), graduada em Engenharia Química (UFRJ), professora da FAI e da Unifei, coordenadora do departamento de marketing e comunicação da FAI, coordenadora do Infovale (Núcleo de Informações Estratégicas do APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí).

E-mail: sandra@fai-mg.br

Co-autor

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Professor titular do Departamento de Administração da FEA/USP

E-mail: gltoledo@usp.br

RESUMO

Partindo-se dos conceitos teóricos pesquisados na literatura de referência, foram definidos os pressupostos conceituais do marketing de relacionamento que melhor se aplicam a uma empresa de serviços que atua no B2B. Em seguida, utilizando-se do método de estudo de caso, esses conceitos foram investigados na prática, pesquisando-se a empresa líder do mercado brasileiro de telefonia fixa e uma das maiores empresas do país – a Telemar. Dessa forma, avaliando-se comparativamente os aspectos teóricos e práticos do marketing de relacionamento, pode-se identificar o nível atual de entendimento e aplicação desse conceito pela empresa estudada. Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa entende parcialmente o conceito de marketing de relacionamento, atendendo a vários dos pressupostos conceituais definidos. Dentre os conceitos ainda não aplicados pela empresa estudada, destaca-se a adoção de medidas para avaliação do desempenho das estratégias de relacionamento implantadas e a utilização da lealdade e lucratividade do cliente como principal medida de desempenho da organização.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, gestão de clientes, marketing empresarial, telecomunicações, empresa de telefonia.

ABSTRACT

Using concepts from literature, the relationship marketing concepts that could be applied to B2B service industry were defined. Then, these concepts were investigated at Telemar - the Brazilian telecommunication market leader - using the case study research method. The theoretical and practical issues were analyzed and compared in order to identify how Telemar understands and applies the relationship marketing. It can be said from the research results that Telemar understands and applies most of the conceptual investigated issues. However, it does not have any tool either to evaluate the relationship strategy efficiency or to use customer's loyalty and profitability to measure the organization performance. Moreover, it is observed not only the identification of the conceptual issues of relationship marketing in B2B service organizations, but also the confirmation that it is necessary to implement some performance evaluation system in order to monitor and measure the relationship marketing strategies.

Keywords: relationship marketing, customer management, industrial marketing, telecommunications, telephonic company.

INTRODUÇÃO

Clientes exigentes e informados. Produtos equiparados em tecnologia e qualidade. Ofertas abundantes. Ciclos de vida menores para produtos e empresas. Globalização de mercados. Tecnologia digital. Era da informação. Estas são as características que prevalecem no ambiente de marketing atual e que o tornam mais competitivo, mais volátil e menos previsível. Sob essas condições, o clássico conceito dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção) já não basta para uma empresa se estabelecer de forma sustentável no mercado. O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor e, principalmente, pela expectativa de como ele deseja ser atendido.

O marketing deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. A participação de mercado que durante muito tempo foi a principal meta das empresas, cede lugar para a participação no cliente, uma medida de sucesso agora mais relevante que a primeira: as empresas precisam saber qual a sua participação nos gastos do cliente e qual a qualidade dessa participação.

“O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing.”

Por outro lado, apesar de precisar buscar, continuamente, a criação de valor que leve a um alto nível de satisfação dos seus clientes, a empresa orientada para mercado não pode e não deve se desviar da sua meta principal – ser lucrativa. Conseqüentemente, a obtenção da relação ideal entre valor e custos tem-se tornado cada vez mais desafiante, à medida que os mercados se tornam mais competitivos.

Enfim, além de terem que se preocupar em identificar uma oferta de valor que leve à satisfação e à conseqüente fidelização dos seus clientes, o novo desafio das

empresas é saber como criar o valor mais alto para seus clientes sem sacrificar a sua lucratividade.

Nesse contexto, o marketing de relacionamento se apresenta como a estratégia mais recomendada para atender às exigências do mercado competitivo, como um *processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria [...] permitindo criar e compartilhar valores com os clientes que a empresa escolher para atender* (Gordon, 2000).

No entanto, resultados de uma pesquisa sobre relacionamento com clientes realizada no Brasil pela empresa de consultoria Peppers & Rogers (Peppers & Rogers, 2003), indicaram, entre outros fatos, a seguinte realidade: (1) As empresas vinculam o conceito de marketing de relacionamento às táticas de relacionamento com clientes no lugar de estratégias de aumento de rentabilidade e valor de base de clientes. (2) Existe uma concepção equivocada de que programas formais de relacionamento são especialmente indicados para lidar com o consumidor final (B2C). (3) A grande dificuldade encontrada pelas empresas que o utilizam está na medição do resultado efetivo do relacionamento com seus clientes.

Considerando-se ainda os números do mercado B2B – U\$10 bilhões em 2001 na América Latina com previsão para mais de U\$60 bilhões em 2005, sendo o Brasil líder regional com 55% desse valor (Peppers & Rogers, 2001) –, a importância e atualidade do tema e, principalmente, a insuficiência de trabalhos de pesquisa nesta área, identificou-se a necessidade de um estudo que levasse a um aprofundamento do tema Marketing de Relacionamento no mercado B2B.

Para o desenvolvimento desse trabalho foi escolhido o setor de Telecomunicações, devido à posição que ele passou a ocupar no cenário empresarial brasileiro após a privatização dos serviços de telefonia ocorrida em 1998: representa hoje o maior mercado brasileiro em receita e lucro e já está entre os maiores do mundo.

Motivado por todos esses fatores, este estudo buscou um aprofundamento teórico do marketing de relacionamento, visando identificar os pressupostos conceituais que melhor se aplicassem à implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento em uma empresa de

serviços que atua no B2B. Em seguida, esses conceitos foram investigados na prática estudando-se uma empresa de telefonia fixa de âmbito nacional. Finalmente, avaliou-se comparativamente os aspectos teóricos e práticos encontrados, identificando-se as semelhanças e diferenças existentes entre eles.

“O novo desafio das empresas é saber como criar o valor mais alto para seus clientes sem sacrificar a sua lucratividade.”

ENTENDENDO O CONCEITO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Apesar de estar inserida no contexto mais contemporâneo do marketing, a questão “relacionamento” já era uma preocupação de estudiosos da administração como Theodore Levitt e Peter Drucker desde os anos 70 e 80. Drucker (1973, apud Kotler 2000) já afirmava que “*a meta da empresa é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só*” (p.30), ao mesmo tempo em que também considerava o movimento consumerista como a “*vergonha do marketing*” por não cumprir com a sua função de ouvir e atender clientes (Drucker apud Vavra, 1993). Enquanto isso, desde 1983¹, Theodore Levitt (Levitt, 1990) vem defendendo a administração eficaz do relacionamento com o cliente como forma de perpetuar o valor do bem ou serviço oferecido e afirmando que “*o objetivo do marketing é obter e manter clientes*” (p.138). Já o termo “marketing de relacionamento”, foi introduzido pela primeira vez por Leonard Berry (1983 apud Grönroos 1994), no contexto do marketing de serviços, como sendo uma estratégia para atrair, manter e aprimorar os relacionamentos com os clientes.

Corroborando com os antigos pensamentos de Theodore Levitt e Peter Drucker, Rapp & Collins (1991) consideraram a década de 80 como uma década de transição para um território de marketing inteiramente novo, por eles chamado de “MaxiMarketing”², onde “*o poder da*

propaganda de consciência de produto e de construção de imagem ainda seria importante, mas o relacionamento desejado com os consumidores individuais seria colocado à frente do pensamento estratégico” (p.XVI). Realmente, a partir dos anos 90, no rastro deixado pela “Administração do Relacionamento”³ de Levitt (1990) e pelo “MaxiMarketing” de Rapp & Collins (1991), surgiu um maior interesse e conseqüente aprofundamento para essa nova maneira de se pensar o marketing, onde se destacam, conforme a ordem das suas publicações originais, Regis McKenna (McKenna, 1996), Terry Vavra (Vavra, 1993), Ian Gordon (Gordon, 2000), Don Peppers & Martha Rogers (Peppers & Rogers, 1999) e Evert Gummesson (Gummesson, 1999).

Afirmando que as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa, McKenna (1996) defende a adoção de um novo marketing que integre o cliente à empresa, criando e mantendo uma relação entre eles, como a solução para uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis, como esta que as empresas estão vivendo atualmente.

“Processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.”

McKenna (1996) afirma que esse novo marketing é voltado para a criação de mercados e se baseia no conhecimento e na experiência existentes na organização. O autor considera que esses dois fatores – conhecimento e experiência – definirão cada vez mais os recursos de uma empresa bem sucedida, suplantando a antiga abordagem de desenvolvimento de novos produtos (idéia, pesquisa, desenvolvimento e teste) julgada por ele como lenta e ar-

Observando que as definições e os conceitos centrais clássicos de marketing enfatizam o marketing de conquista, onde conquistar o maior número possível de

¹ Ano da publicação original da 1ª edição do livro *Marketing Imagination* aqui referenciado na 2ª edição brasileira de 1990

² Conceito desenvolvido por Stan Rapp e Tom Collins e publicado pela primeira vez em 1986

³ Publicado originalmente em 1983, na 1ª edição do livro *Marketing Imagination* aqui referenciado na 2ª edição brasileira de 1999

clientes visa atender apenas aos objetivos de curto prazo relacionados com faturamento e lucro, Vavra (1993) apresenta o resultado de diferentes estudos que demonstram a vantagem de se investir na manutenção de clientes e o potencial destrutivo de um cliente insatisfeito: *65% dos negócios das empresas vem mantendo clientes insatisfeitos (AMA – American Management Association, New York, NY); Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual (Forum Consulting, Boston, MA); Uma empresa que perde por dia um cliente que gasta \$50 por semana, sofrerá uma redução de vendas de \$1.000.000 no ano seguinte (Customer Service Institute, Silver Spring, MD); 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas (Technical Assistance Research Programs, Washington, D.C.).*

“Um novo marketing que integre o cliente à empresa, criando e mantendo uma relação entre eles, como a solução para uma época de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis.”

Reconhecendo a importância do marketing de relacionamento, Kotler (1995) passa a incluir essa questão a partir da sétima edição do seu livro *Administração de Marketing*, publicada originalmente em 1991, afirmando que *“o marketing de transação é parte de um conceito maior: o marketing de relacionamento. Profissionais de marketing experientes tentam construir relacionamento a longo prazo, confiança e relacionamentos do tipo ganha-ganha com clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores”* (p.8). Evoluindo no conceito ao longo das edições subsequentes, Kotler (2003) acrescenta à sua afirmação anterior: *“na verdade, o objetivo das empresas atualmente é obter vantagem construindo uma exclusiva rede de marketing (marketing network), envolvendo a empresa e todos os participantes que a apoiam: clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas,*

agências de propaganda e outros com os quais desenvolve um relacionamento de negócios mutuamente lucrativo” (p.7).

Considerando o marketing de relacionamento como a estratégia mais apropriada para os desafios atuais enfrentados pelos profissionais da área como, encurtamento do horizonte temporal dos negócios, mudanças nas abordagens de segmentação do mercado, necessidade de planejamento das preferências individuais para produtos e serviços, comunicação e atendimento aos clientes, dentre outros, Gordon (2000) o define como *“o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”* (p.31).

Entendendo o marketing de relacionamento como sendo derivado dos princípios do marketing tradicional, Gordon (2000) identifica as seis dimensões que os diferenciam e que, quando tomadas em conjunto, são capazes de transformar não apenas o marketing, mas a empresa como um todo. São elas: *I. Busca criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; II. Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam; III. Exige que uma empresa, em consequência da sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja; IV. É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, funcionando em tempo real. V. Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados em cada ocasião de compra. VI. Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição e acionistas”*. (p.32)

Repensando o marketing tradicional e ampliando a visão do marketing de relacionamento, Gummesson (1999) apresenta o conceito de Marketing de Relacionamento Total (*TRM – total relationship marketing*), definindo-o como o marketing de relacionamentos, redes e interações, onde a colaboração em todos os níveis é a chave de uma

estratégia de marketing bem sucedida.

Afirmado que o marketing de relacionamento é a base para um gerenciamento eficiente e para a obtenção de lucros, Gummesson (1999) identifica seus três valores fundamentais, quais sejam: colaboração de longo prazo e relação ganha –ganha; reconhecimento de que todas as partes são ativas; valores de relacionamento e serviço no lugar de valores burocráticos-legais.

Visando tangibilizar a filosofia do marketing de relacionamento, permitindo que este faça parte do planejamento de marketing das empresas e, ainda, considerando que a relação fornecedor/cliente é apenas “*a ponta de um iceberg onde outros relacionamentos representam o iceberg inteiro*” (p.32), Gummesson (1999) define trinta diferentes tipos de relacionamentos – os chamados 30R’s, classificados em dois grupos distintos. O primeiro grupo representa os chamados “*relacionamentos de mercado*” e contempla as relações existentes entre a empresa e os demais participantes do seu mercado – clientes, fornecedores, concorrentes - caracterizadas por uma orientação externa e por constituir a base do marketing. Os relacionamentos de mercado são ainda subdivididos em *clássicos* e *especiais*, onde os clássicos são aqueles já considerados nas aplicações tradicionais do marketing - fornecedor/cliente, fornecedor/ cliente/concorrente e canais de distribuição, enquanto os especiais representam aspectos especiais desses relacionamentos clássicos. O segundo grupo, os “*relacionamentos de não-mercado*” se referem aos relacionamentos internos e outros tipos de relacionamentos externos que influenciam, indiretamente, a eficiência dos relacionamentos de mercado. Também são subdivididos em dois grupos, denominados como *mega* e *nano* relacionamentos. Os “*mega relacionamentos*” como o nome já traduz, estão acima dos relacionamentos de mercado, constituindo o macro ambiente que fornece a base para os relacionamentos de mercado e envolve a economia e a sociedade em geral. Já os “*nano relacionamentos*” são as relações internas de uma organização que influenciam diretamente os relacionamentos clássicos de mercado que acontecem a sua volta.

Para Christopher (1999), o marketing de relacionamento leva as empresas a se preocuparem não apenas com a posição que ocupam no mercado em relação às outras empresas, mas com a “qualidade” dessa participação, ou

seja, com a minimização do abandono dos clientes e com a construção de parcerias duradouras e lucrativas. O autor reitera que a força de seu relacionamento com os clientes é o bem mais valioso de uma organização, mas para isso ela precisa compreender exatamente o que eles valorizam e cuidar dos processos pelos quais esse valor pode ser fornecido.

Analisando o marketing de relacionamento dentro da visão do CRM – “customer relationship management” ou gestão do relacionamento com clientes – como “*o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos*”(p.8), Brown (2000) identifica as seguintes vantagens que ele apresenta em relação ao marketing tradicional, quais sejam: I. *Facilita a abordagem de clientes específicos se concentrando nas suas necessidades*; II. *Permite que a competição seja por serviços e não por preços*; III. *Evita gastos exagerados com clientes de baixo valor ou gastos reduzidos com clientes de alto valor*; IV. *Diminui o tempo que se leva para desenvolver e comercializar um produto (ciclo de marketing)*; V. *Melhora o uso do canal do cliente, aproveitando o máximo de cada contato com ele*.

Observando que as empresas líderes no mercado estão aumentando seus lucros com os clientes que dão mais retorno, Brown (2000) criou o conceito de “*empreendimento inteligente para o mercado*” traduzido como sendo conectado, responsivo e fluido e que, “*a partir de uma visão centrada no cliente, cria uma estratégia e monta processos e sistemas para sustentar e implementar essa estratégia por toda a organização*” (p.21). O empreendimento inteligente para o mercado antecipa os passos do cliente e redefine sua resposta de forma eficiente, criando um relacionamento do tipo ganha-ganha com maior lucratividade para a empresa e maior satisfação para o cliente.

Partindo do princípio de que o valor a longo prazo da empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento da empresa com seus clientes, surge o conceito “*valor do cliente*” (ou “customer equity”) introduzido por Robert Blattberg e John Deighton (1996, apud Rust et al., 2001) e definido por Rust et al. (2001) como sendo “*o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo na empresa*” (p.16). De acordo com os autores, a base de clientes representa o componente mais

importante do valor da empresa e deve ser a sua principal preocupação. A análise do *valor do cliente* e dos fatores que o influenciam dá à empresa um guia para uma estratégia eficiente, pois permite identificar as iniciativas que terão o maior impacto sobre a lucratividade a longo prazo.

Defendendo a abordagem do “valor do cliente” como uma estratégia diferente e eficaz que coloca os clientes no centro dos negócios da empresa, Rust et al. (2001) identificam as quatro principais vantagens que justificam a sua adoção: (1) permite trabalhar as estratégias e as táticas naquilo que realmente é importante para o cliente; (2) prospera com a segmentação eficiente dos clientes; (3) é uma estrutura dinâmica e flexível; (4) permite direcionar os recursos para onde terão o máximo de impacto.

“A partir de uma visão centrada no cliente, cria uma estratégia e monta processos e sistemas para sustentar e implementar essa estratégia por toda a organização.”

Considerando o relacionamento como um dos elementos-chave de uma estratégia orientada para mercado e a capacidade de uma empresa em criar e manter relacionamentos com clientes lucrativos como a base de uma vantagem competitiva sustentável, Day (2000) define os três elementos capacitores do sucesso de uma estratégia de relacionamento. São eles: I. Possuir uma orientação para relacionamento percebida nas crenças, valores e normas da organização. II. Investir continuamente no conhecimento dos seus clientes e difundir esse conhecimento por toda a organização. III. Os processos-chave devem ser integrados internamente e alinhados externamente com os processos correspondentes dos clientes (aplicável às relações entre empresas).

Definindo o marketing de relacionamento como “*todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter relações de troca bem sucedidas*” (p.22), Morgan & Hunt (1994) afirmam que o comprometimento e a confiança mútua representam a chave do sucesso dessa estratégia.

A questão da troca efetiva de benefícios baseada na confiança e no comprometimento entre as partes é questionada por Fournier et al. (1998) ao analisarem a percepção e a resposta dos consumidores às práticas de marketing de relacionamento das empresas. Baseados em pesquisas realizadas, os autores demonstram que, na verdade, a maioria das empresas não está conseguindo colocar em prática, de forma correta, os conceitos do marketing de relacionamento. E tudo indica, que está faltando exatamente realizar ações de duas vias, isto é, que tragam benefícios para as duas partes por meio de relacionamentos verdadeiros, ao invés de apenas realizar contatos ou transações repetitivas ineficazes.

Traduzindo o marketing de relacionamento como “marketing um a um” (*one-to-one marketing*), Peppers & Rogers (2001) defendem a tese de que “*melhor que vender um produto de cada vez para o máximo de clientes é vender o maior número de produtos e serviços a cada cliente pela vida toda*”. Para isso, o marketing de relacionamento deve estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente, onde cada interação contribui para tornar a empresa mais capacitada para fornecer o valor pretendido por eles.

De acordo com Peppers & Rogers (1999), são necessárias quatro etapas-chave para se implantar com sucesso um programa de marketing de relacionamento. São elas: identificar os clientes, diferenciar os clientes, interagir com os clientes e customizar o comportamento da empresa de acordo com o cliente. Observam ainda os mesmos autores, que o marketing de relacionamento exige uma atitude orientada para o cliente que deve permear toda a organização, da produção à área financeira.

O ESTUDO

Considerando-se que o presente estudo foi orientado para o processo e a descoberta, não procurou evidências para provar ou desaproveitar hipóteses, tendo como principal preocupação o significado e não os resultados, entendeu-se que deveria ser um estudo qualitativo. Além disso, sendo um estudo de um conceito ainda novo, com pouco conhecimento e pouca literatura disponível no país, que visa, principalmente, identificar e explorar conceitos e familiarizar-se com o fenômeno, enquadrou-se em uma

pesquisa do tipo exploratório.

Dentre os métodos de procedimentos, ou estratégias de pesquisa, específicos das ciências sociais, o estudo de caso é um dos mais utilizados. O estudo de caso tem a sua origem no chamado *Método Monográfico*, criado por Le Play (Lakatos & Marconi, 1991), que consistia no estudo de um determinado tema, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos.

Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 1983). Por permitir uma investigação que preserva as características dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na Administração (Yin, 2001).

Conforme ainda Yin (2001), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Dentre os diversos exemplos de pesquisas *business-to-business* citadas por Johnston (1999) que podem se beneficiar da utilização de estudo de caso, encontram-se estudos de relacionamentos entre diferentes organizações.

A escolha de caso único é justificada por uma das condições apresentadas por Yin (2001) para adoção dessa estratégia: “*a partir da teoria especifica-se um conjunto claro de proposições que pode ser confirmada, contestada ou estendida, por apenas um caso que satisfaz todas as condições para se testar essa teoria*”.

Para responder às questões definidas como objetos de investigação desse trabalho e listadas abaixo, foi adotado o modelo de estudo apresentado na *Figura 2 e Quadro 1*.

(a) Quais as dimensões do conceito de marketing de relacionamento apontadas na literatura? (b) Quais os pressupostos conceituais que melhor se aplicam à implantação de uma estratégia de marketing de relacionamento numa empresa de serviços que atua no B2B? (c) Como a empresa de serviços que atua no B2B entende e aplica na prática o conceito de marketing de relacionamento? (d) Quais dos

pressupostos conceituais do marketing de relacionamento são identificados nas práticas da empresa? (e) Como a empresa avalia os resultados das estratégias de marketing de relacionamento implementadas?

As questões (a) e (b) foram respondidas pela revisão da literatura, a pesquisa de campo buscou responder as questões (c) e (e) e, finalmente, a questão (d), foi respondida relacionando-se a revisão da literatura com os dados levantados no campo.

Pressupostos conceituais

Partindo-se de uma ampla revisão da literatura envolvendo os aspectos do marketing estratégico relacionados com a competitividade e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável – estratégia competitiva, valor, orientação para mercado, relacionamento, satisfação e fidelidade -, incluindo as características específicas dos mercados empresarial (B2B) e de serviço, foram identificados oito pressupostos conceituais aplicáveis à implantação do marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no B2B, quais sejam: (1) A empresa deve ser orientada para mercado, possuindo uma inteligência de mercado gerada e disseminada por toda a organização, que lhe permita manter informações atualizadas sobre os clientes, concorrentes e ambiente e, ainda, ter capacidade para responder a essa inteligência utilizando-se de esforços coordenados para criar e oferecer valor superior aos seus clientes (Shapiro, 1988; Kkohli & Jaworski, 1990). (2) Deve ainda demonstrar possuir os seguintes elementos constituintes de uma orientação para mercado: cultura orientada para fora, aptidões específicas para sentir e relacionar-se com o mercado, estrutura organizacional e tecnológica adequada e uma base compartilhada de conhecimentos (Day, 2001). (3) A estratégia competitiva da empresa deve ser baseada no valor, onde o foco é a criação lucrativa de valor superior para o cliente (Christopher, 1999). (4) Os esforços da empresa devem ser mais direcionados para a retenção do que para a conquista de novos clientes, visando o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com eles (Kotler, 2000). (5) A empresa deve desenvolver atividades rotineiras voltadas para a identificação da base de clientes, o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes, a mensuração da satisfação / insatisfação dos

clientes, o fornecimento aos clientes de canais de mensuração amplos e a demonstração ativa de reconhecimento a eles (Vavra, 1993). (6) A gestão de clientes deve se basear no “marketing one-to-one”, o que inclui a identificação e diferenciação dos clientes, a interação com eles e a customização de soluções e comportamento de acordo com cada um deles (Peppers & Rogers, 1999). (7) A lealdade do cliente deve ser a principal medida de desempenho da empresa, em que ela busca o lucro virtuoso, por meio da gestão de um ciclo de lealdade, aprendizado e criação de valor (Reichheld, 1996). (8) A empresa deve adotar medidas para avaliar suas estratégias de relacionamento baseadas nos seguintes indicadores de desempenho: valor do cliente (Rust et al., 2001), comprometimento e confiança (Fournier et al., 1998), satisfação / insatisfação (Lambin, 2000), fidelidade (Reichheld, 1996) e lucratividade do cliente (Christopher, 1999; Kotler, 2000; Cannie, 1995; Gordon, 2000; Reichheld, 1996).

A empresa estudada

Maior prestadora de serviços de telefonia fixa da América do Sul, a Telemar é a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Com larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância, disponibiliza também serviços para Internet, Transmissão de Dados e Imagens e Videoconferência, entre outros.

Os estados que hoje integram a área de atuação - Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima - respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300 bilhões (40%) do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

Análise dos dados

Com base nas evidências levantadas no estudo de caso utilizando-se de fontes primárias (entrevistas e observação direta) e secundárias (documentos diversos) de dados, as questões de investigação (c) e (e) foram assim respondidas:

(c) Como a empresa de serviços que atua no B2B entende e aplica o conceito de marketing de relacionamento?

As evidências levantadas demonstram que a empresa entende a importância estratégica do marketing de relacionamento para o sucesso dos seus negócios, particularmente no que se refere ao segmento corporativo. Por outro lado, apesar de apresentar as características de uma empresa orientada para mercado e desenvolver uma série de ações relacionadas com a gestão de relacionamento com clientes, a empresa não demonstrou entender completamente o conceito de marketing de relacionamento, principalmente, nos aspectos referentes à gestão da lealdade e lucratividade da sua base de clientes.

Com relação à aplicação dos conceitos, atualmente a empresa está direcionando suas estratégias de marketing de relacionamento apenas para o segmento corporativo. Várias são as evidências identificadas que indicam ações de marketing de relacionamento, onde se destacam: canais de comunicação personalizados e exclusivos; identificação e diferenciação de clientes; atendimento e relacionamento personalizado; soluções integradas e customizadas; busca contínua da satisfação dos clientes; gerência de relacionamento com clientes; estratégias individuais de comunicação; motivação e integração de todos os setores da empresa.

(e) Como a empresa avalia os resultados das estratégias de marketing de relacionamento implementadas?

A empresa se encontra em fase inicial de implantação do marketing de relacionamento no segmento corporativo, não possuindo ainda uma forma sistematizada para medição e avaliação dos resultados obtidos com a implantação dessa estratégia.

Finalmente, comparando-se as evidências do estudo de caso com os pressupostos conceituais identificados na literatura, foi respondida a questão de investigação (d).

(d) Quais dos pressupostos conceituais do marketing de relacionamento são identificados nas práticas da empresa?

Pressupostos atendidos

A empresa possui inteligência de mercado gerada e disseminada por toda a organização: aptidões específicas para sentir e relacionar-se com o mercado.

A empresa demonstra possuir capacidade para responder a essa inteligência utilizando-se de esforços coordenados e estrutura adequada para criar e oferecer valor superior aos seus clientes. A empresa possui uma cultura organizacional voltada para fora e focada no cliente. A empresa desenvolve atividades rotineiras voltadas para a identificação da base de clientes e o conhecimento das necessidades e expectativas dos mesmos. A empresa identifica e diferencia seus clientes, interage com eles e customiza soluções individuais para os mesmos.

Pressupostos não atendidos

A empresa não desenvolve atividades rotineiras voltadas para a mensuração da satisfação / insatisfação dos clientes. A empresa não desenvolve atividades rotineiras para fornecer aos clientes canais amplos de mensuração. A empresa não desenvolve atividades rotineiras para demonstrar ativamente seu reconhecimento a eles. A empresa não utiliza a lealdade do cliente como principal medida de desempenho empresarial. A empresa não adota medidas para medir e avaliar suas estratégias de relacionamento.

Pressupostos não identificados

Os dados levantados no estudo de caso foram insuficientes para permitir a identificação dos seguintes pressupostos conceituais:

A estratégia competitiva da empresa deve ser baseada no valor, onde o foco é a criação lucrativa de valor superior para o cliente. Os esforços da empresa devem ser mais direcionados para a retenção do que para a conquista de novos clientes, visando o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com eles.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Avaliando-se a questão principal a ser respondida e os objetivos a serem atendidos por esse estudo, quando se buscou identificar como o marketing de relacionamento é utilizado por uma empresa de serviço de telecomunicações que atua no mercado empresarial (B2B) brasileiro, concluiu-se que os objetivos não foram totalmente alcançados, devido às limitações dos dados obtidos no levantamento de campo relacionadas com o sigilo da empresa e o estágio inicial de adoção do marketing de relacionamento.

Por outro lado, apesar de atingir apenas parcialmente seus objetivos iniciais, esse estudo contribuiu para um maior conhecimento dos conceitos e práticas do marketing de relacionamento, podendo-se destacar as seguintes contribuições principais: (1) Identificação dos pressupostos conceituais relacionados às estratégias de marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no mercado B2B. (2) Comprovação da predominância atual de uma visão mais tática do que estratégica para o marketing de relacionamento. (3) Identificação da carência de medidas de desempenho para avaliar as ações de marketing de relacionamento das empresas.

Observa-se que, sendo essa uma pesquisa do tipo exploratória, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas, restringindo a aplicação dos resultados apenas à empresa estudada.

Como recomendação final, considerando que o campo de pesquisa para o assunto abordado nesse estudo é amplo e de interesse atual, apresentando uma gama de oportunidades de estudo, buscou-se apontar aquelas que, ao longo desse trabalho, se mostraram mais evidentes, quais sejam: (1) Explorar a aplicação do conceito de marketing de relacionamento em outros setores do mercado empresarial. (2) Ampliar o estudo atual, avaliando-se também a percepção dos clientes. (3) Definir indicadores de desempenho para medir e avaliar os resultados das ações de marketing de relacionamento de uma empresa de serviços que atua no mercado empresarial. (4) Desenvolver um modelo para implantação do marketing de relacionamento em uma empresa de serviços que atua no mercado empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANATEL. Paste. **Panorama atual da telefonia brasileira e tendências do futuro**. Brasília: Ministério das Comunicações, 2000.

BASTOS, Lilia da R; FERNANDES, L.M.; DELUIZ, N. **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

BONOMA, T.V. **Case research in marketing**: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*: v.XXII, p.201-210, may 1985.

BROWN, Stanley A. **CRM. Customer relationship management**: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business. São Paulo: Makron Books, 2000.

CANNIE, Joan K. **Como recuperar clientes perdidos**. São Paulo: Nobel, 1995.

CHRISTOPHER, Martin. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

DAY, George S. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAY, George S. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n. 28, p.24-30, 2000.

FOURNIER, Susan, Dobscha, S.; MICK, D.G. **Preventing the premature death of relationship marketing**. *Harvard Business Review*: p.42-51, jan/feb. 1998.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 2000.

GOUVÊA, Maria A **Apostila de Pesquisa Qualitativa da disciplina Metodologia de Pesquisa aplicada à Administração II**. SP: FEA/USP, 2001.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, n.32, p.4-20, 1994.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

JOHNSTON, Wesley J.; LEACH, M.P.; LIU, A.H. **Theory testing using case studies in business-to-business research**. *Industrial Marketing Management*, n. 28, p.201-213, 1999.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, B.J. **Marketing orientation**: the constructor, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, n. 54, p.1-18, 1990.

_____. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

_____. **Administração de marketing**. Edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2000.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- LINTZ, Alexandre; MARTINS, G.A. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, USP, 1999.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MORGAN, Robert M. & Hunt, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, .58, p.20-38, 1994.
- PEPPERS, Dom. & Rogers, M. **One to One B2B**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. **Is your company ready for one-to-one marketing?** Harvard Business Review: p.151-160, jan./feb. 1999.
- PEPPERS; ROGERS GROUP. **Pesquisa Relacionamento com Clientes no Brasil 2003**. SP: HSM Management, n. 38, p.49-57, maio/jun. 2003.
- PEPPERS; ROGERS GROUP. **Censo CRM Brasil: iniciativas e estratégias de CRM em empresas no Brasil**. Apresentação de Resultados. Agosto, 2003.
- RAPP, Stan; COLLINS, T. **Quinta geração do marketing: maximarketing II**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- REICHARDT, C; COOK, T.D. **Beyond qualitative versus quantitative methods**. Beverly Hills: Sage, 1979.
- REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RUST, Roland T, ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SANTOS, Sandra Carvalho. **Marketing de relacionamento no mercado empresarial de prestação de serviços: um estudo de caso em uma empresa de telefonia fixa**. São Paulo: USP, 2004. (Dissertação de Mestrado-USP).
- SELLTIZ, C et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.
- SHAPIRO, Benson P. What the hell is market oriented? **HBR**, v.66, p.119-125, 1988.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- YIN, Robert. Estudo de Caso. **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A Moralidade Refletiva de John Dewey

João Bosco Fernandes

Mestre em Filosofia Ética pela PUC-Campinas, professor do ISE – Instituto Superior de Educação.

E-mail: bosco@pucpcaldas.br

RESUMO

John Dewey (1859–1952), filósofo norte-americano, elaborou a sua proposta de ética a partir da sua leitura de teorias morais, segundo ele, consistentes e influentes na conduta humana. As discussões éticas presentes em algumas de suas obras estão contempladas, em sua totalidade, conforme se pode comprovar no decorrer desta pesquisa, nas obras: *Theory of the Moral Life* e *Human Nature and Conduct*, com o propósito de sustentar a crença em uma moralidade refletiva. O pressuposto é o pensamento de Dewey sobre a ética: a sua concepção de moral. A respeito da teoria moral: a idéia de uma moralidade refletiva, o entendimento sobre Ato Moral, Conduta e Caráter, o valor das teorias morais, as transformações morais e as fontes da moral. Outros conceitos priorizados na ética deweyana são: Padrão, Virtude, Aprovação, Conhecimento Moral e Deliberação.

Palavras-chave: moralidade, refletiva, ato moral, conduta e caráter, aprovação e deliberação.

ABSTRACT

John Dewey (1859-1952), a North American philosopher, elaborated his ethical proposal based on his reading experiences of moral theories – The ethical discussions present in some of his works are all compiled in the works – *Theory of the moral life* and *Human nature and conduct*, in order to support the belief in a reflective morality. The presupposition is Dewey's thought about ethic: his moral conception. About the moral theory: the idea of a reflective morality, the understanding about moral act, conduct and characters, the value of moral theories, the moral transformations and the moral sources. Other prioritized concepts in the deweyana ethic are: Standard, Virtue, Approval, Moral knowledge and Deliberation.

Keywords: morality, reflective, moral act, conduct and characters, approval and deliberation.

INTRODUÇÃO

Dewey, no início de sua obra, *Teoria da Vida Moral*, procura definir a ética, embora ele mesmo reconheça que não se deve definir uma ciência no início de um trabalho, mas ao fim de sua investigação, coloca a importância de se começar a falar de ética a partir de uma definição, com a finalidade de ver a extensão do assunto e, para ele, a ética deve tratar, especialmente, sobre a conduta e esta é tratada nos seus vários aspectos e relações, tanto que, primeiramente, define dizendo que ética é a ciência que versa sobre a conduta, na medida em que se considera esta certa ou errada, boa ou má.¹ Em outras palavras, a ética explica sistematicamente o juízo que se pode formar sobre a conduta quando esta é avaliada sob o aspecto do bom e do mau, do certo e do errado.

Afirma, ainda, a existência de dois princípios que constituem a base do juízo moral e escreve sobre aspectos da conduta.² Afirma que, em primeiro lugar, a vida possui fins determinados, implicando pensamento, sentimento, ideais, motivos, avaliações e escolhas, e que esse lado da conduta cabe à psicologia ou aos métodos psicológicos desenvolver e explicar, por outro lado, a conduta tem sua parte exterior, sua relação com a natureza e com a sociedade humana. Essas relações comungam com o ser humano e desenvolvem a vida moral ou uma reflexão sobre a moral. A tarefa, segundo Dewey (1947), da vida moral é modificar e transformar os ambientes naturais e sociais, criar um espaço onde o ser humano possa viver melhor. É por esse motivo que a ética deve empregar os seus métodos para esses aspectos do problema. Cabe à ética julgar o certo e o errado a partir do estudo que se faz envolvendo as relações humanas.

Conclui-se que o objeto específico da ética é o estudo da atividade humana que decorre de seus objetivos e empreendimentos que influenciam o próprio bem-estar e julgar como sendo bons ou maus tais atos.³

1 –A idéia deweyana de moral

Há uma divergência bastante grande entre as diversas áreas do conhecimento sobre as influências que o indivíduo sofre na formação de seu caráter. Tais influências contribuem para o aperfeiçoamento da moral. Será preciso, portanto, distinguir os fatores de ordem natural, dos de ordem social e pessoal que estão no interior de tais influências.

Dewey parte da crítica do aperfeiçoamento da moral. Para que esse aperfeiçoamento aconteça, acredita que será preciso expor cada um dos três níveis de comportamento e conduta. O primeiro nível refere-se a ações ligadas às necessidades biológicas, necessidades básicas e necessidades de ordens diversas; o segundo nível leva em consideração o grupo: a dimensão social, com um pouco de reflexão. O terceiro nível seria um comportamento pensado, refletido, consciente, em que se elaboram escolhas, deliberações a partir de uma reflexão das necessidades biológicas e da convivência com o grupo.⁴ O interessante nesta perspectiva de Dewey é que ele entende o aperfeiçoamento da moral a partir deste terceiro nível, porque pressupõe os outros dois níveis anteriores. O foco não é o significado de cada um dos níveis, mas o processo que se pode verificar no desenvolvimento do ser humano que percorre todos os três níveis no qual o ser humano se torna mais racional, mais social e, finalmente, mais moral.

⁵ Mais racional porque

“O homem primitivo comeu, dormiu, lutou, construiu abrigos e deu alimento e proteção a sua progênie. O processo de racionalizar importará, a princípio, num uso maior da inteligência para satisfazer essas mesmas necessidades; demonstrar-se-á em ocupações hábeis, na indústria e no comércio e na utilização

¹ John DEWEY, *Theory of the Moral Life*, p. xxv.

² Cf. *Ibid.*, p. xxv. Ver também a introdução de *Human Nature and Conduct*, do mesmo autor, que trata sobre o papel da conduta na moral.

³ Cf. *Ibid.*, p. xxvii.

⁴ Cf. *Ibid.*, p. xxvii.

⁵ Cf. *Ibid.*, p. xxvii. Veja também Matthew LIPMAN. *Philosophy in the Classroom*, pp. 240-270. Dewey afirma que a educação moral não pode ser dissociada da investigação filosófica pois pressupõe racionalidade, reflexão, critérios de julgamento, habilidades de pensamento, aspectos lógicos, a filosofia reconhece a complexidade da existência humana, questionar etc.

*de todos os recursos para aumentar o poder e a felicidade do homem”.*⁶

A necessidade de estar em contato com outros indivíduos faz aparecer o lado socializante do processo e proporciona uma grande variedade de ações aumentando a capacidade humana de poder. A linguagem é a que contribui para essa socialização mais completa, pois

*“a cooperação, em todas as espécies de empreendimentos, a troca de serviços e bens, a participação nas artes sociais, as associações para vários fins, os argumentos afins, a família, o governo e a religião – tudo isso contribui para aumentar o poder do indivíduo... Ao organizarem-se mais definitivamente esses vários impulsos, emoções e fins, formando tal unidade, torna-se possível destacar os interesses de outros dos que se concentram em meu bem mais individual. Tornam-se possíveis o egoísmo e o altruísmo conscientes.”*⁷

Dewey afirma que o progresso no sentido de uma conduta mais racional e mais social é condição indispensável da moral⁸ e que essa conduta, referida na citação deva ser julgada boa, para sim, ser escolhida e procurada, também deva ser julgada justa para ser respeitada e usada como padrão. O avanço está nas escolhas sociais e racionais conscientes garantindo aos seres humanos a formação de hábitos e caráter.

2 – Os pressupostos de uma teoria da moral

Dewey, ao afirmar que a moralidade costumeira é a que estabelece regras e um padrão de conduta nos hábitos

dos antigos e que a moralidade refletiva trabalha com o pensamento, a consciência e a razão como pressuposto da conduta, procura fazer uma defesa da moralidade refletiva, assumindo uma posição clara a favor deste tipo de moralidade.

“Dewey afirma que o progresso no sentido de uma conduta mais racional e mais social é condição indispensável da moral.”

Mais do que a ação que decorre do coração na moralidade antiga, será preciso o esclarecimento do espírito para possibilitar uma conduta verdadeiramente boa.

A história da filosofia, a começar pelos gregos, é testemunha do esforço de transição de uma moralidade costumeira para uma moralidade refletiva quando, nos diálogos de Platão, Sócrates questiona sobre a possibilidade de se ensinar a moral. Sócrates afirma a necessidade de uma moral que tenha estabilidade e segurança, fundamentada em princípios universais e em critérios racionais que a assegurem na justiça.⁹

Outra conclusão de Dewey é a de que não há diferença entre uma teoria da moral sistemática e a reflexão que se faz sobre a conduta, isto é, a teoria da moral começa com perguntas como: por que devo agir assim e não de outra maneira? O que é o certo e o errado? Por que as pessoas censuram a ação de outras pessoas impondo outras maneiras de agir? O que é arbitrariedade? Pois a partir do momento em que as pessoas começam a discutir o seu comportamento, as suas atitudes, buscando saídas, pela reflexão, de princípios seguros e a fazer conexões sobre isso, já justifica a necessidade de uma teoria da moral. Argumenta Dewey,

⁶ *Ibid.*, p. xxviii. No original: “Primitive men eat, sleep, fight, build shelters, and give food and protection to their offspring. The rationalizing process will mean at first greater use of intelligence to satisfy these same wants. It will show itself in skilled occupations, in industry and trade, in the utilizing of all resources to further man’s power and happiness”.

⁷ *Ibid.*, p. xxix. No original: “Cooperation, in all kinds of enterprises, interchange of services and goods, participation in social arts, associations for various purposes, institutions of blood, family, government, and religion, all add enormously to the individual’s power... As the various impulses, emotions, and purposes are more definitely organized into such a unit, it becomes possible to set off the interests of others against those interests that center in my more individual good. Conscious egoism and altruism become possible”.

⁸ *Ibid.*, p. xxix.

⁹ Cf. *Ibid.*, p. 3 e 4. Ver também o Capítulo 5, da primeira parte, de *Human Nature and Conduct* que trata sobre os costumes e a autoridade dos padrões e faz uma reflexão sobre as pretensões morais de Sócrates abordando outros aspectos de uma moralidade refletiva. E veja ainda os diálogos de Platão, *República*.

*“A teoria da moral não se desenvolverá quando existir a crença positiva quanto ao que é certo e quanto ao que é errado, pois não haverá, então, razão de ser para a reflexão. Desenvolve-se quando o homem se vê confrontado com situações nas quais desejos diferentes prometam benefícios opostos e nas quais normas de conduta incompatíveis pareçam moralmente justificadas”.*¹⁰

E acrescenta que ao serem problematizados os padrões, normas e os propósitos de certo ou errado é que se desenvolve um interesse individual pela investigação moral.

“Mais do que a ação que decorre do coração na moralidade antiga, será preciso o esclarecimento do espírito para possibilitar uma conduta verdadeiramente boa.”

A busca que os indivíduos fazem de um princípio razoável, por exemplo, sobre o que é justo em determinada situação, significa estar se apoderando do domínio da teoria da moral. Dewey mostra a importância de se poder fazer uma reflexão moral de tal forma que o comportamento, ou a conduta moral, possam ter resultados diferentes. É o que se pode verificar ao longo da história quando problemas novos foram surgindo sem que pudessem corresponder aos costumes antigos.¹¹

Existe uma diferença bastante grande entre a moralidade costumeira e a moralidade refletiva. A primeira trabalha com preceitos definidos, com regras, punições, proibições. A segunda apela para princípios racionais, coloca a autoridade para os atos morais na razão e justifica que a teoria da moral tem três características que justificam essa importância. A primeira tem o papel de generalizar

os conflitos morais que surgem, possibilitando ao indivíduo colocar o seu problema particular num contexto maior. A segunda característica enuncia os meios que foram utilizados para tratar tais problemas. O terceiro item presta uma reflexão pessoal mais sistemática estimulando maior consistência no julgamento.

Concluindo, afirma Dewey que a teoria da moral não é tudo, e que não oferece mandamentos, regras, respostas prontas que correspondem exatamente às perguntas apresentadas, uma receita definida para que a conduta seja perfeita. Nada pode substituir a decisão pessoal que nos momentos de dificuldades é de natureza moral. Ao contrário, esse tipo de receita ou de pré-determinação contraria os princípios de uma moralidade refletiva.¹²

Dewey, ao falar da natureza de um ato moral, parece insistir na importância da moralidade refletiva e afirma isso para justificar que Aristóteles já se preocupava com o fazer a escolha por si mesmo. A escolha deve ser feita levando em consideração saber o que está fazendo primeiramente, em segundo lugar, escolher por si mesmo e terceiro, na expressão de Aristóteles, ter um caráter formado e estável.

Em síntese, significa que o ato, a escolha, deve ser voluntário.¹³ O importante, na colocação de Dewey, é que não existe um caráter absoluto, formado, estável, há todo um processo de formação, de modificação no desenvolvimento do caráter. Com isso pode-se concluir, que se confirmar a primeira tese de que a moralidade vai se desenvolvendo, há um pressuposto de desenvolvimento da moralidade, uma vez que ela não é algo pronto e acabado.

Comenta ainda, que não há necessidade de se ver questões morais em todos os atos, pois muitos atos são cotidianos, as pessoas fazem porque fazem, agem porque agem, pura e simplesmente, sem que se imprima um caráter moral. Mas por outro lado, o conjunto desses atos, as relações que esses atos têm com as pessoas justificam mais uma vez a necessidade de uma teoria da moral. Não se pode omitir o caráter moral sobre os atos praticados diariamente em seu conjunto. Dewey afirma que os atos não

¹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 5. Conforme o original: “Moral theory cannot emerge when there is positive belief as to what is right and what is wrong, for then there is no occasion for reflection. It emerges when men are confronted with situations in which different desires promise opposed goods and in which incompatible courses of action seem to be morally justified”.

¹¹ Cf. *Ibid.*, p. 6.

¹² Cf. *Ibid.*, p. 7.

¹³ Cf. *Ibid.*, p. 8.

podem ser classificados como atos de qualidade moral, mas esses atos, no seu conjunto, podem estar interferindo, sendo pré-condição para outros atos de valor moral.

Outra característica da teoria da moral é o que Dewey chama de conduta e caráter. Num primeiro momento define conduta como continuidade da ação, só que depois afirma que conduta não é um simples ato de continuidade, uma cadeia, uma seqüência de atos, vai afirmar que a conduta é um todo e exprime uma conexão entre os atos, conexão que dá sentido ao ato. Em seus termos explica:

*“Assim, enquanto não existe um único ato que deva, em todas as circunstâncias, ter qualidade moral consciente, não existe ato, porquanto este faz parte da conduta, a qual, talvez, não tenha importância moral definitiva. Não há linha rígida e segura entre o que é moralmente indiferente e o que é moralmente importante.”*¹⁴

A ligação feita por Dewey entre os atos humanos forma uma cadeia, de tal forma interligada, que deve ser julgada como expressão do caráter, isto é, não há ato que seja moralmente indiferente. O caráter representa essa ligação entre os atos, de tal forma que representa uma maneira de julgar. A conduta, portanto não é simplesmente uma sucessão de atos morais, ela forma um todo.

As ações humanas além de levá-las a outras ações que se seguem como suas conseqüências deixam, segundo Dewey, uma impressão duradoura no ser humano que as executa afirmando ou negando tendências de ação. A este fato Dewey denomina hábito. O hábito significa a formação e a interiorização de certos desejos, maior sensibilidade para atender a certas coisas e pensar nelas. O hábito não é simplesmente uma tendência de repetir atos exteriores, mas vai além, porque participa na formação do desejo ou da intenção da escolha. Ganha uma qualidade voluntária. Daí, em seu comentário, afirmar que

*“os atos não se ligam para formar em si e de per si a conduta, mas por causa de sua relação comum com uma única e duradoura condição – o “eu” ou o caráter como a unidade permanente na qual diferentes atos deixam seus traços duradouros. Se uma pessoa se entrega a um impulso momentâneo, a coisa significativa não é o ato particular que a ele se segue mas o fortalecimento da força desse impulso, sendo esse fortalecimento a realidade daquilo que chamamos hábito.”*¹⁵

Ao concluir essa idéia, Dewey afirma que existe uma relação entre caráter e conduta e que essa relação de continuidade, de consistência entre esses dois conceitos, ao comunicarem-se sobre os atos é a expressão da duradoura unidade de atitudes e atos. Nisso, Dewey mostra o papel importante da moralidade refletiva contra a moralidade costumeira, isto é, a moralidade refletiva propõe uma moral relativa em consciência da existência de um eu que exerce um papel através de atos exteriores, por outro lado, a moralidade costumeira abandona, não deixa clara a relação entre o caráter e a ação.

“Dewey afirma que existe uma relação entre caráter e conduta e que essa relação de continuidade, de consistência entre esses dois conceitos, ao comunicarem-se sobre os atos.”

Realmente, quando se afasta essa relação entre o caráter e as atitudes, o eu torna-se irresponsável, não se prende a nenhuma norma, que são consistentes. Em função da moral refletiva é possível prever e pensar nas conseqüências. Isso significa conduta e caráter.

¹⁴ *Ibid.*, p.12. Ver também a primeira parte de *Human Nature And Conduct* sobre o lugar do hábito na conduta e especificamente o capítulo 3º que trata sobre o caráter e a conduta. Conforme o original: “Thus while there is no single act which must under all circumstances have conscious moral quality, there is no act, since it is a part of conduct, which may not have definitive moral significance. There is no hard and fast line between the morally indifferent and the morally significant”.

¹⁵ *Ibid.*, p. 13 e 14. Sobre hábito ver também Capítulo 1º de *Human Nature and Conduct*. No original: “acts are not linked up together to form conduct in and of themselves, but because of their common relation to an enduring and single condition – the self or character as the abiding unity in which different acts leave their lasting traces. If one surrenders to a momentary impulse, the significant thing is not the particular act which follows, but the strengthening of the power of that impulse – this strengthening is the reality of that which we call habit”.

A conclusão elaborada por Dewey de que conduta e caráter, do ponto de vista moral são a mesma coisa, tanto como causa quanto como efeito, produz uma outra discussão entre teóricos que defendem os motivos e os que defendem as conseqüências, ou seja, cada qual sustentando ser a única com valor moral.

Identificam-se com os motivos os que se encontram na teoria de Kant que considera somente a vontade como determinante moral, pois somente ela pode ser boa ou má,¹⁶ e conseqüências os que se reconhecem na teoria de Bentham que o determinante moral é a produção de conseqüências que podem contribuir para o bem-estar geral.¹⁷

O interessante, na análise de Dewey, é mostrar que as duas são teorias éticas que se apresentam de forma unilaterais, pois são teorias que não tratam de coisas diferentes, mas são dois pólos da mesma coisa.

Referindo-se a Bentham, Dewey mostra a preocupação que este tinha com as conseqüências dos atos, da conduta e que também o preocupavam os motivos que não pudessem ser identificados com motivos pessoais. Ele limita a sua teoria a conseqüências previstas e desejadas. Utiliza a seguinte idéia, ao comentar sobre Bentham:

*“é um erro identificar fundamentalmente o motivo com sentimentos pessoais. O que motiva o homem não é o sentimento, mas uma disposição voluntária da qual o sentimento é, quando muito, apenas uma dúbia indicação. A emoção excita-nos, é mais do que simples “sentimento”; a raiva não é tanto um estado de sentimento consciente quanto a tendência para agir de maneira destruidora face a qualquer coisa que a provoque.”*¹⁸

Dewey faz uma distinção interessante quando diz

que ao se prever as conseqüências, ou uma mera previsão de conseqüências e resultados têm-se uma característica puramente intelectual, o que é diferente da previsão de conseqüências quando vêm acompanhada do desejo do resultado que se espera, isto é, há uma diferença entre uma conseqüência simplesmente calculada e uma conseqüência que envolve intenção, motivo, desejo.

Em síntese, Dewey mostra a importância de cada uma das duas teorias afirmando que o valor da teoria utilitária consiste em não omitir o papel do fator intelectual na previsão das conseqüências e o valor prático, dando ênfase ao motivo, consiste em chamar a atenção para a importância do caráter, da atitude pessoal, que determina a direção que o fator intelectual toma na análise e na ação. Há então a possibilidade de identificar utilitarismo com valor teórico e os motivos ou a teoria dos motivos com o valor prático da ação moral.

A vontade parece ser a forma ideal de superação da relação dicotômica entre motivos e conseqüências conforme argumenta Dewey:

*“É possível que tenha nexos ser mais a vontade, que tem valor moralmente, do que as conseqüências. Mas somente se reconhecermos que a vontade significa uma tendência ativa para prever conseqüências, formar propósitos e utilizar-se de todos os esforços à disposição para produzir realmente as conseqüências pretendidas.”*¹⁹

Dewey conclui essa parte sobre motivos e conseqüências afirmando que o seu interesse particular está sobre o caráter, enquanto constituinte da teoria sobre a moral e o caráter tem uma manifestação na relação entre os indivíduos, nessa manifestação, mostra a importância daquilo que é exteriorizado. É isso que deve ser colocado como matéria no ato moral, por isso a importância do caráter.

¹⁶ Cf. *Ibid.*, p. 16. Ver também a descrição de Kant sobre a vontade na *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*, p. 134.

¹⁷ Ver a teoria de Bentham no segundo capítulo da dissertação: FERNANDES, João Bosco. *Dewey, leitor de Bentham e Mill: utilitarismo e moralidade refletiva*. PUC-Campinas, 2004.

¹⁸ *Ibid.*, p. 18. No original: “The underlying identification of motive with personal feeling is, however, erroneous. What moves a man is not a feeling but the set disposition, of which a feeling is at best but a dubious indication. An emotion, as the word suggests, moves us, but an emotion is a good deal more than a bare “feeling”; anger is not so much a state of conscious feeling as it is a tendency to act in a destructive way towards whatever arouses it.”

¹⁹ *Ibid.*, p. 19. Conforme o original: “It is possible to make good sense of the proposition that it is the “will” which counts morally, rather than consequences. But only so, if we recognize that will signifies an active tendency to foresee consequences, to form resolute purposes, and to use all the efforts at command to produce the intended consequences in fact.”

Uma outra questão que Dewey coloca é sobre a necessidade de uma teoria moral hoje. Em face às mudanças da sociedade, às diversas novas relações criadas pelo ser humano, que decorrem das transformações tecnológicas, da evolução do próprio ser humano e do progresso científico faz com que se exija e que se crie necessidade de uma moralidade ou de uma moral refletiva, isto é, uma teoria da moral que seja atuante, adaptada às novas realidades do ser humano contemporâneo. As novas relações decorrentes de tais mudanças criaram novos problemas morais.

Afirma também que a rapidez das mudanças do pensamento, de costumes, de maneiras de agir no ser humano tende a enfraquecer a moral e encaminha-se para o desaparecimento de ligações que eram garantias da moral dos costumes. Os tempos modernos exigem uma atenção mais organizada e consistente e uma reflexão mais inteligente.²⁰

Dewey fala da importância da reflexão moral e muitos contestam tal afirmação dizendo que o ser humano já sabe moralmente mais do que pratica, isto é, a teoria moral já está colocada, os princípios já são do conhecimento do ser humano.

Dewey, porém, contesta esta forma de pensar, colocando uma série de questionamentos, por exemplo: será que o sistema capitalista é justo? O socialismo é bom? Qual o sistema de tributação justa? Apresenta uma série de questões argumentando que a reflexão é pertinente, necessária e jamais perderá seu espaço dentro da moral.

Concluindo, há uma insistência por parte de Dewey na reflexão da moral mostrando que seria impossível que a humanidade tivesse respostas diretas e definitivas sobre as questões morais. Em função de que somos seres históricos e culturais e que circunstâncias novas estão se apresentando a nós, seria impossível que tivéssemos regras e comportamentos morais definitivos.²¹

Dewey identifica algumas fontes na qual a moral pode contar com um corpo de dados seguros e com um material para satisfazer a sua necessidade. A primeira fonte afirma que a moral vem da tradição humana, desde os primórdios da humanidade que as pessoas já vêm conversando e tirando conclusões sobre coisas que são apropriadas e justas nas relações humanas. O dogmatista

escolherá, conforme seu gosto e vontade, um código que se adeque à sua crença e o adepto da moral refletiva escolherá todos os códigos como fontes possíveis de informação, levará em consideração as condições, os métodos e a sua possibilidade de aplicação.

A segunda fonte é o próprio material de códigos e convicções, materiais ligados às leis, decisões judiciais e atividades legislativas que ao longo da história a humanidade vem produzindo. Os seres humanos vêm sendo orientados em sua conduta através das práticas que decorrem da família, da indústria, do Estado, da educação, das diversas instituições oferecendo matérias sobre os modos da conduta e das possíveis conseqüências ao se optar entre este ou aquele.

“Em face às mudanças da sociedade, às diversas novas relações criadas pelo ser humano, que decorrem das transformações tecnológicas, da evolução do próprio ser humano e do progresso científico faz com que se exija e que se crie necessidade de uma moralidade ou de uma moral refletiva, isto é, uma teoria da moral que seja atuante, adaptada às novas realidades do ser humano contemporâneo.”

Outro instrumental valioso é a utilização do método científico, que ao longo do desenvolvimento da humanidade tem sido, através das ciências, uma fonte de contribuição para a moral, uma vez que se utiliza com imparcialidade intelectual os fatos que são abordados pelas diversas ciências e por abordarem as suas respectivas pesquisas distantes de convicções morais pré-estabelecidas.

Por fim, a contribuição dos pensadores da moral, a história do desenvolvimento moral da Europa nos últimos dois mil anos especificamente e dos pensadores asiáticos que abrangem um período ainda maior, o ponto de vista que cada um dos sistemas morais pode trazer, proporcionam uma série de questões que permitem abordar e

²⁰ Cf. *Ibid.*, p. 21.

²¹ Cf. *Ibid.*, p. 22.

investigar as condições existentes.²²

Dewey classifica os grandes problemas da moral em três grandes teorias que considera as principais teorias clássicas sobre a moral e faz o seguinte comentário, afirmando que de um modo geral as teorias variam:

“pelo fato de algumas delas darem grande importância a propósitos e fins que conduzem ao conceito de bem como fim, enquanto algumas outras se impressionam com a importância da lei e dos regulamentos, que conduzem à supremacia do Dever e do Direito, e um terceiro grupo considera a aprovação e a desaprovção, o louvor e a censura como fato moral primário, terminando, assim, por tornar fundamentais os conceitos de Virtude e Vício. Em cada tendência há diferença de opiniões quanto ao que é o Bem, a natureza do Dever, da Lei e do Direito, e a relativa posição das diferentes virtudes.”²³

A primeira preocupação colocada por Dewey é sobre a possibilidade de estabelecer uma moral enquanto busca do bem, busca do fim. O papel prático da razão é buscar os fins que parecem ser bons. O ser humano naturalmente tende a estar buscando ou considerando a finalidade das coisas para determinar o seu desejo ou determinar a aspiração por essas coisas, isto é, as coisas assumem um valor conforme a sua finalidade, o seu desejo. O que se poderia discutir a partir desse ponto de vista é a qualidade da finalidade. Esse bem é verdadeiro, é transitório ou é um bem que não tem qualidade nenhuma. Portanto entra em discussão para esse propósito de moral a questão de perceber o papel da sabedoria, do conhecimento. Em outras palavras: como obter o verdadeiro conhecimento para se fazer uma diferença entre um fim bom, um fim transitório ou um fim ruim.

No segundo ponto, Dewey mostra o outro lado da mesma questão, não a moral como fim, mas a moral como meio. Afirma que muitos suspeitam da moral como desejo e como fim, portanto, propõem uma moral dedicada mais a encontrar princípios, normas gerais para a conduta humana, comentando nas seguintes palavras:

“o moralmente direito e o naturalmente agradável acham-se, muitas vezes, em conflito; e a essência da luta moral é subordinar o bem às exigências do dever. A teoria que torna supremos os fins foi chamada de teleologia; e a que torna supremos a lei e o dever, de teoria jurídica.”²⁴

Há ainda um terceiro grupo de pensadores que vêem na moral uma forma própria de ser regulada, ou de ser criada pela própria natureza humana, porque existe uma tendência espontânea no ser humano em aprovar ou condenar, no louvor e na censura, na recompensa e no castigo de determinados atos e normas. Essa tendência é espontânea e pode favorecer certas linhas de conduta para censurar e punir o modo de ação e com o tempo esses atos tende a disposições de outros atos e assim sucessivamente. Os vícios e as virtudes surgem dessa massa de aprovação, onde as virtudes são recomendadas como qualidades de caráter que precisam ser desenvolvidas e os vícios são condenadas. O problema dessa moralidade, para Dewey, é estabelecer o critério para aprovação ou condenação e que, geralmente, atos e motivos o ser humano aprecia e louva se servem aos outros, ao passo que, atos e motivos condenados prejudicam os outros.

CONCLUSÃO

Conclui que a moralidade refletiva torna consciente esse princípio de julgamento moral popular e um princípio para ser racionalmente adotado e praticado. Esses

²² Cf. *Ibid.*, p. 23 a 25.

²³ *Ibid.*, p. 25. Conforme o original: “because some of them attach chief importance to purposes and ends, leading to the concept of the **Good** as ultimate; while some others are impressed by the importance of law and regulation, leading up to the supremacy of the concepts of **Duty** and the **Right**; while a third set regards approbation and disapprobation, praise and blame as the primary moral fact, thus terminating with making the concepts of **Virtue** and **Vice** central. Within each tendency, there are further differences of opinion as to what is the **Good**, the nature of **Duty**, **Law**, and the **Right**, and the relative standing of different virtues”.

²⁴ *Ibid.*, p. 27. Conforme o original: “the morally **right** and the naturally satisfying are often in conflict and the heart of the moral struggle is to subordinate good to the demands of **duty**. The theory that makes ends supreme has been called the **teleological**; the theory which makes law and duty supreme, the **jural**”.

três princípios, essas três grandes teorias serão melhores observadas e estudadas com objetivo não de dizer qual teoria é verdadeira ou qual é falsa, mas sim ver os fatores de valor permanente que tais teorias possuem e podem contribuir para o esclarecimento e a direção de uma moralidade refletiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, N. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

DEWEY, John. **Ethical Principles Underlying Education**. Delachaux et Niestlé S.A., 1947.

_____. *Moral Principles in Education*. Houghton Mifflin Co., 1909.

_____. **Individualism, Old and New**. New York: Milton, Balch and Co., 1930.

_____. **Human Nature and Conduct**. 12. ed., Nova York: Henry Holt and Co., 1935.

_____. **Theory of The Moral Life**. Nova York: Irvington Publishers, 1980.

_____. **Teoria da Vida Moral**. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980. Obra original: *Theory of the Moral life* (1908).

_____. **A Natureza Humana e a Conduta**. São Paulo: [199-?]. Obra original: *Human Nature and Conduct* (1922).

_____. **Experiência e Natureza: Lógica: a teoria da investigação: A arte como experiência: Vida e educação: Teoria da Vida Moral**. In: Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

FARREL, Martin Diego. **Métodos de la Ética**. Buenos Aires: Abeledo-Perrot, s/d.

FRANKENA, William K. **Ética**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

GUISÁN, Esperanza. **Utilitarismo**. In: Enciclopédia Iberoamericana de Filosofia. Madrid: Frotta, v. 2.

GUISÁN, Esperanza. **Utilitarismo, Justiça e felicidade**. In: PELUSO, Luis Alberto (org.). *Ética & utilitarismo*. Campinas: Alínea, 1998. p. 131-41.

KANT, Immanuel. **Fundamentos da Metafísica dos Costumes**. In: Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

LIPMAN, Matthew. **Filosofia na sala de aula**. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.

MILL, John Stuart and BENTHAM, Jeremy. **Utilitarianism and Other Essays**. London, 1987.

MOORE, G. E. **Principia Ethica**. Cambridge: Cambridge University Press, 1903.

O Perfil do Novo Gestor Educacional

Benedito Márcio Barbosa Magalhães

Mestre em Engenharia da Produção, especialista em Qualidade e Produtividade e em Matemática, docente da FAI e da ETE - Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa.

E-mail: marcio@fai-mg.br

Fausta Margherita Andery Magalhães

Pedagoga, especialista em Educação Inclusiva, Programa de Enriquecimento Instrumental (PEI) e pós-graduada em Psicopedagogia Institucional, secretária geral da FAI.

E-mail: secretaria@fai-mg.br

RESUMO

As escolas, assim como as empresas, deverão estar preparadas para responder rápida e eficazmente aos desafios gerados principalmente, pelas ameaças externas. Para obter sucesso em um ambiente competitivo, as instituições educacionais deverão tomar algumas atitudes, tais como: atendimento das demandas, sistema confiável de informações de si própria, das concorrentes e do mercado, inovação tecnológica, educacional e gerencial e posição estratégica mais agressiva para conquista de novos nichos. Os gestores educacionais devem focar suas atenções, prioritariamente, para o fortalecimento das atividades acadêmicas. Atuando assim estarão minimizando os conflitos e os distanciamentos entre os níveis da administração acadêmica e das atividades de suporte. Aprimorando e melhorando o clima organizacional estará possibilitando um constante crescimento qualitativo e quantitativo da instituição em busca de conquistas que deverão ser concretas, para que sejam mantidas a longo prazo.

Palavras-chave: gestor, organização, competitividade.

ABSTRACT

The schools as well as the companies will have to be prepared to answer fast and efficiently to the challenges generated mainly by external threats. To get success in a competitive environment, the educational institutions will have to take some attitudes towards to: attendance of the demands, trustworthy system self-information, the competitors and the market, technology education and management innovation and more aggressive strategic position for conquest of new niches. The educational managers must concentrate their attention mainly to the consolidation of academic activities. For that being so, they will be minimizing conflicts and removals between the levels of the academic administration and the activities of support. By improving the organizational atmosphere, he will be making possible one constant qualitative and quantitative growth of the institution in search of conquests that will have to be concrete, so that they will last long in the future.

Keywords: manager, organization and competitiveness

INTRODUÇÃO

De forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da História, a humanidade passa por um momento de aceleradas transformações tecnológicas decorrentes de uma acumulação de conhecimentos sem precedentes, cujos limites são impossíveis de se visualizar. Entretanto, essas transformações estão conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais. Por atuarem em um ambiente competitivo, essas mudanças refletem no gerenciamento das organizações modernas.

De acordo com Pacheco & Scholze (2004), as atuais discussões sobre gestão escolar têm como dimensão e enfoque de atuação a mobilização, a organização e a articulação das condições materiais e humanas para garantir o avanço dos processos socioeducacionais, priorizando o conhecimento e as relações internas e externas da escola. A descentralização do processo decisório é um item a ser considerado, pois ele diminui a distância entre a tomada de decisão e sua execução. Ninguém melhor do que quem enfrenta o problema sabe a sua solução.

Segundo Costa (2000) “competitividade é a capacidade relativa de competição que uma empresa tem em enfrentar a disputa com outras empresas por parcelas crescentes de mercado. A análise da competitividade pode, às vezes, ser expressa em outros níveis e agregação da ação econômica: entre setores e mesmo entre países. Competição é o processo de interação que se estabelece nos mercados, junto aos clientes e entre as empresas, através dos atributos dos produtos que oferecem e dos instrumentos de ação criados pelas mesmas, para atrair clientes e estabelecer preferências entre eles, de forma a ser a empresa dominante nos mercados onde atua”.

De acordo com Costa (1996) vários fatores que definem a força humana da empresa transcendem o campo de atuação do tradicional Recursos Humanos. Esses fatores que dependem, especialmente, da alta administração são: motivação, relações interpessoais, valorização e reconhecimento, clima organizacional, espaço e liberdade para ação, comunicação interna e trabalho em equipe, visão e liderança. Ressalta, também, que ações concretas devem ser realizadas por parte das empresas visando atrair e reter talentos competentes para não perder a competitividade por enfraquecimento de sua força humana.

Drucker (1991) afirma que as empresas deverão

investir nos trabalhadores de alto nível, aquele trabalhador que conhece as tarefas que executa, participante ativo do processo, consciente de suas responsabilidades, propiciando aumento de produtividade.

Desordi (2000) afirma que qualidade de ensino só se obtém por meio de gestões que se orientam por planejamentos globais e competentes que ousam articular o compromisso com os índices de produtividade, com a escolha produtiva e ética dos melhores caminhos ou atalhos a serem seguidos para simultaneamente responder ao mercado e à sociedade a quem prioritariamente se deve prestar contas.

O planejamento ganha destaque na escola moderna, pois:

- identifica e avalia as perspectivas a curto, médio e longo prazos;
- identifica as forças internas da instituição;
- fortalece os pontos fortes e neutraliza os pontos fracos;
- aumenta a interação com o mercado;
- projeta o futuro da instituição;
- propicia o desenvolvimento de diferenciais competitivos;
- antecipa as situações desfavoráveis;
- poderá oferecer serviços educacionais adequados às necessidades da sociedade;
- terá um projeto pedagógico e institucional inovador;
- capacita o desenvolvimento de parcerias estratégicas.

Para Miranda (2001) a universidade é o espaço de aquisição e produção de conhecimentos/saberes/técnicas. É uma oportunidade de estruturação de valores. Oportunidades interativas em que as fronteiras docente/discendente, adulto/jovem, muitas vezes se diluem dando lugar ao espaço amplo de diálogo, crítico, norteado pelo rigor científico e pela perspectiva humanista. A universidade constitui um núcleo insubstituível do tecido social, do ponto de vista dos conhecimentos e dos saberes, dos valores, e da concentração de recursos humanos inestimáveis ao serviço de formação inicial, da formação ao longo da vida, da prestação de serviços à comunidade.

Assim, a universidade será sempre um núcleo de desenvolvimento e, principalmente, na sociedade do conhecimento e a informação, em espaço que respeite e proteja o meio-ambiente, propicie o bem-estar individual e coletivo e a solidariedade social. A realidade educacional

do Brasil está mudando com uma velocidade impressionante e a sociedade brasileira sentirá em pouco tempo as conseqüências positivas e negativas de tais mudanças.

O GESTOR COMPETITIVO

Administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes. Significa, também, modificar ou moldar o ambiente da organização na tomada de decisões estratégicas. A empresa competitiva deve estar atenta ao comportamento dos concorrentes, dos seus fornecedores, dos seus consumidores, da possibilidade de novos entrantes e à ameaça de produtos ou serviços substitutos.

As Instituições Particulares de Ensino devem ser gerenciadas como uma empresa prestadora de serviços educacionais e, inspiradas no exemplo industrial, buscar o lucro, reduzir os custos, melhorar a qualidade do ensino e dos serviços prestados e formar profissionais que atendam ou antecipem às necessidades de um mercado cada vez mais exigente e seletivo.

O grande desafio é verificar se os gestores universitários estão atentos às concorrências, às reais necessidades do mercado e dos órgãos reguladores da educação nacional. Das ações dos seus dirigentes dependerá o futuro das instituições de ensino.

“Administrar significa mais do que reagir e adaptar-se aos ambientes.

Significa, também, modificar ou moldar o ambiente da organização na tomada de decisões estratégicas.”

O modelo abaixo, baseado em Porter, é um excelente método para analisar o ambiente competitivo para adaptar ou moldar a natureza da competição.

O ambiente de um sistema escolar é complexo, envolvendo muitas variáveis, tanto internas como externas à escola. Qualquer alteração nos elementos do sistema pode

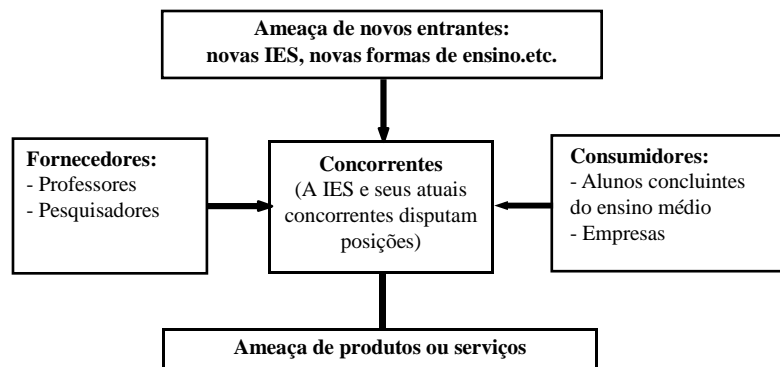


Figura 1.1 – Adaptação do Modelo de Porter

mudar ou alterar o sistema e, qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos. As variáveis deverão ser monitoradas, quando possível, ou acompanhadas para que o sistema responda com rapidez e compe

tência às mudanças ocorridas.

A figura 1.2 representa esquematicamente um modelo de ambiente de um sistema escolar baseado no modelo de Oliveira (1999):

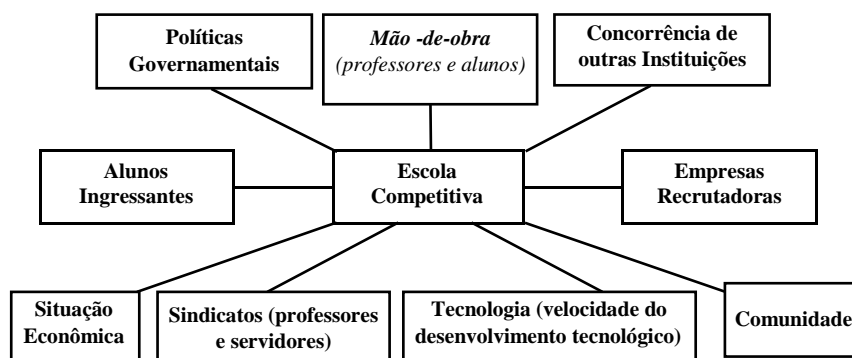


Figura 1.2 – O Ambiente de um Sistema Escolar

O ambiente de um sistema escolar é complexo, envolvendo muitas variáveis, tanto internas como externas à escola. Qualquer alteração nos elementos do sistema pode mudar ou alterar o sistema e, qualquer alteração no sistema pode mudar ou alterar os seus elementos. As variáveis deverão ser monitoradas, quando possível, ou acompanhadas para que o sistema responda com rapidez e competência às mudanças ocorridas. Por sua vez, novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e o serão muito mais no futuro imediato.

Mendes (1997) resume competitividade como um tipo de relação permeada pela disputa entre organizações e por recursos escassos, mas essenciais à sua sobrevivência. O sucesso ou fracasso de uma organização depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade de requerimento dos recursos, de densidade e de, diversidade organizacional em termos de produtos, serviços e padrões de consumo. As organizações se sujeitam, assim, a processos de seleção e de exclusão competitiva, que estimulam a busca de novos métodos de fabricação e gestão, de arranjos estruturais cada vez mais eficientes.

“O grande desafio é verificar se os gestores universitários estão atentos às concorrências, às reais necessidades do mercado e dos órgãos reguladores da educação nacional.”

A inovação é uma estratégia de desempenho diferencial competitivo que pode levar uma organização ao sucesso ou ao fracasso. Para uma escola ter propensão a ser inovadora, prospectiva e, conseqüentemente, mais competitiva, algumas características deverão ser observadas como: conhecimento dos possíveis clientes e mercados, a importância dos seus produtos e serviços para a sociedade, o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus colaboradores e a prática da pesquisa científica. Para acompanhar essa inovação, a melhoria da gestão escolar torna-se relevante e urgente.

Segundo Maranhão (2000) a profissionalização é o principal desafio para que a gestão escolar torne um

elemento gerador de sinergia entre os diferentes agentes do processo educacional. Essa inovação competitiva deverá ter como metas a melhoria da eficiência e eficácia escolar, a ampliação e fortalecimento da autonomia institucional, a aproximação com a comunidade, a melhoria da aprendizagem, a transmissão dos conhecimentos que o mercado realmente necessita, etc.

“Por sua vez, novas estruturas, novos procedimentos administrativos, novas formas de liderança já estão se fazendo necessários e o serão muito mais no futuro imediato.”

As Instituições deverão observar padrões qualitativos, voltados para os seguintes tópicos:

Divulgação – Elaboração de marketing interno e externo para divulgação da missão do curso, dos objetivos e de suas peculiaridades;

Operacionalização – A execução do curso deverá considerar:

- a) disciplinas: efetivar curso com vivências em empresas e interdisciplinaridade;
- b) alunos: participação dos alunos nas instâncias decisórias – criação de eventos/fóruns/seminários; grau de satisfação do aluno com relação aos conhecimentos obtidos;
- c) equipamentos / instalações – manutenção de equipamentos e instalações de última geração, compatíveis com os objetivos do curso;
- d) material bibliográfico – manutenção de livros e periódicos por área, compatíveis com os objetivos do curso.

Manutenção – A manutenção do curso deverá ser garantida através de informações oriundas de: pesquisa de mercado, pesquisa interna com docentes/discentes e situação do aluno egresso;

Atualização – A revisão do currículo deverá ser efetuada periodicamente considerando: os avanços do conhecimento, publicações de novos livros, revistas, experiências

com profissionais, resultados de pesquisas, etc. e a legislação vigente.

Independente da empresa ou escola analisada, não se deve deixar de considerar que o ambiente empresarial está em constante evolução e novas técnicas e metodologias gerenciais surgem para respaldar esse processo de mutação evolutiva.

O modelo de gestão adequado deverá manter constante interação com o mercado para:

- compreender as políticas governamentais, financeiras e sindicais,
- desenvolver as potencialidades de sua mão-de-obra,
- estar atento ao comportamento de seus concorrentes,
- valorizar a qualidade e confiabilidade de seus fornecedores,
- conhecer os anseios de seus consumidores,
- a importância da empresa para a comunidade e,
- o estado de avanço tecnológico da empresa.

O estudo das vantagens competitivas possibilita a comparação da escola com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os candidatos e a comunidade em geral preferem um determinado curso ou serviço. Outro benefício desse estudo é a tomada de decisão sobre as vantagens que a escola pode ou pretende oferecer a seus consumidores para distinguir-se das concorrentes.

Participação no Mercado: A escola, neste ítem, compara-se com seus concorrentes, a fim de informar-se sobre sua parcela de negócios em relação aos demais. A participação no mercado ao longo de um certo período, gera informações sobre o crescimento ou declínio dos diversos concorrentes e as preferências do consumidor.

A Análise de Pontos Fortes ou Fracos: Há várias maneiras de identificar pontos fortes e fracos.

- As tendências evidenciadas pelas informações do diagnóstico de uma escola mostram, direta ou indiretamente, as potencialidades (pontos fortes) que se devem preservar e as debilidades (pontos fracos) a corrigir;
- A sensibilidade e experiência dos dirigentes e professores, complementadas pela colaboração dos funcionários, são úteis para fazer julgamentos sobre os aspectos em que a escola deve se

aprimorar;

- Por meio de pesquisas eventuais ou periódicas, consultas informais, ou questionários preenchidos por alunos, pais de alunos e clientes em geral, a escola pode montar um banco de dados, continuamente atualizado, sobre a sua imagem e a de seus serviços no mercado;
- A escola deve realizar benchmarking com escolas consideradas modelo e com as concorrentes. A técnica do benchmarking é uma das novas tendências da teoria geral da administração.

Albuquerque (1992) define a competitividade como a qualidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrentes que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado.

Kupfer (1991) considera a competitividade de acordo com a adaptação organizacional, como um fenômeno de natureza extrínseca, vinculado à situação concorrencial existente na indústria. Enquanto uma função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.

“O estudo das vantagens competitivas possibilita a comparação da escola com seus concorrentes e o entendimento das razões pelas quais os candidatos e a comunidade em geral preferem um determinado curso ou serviço.”

Uma escola competitiva deverá ser capaz de desenvolver e implementar estratégias (missão, visão e estruturas), que possibilitem um constante crescimento qualitativo e quantitativo da instituição. As conquistas deverão ser concretas, para que sejam mantidas a longo prazo.

De acordo com Mendes (1997), o papel do administrador acadêmico, devido à complexidade administrativa e acadêmica, é fundamental para o sucesso de uma escola. O gestor educacional deverá buscar resultados em uma realidade burocrática, e ainda limitantes pelos órgãos reguladores da educação nacional. O gerente educacional deverá administrar a instituição de ensino respeitando as metas impostas pela entidade mantenedora e as legislações do sistema educacional. Ele deverá estar atento ao

desempenho institucional, procurando reforçar os pontos fortes e tentando eliminar os pontos fracos, procurar receitas alternativas com a prestação de serviços, obter financiamentos para pesquisas, criar vantagens competitivas, realizar Benchmarking e consultas sistemáticas aos acadêmicos, empresas e à sociedade para verificação da qualidade dos serviços educacionais prestados.

Gomes (2004) lista os 7 C's do líder educacional:

- cuidar – das pessoas, dos processos internos, dos métodos e produtos de qualidade com afetividade e empatia;
- confiança – a confiança no líder e do líder para com sua equipe;
- comprometimento – a liderança deve ser a primeira a mostrar compromisso com as ações de mudanças;
- controle – a medição é que vai gerar capacidade de gerenciamento, o que por sua vez assegura melhorias;
- clareza – constitui-se na clareza de papéis (níveis de responsabilidades) e no fluxo da informação;
- consistência – é a principal ferramenta gerencial para ensinar ética e padrões comportamentais;
- constância de propósito – é ser capaz de além de iniciativas, ter “constância de propósitos”, através de inovações e melhorias contínuas.

Dimenstein (2004) afirma que: “Sem bons Diretores, não existem boas escolas. O bom gestor é um empreendedor social, capaz de motivar os professores, a família e a comunidade, estabelecendo parcerias. Não há programas de qualidade para a formação de diretores que os tornem habilitados a lidar com os desafios da educação contemporânea.”

Para Schroeder (2005), a gestão escolar deverá fundamentar-se nas novas teorias da administração que apontam para modelos de gestão centrados em parcerias, no planejamento estratégico, na gestão compartilhada. Buscando alternância na gestão, garantindo assim a inovação e oxigenação, apostando em profissionais, que além de formação adequada à função, tenham habilidade na condução de processos e na gestão de pessoas.

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional consiste em um

processo permanente de formação e transmissão de conhecimentos, e de intervenção permitindo uma retroalimentação nas diversas atividades de uma instituição de ensino, durante todo o seu desenvolvimento.

A avaliação deve ser entendida como um insumo de um projeto mais amplo de planejamento organizacional, com o intuito de detectar necessidades, gerar idéias para o aprimoramento, implementar as decisões.

Para Mota (2000) o que se tem visto é uma grandiosa improvisação, arremedos de planejamento que não retratam a realidade do estabelecimento da escola como instituição, o desempenho da equipe e dos discentes. Ele lista as principais competências profissionais do gerente escolar, segundo sua respectiva área de atuação:

Área de Comunicação e Informação:

- a) fazer levantamento de dados e informações ao nível da escola e da sua comunidade;
- b) promover atualização em legislação;
- c) examinar processo, dar pareceres e redigir matérias relacionadas aos assuntos de competência da escola;
- d) cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos;
- e) manter a regularidade dos registros escolares e registros estatísticos escolares;
- f) divulgar diretrizes para os serviços de responsabilidade da escola;
- g) desenvolver meios de obtenção para a participação de todos os servidores nos empreendimentos escolares.

Área de Planejamento:

- a) fazer o diagnóstico escolar, permitindo diagnose e prognose dos serviços escolares e de sua abertura para a comunidade à qual serve;
- b) programar ações de cada ano escolar, em função do diagnóstico da própria escola e/ou de diretrizes superiores.

Área de Organização:

- a) definir a estrutura da divisão do trabalho escolar, atualizando-a sempre que necessário;
- b) definir regimento e normas dos serviços escolares, visando à racionalização das atividades.

Área de Direção:

- a) fazer contatos, dinamizando o setor de relações públicas;
- b) exercer comando e coordenação.

Área de Desenvolvimento de Servidores:

- a) atualizar, aperfeiçoar e especializar o pessoal da escola;
- b) promover associativismo e cooperativismo escolar.

Área de Acompanhamento e Controle:

- a) acompanhar e controlar planos, programas e projetos escolares;
- b) acompanhar e controlar as ações escolares.

Área de Decisão:

- a) avaliar;
- b) decidir.

Após a abordagem das tarefas a serem executadas por um gerente escolar, constata-se que para obtenção de resultados economicamente rentáveis, pedagogicamente positivos e que obedeçam as exigências dos órgãos reguladores da educação nacional, os dirigentes educacionais deverão estar bem preparados e disponibilizar recursos, técnicas e informações fidedignas para a gestão de uma instituição competitiva.

Para Pacheco & Scholze (2004), o gestor escolar deve estabelecer uma relação dialógica com o dirigente da política educacional e sua equipe, com o corpo docente e discente de sua escola, com os funcionários e também com os pais dos alunos. A família deve ser vista como o maior interessado no sucesso das crianças. Nessa perspectiva, o modelo de escola deixa de ser estático para assumir um paradigma dinâmico, descentralizado e democrático.

Mota (2000) lista as principais características de um gestor educacional que desempenhe a função de um verdadeiro gerente:

- Será o catalisador, buscando administrar os conflitos existentes no relacionamento grupal procurando tirar proveito dos aspectos funcionais deste relacionamento;
- Será o homem de ação sempre preocupado com a consecução dos objetivos e metas escolares, definidos no planejamento anual da escola;
- Será o guardião dos recursos de sua escola, procurará efetivamente tirar proveito desses recursos e outros proporcionados pela comunidade;
- Será o técnico, procurando admitir que muito do que ocorre na escola depende de conhecimentos especializados;

- Será, sobretudo, o facilitador do processo organizacional, usará a avaliação e o controle constantemente, objetivando medir e impulsionar o desenvolvimento da eficiência e eficácia escolar.

Segundo o autor, o que se tem visto é uma significativa improvisação, arremedos de planejamento que não retratam a realidade do estabelecimento da escola como instituição, o desempenho da equipe e os discentes. Ele lista as principais competências profissionais do gestor escolar, segundo sua respectiva área de ação:

Área de Comunicação e Informação:

- fazer levantamento de dados e informações ao nível da escola e da sua comunidade;
- promover atualização em legislação;
- examinar processo, dar pareceres e redigir matérias relacionadas aos assuntos de competência da escola;
- integrados à nova realidade, em que impera a competência e a necessidade de resultados com a utilização da menor quantidade de insumos, ou seja, a obtenção de alta produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando este ambiente de mudanças, torna-se relevante e urgente a melhoria da gestão escolar. A profissionalização é o grande desafio para que o dirigente educacional se torne o elemento gerador de sinergia entre os agentes do processo educacional. Este gestor preparado deverá realizar um planejamento e uma ação participativa e coletiva, em que todos os envolvidos no processo de ensino, professores, pais, alunos e comunidade, estejam comprometidos com a avaliação dos resultados. Esses resultados deverão ser os esperados pelos órgãos reguladores da educação e da comunidade em que a escola está inserida.

O direito à educação como base da cidadania criou novas demandas para os sistemas de ensino, forçando-os a promover significativas mudanças e práticas de gestão escolar. A atual gestão escolar ainda apresenta como principais características: baixa eficiência, falta de autonomia da escola, isolamento em relação à comunidade; e, sobretudo, escassa responsabilidade pela

aprendizagem dos alunos. Os resultados educacionais produzidos por este modelo, obviamente, são profundamente insatisfatórios, refletindo-se nas elevadas taxas de repetência, abandono e evasão. Para reverter este quadro, estão sendo promovidas reformas que ampliam e fortaleçam o sistema educacional brasileiro, como por exemplo o sistema de avaliação educacional com base no rendimento dos alunos.

Para que os resultados sejam profícuos, os administradores escolares deverão estar atentos ao comportamento dos recursos humanos (professores, funcionários, alunos, pais, etc.) da organização, reconhecendo a sua importância, para que as mudanças ocorridas sejam assimiladas com naturalidade e maturidade pela comunidade acadêmica.

Uma escola deve ser inovadora, pioneira, para decidir com rapidez o seu destino. A velocidade para descobrir estratégias que atendam à sociedade de maneira confiável, o consenso de visão e objetivos, a preocupação com a qualidade e o desempenho e a valorização do ser humano, são características essenciais de inovação para uma instituição de ensino.

Para alcançar sucesso é imprescindível a existência de uma equipe articulada, coesa e que trabalhe em sintonia com os objetivos de crescimento da instituição, tornando-se um diferencial competitivo para uma escola. A contratação de professores e funcionários competentes, com autonomia suficiente para responder pequenas causas, faz com que ganhe destaque ao ser humano capaz de trabalhar em equipe, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho propício para o estabelecimento de uma escola competitiva.

Esta nova realidade competitiva ajuda a esboçar o perfil do novo administrador escolar. Este perfil deverá contemplar competências tais como:

- estar atento às estruturas de concorrência;
- ser um profissional crítico e comprometido com funções de planejamento;
- estar aberto às mudanças de paradigmas e ao diálogo com a comunidade acadêmica;
- Ser ético, empreendedor e pioneiro;
- que saiba delegar poderes e responsabilidades;
- tenha visão estratégica;

- possua capacidade de negociação;
- seja intuitivo e o agente de mudanças;
- que mantenha uma permanente interação com a sociedade;
- que consiga incrementar a elevação do padrão de qualidade dos resultados acadêmicos, financeiros, científicos e administrativos institucionais.

O grande desafio é verificar se os gestores universitários estão atentos às concorrências, às reais necessidades do mercado e dos órgãos reguladores da educação nacional. Das ações dos seus dirigentes, dependerá o futuro das instituições de ensino superior.

O gestor educacional do novo milênio, além das funções de gerente, quando deverá ser capaz de planejar, organizar, dirigir, controlar, decidir e promover o desenvolvimento dos servidores. Deverá, também, atuar na administração material e patrimonial, dos recursos humanos, financeiros e como administrador de assuntos educacionais. Deverá, ainda, estar sintonizado com as ameaças e oportunidades, o contexto de mudanças, o impacto da globalização no sistema educacional e determinar exatamente o que a sociedade espera da escola, devido às turbulências advindas do avanço tecnológico.

Concluindo, percebemos que o papel do administrador escolar do novo milênio é desafiante. Este administrador deverá saber conciliar os conflitos e tirar proveito das potencialidades dos recursos humanos da instituição que dirige. O gestor educacional deverá ser capaz de:

- desempenhar e desenvolver as habilidades e competências de um gerente;
- estar sintonizado e preparado para detectar as mudanças que ocorrem de uma forma dinâmica;
- conseguir superar as ameaças deste cenário competitivo;
- saber aproveitar as oportunidades que possam surgir para a escola que dirige.

Para que este gestor consiga desempenhar com desenvoltura este papel será importante o seu relacionamento com a comunidade empresarial e com a sociedade em geral, para detectar as reais necessidades por serviços e produtos acadêmicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade em Recursos Humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, 1992.
- ALENCAR, Eunice S. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BOWER, Marvin. **Talento para liderar: como atrair para conquistar mercados e aumentar seus lucros**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Suzana F. et al. **Biblioteca Virtual de Competitividade**. Disponível em: <<http://www4.prossiga.br/finep/oquee.html>>. Acesso em : 2000.
- DIMENSTEIN, Gilberto. **Jornal Folha de São Paulo**, 18 abr. 2004.
- GOMES, Débora Dias. **Os sete C's do gestor educacional**. Disponível em: <[www.universiabrasil.net/gestor/materia - Capturado](http://www.universiabrasil.net/gestor/materia-Capturado)>. Acesso em: 22 jul. 2004.
- KUPFER, J. C. **Padrões de Concorrência e Competitividade**. Anais da ANPEC. São Paulo, 1991.
- LUCK, Heloísa. **Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar e Ensino**. Revista Gestão em Rede, n. 25, nov./dez. 2000, p.15-18.
- MACHADO, Lourdes M. et. al. **Administração e Supervisão Escolar. Questões para o Novo Milênio**. São Paulo: Pioneira Educação, 2000.
- MAGALHÃES, Benedito Márcio Barbosa. **Indicadores de Competitividade para uma Instituição de Ensino Superior**. (Dissertação de Mestrado - Itajubá: UNIFEI, 2001).
- MARANHÃO, Efreim de A. **Nova Gestão da Escola**. **Jornal O Povo**. Fortaleza, out. 2000.
- MAXWELL, John C. **Desenvolva sua liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- MENDES, Luiz C.A. **Competitividade Organizacional: Caminhos Alternativos**. Anais do ENANPAD, 1997.
- MIRANDA, Maria J. **A Universidade no Mundo Contemporâneo**. **Jornal O Povo**, Fortaleza (CE), 03 fev. 2001.
- MOTA, Fernando S. **Gerência Escolar**. **Instituto de Pesquisas Avançadas em Educação: Administração da Educação**, v.1, n. 2, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 14. ed.. SP: Atlas, 1999.
- PACHECO, Eliezer; SCHOLZE, Lia. **O Diretor faz a diferença**. **Jornal de Brasília**, 29 jun. 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed. [s.l]: [s.n.], 1993.

SCHROEDER, Leonor. **O Papel do Gestor Educacional no Processo de Mudança da Cultura Organizacional da Instituição Escolar**. Disponível em: <www.assesc.com.br/paginas/jornadacientifica/anais_2>. Acesso em: 21 jun. 2005.

TOFFLER Alvin. **O Futuro da Educação no Século XXI Tecnologia e Educação**. Disponível em: <www.brasil1500.com.br>.

Leitura Significativa e Processual: uma preocupação metodológica

Daniella Ferraz Amaral

Bacharel em Letras pela Universitas, pós-graduada em Informática Aplicada à Educação pela FAI, professora do ISE - Instituto Superior de Educação e da FAI.

E-mail: daniellaamaral@uol.com.br

RESUMO

A totalidade de qualquer objeto é uma construção intelectual. O pesquisador, ao se propor desenvolver sua investigação, parte de pressupostos teóricos e identifica inúmeros fatores que concorrem para sua configuração. Os conceitos com os quais se depara são construções lógicas e, ao mesmo tempo, fruto de abstrações que adquirem sentido no contexto interpretativo e percepções que orientam sua experiência. O observador antecipa o pesquisador e o primeiro passo no ato de observação sistemática é a leitura em seu sentido mais amplo. Não se pretende problematizar a atividade de leitura simples e prazerosa, mas abordar aspectos que sustentam a reflexão de que o aprimoramento da capacidade de perceber relações, essencial para pesquisa, considera uma dimensão significativa e processual construída pelo leitor através da utilização de signos lingüísticos.

Palavras-chave: leitura, competência, habilidade, ordenação.

ABSTRACT

The totality of any object is an intellectual construction. When the searcher proposes to develop his research, he starts from theoretical presumptions and identifies several factors that compete to his configuration. The concepts which he faces up are logical constructions and, at the same time, fruit of abstractions that acquire sense into the interpretative context and perceptions that guide his experience. The observer acts previously to the searcher and the first step in the systematic observation act is the reading in its most extensive sense. There is no intention to complicate the simple and pleasant reading activity, but to approach aspects that sustain the thoughts that the capacity improvement of relation perception, essential to searches, considers a significant and processual dimension built by the reader.

Keywords: reading, competence, abilities, ordination.

“O processo através do qual utilizamos elementos formais do texto para fazer ligações necessárias à construção de um contexto é processo inferencial de natureza inconsciente, sendo, então, considerado uma estratégia cognitiva de leitura”

Ângela Kleiman

INTRODUÇÃO

Considera-se a leitura como interação, à distância, entre o autor e o leitor. Tal diálogo, que se realiza a través das marcas formais de um material escrito, requer perfeita compreensão do código utilizado, raciocínio inferível pela coerência intelectual e afinidade psicológica, pois o leitor constrói, e não apenas recebe a mensagem comunicativa. É critério fundamental que se comprometa o leitor quanto à fidelidade e contextualização para enveredar-se na busca de uma intenção textual. As ferramentas de que o leitor dispõe são, muitas vezes, dele mesmo desconhecidas. Há pouca reflexão sobre os elementos que estruturam e procuram garantir a eficiência no ato de ler. Trata-se a leitura de modo natural, automático e cujos critérios limitam-se a recepção abreviada do sentido. Mas, o que se constata na aulas de Metodologia Científica é a deficiência na construção do objeto texto tanto no âmbito da leitura quanto ao que se refere a um documento escrito, nas próprias palavras do pesquisador, um documento que represente uma expressão livre, espontânea e detalhada sobre um processo de significativa experiência do aluno leitor.

A LEITURA COMO JOGO DIALÓGICO

Com maior ou menor grau de consciência, ativamos um diálogo que estabelece cruzamentos entre os diversos materiais e signos lingüísticos de que se dispõem em vasto repertório de vivências intelectuais. Desse complexo jogo dialógico irrompem temas, (pré) conceitos de toda natureza, valores culturais. Segundo Citelli (2004), “certamente existem hibridizações resultantes de vários diálogos permitidos pela linguagem, o que dá certa plasticidade às formações discursivas”. Nossa leitura, portanto, está relativizada por formações discursivas e

aspectos cognitivos que direcionam a compreensão. É fundamental, entretanto, que o leitor disponha de certo conhecimento que gerencie o ato de ler, sobretudo em se tratando da leitura com finalidade de pesquisa. O conceito de objetividade preserva o objeto das interferências subjetivas, mas não garante que o mesmo não seja parcialmente transformado, definindo-se pela intervenção do pesquisador. O papel do pesquisador é reconhecido bem como sua eventual subjetividade, que se espera, todavia, ser racional, controlada e desvendada. Portanto, a objetividade está relacionada mais ao sujeito e seu próprio procedimento de pesquisa do que ao próprio objeto a ser analisado. resultantes de vários diálogos permitidos pela linguagem, o que dá certa plasticidade às formações discursivas”. Nossa leitura, portanto, está relativizada por formações discursivas e aspectos cognitivos que direcionam a compreensão. É fundamental, entretanto, que o leitor disponha de certo conhecimento que gerencie o ato de ler, sobretudo em se tratando da leitura com finalidade de pesquisa. O conceito de objetividade preserva o objeto das interferências subjetivas, mas não garante que o mesmo não seja parcialmente transformado, definindo-se pela intervenção do pesquisador. O papel do pesquisador é reconhecido bem como sua eventual subjetividade, que se espera, todavia, ser racional, controlada e desvendada. Portanto, a objetividade está relacionada mais ao sujeito e seu próprio procedimento de pesquisa do que ao próprio objeto a ser analisado.

O procedimento inicial para qualquer observação científica é a compreensão dos fenômenos por ela descritos ou encaminhados. Compreender a complexidade e relevância do objeto intelectual precede a divulgação e a explicação. Um saber que repousa sobre uma interpretação não possibilita necessariamente um procedimento experimental. Diante de fatos assim, com frequência, é a mente do pesquisador que, a seu modo e por diversas razões, efetua as escolhas e interpretações. Espera-se que se tome metodicamente consciência desses fatores e os racionalize durante o procedimento de pesquisa e revisão de literatura específica.

Para tanto, mecanismos cognitivos de compreensão textual devem ser ativados. Dentre esses elementos figuram a compreensão lingüística, a estrutura textual e as inferências de mundo, isto é, o conjunto de experimentos significativos reunidos pelo indivíduo na construção de

seu conhecimento até ali e que o farão elaborar um padrão interpretativo relevante e intransferível.

Distanciam-se, nesse aspecto, os procedimentos literário e investigativo. O que se quer dizer é que somos estimulados para a leitura de modo a interferir no diálogo textual ativamente durante a construção do sentido. Porém, se não há critério ou se o leitor desconhece tal processo de inferência textual, pode tomar como objetivas e imparciais informações por ele mesmo processadas comprometendo o produto final. A questão “como ler” está sempre relacionada aos motivos e às aplicações da leitura. Para Bloom (2001) não existe apenas um modo de ler bem, mas existe uma razão precíua por que ler. Não se pode separar o como do por que ler. Conforme qualquer outra atividade mental, a leitura, devia atender a uma preocupação central, ou seja, algo que nos diz respeito que nos é útil. Não se pretende que o educando seja um leitor com intuito de contradizer, concordar, acreditar ou imitar, mas que reúna elementos que o possibilitem refletir e avaliar. Uma leitura “criativa”, em harmonia com os objetivos do pesquisador, pode se tornar uma leitura “equivocada” com relação às intenções textuais do próprio autor. Faz-se necessário tomar alguns cuidados como o perfeito reconhecimento das marcas formais do texto que fornecem pistas para a procura de coerência temática e da organização de uma estrutura abstrata que o leitor experiente usa para monitorar sua avaliação e compreensão.

Não é tão simples ensinar ao educando os procedimentos de leitura adequados ao que propõe realizar, uma vez que ler é para ele uma atividade simples e automática. O item lexical (compreensão do vocabulário) parece ser o único instrumento que lhe cabe distinguir e com o qual é possível se capacitar. Engano que se pode desfazer caso os professores estejam preparados para orientar seus alunos para que façam as ligações necessárias à construção de um processo inferencial de natureza consciente, sendo, então, considerada uma estratégia para a leitura. Operadores lógicos como a articulação e a coesão textuais revelam o raciocínio do autor. Mediante o uso de simples conectivos, os argumentos avançam e as hipóteses elaboradas pelo leitor vão sendo testadas. A adjetivação e a nominalização refletem a atitude do autor frente ao fato, sua opinião, os conceitos que reúne e tornam relativo o grau de comprometimento, adesão ou consenso. O objetivo pode ser influenciar o leitor, mas prevalece o apelo à razão e à verdade.

Com textos mais extensos, tornam-se também relevantes os elementos que relacionam as diversas partes, pois são também instrumentais na construção de uma estrutura global. Daí a importância de ter o modelo estrutural como referência. Por exemplo, o leitor habituado à leitura de textos acadêmicos saberá diferenciar os segmentos que o compõe e, por sua vez, o que esperar da leitura seqüencial. Há, portanto, grande contribuição de conhecimento prévio do leitor para o entendimento do texto. Para Kleimam (1992) o mero passar de olhos pela linha não é leitura, pois leitura implica uma atividade de procura pelo leitor, no seu passado de lembranças e conhecimentos, daqueles que são relevantes à compreensão de um texto, que fornece pistas, que sugere caminhos, mas que certamente não explicita tudo o que seria possível explicitar. Ao leitor mais atento, não escapa a ironia nem as alterações de sentido que podem se justificam pelas múltiplas possibilidades de uso do signo lingüístico.

RECONHECIMENTO DE ESTRUTURAS TEXTUAIS

A idéia de uma leitura como mecanismo natural parece ingênua por favorecer o automatismo e eventual banalização do objeto escrito. Tomar consciência de que a leitura investigativa e analítica constitui uma modalidade privilegiada do ato de ler, na qual a liberdade de inferência pessoal se faz limitada, mas que se dispõe de transito conceitual, pode ser o primeiro passo para mudanças qualitativas nos projetos e praticas de leitura.

Apossar-se da linguagem escrita significa tornar-se seu usuário competente, ainda que não se faça escritor, o individuo se faz leitor consciente redimensionando o significado de todo material lido. Qualquer comunicação que satisfaça ao objetivo primeiro estabelecido pelo emissor e favorece as hipóteses de leitura do receptor, para que se confirmem ou sejam rejeitadas, deve ser considerada como exercício, pois, como atividade freqüente, torna-se meio de capacitação crescente e espontânea. A descoberta de textos adequados ‘a formação pessoal e ‘as intenções de leitura convidam ao ingresso num mundo de estruturas reconhecidas e princípios norteadores no ato de ler, facilitando a leitura cada vez mais. Os textos dialogam entre si e o leitor avalia sua relevância.

O que pode sinalizar uma leitura satisfatória relaciona-se a uma inquietação produzida no leitor ao ler. Não

deve haver passividade quando se lança mão de um repertório intelectual pessoal e competência lingüística na verificação das marcas formais de um texto. O método natural de leitura, quando bem aplicado, garante desenvolvimento enriquecimento e aprimoramento das estruturas textuais. Porém, apenas numa segunda etapa, que pode ser chamada de leitura consciente por fazer uso de estratégias cognitivas, produza o efeito expressivo desejado, responsável pelo perfeito aproveitamento textual. Nessa orientação funcional, cabe ao professor detectar as deficiências e impropriedades na sistemática do ato de ler.

O acompanhamento que dá através de exigências de treinamento como resenhas, fichamento e resumo é passo elementar no procedimento de orientação metodológica, contudo, parece necessário advertir que tais atividades constituem parte adiantada do processo que se inicia com a orientação cognitiva para a leitura eficiente. Diante disso, tais atividades não podem ser tratadas como meros deveres a serem cumpridos, mas como sinalizadoras da eficiência de um processo que constrói gradativamente a linguagem - pensamento. Daí a extrema necessidade de que o professor orientador tenha conhecimento prévio das estratégias de leitura que poderá sugerir e acompanhar. Quanto maior a experiência e a informação quanto às estratégias de leitura, maior a possibilidade de reconhecer e efetivamente solucionar problemas relativos à compreensão textual e à elaboração de material escrito.

CONCLUSÃO

O aprimoramento da capacidade de leitura e efetiva compreensão de textos escritos é essencial para o processo de pesquisa. Percebe-se o comprometimento do próprio saber decorrente de falhas na estratégia de leitura e formação de leitores. O próprio objeto a ser compreendido é complexo, mas é possível apreender sua dimensão estrutural e temática através de recursos cognitivos, inferências, conhecimento prévio de modelos textuais e consciência das relações subjetivas e das marcas formais que revelam a intenção do autor em constante diálogo. É importante considerar o ato de ler como instrumento metodológico que pode ser ensinado, mostrado ao aluno como meio de se posicionar cientificamente. Não cabem nesse desafio leituras equivocadas, pela metade, para simples fichamento. Ressalta-se o trabalho de seleção, organização e flexão de um repertório lingüístico satisfatório e a persistência na verificação de hipóteses formuladas a partir do próprio texto, conferindo a ele credibilidade e à leitura isenção emocional. Desse modo, espera-se que, ao elaborar seu próprio texto, o educando utilize as mesmas estratégias por ele reunidas para uma eficiente articulação e compreensão das idéias. Seu parâmetro de avaliação será a clareza. Ordenará e dominará posturas explicativas. Escolherá um repertório aceitável, coeso e coerente que construirá um caminho seguro para que ele mesmo seja plenamente compreendido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOOM, Harold. **Como e por que ler**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

CITELLI, Adilson. **Linguagem e persuasão**. São Paulo: Ática, 2004.

DEMO, Pedro. **Pesquisa, princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 2001.

KLEIMAN, Ângela. **Texto e leitor: aspectos cognitivos da leitura**. São Paulo: Pontes, 1992.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

PADUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia de Pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papirus, 2000.

Empreendedorismo e Política de Geração de Empregos no “Vale da Eletrônica”

José Cláudio Pereira

Doutorando em Administração, Educação e Comunicação, mestre em Administração, especialista em Informática Gerencial, Planejamento Estratégico e Sistemas de Informação, Análise e Desenvolvimento de Ferramentas Computacionais em Engenharia, bacharel em Administração, Tecnólogo em Processamento de Dados, Professor da FAI.

E-mail: jclaudio@fai-mg.br

RESUMO

As políticas públicas que objetivam a geração de emprego e renda são mais eficazes quando apóiam as empresas existentes e a criação de novos empreendimentos. Imaginar, projetar e construir empresas é algo que se faz pela ação de empreendedores. Então, a formação de um ambiente adequado para despertar a vocação para o empreendedorismo, apoiar iniciativas locais nesse sentido e atrair empreendimentos externos são a razão de ser dessas políticas. Santa Rita do Sapucaí, o “Vale da Eletrônica”, escolheu esse caminho e hoje possui uma realidade que serve de exemplo para o país.

Palavras-chave: empreendedorismo, geração de emprego, integração, empreendedor, escola-empresa.

ABSTRACT

The public policies that look for the employment and income generation are more powerful when they support the existing enterprises and the creation of new undertakings. To imagine, project and build enterprises are actions that are taken through the entrepreneur's actions. Then, the development of a suitable environment to awake the vocation about the entrepreneurship, to support local initiative in this direction and to attract external enterprising are the reasons for those policies. Santa Rita do Sapucaí, the “Electronic Valley” followed this way and today it has a reality that is a model sample to the country.

Keywords: entrepreneurship, employment generation, integration, entrepreneur, school-enterprise.

INTRODUÇÃO

O empreendedor é percebido pelo senso comum como uma pessoa especial que busca e encontra solução para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Hoje, sabe-se que sozinho é muito difícil alguém conseguir alguma coisa na vida. Portanto, se uma cidade deseja promover o seu desenvolvimento social e econômico ela precisa criar o ambiente necessário para o aparecimento de empreendedores através da união das forças ativas da comunidade.

O empreendedorismo tem um papel fundamental na redução da pobreza e da desigualdade social. Ele faz com que a população envolvida fique atenta às oportunidades que possam surgir e elas se tornam visíveis na medida em que pessoas comuns, das respectivas comunidades, aprendem a usar de maneira produtiva os recursos disponíveis ao seu redor e ao seu alcance.

“Se uma cidade deseja promover o seu desenvolvimento social e econômico ela precisa criar o ambiente necessário para o aparecimento de empreendedores através da união das forças ativas da comunidade.”

Uma meta comum entre os governantes brasileiros ao longo do tempo, em todos os níveis, tem sido a criação de empregos ou a redução da taxa de desemprego. Entretanto, é pouco perceptível o entendimento de que empregos são gerados em empresas e empresas são criadas por empreendedores. Portanto, sem uma política favorável à criação de empresas será difícil criar empregos. Sabe-se que os novos empregos são todos gerados por novas e pequenas empresas, pois as grandes possuem um histórico que deixa clara a sua opção pela redução dos postos de trabalho, dando preferência à automação.

O problema é que as pessoas não são educadas para serem empreendedoras, exceto os filhos de empreendedores. Nem as famílias nem as escolas estão atentas a essa deficiência. Por melhor intencionada e mais qualificada que tenha sido a educação familiar e por melhor que seja a escola onde se estuda, se não houver uma preocupação dessas instituições com o empreendedorismo as pessoas

continuarão sendo dependentes, mesmo quando bem formadas para a vida e para o trabalho.

A convivência com pessoas empreendedoras e com ambientes que valorizam o empreendedorismo é fundamental para o surgimento de empreendedores. Resultados de pesquisas garantem que os empreendedores possuem seus ídolos, aquelas pessoas em quem se espelham para tomar a decisão de inventar a sua própria profissão, montando o seu próprio negócio e sendo o provedor do seu próprio emprego.

De acordo com Siqueira (2003), experiências recentes de países desenvolvidos mostram que o fortalecimento dos Clusters de alta tecnologia baseados na interação entre as universidades, as incubadoras de empresas e o conjunto de agentes sociais como agências governamentais, instituições financeiras, fornecedores, assistência técnica, etc., tem sido o caminho mais adequado para criar o ambiente apropriado para o seu florescimento.

Em Santa Rita do Sapucaí uma empreendedora popularmente chamada de Sinhá Moreira compreendeu prematuramente esse processo e empreendeu socialmente criando uma escola técnica de eletrônica em 1959. A concretização e o sucesso desse empreendimento motivou a criação de outras escolas que, em conjunto, entenderam a necessidade de se executar ações extramuros para promover o desenvolvimento da comunidade e distanciar a da miséria.

O PROCESSO DESPRETENSIOSO QUE DEU ORIGEM AO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – APL

A criação da Escola Técnica de Eletrônica – ETE, do Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL e da Faculdade de Administração e Informática – FAI em Santa Rita do Sapucaí - MG, formou um complexo educacional de qualidade comprovada pela sociedade e pelo MEC, apoiado em uma rede de ensino infantil, fundamental, médio e pós-médio, público e privado, que sustentou uma integração espontânea com o setor empresarial, tornando-se base teórica e experimental do Pólo de Tecnologia atualmente denominado Arranjo Produtivo Local – APL especializado na produção de produtos eletrônicos.

Estas escolas não são grandes complexos educacionais, mas possuem atualmente, juntas, cerca de 2.200 alunos, representando 9% do total de habitantes da

cidade. Trata-se de instituições pioneiras em suas áreas de atuação, criadas a partir da sociedade civil, representada por lideranças religiosas, comunitárias, políticas e educacionais, que conseguiram consolidá-las através do tempo, tornando-se de grande importância para o Município e, em alguns aspectos, para o Estado e o próprio País.

“Uma meta comum entre os governantes brasileiros ao longo do tempo, em todos os níveis, tem sido a criação de empregos ou a redução da taxa de desemprego. Entretanto, é pouco perceptível o entendimento de que empregos são gerados em empresas e empresas são criadas por empreendedores.”

Pela atuação dessas escolas Santa Rita do Sapucaí passou a ser um centro de formação de recursos humanos qualificados para a tecnologia, familiarizados com o ambiente sofisticado dos laboratórios das escolas e das empresas e espírito empreendedor ativado pela atmosfera do empreendedorismo criada pelos diversos programas institucionalizados e pela própria rotina estudantil e do mercado de trabalho local. “O Brasil não tem um ambiente adequado para o desenvolvimento de empreendedores, mas Santa Rita do Sapucaí tem” (DOLABELA, 2002), informação verbal, durante palestra ministrada em 22 de outubro de 2002, na Cidade.

Os cursos implantados pelas instituições de ensino locais foram marcados pelo ajustamento às exigências do mercado. Isso aconteceu com o Curso Técnico de Eletrônica, da ETE, o de Engenharia Operacional de Telecomunicações, do INATEL, e o de Tecnologia em Processamento de Dados, da FAI, todos com duração de três a três anos e meio, na época em que foram criados, exatamente para suprir, com a necessária urgência, a deficiência do mercado de mão-de-obra qualificada nessas áreas.

As escolas, também empreendedoras, souberam aproveitar um nicho de mercado, e estenderam suas ações à comunidade através do apoio à criação de empresas de base tecnológica. Sempre houve a preocupação de levar o aluno a transformar conhecimento teórico em resultados práticos, e de que eles sejam capazes de, a partir das

competências adquiridas em sala de aula, na biblioteca e nos laboratórios acadêmicos, encontrar soluções para problemas concretos, constatados pela demanda do mercado. Desta forma, os seus modelos acadêmicos são permanentemente legitimados pela comunidade em geral.

A experiência de integração das escolas com as empresas iniciou-se com o estímulo para que os alunos e ex-alunos, futuros empresários, usassem espaço físico e equipamentos dos laboratórios pedagógicos das instituições de ensino e pesquisa para testar suas idéias de geração de novos produtos e negócios. Esse processo ocorreu com naturalidade e informalidade, tendo sido essas escolas, portanto, as primeiras incubadoras de empresas da cidade.

As incubadoras possuem um ambiente apropriado para atender empresas nascentes com alto potencial de crescimento, providenciando serviços tais como: acesso a ferramentas críticas, informações e contatos que podem ser diretamente inacessíveis aos empreendedores, recepção, sala de eventos, equipamentos de fax e cópias, equipamentos audiovisuais e cozinha, escritórios privados, laboratório, espaço para manufatura, acesso aos negócios, ajuda técnica e introdução a um grupo de fornecedores de serviços qualificados, recursos financeiros e programa organizado de treinamento.

“O Brasil não tem um ambiente adequado para o desenvolvimento de empreendedores, mas Santa Rita do Sapucaí tem.”

Com facilidade de acesso às dependências da instituição de ensino, os empreendedores interagem intensamente com os professores e pesquisadores, estabelecendo formas originais de parcerias no desenvolvimento de projetos. Em contrapartida, a escola também tem acesso fácil às empresas quando buscam nelas algo que tenha valor acadêmico para professores e alunos. Essa política, que explica a natureza espontânea do fenômeno de incubação de empresas na cidade desde a década de 1970, tem sido eficaz no processo de integração entre as instituições de ensino e as empresas de base tecnológica locais.

A primeira empresa de base tecnológica do Arranjo Produtivo Local, implantada em 1977 dentro da Escola

Técnica de Eletrônica, foi a Linear Equipamento Eletrônicos, especializada na fabricação de receptores de satélites e transmissores de televisão. Atualmente essa empresa é parceira do INATEL na pesquisa para a criação do padrão brasileiro de transmissão de sinais de TV Digital no país.

“Sempre houve a preocupação de levar o aluno a transformar conhecimento teórico em resultados práticos, e de que eles sejam capazes de, a partir das competências adquiridas em sala de aula, na biblioteca e nos laboratórios acadêmicos, encontrar soluções para problemas concretos, constatados pela demanda do mercado.”

O processo de integração foi conduzido a partir da abertura da escola para o mundo dos negócios e de uma visão ampla do que deveria ser um pólo de tecnologia convenientemente estruturado para estimular e incentivar todas as formas possíveis de parcerias, visando a incorporação de conhecimentos tecnológicos ao processo produtivo. Em pouco tempo a cidade transformou-se num arranjo produtivo com inúmeras empresas de base tecnológica fazendo negócios nos setores de eletrônica, telecomunicações e informática.

Hoje o APL conta com 116 empresas, sendo a grande maioria delas criada por profissionais que vieram de outros municípios ou estados para estudar na cidade e após concluírem os respectivos cursos, ou mesmo tê-los abandonado pela metade, montaram seus empreendimentos empresariais.

São pequenas empresas normalmente montadas com recursos próprios. O faturamento anual de 44% delas é menor que R\$ 200 mil reais e mais de 90% são micro e pequenas empresas. Apenas 7,9% são médias e não há grande empresa no município. Apenas 35% delas possuem sede própria e quase 75% ocupam áreas inferiores a 1.000 m². Elas prestam serviços e produzem bens eletrônicos de consumo, desenvolvem projetos, fabricam equipamentos de telecomunicações, de testes e ferramentas.

Como essas empresas, estão organizadas em forma de APL, uma de suas características mais marcantes é a cooperação espontânea entre elas para atender demandas

que ultrapassem a escala individual de cada uma. Isso cria uma barreira à entrada de novas empresas no setor de negócios do APL e representa uma estratégia conjunta de Marketing, distribuição, compras e ações temporárias ligadas à sondagem de mercado, participação em feiras, contratação de consultoria e atualização tecnológica.

Um Arranjo Produtivo Local – APL é uma concentração geográfica de indústrias onde as atividades produtivas realizam-se de forma integrada. As empresas e as instituições apóiam-se entre si, obtendo vantagens competitivas que só podem ser conseguidas pelas que compõem aquele aglomerado, pela proximidade física entre elas. É comum encontrar produtos em Santa Rita do Sapucaí que para ser produzidos passaram por mais de 10 empresas, tendo cada uma inserido uma parte dos seus componentes.

O ambiente do APL de Santa Rita do Sapucaí é composto de Instituições de Ensino e Pesquisa, Empresas, representadas pelo Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica – SINDVEL, filiado à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, e Poder Público, representado pela Prefeitura Municipal e pela Câmara de Vereadores. O APL pode ser entendido como um fenômeno de convergência de interesses legítimos dos três ambientes de interações pró-ativas.

“O ambiente do APL de Santa Rita do Sapucaí é composto de Instituições de Ensino e Pesquisa, Empresas, representadas pelo Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica – SINDVEL, filiado à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, e Poder Público, representado pela Prefeitura Municipal e pela Câmara de Vereadores.”

A primeira fase do nascimento do arranjo produtivo foi a de criação das escolas. Depois, elas demonstraram ser capazes de produzir projetos acadêmicos de excelência

e integraram-se com o setor produtivo. Numa terceira fase, já na década de 80, as Feiras Tecnológicas Acadêmicas, as Feiras das Indústrias e o Projeto “Vale da Eletrônica”, criado para atrair empreendimentos para a cidade, deram visibilidade ao APL, incluindo as ações do poder público.

A partir daí a experiência local ganhou repercussão na mídia e foi disseminada através da veiculação em jornais, revistas e redes de televisão, sensibilizando as autoridades, em todos os níveis, para a existência de um ambiente apropriado para a instalação de empresas de base tecnológica na cidade de Santa Rita do Sapucaí - MG. Os empresários passaram a ver o “Vale da Eletrônica” como uma grife que alavanca a inserção de seus produtos no mercado.

FEIRAS TECNOLÓGICAS: A SUSTENTAÇÃO DO PROCESSO

As feiras tecnológicas das escolas, realizadas anualmente, sempre foram uma ótima oportunidade para a revelação de empreendedores e de empreendimentos. Elas representam um poderoso recurso, através do qual as escolas não apenas preservam, mas aprofundam e estimulam a vocação empreendedora despertada em seus alunos.

O propósito das feiras é expor ao mercado e à avaliação da comunidade em geral, num ambiente de feira, os projetos desenvolvidos pelos alunos, individualmente ou em equipes, como exigência acadêmica regular dos respectivos cursos. Tais projetos são orientados por professores e aspira-se a que atendam a uma demanda de mercado ou social e que sejam potencialmente comercializáveis. As escolas investem não só recursos materiais, humanos e financeiros, em quantidades consideráveis, para a realização das Feiras. O evento valoriza a participação dos alunos, que também se empenham para apresentarem projetos de qualidade. O desejo de conquistar um stand na feira, entendido como um prêmio pela qualidade do seu trabalho, desenvolve no aluno o hábito de prospectar o mercado permanentemente em busca de oportunidades de negócios, aguçando-lhe o espírito empreendedor.

Em muitos casos, os temas dos projetos dos alunos são sugeridos pelas próprias empresas do APL por meio de seus proprietários ou de componentes de suas equipes de pesquisa e desenvolvimento. Isto concretiza uma outra modalidade de integração direta, entre empresários, pesquisadores e acadêmicos, sempre frutífera em

termos de possibilidades futuras, incluindo a probabilidade de obtenção de um emprego, caso o projeto (objeto da parceria) não se efetive como um novo empreendimento.

No ambiente das feiras são apresentados cerca de 450 projetos acadêmicos anualmente. Eles são apreciados pela comunidade e analisados por empresários, executivos, professores, pesquisadores, autoridades, imprensa e agentes promotores do desenvolvimento industrial e tecnológico que, não raramente, colocam suas competências e as das instituições que representam à disposição dos novos empreendedores para impulsionar seus projetos.

Alguns, com potencial para comercialização, são absorvidos por empresas já existentes, outros dão origem imediata a uma nova empresa e outros, ainda, necessitam de um novo tipo de ajuda das instituições: pré-incubação ou a incubação de empresas.

Um ambiente de pré-incubação abriga idéias e projetos embrionários de base tecnológica, candidatos a se transformarem em negócios e empresas. A pré-incubação deve prover ferramentas e apoio institucional a propostas e idéias promissoras e com viabilidade mercadológica que possam evoluir para futuros negócios e empreendimentos a serem abrigados em incubadoras de empresas.

Durante a pré-incubação, concentram-se os esforços de concepção e planejamento detalhados do negócio, funcionando como uma plataforma para a incubação. Um ambiente de pré-incubação aumenta o nível de excelência da oferta de projetos para as incubadoras de empresas, contribuindo para elevar as chances de sucesso de empresas graduadas.

As feiras, a pré-incubação, a incubação de empresas e principalmente os programas de incentivo ao empreendedorismo articulam-se com o propósito de viabilizar idéias de novos negócios. Para atender a demanda atual a cidade conta com as pré-incubadoras da ETE, do Colégio Tecnológico Delfim Moreira e do INATEL, com a Incubadora de Empresas e Projetos do INATEL e a Incubadora Municipal de Empresas.

AFAI também já incubou empresas no seu Centro de Desenvolvimento e Pesquisa – CDP. Atualmente o CDP/FAI faz parcerias e, através de convênios, monta equipes para desenvolver projetos de empresas públicas e privadas, de Santa Rita do Sapucaí ou não, dentro da própria faculdade.

ACÇÕES DO PODER PÚBLICO

Entre as ações realizadas pelo poder público municipal, que deram origem ao “Vale da Eletrônica” e as das administrações seguintes, houve a criação do PROVALE – Escritório Municipal de Promoção do Desenvolvimento Econômico e Social do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, em 1997, vinculado diretamente ao Gabinete do Prefeito, cujo objetivo principal é assegurar ao município um desenvolvimento sustentado, com qualidade de vida, no âmbito de um projeto comunitário legitimado pela participação popular.

Sua missão é articular ações de desenvolvimento econômico e social do município, nos níveis local, estadual e federal, bem como no âmbito dos programas de cooperação técnica internacional, tendo como referência as vocações específicas do município, nas áreas do ensino e da pesquisa, das indústrias de base tecnológica, da agropecuária e das atividades comerciais e de serviços delas decorrentes.

Defende-se a idéia de que o papel do município na articulação das ações de desenvolvimento local e regional, a percepção externa do município nos níveis do Estado, do País e fora dele, e a atração de novos investimentos exige uma crescente profissionalização da equipe de administradores municipais.

Subordinado diretamente ao PROVALE está o PROINTEC – Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica e Incubadora de Empresas, criado no dia 03 de novembro de 1999, em obediência à Lei Municipal N° 3043/98, de 12 de junho de 1998. Seu Conselho Consultivo é constituído pelo chefe do PROVALE, na qualidade de gerente do PROINTEC, por um representante do Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL, um representante da Faculdade de Administração e Informática – FAI e um representante da Escola Técnica de Eletrônica – ETE, indicados pelos respectivos Diretores.

O Estatuto do PROINTEC estabelece como finalidades do órgão contribuir para a criação, o fortalecimento e o desenvolvimento de empresas de tecnologia incubadas e graduadas nas incubadoras das escolas técnicas e de nível superior do município de Santa Rita do Sapucaí, nos seus aspectos tecnológicos, gerenciais e mercadológicos, alinhados com os programas estaduais e federais de desenvolvimento tecnológico do país,

cedendo a essas empresas espaço físico, instalações e outras facilidades administrativas, por um período de até 24 meses.

Em caráter excepcional, a Incubadora poderá também aceitar a residência de empresas de base tecnológica que não tenham sido geradas, incubadas ou graduadas nas incubadoras das escolas acima referidas, desde que tenham condições técnicas e potencial para contribuir com o fortalecimento do município como um arranjo produtivo especializado em tecnologia.

Como medida preparatória para a criação do PROINTEC, elaborou-se um convênio, assinado em 11 de junho de 1999, entre o Município de Santa Rita do Sapucaí, o INATEL, a FAI e a ETE, com o objetivo de criar e manter um programa de apoio ao surgimento e desenvolvimento de empresas de base tecnológica no município. Pelo convênio cabe ao Município, por intermédio dos Poderes Constituídos:

- Administrar técnica, econômica e financeiramente o PROINTEC, através do PROVALE, de acordo com o seu regulamento e segundo orientações do Conselho Consultivo.
- Colocar instalações físicas com infra-estrutura mínima para o processo de incubação de empresas à disposição do PROINTEC.
- Assegurar área física adequada para a instalação das empresas que devam integrar o parque industrial e de serviços do município, por recomendação do Conselho Consultivo, logo após o término do seu prazo de incubação.
- Assegurar outros recursos necessários ao PROINTEC tais como materiais, humanos e especialmente financeiros, quando devidamente justificados pelo Conselho Consultivo.

Aos demais convenientes cabe:

- Indicar seus representantes para compor o Conselho Consultivo do PROINTEC.
- Estimular a participação de empresas no PROINTEC.
- Contribuir para uma efetiva integração escola-empresa.
- Promover o PROINTEC junto a entidades de fomento à pesquisa e desenvolvimento em níveis nacional e internacional
- Incentivar o incremento de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento.
- Apoiar as empresas participantes do PROINTEC oferecendo-lhes facilidades de acesso à biblioteca,

laboratórios e demais serviços que possuírem.

- A orientação técnica do PROINTEC, a cargo do INATEL, para o que poderá solicitar apoio dos outros convenientes.

Investimentos como esses, que viabilizaram a criação do PROINTEC, demonstram que o poder público vem participando ativamente do esforço para a consolidação do Arranjo Produtivo Local, juntamente com as escolas e as empresas.

O incentivo à criação e transferência de empresas para o município se faz, de modo tradicional, através de ações negociadas com o Estado tais como financiamentos especiais, cessão de terrenos com infra-estrutura, diferimento e isenção de impostos e outras. Entretanto, a associação de projetos acadêmicos de empreendedorismo em todos os níveis da educação e em todas as redes de ensino – municipal, estadual e particular – ao modelo local de desenvolvimento sócio-econômico parece ser mais uma experiência inovadora nesta cidade.

A construção do Centro Empresarial Municipal “Paulo Frederico de Toledo”, inaugurado no dia 21 de setembro de 2000, foi outra iniciativa do poder público, em estreita colaboração com as empresas, através do seu Sindicato. O projeto reuniu 13 empresas em um condomínio fechado, com área cedida pela Prefeitura, no meio de dois bairros socialmente carentes, dentro de um conceito de mini-distrito de desenvolvimento sócio-econômico.

O sucesso desse modelo fez com que várias cidades americanas o adotassem para definir suas políticas públicas para promoção do desenvolvimento econômico, provocando um aumento expressivo de ações voltadas para o fortalecimento dos centros de ensino e pesquisa e a criação de incubadoras de empresas em regiões menos desenvolvidas e áreas deprimidas dos grandes centros urbanos.

A seleção das empresas para compor esse condomínio levou em consideração os seguintes pré-requisitos: ser estável no mercado, ter cadastro considerado suficiente junto ao Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG, oferecer produtos de fabricação própria e estar funcionando em imóvel alugado. O investimento foi de R\$ 1,8 milhões, com a previsão de se oferecer 700 empregos.

O condomínio possui portaria, sistema de segurança, restaurante, show-room permanente e auditório para uso dos empresários e funcionários de todas as empresas

e das instituições da cidade. Além disso, há uma unidade educacional no condomínio denominada Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Social do Vale da Eletrônica que, em convênio com o SESI/SENAI, disponibiliza infra-estrutura para treinamento de mão-de-obra e assistência social aos trabalhadores das empresas e ensino regular de nível médio fornecido pelo SESI e ensino profissionalizante fornecido pelo SENAI.

DESENVOLVIMENTO LOCAL E REGIONAL

Certamente o que ocorre em Santa Rita do Sapucaí não seria tão perceptível numa cidade de grande porte devido ao volume de acontecimentos que fazem a rotina daquelas comunidades, mas, para uma cidade do porte dela, com 33 mil habitantes, certos programas e eventos tecnológicos tornam-se evidentes pelos reflexos que têm sobre a cultura local.

A respeito do impacto que um programa de cooperação técnica com o governo da Alemanha causou às instituições envolvidas, Kallás (1994) afirma:

“(...) o que se quer enfatizar é o fato de que o Programa de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, mais do que todos os outros, desafia essa cultura e impõe a assunção de riscos, até mesmo porque ultrapassa os limites de cada instituição e de cada empresa; neutraliza, de alguma forma, os seus cânones e obriga a todos participarem de uma experiência coletiva, na visão comum de um projeto de desenvolvimento”.

Esse projeto trouxe contribuições importantes para a cidade, além daquelas previstas no próprio documento: redimensionamento e atualização tecnológica dos laboratórios das escolas, treinamento de recursos humanos no Brasil e na Alemanha, consultorias especializadas com consultores brasileiros e estrangeiros para as empresas e instituições locais, e a definição de um Plano Diretor para o desenvolvimento de Santa Rita do Sapucaí, um município com características de Pólo Tecnológico.

Um aspecto a ser salientado foi a exposição da população, especialmente a de funcionários e professores das instituições integrantes do Projeto, ao contato com estrangeiros aqui ou no exterior, especialmente na Alemanha. Como consequência, houve conscientização para a necessidade de se comunicar usando outros idiomas, com destaque para o Inglês e o Espanhol. As escolas criaram os seus próprios cursos de línguas estrangeiras e hoje já não

há mais tanta dificuldade para se conseguir interlocutores para os consultores, professores e empresários estrangeiros que freqüentemente visitam a cidade. Por outro lado, virou rotina para o empresário local participar de Feiras pelo mundo todo, assim como para os professores e autoridades municipais participarem de eventos internacionais, sempre patrocinados por programas de apoio às iniciativas dos empreendedores públicos e privados do APL.

Os programas de consolidação e desenvolvimento do APL de Santa Rita do Sapucaí inserem-se no Projeto de Desenvolvimento Regional. A região à margem da rodovia BR 459, que liga Poços de Caldas – MG a Lorena – SP, revelou ser um centro de geração e de difusão de conhecimentos tecnológicos nos campos das engenharias Elétrica, Mecânica e de Produção em Itajubá, Eletrônica de Telecomunicações e de Informática em Santa Rita do Sapucaí, e Mineração e Turismo em Poços de Caldas, convergindo para um Pólo Industrial genérico em Pouso Alegre, onde cruzam a BR 459 e a BR 381 – rodovia Fernão Dias, que liga Belo Horizonte a São Paulo, recentemente duplicada.

Essas competências têm estimulado as lideranças acadêmicas, políticas, empresariais e comunitárias da região a trabalharem em favor de um projeto integrado de desenvolvimento regional que objetive promover a integração das comunidades municipais que margeiam a rodovia BR 459 e dela distem até 50 Km, visando o progresso e a melhoria da qualidade de vida nessa região, que congrega mais de 100 municípios mineiros e paulistas.

Para que se possa ter idéia da força da união das lideranças municipais e regionais junto às suas representações nos Poderes Legislativo e Executivo em nível estadual e federal, quando reunidas em torno de um projeto de desenvolvimento bem definido, basta dizer que se conseguiu a reconstrução da rodovia BR 459, num período em que nenhuma outra obra desse porte foi realizada nas estradas do país.

Com a efervescência que as coisas acontecem onde os ambientes empresarial e educacional estão muito envolvidos e comprometidos, notadamente os do setor de tecnologia, cuja mobilidade é muito grande, freqüentemente executam-se atividades que envolvem todas as forças locais e as de suporte em todos os níveis. Através desses encontros, de trabalho ou não, é possível perceber a existência de uma rede de contatos muito bem tecida que dá sustentação às iniciativas do APL de Santa Rita do Sapucaí não só no nível regional ou nacional, mas estende-se ao

mundial, concretizando-se a globalização das iniciativas locais.

PRÓ-ATIVIDADE MUNICIPAL

No passado recente estive em Santa Rita do Sapucaí, o Secretário de Estado da Educação de Minas Gerais para inaugurar um Laboratório de Informática em uma escola e a cobertura de uma quadra de esportes em outra, ambas da rede estadual. Ao descerrar a placa alusiva à inauguração da cobertura da quadra, deparou-se com a seguinte mensagem impressa, sobre a qual teceu comentários elogiosos com os que faziam com ele o descerramento: “Obra realizada pelo povo de Santa Rita do Sapucaí. Inaugurada em 23/10/2000. Governador Itamar Franco; Vice-Governador Nilton Cardoso; Secretário da Educação Murílio Hinguel”.

Tendo sido o último a discursar, disse o Secretário: em Santa Rita do Sapucaí as coisas são diferentes dos outros lugares. Os discursos das autoridades locais não são de agradecimento ao Secretário nem o Governador pelas obras que estão sendo inauguradas, pois elas são feitas pela população e pelo município. Aqui, o Secretário e o Governador é que agradecem ao povo e à Prefeitura pelas melhorias realizadas nas escolas estaduais. De fato, aquela obra fora realizada com dois terços de recursos arrecadados na própria escola, através da Associação de Pais e Mestres, e um terço da Prefeitura.

As falas do Secretário de Educação de Minas e de Fernando Dolabela, referenciada no início do artigo, mostram o perfil da liderança educacional, empresarial e política santa-ritense. Busca-se constantemente o apoio governamental ou em qualquer esfera onde possam existir recursos úteis ao município, mas jamais se deixou de empreender por iniciativa e com recursos próprios à espera de ajuda de outras esferas.

CONCLUSÃO

A busca permanente de melhorias pelas Instituições de Ensino, pelas empresas e pelo Poder Público, através de um trabalho conjunto e pró-ativo, criou um ambiente favorável para o empreendimento institucional e para a formação de empreendedores de empresas de base tecnológica em consequência da própria vocação do APL e das iniciativas das forças locais no campo do

empreendedorismo.

O papel das escolas e a relevância do processo de integração escola-empresa-poder público municipal têm sido objeto de estudos e da atenção especial dos governos estadual e federal e de órgãos internacionais de cooperação técnica interessados na compreensão, sustentação, ampliação e utilização desse modelo de desenvolvimento em outras localidades.

Esse conjunto de peculiaridades representado pelas escolas, empresas, pré-incubadoras, incubadoras, centro empresarial, aderência do poder público, projetos de desenvolvimento local e regional, cooperação técnica nacional e internacional tem possibilitado a manutenção

da competitividade das empresas do APL até mesmo em nível de mercado global.

As empresas do “Vale da Eletrônica” de Santa Rita do Sapucaí, segundo Pinto (1991), são um reflexo das escolas: limpas “nenhum rabisco nas paredes, inclusive nos banheiros”; não há algazarra; algumas possuem sua própria biblioteca; os jardins são muito bem cuidados, com lances de paisagismo; há rigor no horário de atendimento ao visitante. “O cenário sugere a redução da pedagogia jesuítica ao mundo empresarial de eletrônica”. As empresas de tecnologia partilham quase que o mesmo espaço físico com o gado leiteiro e com os cafezais, mas não há incompatibilidades aparentes. “A paisagem é belíssima”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DIAGNOSTICO do arranjo produtivo da industria eletrônica de Santa Rita do Sapucaí. Belo Horizonte: FIEMG/IEL–MG/SINDVEL, 2004.

KALLÁS, E. **A cooperação internacional no Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí**. Anais do XVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: FEA - USP, 1994.

_____. Elias. **O bacharelado em Ciência da Computação na perspectiva do projeto de consolidação do pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí**. Mimeo. Santa Rita do Sapucaí: FAI, 1996.

_____. As telecomunicações na rota tecnológica do sul de Minas. São Paulo: TELEXPO, 1996.

MUNICÍPIO DE SANTARITADO SAPUCAÍ. Convênio que ente si celebram o Município de Santa Rita do Sapucaí, o Instituto Nacional de Telecomunicações, a Faculdade de Administração e Informática e a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa. Santa Rita do Sapucaí, 11 jun. 1999.

PEREIRA, J. C. **Considerações sobre o perfil do empreendedor e a interação existente no ambiente de negócios do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – MG – o “Vale da Eletrônica”**. 2001. 195 p. (Dissertação Mestrado em Administração- Universidade Cidade de São Paulo).

_____. Características do ambiente de formação de empreendedores no Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – MG. **Revista Científica da FAI**, Santa Rita do Sapucaí, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2002.

PINTO, A. M. R. **O mundo capitalista e as transformações do Fordismo: a reabilitação da Escola Clássica na era das máquinas inteligentes**. São Paulo: PUC, 1991 (Tese de doutorado em Educação: Filosofia e História da Educação).

SIQUEIRA, T. V. de. **Os clusters de alta tecnologia e o desenvolvimento regional**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, v. 10, n. 19, p. 129–98, jun. 2003.

Logística como Instrumentos de Diferenciação e Redução de Custos: um estudo de caso na Clic Cine Foto Ótica Ltda de Ituiutaba, MG.

Adriana Blankenburg

Mestranda em Administração e Desenvolvimento Organizacional pela Faculdade Cenecista de Varginha (Faceca) - MG, pós-graduada em Informática Educacional pela FAI, graduada em Tecnologia e Processamento de Dados pela FAI, professora do curso de Administração da FAI.

E-mail: adriana@fai-mg.br

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado

Mestranda em Administração e Desenvolvimento Organizacional pela Faculdade Cenecista de Varginha (Faceca), MG, graduada em Administração pela Faculdade Triângulo Mineiro, Ituiutaba - MG, professora no curso de Administração da FTM, consultora e instrutora do SEBRAE Minas e administradora da empresa Clic Cine Foto Ótica Ltda.

E-mail: realexandrina@yahoo.com.br

Vitor Dorneli Rodrigues

Mestrando em Administração e Desenvolvimento Organizacional pela Faculdade Cenecista de Varginha (Faceca) - MG, pós-graduado em Ensino da Língua Portuguesa (Unifor), graduado em Letras pela Faculdade do Centro Universitário de Formiga (Unifor-MG), professor na Fundação Educacional de Oliveira (Feol).

E-mail: vitor@fuom.br

RESUMO

As tradicionais estratégias competitivas de Porter (1986), principalmente no que tange o dilema custos *versus* diferenciação não mais abrangem a complexidade de alguns novos arranjos estratégicos emergentes. Neste artigo, os autores questionam as teorias acerca de estratégias competitivas a partir de um estudo de caso único e particular na empresa Clic Cine Foto Ótica Ltda., denominada ao longo do trabalho como CLIC, situada nas cidades de Ituiutaba e Uberlândia no triângulo mineiro e também em Paranaíba no estado do Mato Grosso. Procura-se identificar e refletir sobre as ações tomadas pela alta administração da empresa que levaram-na a alcançar vantagens competitivas em relação à concorrência, conseguindo conciliar duas estratégias competitivas genéricas.

Palavras-chave: logística, diferenciação, redução de custo.

ABSTRACT

The traditional competitive strategies of Porter (1986), mainly concerned with the dilemma costs versus differentiation no longer includes the complexity of some new emerging strategic arrangements. In this work, the authors question the theories on the competitive strategies by studying one particular case study at Clic Cine Foto Ótica Ltda. company, named hereinafter by CLIC, located in Ituiutaba and Uberlândia cities in "Triângulo Mineiro" and also in Paranaíba in Mato Grosso state. It is intended to identify and reflect about the actions taken by the company high administrations that led it to reach competitive advantages against rivals, conciliating two generic competitive strategies.

Keywords: logistic, differentiation, cost reduction.

INTRODUÇÃO

A alta competitividade do mundo globalizado e a grande transformação pelas quais o mercado vem passando faz com que as empresas deixem de competir a nível regional para competir a nível global. Essa situação passa a ser um imperativo no mundo dos negócios e exige novas abordagens de posicionamento estratégico que permitam o desenvolvimento e a implementação de estratégias mais flexíveis do que as estratégias competitivas genéricas criadas por Porter (1986) que, por sua vez, consideram as opções excludentes de liderança em custo, diferenciação e enfoque. A busca por posições estratégicas que combinem ou superem essas estratégias genéricas é um grande desafio empresarial. Entretanto, a identificação das referidas posições intermediárias requer uma compreensão muito profunda das fontes de vantagens competitivas e também dos benefícios que os clientes procuram ao adquirir um produto ou serviço. Vários negócios aparentemente promissores e bem posicionados atingiram objetivos muito diferentes dos esperados, causando grandes e irreversíveis prejuízos às empresas tidas como “casos de sucesso”.

As estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) representam um importante estudo a formas de gestão das empresas. Todavia ao longo das últimas décadas vários autores apresentaram críticas e sugestões aos trabalhos de Porter (1986), o qual defende a necessidade de escolha de uma única posição estratégica pela empresa. Alguns desses autores apresentam análises da consistência da tipologia proposta por Porter (1986), enquanto outros discutem a real possibilidade da busca simultânea das posições de liderança em custo e diferenciação. Assim, as discussões a respeito desse dilema tornam-se imperativas no atual ambiente competitivo e dinâmico, o que motiva a busca de uma alternativa que seja capaz de manter a empresa no mercado, auferindo resultados financeiros maiores.

A pesquisa parte do seguinte problema: as empresas, nos dias atuais, podem alcançar a liderança em custos e diferenciação ao mesmo tempo, obtendo sucesso no mercado e fazendo uso de operações logísticas? Com base neste problema, o objetivo deste trabalho é demonstrar que na organização estudada (Clic), as atividades logísticas proporcionaram-lhe a capacidade de operar no meio termo, obtendo ao mesmo tempo diferenciação e custos reduzidos, com muito êxito. Esse trabalho se restringe a um caso único e particular, realizado em uma organização do segmento fotográfico,

foco principal deste trabalho (mercado de produção e reprodução de fotos), considerando que atualmente a Clic trabalha com uma gama de produtos e serviços que envolvem também o segmento de ótica e telefonia móvel e fixa, bem como o comércio varejista (relógios e bijuterias).

“A busca por posições estratégicas que combinem ou superem essas estratégias genéricas é um grande desafio empresarial.”

REFERENCIAL TEÓRICO

Será abordado o pensamento estratégico de Porter, no qual, mantém a posição excludente entre custo e diferenciação, julgando não ser possível uma empresa sobreviver no meio termo, ou seja, manter baixos custos e ao mesmo tempo possuir diferenciação dos seus produtos e/ou serviços, versus abordagens alternativas à de Porter, onde pesquisadores afirmam ser possível uma combinação entre baixos custos e diferenciação.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE COMPETIÇÃO SEGUNDO PORTER (1986)

Porter (1986) defende que a competição das empresas no mercado não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes, sendo que o grau de rivalidade é consequência de cinco forças competitivas básicas que ele denominou “forças que dirigem a concorrência na indústria: rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores” (PORTER, 1986: 23). Para defender sua posição contra os concorrentes e influenciar as forças competitivas a seu favor, a empresa dispõe de três abordagens estratégicas genéricas: “liderança no custo total, diferenciação e enfoque” (PORTER, 1986:53).

A estratégia de liderança no custo total procura atingir o menor custo possível dentro da indústria através da utilização de políticas e processos que orientam a companhia para suas atividades fins. Este tipo de estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender elevadas demandas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custo em virtude da experiência adquirida.

Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o custo baixo para conquistar os clientes sensíveis ao preço.

Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média (PORTER, 1986).

A estratégia de enfoque busca centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica e, assim, o enfoque pode ocorrer de formas variadas. Normalmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com ampla abrangência em todo o setor. Isto ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo. Assim como nas estratégias de liderança no custo total e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também proporciona retornos acima da média, pois a empresa pode atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 1986).

As opções estratégicas apresentadas são formas alternativas para as empresas se defenderem das forças competitivas que modelam o ambiente de negócios. A busca de uma posição intermediária é entendida pelo mercado como indefinição da empresa com relação ao seu posicionamento estratégico, o que traz mais problemas do que soluções. Nesta situação a empresa não possui escala suficiente para conquistar grande participação de mercado e assim usufruir benefícios das vantagens de baixo custo. Da mesma forma, a empresa não consegue fazer uma oferta diferenciada ao mercado, o que dificulta a conquista da lealdade dos consumidores e pode gerar várias inconsistências. Além disso, a indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete as possibilidades de sucesso (PORTER, 1986).

Porter (1986: 55) afirma que “uma empresa que fica no meio-termo está em situação estratégica extremamente pobre”. Marques, Lisboa, Zimmerer & Yasin (2000) realizaram uma pesquisa para identificar as estratégias dominantes da indústria portuguesa de cristal. Corroborou Porter (1986). Foram pesquisadas empresas que representavam 98% das vendas totais do referido mercado. Este estudo identificou cinco grupos estratégicos com base na tipologia porteriana: foco baseado na diferenciação (grupo 1), liderança em custo baseada em eficiência na produção (grupo 2), liderança em

custo baseada em competição de preço (grupo 3), liderança em custo baseada em inovação na produção (grupo 4) e diferenciação com a combinação de liderança em custo (grupo 5). Os pesquisadores Kim & Lim (1988) do “Korea Advanced Institute of Science and Technology” desenvolveram um estudo com 54 empresas da indústria eletrônica da Coreia e identificaram que existe múltiplos grupos estratégicos na referida indústria e que suas características são amplamente consistentes com o conceito de estratégias genéricas desenvolvido nos Estados Unidos e Canadá. Através desta pesquisa foram identificados quatro grupos estratégicos: meio-termo, liderança no custo total, diferenciação em marketing e diferenciação em produto. Também foi descoberto que empresas sem uma estratégia bem definida obtiveram desempenho inferior ao daquelas que realmente adotaram uma estratégia genérica. Cabe ressaltar que Kim & Lim (1988) descobriram ainda que as empresas diferenciadoras também utilizavam estratégias de liderança em custo e as empresas líderes em custo empregavam elementos de diferenciação. Há um questionamento a Porter (1986).

“Normalmente as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com ampla abrangência em todo o setor. Isto ocorre porque a empresa entende que é possível atender com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico.”

Segundo estudo realizado por Hall (1980), foram pesquisadas 64 empresas que pertenciam às oito maiores indústrias americanas e concluiu-se que aquelas que obtiveram maiores lucros tinham adotado uma posição de diferenciação ou de baixo custo, o que reforça a posição de Porter (1986).

ABORDAGENS ALTERNATIVAS ÀS ESTRATÉGIAS GÊNICAS DE PORTER

Existem vários autores que defendem o caminho da combinação das posições citadas por Porter (1986) ou sugerem novas abordagens para explicar a vantagem competitiva de algumas organizações.

Hill (1988) relata que “Porter (1986) falha em dois

importantes aspectos ao dizer que uma empresa deve escolher uma das estratégias competitivas genéricas, ou caso não o faça, ficará no meio-termo”. O primeiro aspecto refere-se à diferenciação, uma vez que a diferenciação pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança no custo total. O segundo aspecto ressalta que existem várias situações em que para estabelecer vantagem competitiva sustentável, é preciso buscar simultaneamente estratégias de liderança em custo e diferenciação, porque em várias indústrias não há somente posição de baixo custo (HILL, 1988).

“Uma empresa que fica no meio-termo está em situação estratégica extremamente pobre”.

Hill (1988) relata a combinação de diferenciação e liderança em custo de forma bastante precisa ressaltando os efeitos da diferenciação sobre a demanda, os custos e os lucros. Segundo Hill (1988: 402) “os gastos com investimentos em diferenciação impactam a demanda de duas formas. Uma delas refere-se à criação de lealdade à marca, que traduz a elasticidade de preço do produto da empresa. A outra forma trata da ampliação do apelo do produto, permitindo à empresa conquistar maior parte do mercado e elevar o volume de vendas”. O autor ressalta que o efeito imediato da diferenciação causa elevação dos custos unitários, contudo o aumento do volume reduz os custos, o que a longo prazo, reduzirá também os custos unitários. Desta forma, o autor entende que “diferenciação permite à empresa atingir uma posição de baixo custo”.(HILL, 1988: 404), contudo, ressalta o autor, o grau de contribuição da diferenciação para o alcance da posição de baixo custo depende de dois fatores: do acréscimo da demanda proporcionado pelo investimento em diferenciação e da redução de custos resultante do aumento do volume.

O estudo realizado por White (1986), que pesquisou 69 unidades de negócios, identificou que 19 delas conquistaram vantagem competitiva baseada na combinação de diferenciação e baixo custo White (1986) descobriu ainda que as empresas que utilizavam a combinação de diferenciação e baixo custo obtiveram os mais elevados retornos sobre os investimentos.

Jones & Butler (1988) estudaram também a possibilidade de se atingir as posições de liderança em custo e diferenciação simultaneamente. Através da utilização da teoria

de custos de transação, um modelo de estratégia de negócios foi desenvolvido para reconciliar as perspectivas dirigentes. Para Jones & Butler (1988: 212) “os custos de transação são o principal componente da diferenciação, e os custos de produção são o principal componente da liderança no custo total, o que indica que as diferenças entre as referidas estratégias são diferenças mais relacionadas à intensidade do que ao tipo, mostrando que cada estratégia representa uma combinação de diferenciação e baixo custo”.

Murray (1988) desenvolveu um trabalho relacionado às estratégias genéricas de Porter (1986) com pré-condições externas. Este autor diz que existem algumas pré-condições externas à Indústria que são responsáveis pelo sucesso das estratégias genéricas de foco, liderança no custo total e diferenciação de produto. As pré-condições exógenas para a viabilidade da estratégia de liderança no custo total resultam das características estruturais da indústria, enquanto as pré-condições para a diferenciação de produto resultam dos gostos dos clientes. O autor ressalta que devido ao fato destes conjuntos de fatores serem independentes, não se pode excluir a possibilidade de a empresa buscar simultaneamente estratégias de baixo custo e diferenciação.

“Diferenciação permite à empresa atingir uma posição de baixo custo.”

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2001: 172) afirmam que “particularmente em mercados globais, a habilidade da empresa em combinar estratégias de liderança em custo e diferenciação pode ser crítica para sustentar vantagens competitivas”. Para ter sucesso na utilização da combinação entre baixo custo e diferenciação (Hitt et al., 2001: 173) sugerem “três métodos de organização do trabalho: sistemas de manufatura flexíveis, redes de informações entre firmas e sistemas de gerenciamento da qualidade total”. Outra importante consideração para a combinação das estratégias de liderança em custo e diferenciação refere-se à obtenção de retornos acima da média.

Diante da análise dos pontos de vista dos autores que entendem ser possível atingir simultaneamente as posições de liderança em custo e diferenciação, entendemos que é necessário discutir outras tipologias que possam contribuir com o debate.

As referidas disciplinas de valor foram denominadas: “excelência operacional, liderança em produtos e

intimidade com o cliente” (Treacy & Wieserma, 1995: 45).

Outra alternativa, às estratégias genéricas competitivas, é o Modelo Delta elaborado por Arnaldo C. Hax & Dean L. Wilde II (2001). O tema central do Modelo Delta é a estratégia, tanto para a velha quanto para a nova economia. “A opção estratégica do melhor produto baseia-se nas formas tradicionais de competição, que consideram apenas as dimensões de baixo custo e diferenciação” (HAX & WILDE II, 2001: 50). Tais dimensões já apresentadas anteriormente por Porter (1986), representam uma das posições estratégicas possíveis do modelo delta. No caso da dimensão de custo, a empresa procura oferecer o produto a um custo menor do que seus concorrentes para os clientes que são sensíveis ao preço. Na dimensão de diferenciação, a empresa precisa oferecer benefícios que adicionem valor a sua oferta e assim atendam às necessidades dos clientes. Combinação, portanto.

A opção de soluções totais para o cliente baseia-se numa oferta de mais produtos e serviços que satisfaça a maioria das necessidades dos clientes. Nesta estratégia, a idéia é criar fortes laços com o cliente, através dos quais é possível oferecer a eles soluções customizadas (HAX & WILDE II, 2001). Desta forma, a empresa consegue atuar conjuntamente com o cliente, que passa a participar do desenvolvimento de produtos da empresa. Através desta estratégia a empresa, os clientes e os fornecedores aprendem mutuamente.

Outra opção estratégica desenvolvida refere-se ao lock-in do sistema e tem um escopo mais amplo. Nesta opção a empresa não foca somente o produto ou cliente, mas também considera outros atores do sistema, que contribuem para a criação de valor econômico. Na realidade, um complementar pode ser entendido como um provedor de serviços que realça direta ou indiretamente a oferta da empresa e assim interfere na demanda de seus produtos e serviços.

Para atrair, satisfazer e reter os clientes, a empresa necessita também atrair, satisfazer e reter os complementadores, o que leva o valor do sistema, em virtude da maior participação dos componentes, e desta forma todos ingressam em uma zona econômica de retornos e expansão crescente (HAX & WILDE II, 2001).

A leitura desses autores nos leva às seguintes constatações: (1) existe consistência e validade na proposta de estratégias competitivas genéricas de Porter (1986), e (2) é possível ir além do “trade-off” proposto por Porter (1986) e pensar em estratégias combinadas de custos e diferenciação.

LOGÍSTICAS PARA DIFERENCIAÇÃO E REDUÇÃO DE CUSTOS

A crescente aceitação da importância da logística e do gerenciamento de seus processos tem suscitado a realização de diversas pesquisas que buscam entender os fatores associados a qualidade das práticas logísticas. A questão principal passa a ser, identificar que elementos estariam presentes nas empresas que, a partir da adoção formal dos conceitos de logística e da sua institucionalização em suas estruturas organizacionais, passaram a apresentar desempenhos superiores aos de seus concorrentes.

A competência logística é alcançada pela coordenação de (1) um projeto de rede; (2) informação; (3) transporte; (4) estoque; (5) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. (BOWERSOX et al., 1996). Armazenagem, manuseio e embalagem são fatores que devem ser gerenciados com muito critério, pois caso contrário o transporte não alcançará bons resultados, é preciso ter o produto para ser transportado, mas com um adequada embalagem para não haver danos ao produto e esses produtos devem ser manuseados de forma adequada.

O resultado do esforço de todo o sistema logístico é o serviço ao cliente (LAMBERT et al., 1998). O serviço ao cliente deve ser visto como a criação das utilidades de tempo e lugar, o que equivale a considerar que os produtos não têm valor se não estiverem disponíveis para o cliente na hora e lugar desejados (LAMBERT et al., 1998, BOWERSOX e CLOSS, 1996, CHRISTOPHER, 1992).

“A competência logística é alcançada pela coordenação de (1) um projeto de rede; (2) informação; (3) transporte; (4) estoque; (5) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.”

Sem contradizer as definições anteriores, mas com uma visão um pouco mais holística La Londe et al. (1988), conceituam o serviço ao cliente como um processo de fornecimento de benefícios de valor agregado para a cadeia de suprimentos com eficiência em custos. Isto equivale a dizer que a oferta de um bom serviço deve ter impacto na eficiência operacional do cliente, diminuindo o trabalho interno ou

mesmo “artifícios” para o controle da incerteza, tais como estoque de segurança. De fato, um mal serviço pode acarretar custos indesejáveis aos clientes, tais como perdas de vendas – ocasionadas por falta de produtos – ou altos custos de manutenção de estoques de segurança – devido a inconsistência no prazo de entrega do fornecedor.

Uma vez que os benefícios proporcionados pelo serviço ao cliente são de distintas naturezas podem ser melhor expressos através de dimensões e/ou atributos. Um exemplo é a classificação proposta por Bowersox e Closs (1996). Para esses autores o serviço ao cliente poderia ser dividido em serviço básico e serviço de valor agregado. O serviço básico seria composto de três dimensões: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade. Já os serviços de valor agregado, bem diferentes dos serviços básicos, seriam desenvolvidos para clientes específicos, adequando-se a cada caso. O desempenho operacional corresponderia, entre outros atributos, ao tempo de ciclo e sua consistência. Christopher (1997), por sua vez, desenvolveu a idéia de envoltório de serviço, em que o produto “da forma como ele sai da fábrica” constituiria um núcleo, cujo envoltório seria composto pelo valor adicionado proporcionado por atividades logísticas tais como serviço personalizado, cumprimento de prazos, e maior frequência de entregas, bem como por elementos tais como a embalagem, a propaganda e a marca da empresa.

O nível de serviço ao cliente tem sido foco das empresas devido à acirrada competição existente no mercado. Os clientes estão cada vez mais exigentes, principalmente, no que tange a custos e qualidade, de acordo com pesquisas do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas).

A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (POZO, 2002).

Através da utilização da logística as empresas conseguem atender as necessidades dos seus clientes tanto no quesito qualidade quanto preço, pois através de um conjunto de estratégias operacionais (atividades logísticas), as empresas conseguem entregar o produto certo, no lugar certo, com a qualidade devida, ao preço ideal e nas condições exigidas no menor tempo possível.

Para alcançar a excelência, torna-se necessário conseguir ao mesmo tempo redução de custos e melhoria do nível de serviço ao cliente. A busca simultânea desses dois objetivos quebra um antigo paradigma, segundo o qual existe um trade-off inexorável entre custos e qualidade de serviços, ou seja, a crença de que melhores níveis de serviço implicam necessariamente maiores custos (FLEURY, 2000).

Isso possibilita compreender que as atividades logísticas permitem às empresas operarem no meio-termo, ou seja, desenvolverem as estratégias de diferenciação e redução de custos simultaneamente.

METODOLOGIA

A fim de verificar a possibilidade das empresas alcançarem a combinação das estratégias de liderança em custos e diferenciação, fazendo uso de operações logísticas, procedeu-se uma pesquisa de natureza exploratória, tendo como base o estudo de caso. Para Mattar (1994), o estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. Yin (1994) ressalta que os estudos de casos representam a melhor opção quando o problema de pesquisa apresenta questões relacionadas a “como” ou “por que” sobre eventos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Essa escolha se deu porque representa uma maneira de investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-estabelecidos (YIN, 2001).

“Para alcançar a excelência, torna-se necessário conseguir ao mesmo tempo redução de custos e melhoria do nível de serviço ao cliente. A busca simultânea desses dois objetivos quebra um antigo paradigma, segundo o qual existe um trade-off inexorável entre custos e qualidade de serviços, ou seja, a crença de que melhores níveis de serviço implicam necessariamente maiores custos.”

A empresa escolhida, por conveniência, para o

estudo foi a empresa brasileira do setor fotográfico, Clic Cine Foto Ótica Ltda., unidades de Ituiutaba, MG onde esta situada a sede do grupo e as filiais das cidades de Uberlândia, MG e Paranaíba, MS. As razões para escolha dessa empresa foram: a) a empresa utiliza a combinação das estratégias de custo e diferenciação e é líder de mercado na região onde atua; b) um dos participantes do grupo faz parte do corpo de funcionários, facilitando assim, o acesso às informações conforme a abordagem da observação participante (YIN, 2001).

Na entrevista pessoal, os pesquisadores basearam-se em um questionário contendo questões que foram direcionadas aos dirigentes da organização. Também foram utilizadas diversas fontes, tais como internet, revistas, artigos científicos, livros, enfim, várias outras fontes de informações que contribuíram para enriquecer o trabalho.

Para responder ao problema de pesquisa, foi estabelecido como objetivo geral: verificar até que ponto a combinação de duas estratégias genéricas de Porter (1986), custo e diferenciação podem levar uma organização ao sucesso, contradizendo a idéia de que a empresa que estiver no meio termo, “está em uma situação estratégica extremamente pobre” (PORTER, 1986: 55). Como objetivos específicos: a) validar a combinação das estratégias custo e diferenciação para que a empresa possa ter sucesso; b) verificar a importância das operações logísticas relacionadas à combinação das estratégias citadas.

A Clic Cine Foto Ótica Ltda. (Clic) é uma empresa que atua no segmento de fotográfico e foi fundada em 1992. Atualmente a Clic possui três lojas localizadas em cidades diferentes conforme especificado anteriormente. Foi na cidade de Ituiutaba onde tudo começou em 1992. Afiliada da cidade de Paranaíba, MS foi inaugurada em 1994 e a da cidade de Uberlândia, MG em 2003.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO CLIC CINE FOTO ÓTICA LTDA

Foi no Brasil, mais precisamente na cidade de Campinas, em São Paulo, no ano de 1833, que um inventor chamado Hercules Florence criou a palavra Fotografia para designar uma de suas descobertas. A data da invenção de Florence surpreende ao se comparar com os demais inventos: na Inglaterra, a Calotíпия, por William Henry Fox Talbot, em 1835; e na França, a Heliogravura, por Nicephore Niepce, em 1827; o processo positivo em papel, de Hypolyte Bayard, em 1839; e a Daguerreotíпия, por Louis Jacques Mandé Daguerre,

também em 1839. É importante ressaltar que destes inventos apenas os processos de Hercules Florence e de William Henry Fox Talbot eram processos baseados no princípio da reprodutibilidade, como conhecemos hoje (negativo/positivo). Hoje podemos afirmar que a descoberta da fotografia teve suas bases nestes cinco inventores. Em 1851 surge a técnica da chapa molhada, criada pelo inglês Frederick Scott Archer. Por volta do ano 2000 surgiram as primeiras câmeras digitais juntamente com os primeiros minilabs digitais no Brasil, o que revolucionou o segmento fotográfico no país. A evolução tecnológica decorrente dos avanços obtidos principalmente na área de engenharia eletrônica trouxe, entre outras maravilhas tecnológicas, a fotografia digital.

A Clic, atenta a esta expansão do mercado, procurou sempre acompanhar a evolução, principalmente tecnológica, e hoje trabalha com modernos equipamentos na área de fotografia digital. A alta qualidade dos serviços, a ética e pontualidade nas entregas fazem da Clic um dos maiores laboratórios de revelação fotográfica do Brasil Central. Hoje a Clic atua nos estados de São Paulo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Minas Gerais, atendendo a mais de 80 cidades.

A empresa possui atualmente uma frota própria com sete carros que fazem rotas de trabalho que são traçadas de acordo com as necessidades do mercado e da empresa. Cada cliente que a Clic possui é possuidor de mais uma série de clientes, pois a Clic trabalha em sua grande parte com clientes profissionais, ou seja, fotógrafos profissionais que possuem Studios Fotográficos. Estes por sua vez, possuem vários clientes na cidade onde atuam, assim a empresa consegue captar em um único cliente, serviços de vários outros clientes. Com isso, a empresa produz, em média 700.000 fotos mensais, atendendo mais de 20.000 clientes amadores e 800 clientes profissionais. Os clientes profissionais (fotógrafos) têm em média 120 clientes cada, o que gera um total de 96.000 clientes atendidos indiretamente, perfazendo um total geral de 116.000 clientes atendidos.

A Clic investe constantemente em novas tecnologias, na qualificação profissional dos seus colaboradores e presta um atendimento de excelência ao seu cliente. A tecnologia no setor fotográfico é extremamente importante, segundo Flávio Takeda (especialista em Minilabs da Fujifilm do Brasil). Pode-se observar claramente no mercado brasileiro um aumento pela procura de impressões digitais. Outras tendências do mercado são os celulares com câmera digital, as fotos são tiradas e podem ser enviadas por e-mail ou

descarregadas no computador podendo ser transferidas para o papel fotográfico nos laboratórios digitais.

Wagner Battstel (Revista Fhox 2004) relembra que na era analógica da fotografia, o varejista acompanhava de forma passiva as novidades que a indústria fotográfica apresentava em grandes congressos ou feiras. Para conseguir acompanhar essa evolução digital é preciso conscientizar-se da importância de absorver tecnicamente a “era digital” para assegurar a permanência do seu negócio. Reciclar conhecimentos é vital nesse processo.

A estratégia logística do transporte captando e entregando serviços diretamente ao cliente sem custos adicionais para ele possibilitou à empresa ampliar o seu mercado de atuação e trabalhar com alto volume de serviços. Esse alto volume produzido possibilita a diluição do custo de produção. O trabalho é tanto que os laboratórios da Clic operam 24 horas, revezando turnos entre os colaboradores.

Essa estratégia logística utilizada pelo grupo garante grandes economias no custo da empresa e proporciona retornos superiores à concorrência, mesmo trabalhando com produtos e serviços de qualidade superior.

A estratégia logística da Clic foi dividir as regiões nas quais atua por rotas de serviços. Para cada rota existe um veículo com motorista especializado no transporte e nos serviços que a empresa oferece (vendedor externo), os quais percorrem suas rotas levando serviços prontos e captando novos para serem processados e entregues posteriormente. As rotas são cuidadosamente estudadas e avaliadas constantemente para que o serviço seja feito com rapidez, com menor custo e com melhor nível de serviço ao cliente. Destas rotas existentes, três estão sob a administração da Clic de Ituiutaba, duas sob a administração da Clic de Uberlândia e outras duas sob responsabilidade da Clic de Paranaíba. Tais rotas percorrem juntas aproximadamente 7730 Km semanais, passando por aproximadamente 80 cidades nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Além das rotas percorridas a Clic Cine, sob a administração de Ituiutaba, atende as cidades de Santa Vitória, Gurinhatã, Ipiacú e Capinópolis através de malotes que são transportados pelos ônibus das prefeituras destas cidades que levam alunos (universitários) para as faculdades de Ituiutaba.

Os serviços captados são processados num prazo máximo de 24 horas. Para conseguir cumprir esse prazo a Clic trabalha em parceria com seus fornecedores para que não

haja falta de matéria-prima para produção. Quando há alguma oscilação na produção para mais ou para menos a empresa contata os fornecedores para alterar a quantidade de itens dos pedidos programados.

Devido às estratégias de entrega e captação por rotas, a parceria com fornecedores, ao fluxo de informação e de materiais e aos investimentos em tecnologia e capacitação profissional, a Clic consegue manter alta qualidade a um custo baixo. A logística no transporte permite aumentar o volume de produtos e serviços, o que possibilita a diluição dos custos assim como afirma Hill (1988).

Essa estratégia contraria a teoria de Porter (1986) que enfatiza que a empresa que fica no meio termo, (ou seja, que tentam trabalhar com duas estratégias genéricas ao mesmo tempo) neste caso diferenciação e liderança em custo está fadada ao fracasso. Porter (1986) afirma que ou se é líder em custo ou em diferenciação.

A elevação da produtividade, através do sistema logístico, possibilitou a diminuição do custo, mantendo a qualidade e com isso conquistando cada vez mais clientes. Os clientes estão cada vez mais exigentes. Querem produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, o que força as empresas a terem que trabalhar conciliando as duas estratégias competitivas (liderança em custo e em diferenciação).

Quando comparamos o preço de revelação fotográfica da Clic com alguns de seus principais concorrentes, notamos que o seu preço de venda é menor. Percebe-se que os preços dos produtos e serviços dos principais concorrentes chegam a ser, em alguns casos, 80% superiores ao da Clic, o que demonstra claramente que a empresa é líder em custo em seu segmento, nas regiões que atua. A Clic também detém uma porcentagem maior de mercado o que é conseguido pela conciliação das duas estratégias.

O grupo está conseguindo crescer cada vez mais, através da combinação de duas estratégias (“liderança em custo” e “diferenciação”). A liderança em custo é conseguida através do alto volume produzido o que só foi possível pela utilização do processo logístico adotado. A diferenciação foi adquirida com o alto investimento em tecnologia de ponta e uma preocupação constante com a qualificação profissional, colaboradores da empresa. Essa qualidade é percebida pelos clientes, uma vez que a maioria dos clientes da empresa são fotógrafos profissionais que exigem alta qualidade nos produtos e serviços. Conforme dados coletados com os empresários em entrevistas, a empresa está crescendo a uma média de 40% ao ano o que é considerado altíssimo, levando em

consideração a média de crescimento das empresas brasileiras, a qual não passa de 10% ao ano (www.sebrae.com.br). A Clic apresenta hoje condições de realizar seus projetos com maior facilidade devido ao conhecimento das necessidades de seus clientes, produtos e processos, acentuado a partir de seu trabalho logístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura e a análise da literatura abordada neste trabalho nos mostra que o “dilema custos versus diferenciação” é relevante e constitui um tema central para a formulação estratégica. Desta forma alguns aspectos devem ser considerados. Destaca-se que alguns autores propõem a utilização de estratégias combinadas, nas dimensões de custos e diferenciação.

O objetivo deste trabalho não é negar a tipologia de Porter (1986), mas demonstrar que existe possibilidade de sucesso utilizando estratégias combinadas que ficam no meio termo, uma dessas estratégias é a utilização de atividades logísticas, como a do caso descrito.

A utilização de estratégias combinada nas dimensões de baixo custo e diferenciação não representa um ponto final deste “dilema”, entretanto pode ser entendida como uma alternativa, ressaltando a necessidade de estudo de novas dimensões além da já reconhecida abordagem das estratégias competitivas genéricas.

A Clic através de altos investimentos em tecnologia e capacitação profissional consegue gerar qualidade superior aos seus produtos e serviços conquistando muitos clientes. Assim, reduz custos devido ao alto volume produzido,

conseguido através do sistema logístico de transporte o qual possibilita ampliar o market share.

A Clic visa sempre combinar seu processo logístico com a diminuição dos custos de forma agressiva e pioneira dentro do mercado fotográfico, angariando cada vez mais vantagem competitiva sobre a concorrência e melhorando cada vez mais sua posição de mercado.

Este trabalho discutiu duas linhas para a formulação de estratégias, especialmente em relação ao “Dilema Custos versus Diferenciação” levantado quando não consegue compreender a atuação estratégica de empresas de sucesso ou fracasso à luz das estratégias genéricas de Porter (1986).

Este trabalho traz contribuições para as empresas em geral, pois lhes mostram ser possível adotar combinações diferentes de estratégias e mesmo assim obter sucesso e em especial as empresas do setor fotográfico, pois mostra que a Clic tem conseguido vantagens competitivas através de investimentos em atividades logísticas o que lhe proporcionou aumentar seu mercado e devido ao alto volume produzido conseguiu reduzir seus custos operacionais, servindo, este caso, de exemplos para outras empresas.

O artigo tem grande valor para a área acadêmica, pois questiona a teoria de um considerado autor, Porter (1986), mostrando ser possível combinar estratégias que mantenham a empresa no meio termo.

Existe muito a ser estudado neste setor e neste caso, futuros pesquisadores poderão ampliar os estudos nesta área, ampliando este tema ou tratando de outros, pois o setor é muito abrangente em estratégias e informações, o que deve ser amplamente pesquisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX D. J; CLOSS, D. J. **Logistical Management: the integrated supply chain process**. McGraw – Hill – New York: NY, 1996.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management, Pitman**. London: U.K, 1992.

_____. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

EMERSON, C, J; Grimm, C. M. Logistics and Marketing Components of Customer Service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Kraffkel model. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, 1996 v. 26, n 8, p. 29 - 42.

- FERREZ, G. **Photography in Brazil 1840-1900**. Novo México, EUA, University of New Mexico Press, 1984.
- GOOD, W. J.; Hatt, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.
- HALL, W. K. **Survival strategies in a hostile environment**. Harvard Business Review, 1980 58(5), 75-85.
- HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.
- HILL, C. W. L. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **Academy of Management Review**, 1988.
- HITT, M. A., Ireland, R. D.; HOSKISSO, R. E. 2001. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- JONES, G. R.; BUTLER, J. E. 1988. Costs, revenue and business-level strategy. **Academy of Management Review**. 1988.
- KIM, L.; Lim, Y. 1988. Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach. **Academy of management Journal**.
- KOSSOY, B.; FLORENCE Hercules. **ADescoberta Isolada da Fotografia no Brasil**. São Paulo: Duas Cidades, 1980.
- LALONDE, B. J.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G., 1988. **Customer Service: a management perspective**. Council of Logistics Management: Oak Brook, 1988.
- LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. **Fundamentals of Logistics Management**. Irwin: McGraw, 1998.
- MARQUES, A., Lisboa, J.; ZIMMERER, T. W.; Yasin, M. M. 2000. **The effectiveness of strategies employed by dominant firms in the Portuguese crystal glass industry: an empirical investigation**. European Business Review, 2000. 12, 34-40.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1994. 350p.
- MURRAY, A. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, 1988. 13:390-400.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.
- _____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996. 74 (6): 61-78.
- POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**, São Paulo: Atlas, 2002.
- TREAC, M.; WIESERMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- VASQUEZ, P. **Dom Pedro e a Fotografia no Brasil**. Rio de Janeiro: Index, 1985.
- Revista Científica da FAI, Santa Rita do Sapucaí, MG, v.5, n.1, p. 59-69, 2005

YIN, R. K., Case Study Research. Design and Methods. **Califórnia, Sage Publications**, 1989.

_____. **Case Study Research**. London: Sage, 1994.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empiric investigation. **Strategic Management Journal**. 1986. 7, 217-231.

É Possível Ensinar Filosofia para Crianças?

Josué Cândido da Silva

Doutorando em Filosofia pela PUC-SP, professor do Departamento de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus – Bahia, da pós-graduação em Filosofia para Crianças-Educação para o Pensar na FAI.

E-mail: josuecandido@uol.com.br

RESUMO

O “Programa de Filosofia para crianças-Educação para o Pensar”, que apresenta uma proposta metodológica sobre o ensino de filosofia para crianças, desenvolvido pelo professor Lipman tem causado algumas controvérsias que o presente texto tem a pretensão de problematizar com os argumentos da própria filosofia ao longo da sua história. Segundo Lipman, a filosofia como atividade investigativa não é nem nunca foi algo estranho às crianças, pois as crianças assim como os filósofos são capazes de maravilhar-se com o mundo e se interrogarem sobre ele.

Palavras-chave: filosofia, educação para o pensar, ensinar filosofia, investigação.

ABSTRACT

The “Program of Philosophy for Children – Education for thought” that presents a methodology proposal for the Philosophy education for children, developed by Professor Lipman has caused some controversies that the present text has the intention of putting against with the arguments of the Philosophy itself along its history. According to Lipman, the philosophy as an investigative activity has never been something strange to children, therefore, children as well as philosophers are able to be marveled with the world and to question themselves about it.

Keywords: philosophy, education for thought, Philosophy education, investigation.

INTRODUÇÃO

A questão sobre o ensino de filosofia para crianças sempre esteve envolvida em controvérsias desde os trabalhos pioneiros com o Programa de Filosofia para desenvolvido por Matthew Lipman e Ann M. Sharp e sua disseminação no Brasil através do Centro Brasileiro de Filosofia para Crianças com mais de vinte anos atuando no país. Hoje, se proliferam propostas alternativas ao trabalho de filosofia com crianças além do Programa de Filosofia para Crianças e também tem crescido substancialmente a produção acadêmica sobre o tema. Muitas destas reflexões, a favor ou contra, se fixam muito mais em torno de questões metodológicas, aos procedimentos e aos conteúdos do que em torno de uma questão que julgamos anterior: é possível ensinar filosofia para crianças? Pois poucas pessoas levantariam objeções graves sobre se ensinar matemática, música, língua estrangeira, informática, etc. para crianças. Nesse caso, se trataria apenas de uma questão de grau, ou seja, de utilizar métodos e conteúdos adequados ao estágio de desenvolvimento cognitivo da criança. Determinados conteúdos, porém, causariam muita polêmica caso alguma instituição ou governo resolvesse incluí-lo no currículo ou por ser inadequado para determinada faixa etária ou pela facilidade com que as crianças poderiam ser vítimas de manipulações ideológicas ou religiosas, por não terem autonomia moral suficiente para analisar criticamente o que lhes está sendo ensinado.

Alguns opositores do ensino de filosofia para crianças argumentam que no caso da filosofia ocorrem as duas coisas: as crianças não têm maturidade intelectual para lerem os clássicos da filosofia (de preferência no original em grego, latim, alemão, etc.) e, menos ainda, para conseguirem discutir com um professor quando este defender, por exemplo, uma orientação política conservadora ou uma forma de comportamento moral diferente do que é praticado pela maioria das pessoas ou que é considerado abertamente ilegal. Por isso, os opositores do ensino de filosofia para crianças recomendam que o ensino dessa disciplina fique restrito ao Ensino Superior ou, para alguns mais moderados, ao Ensino Médio. Colocado nesses termos, o debate não terá como avançar a menos que o recoloquemos em seus fundamentos, ou seja, o que defensores e opositores do ensino de filosofia para crianças estão entendendo por “filosofia”.

Não foram muitos os filósofos que trataram do

ensino da filosofia, menos ainda os que trataram da questão de ensiná-la aos jovens e as crianças.

“Alguns opositores do ensino de filosofia para crianças argumentam que no caso da filosofia ocorrem as duas coisas: as crianças não têm maturidade intelectual para lerem os clássicos da filosofia (de preferência no original em grego, latim, alemão, etc.) e, menos ainda, para conseguirem discutir com um professor quando este defender, por exemplo, uma orientação política conservadora ou uma forma de comportamento moral diferente do que é praticado pela maioria das pessoas ou que é considerado abertamente ilegal.”

Uma primeira objeção ao ensino de filosofia para jovens, encontramos no livro VII da República de Platão que adverte sobre os perigos de se ensinar a dialética aos jovens. Pois os jovens

“uma vez que tenham provado a dialética, abusam dela e convertem-na em jogo, utilizando-a para contradizer incessantemente, e, imitando os que a refutam, refutam os outros, por seu turno, e se comprazem, como cães novos, em puxar e estraçalhar pelo raciocínio todos os que se lhes aproximam. Após refutar muitas vezes os outros, e terem sido eles próprios muitas vezes refutados, deixam rapidamente de acreditar em tudo que acreditavam antes; e, por aí, eles próprios e a filosofia inteira ficam desacreditados perante a opinião pública. [539]”

Opinião bastante diversa encontramos em Epicuro quando diz: “Nunca se protele o filosofar quando se é jovem, nem canse o fazê-lo quando se é velho, pois que ninguém é jamais pouco maduro nem demasiado maduro

para conquistar a saúde da alma. E quem diz que a hora de filosofar ainda não chegou ou já passou assemelha-se ao que diz que ainda não chegou ou já passou a hora de ser feliz”¹.

“Não foram muitos os filósofos que trataram do ensino da filosofia, menos ainda os que trataram da questão de ensiná-la aos jovens e as crianças.”

Nota-se claramente que Epicuro e Platão têm posições diferentes sobre o que seja filosofia, mas não é por essa razão que aconselham ou desaconselham o ensino da filosofia. Estão mais preocupados com os efeitos que o ensino da filosofia possa acarretar e sobre a responsabilidade moral e política do filósofo sobre eles. Platão está preocupado não tanto com a filosofia em si, mas com o perigo de reduzi-la a uma sofística, a uma técnica argumentativa irresponsável que poderia trazer graves conseqüências políticas para vida democrática da cidade. Sua advertência tem o objetivo de proteger os jovens e a filosofia, em tempos bastante turbulentos que levaram Sócrates, por exemplo, a ser condenado a morte por “corromper a juventude”. Já Epicuro, vê na filosofia uma função terapêutica, vendo-a como um caminho para “saúde da alma” e para felicidade.

Hoje ambas as posições parecem bastante estranhas, a filosofia parece estar longe de poder provocar perturbações na ordem política e, muito menos, de ser um meio de proporcionar a felicidade a quem quer que seja. A filosofia hoje parece estar totalmente afastada da vida prática das pessoas. Enclausurada na academia, é fonte de curiosidade ou de escárnio para o grande público. O filósofo aparece no imaginário social como um sujeito, afastado do mundo e preocupado com questões inúteis. Nesse caso, julga-se que a filosofia não deveria ser ensinada às crianças não, por poder suscitar problemas políticos ou éticos, mas por ser inútil em uma sociedade tecnológica, em que tempo é dinheiro, não algo para ser

“desperdiçado”, portanto. A que se deve essa mudança na forma de ver o papel da filosofia e de seu ensino?

FILOSOFIA, ESPIRITUALIDADE E ERUDIÇÃO

Seguindo as reflexões de Michel Foucault, acreditamos que a resposta a essa questão está ligada ao que Foucault chamou “momento cartesiano” em que a filosofia se desvincula da questão socrática do “conhece-te a ti mesmo” como caminho privilegiado para se ter acesso à verdade, para transformar a questão da verdade em um problema meramente procedimental da razão. Nesse sentido, aquilo que os gregos entendiam como filosofia é algo bastante distinto de como a entendemos hoje. Segundo Foucault, se chamamos de “filosofia”

“a forma de pensamento que se interroga sobre o que permite ao sujeito ter acesso à verdade, forma de pensamento que tenta determinar as condições e os limites do acesso do sujeito à verdade. Pois bem, se a isto chamarmos ‘filosofia’, creio que poderíamos chamar de ‘espiritualidade’ o conjunto de buscas, práticas e experiências tais como as purificações, as ascetes, as renúncias, as conversões do olhar, as modificações de existência, etc., que constituem, não para o conhecimento, mas para o sujeito, para o ser mesmo do sujeito, o preço a pagar para ter acesso à verdade.”²

Dessa distinção temos conseqüências éticas importantes. Como afirma Foucault, “para a espiritualidade, um ato de conhecimento, em si mesmo e por si mesmo, jamais conseguiria dar acesso à verdade se não fosse preparado, acompanhado, duplicado, consumado por certa transformação do sujeito, não do indivíduo, mas do próprio sujeito no seu ser de sujeito”³. Na era moderna, o eixo da busca da verdade se desloca da espiritualidade para o conhecimento, que passa a ser o único caminho para se ter acesso a ela. O conhecimento tem algumas condições

¹ Epicuro. Antologia de textos. São Paulo: Nova Cultural (Col. “Os Pensadores”), 1988, p.13.

² Foucault, Michael. A Hermenêutica do Sujeito. Edição estabelecida sob a direção de François Ewald e Alessandro Fontana, por Frédéric Gros. Tradução de Márcio Alves da Fonseca e Salma Tannus Muchail. São Paulo: Martins Fontes, 2004, p.19.

³ . Idem, p.21.

intrínsecas e outras extrínsecas, mas nenhuma que exija uma transformação no ser do sujeito⁴. Busca-se o conhecimento pelo conhecimento. Não há nenhum objetivo tal como uma “salvação pela verdade” a perseguir, sequer é uma atividade que atinge um ponto máximo, uma conversão ou uma iluminação. Nada disso importa, ao conhecimento se soma mais conhecimento em um processo sem fim.

Embora o abandono da questão do “conhece-te a ti mesmo” tenha início com Descartes, a figura do “filósofo profissional”, o sujeito que vive do ensino de filosofia para um público de alunos regularmente matriculados e, de preferência, em uma universidade, tem início com Kant. Ainda irá persistir, é claro, a figura do filósofo “livre-pensador” desvinculado da prática institucionalizada, mas atualmente esses exemplos são cada vez mais raros. O que se vê são professores de filosofia e alguns deles ocasionalmente filósofos.

E o que ensinam esses professores. Kant diria que “não se ensina filosofia mas a filosofar”. Mas será que isso é possível? Ou nos termos de Nietzsche:

*pode propriamente um filósofo, com boa consciência, comprometer-se a ter diariamente algo para ensinar? E a ensiná-lo diante de qualquer um que queira ouvir? Ele não tem de se dar à aparência de saber mais do que sabe? Não tem de falar, diante de um auditório desconhecido, sobre coisas das quais somente com o amigo mais próximo poderia falar sem perigo? E, em geral: não se despoja de sua mais esplêndida liberdade, a de seguir seu gênio, quando este chama e para onde este chama? – por estar comprometido a pensar publicamente, em horas determinadas, sobre algo pré-determinado. E isto diante de jovens! Um tal pensar não está de antemão como que emasculado? E se ele sentisse um dia: hoje não consigo pensar nada, não me ocorre nada que preste – e apesar disso teria de se apresentar e parecer pensar!*⁵

Se não se ensina filosofia como diz Kant e tampouco a filosofar, como afirma Nietzsche, então o que faz o professor de filosofia, detentor de um cargo na universidade sob esta rubrica? Poder-se-ia pensar que o que Kant quer dizer exatamente é que ao professor de filosofia talvez esteja vedado o filosofar, mas não para seus alunos, devendo-se apenas criar um clima adequado para que isso pudesse ocorrer. Mas será que nesse caso o ensino de filosofia seria o melhor caminho para proporcionar essa disposição de espírito? Seguindo a reflexão de Nietzsche, depois de concluir que não se pode *fazer* filosofia no ambiente controlado da sala de aula, que emascula qualquer possibilidade de pensamento livre e sem reservas, ele se detém a examinar o que então se ensina, afinal de contas, nas universidades.

*“Mas objetarão, ele não deve ser um pensador, mas no máximo um repensador e pós-pensador, e antes de tudo um conhecedor erudito de todos os pensadores anteriores; dos quais sempre poderá contar algo que seus alunos não sabiam. – Esta é precisamente a terceira concessão altamente perigosa da filosofia ao Estado, quando ela se compromete com ele a fazer, em primeiro lugar e principalmente, o papel de erudição.”*⁶

Ou seja, o professor de filosofia faz erudição ou um trabalho de filologia, comentando e recomentando os filósofos do passado sem nunca, ele próprio, chegar a alcançar vôo e criar sua própria filosofia. Segundo Nietzsche

“Se não se ensina filosofia como diz Kant e tampouco a filosofar, como afirma Nietzsche, então o que faz o professor de filosofia, detentor de um cargo na universidade sob esta rubrica?”

nunca foi ocupação de nenhum filósofo verdadeiro passar a vida fazendo história erudita do passado. Como esperar, portanto, que os alunos de filosofia possam, por um

⁴ . Podemos ver em figuras como Marx e Freud ainda o vínculo entre o pensamento e ação do sujeito.

⁵ . Friedrich Nietzsche. Considerações extemporâneas. In: Friedrich Nietzsche. Obras incompletas. São Paulo: Abril Cultural (Col. Os Pensadores), 1983, p.80.

⁶ . Idem, p.80.

por um impulso de rebeldia, serem eles mesmos filósofos? Pois se almejarem a tornarem-se filósofos profissionais, terão eles também que se submeter aos cânones e refinamentos da erudição e aquietar seus espíritos no paciente trabalho de ler, reler e esquadrihar os escritos dos “grandes” filósofos, buscando imperceptíveis sutilezas negligenciadas eventualmente em rastreamentos executados por outros eruditos antes dele. Quanto mais esse trabalho se perpetua, mais argutas e eruditas devem ser as novas gerações de filósofos profissionais. Seguindo essa lógica, quanto mais nos tornamos eruditos nos afastaríamos na mesma proporção do fazer filosófico no sentido nietzscheano.

A única maneira de sair desse paradoxo é reconhecer no trabalho de erudição executado pelo filósofo profissional uma forma de, eventualmente, servir-lhe como um instrumental que o ajude a tornar-se um filósofo verdadeiro. Vamos explorar um pouco essa idéia.

A FILOSOFIA COMO ATIVIDADE ACADÊMICA

Na medida em que a filosofia se torna uma atividade acadêmica ela tende a assemelhar-se com outras comunidades científicas que também se institucionalizaram nesse mesmo ambiente, pois é uma necessidade da burocracia padronizar e reger suas atividades para poder controlá-las. No entanto, ela ainda guarda algumas especificidades que partilha com outras das chamadas ciências humanas. Uma delas é que, enquanto a divisão do trabalho e sua hierarquização se processaram nos grandes laboratórios de pesquisa, o trabalho dos filósofos ainda é, em grande parte, artesanal. É realizado por um professor e alguns aprendizes, isolados e absortos no estudo de seu objeto específico, ocasionalmente cooperando com outros pesquisadores também isolados em seus fazeres. Além de dirigir sua pesquisa, o filósofo profissional é um professor, que é a razão pela qual ele é um funcionário da universidade. E o que ele ensina? Ensina como se tornar um bom artesão da filosofia, como usar seu instrumental – os textos – e as virtudes exigidas de um bom erudito, tais como a cautela nas afirmações, cuidando para que estas estejam sempre bem apoiadas em citações sólidas e legitimadas pela comunidade dos filósofos. Esse conhecimento técnico que se adquire no trabalho de erudito é importante para poder estar em condições de exercer, de modo competente, a profissão de filósofo.

Do mesmo modo que o fato de ser um literato não

o transforma em escritor, mas que não é possível ser um bom escritor sem um domínio razoável da língua, não é possível ser um bom filósofo sem ter um conhecimento da técnica, ou seja, do rigor exigido pela atividade filosófica. Aqueles que se aventuram pelo universo da filosofia sem esse preparo são amplamente ignorados como uma falsificação de má qualidade.

“Na medida em que a filosofia se torna uma atividade acadêmica ela tende a assemelhar-se com outras comunidades científicas que também se institucionalizaram nesse mesmo ambiente, pois é uma necessidade da burocracia padronizar e reger suas atividades para poder controlá-las.”

Retomando o fio, um bom curso de filosofia deve prover os aspirantes a filósofos profissionais desse conhecimento técnico necessário para que possam ser capazes de produzirem alguns comentários críticos, manuais, livros de divulgação, artigos e até mesmo boas obras de filosofia. Obviamente, os professores não ensinam só técnica, ensinam a técnica revestida de sólidos conhecimentos da tradição filosófica ocidental, a qual manejam em seu campo específico, ou seja, na qual é um especialista. Dessa forma, coloca a disposição de seus alunos um mapa com o qual possam se guiar com um mínimo de segurança pelos domínios da filosofia. A partir daí, o aspirante a filósofo poderá prosseguir seu caminho trilhando o seu próprio objeto de investigação.

Voltando ao Nietzsche, não se ensina filosofia nem a filosofar, mas dá-se boa condição para que isso possa vir a ocorrer. E ocorre com grande frequência, pois qual dos alunos de filosofia que não se viu vez por outra “fisgado” por uma grande questão ou por um sistema filosófico? Quem não fruiu da beleza estética de um pensamento bem arquitetado? Intencionalmente ou não, o filosofar e o ensino da filosofia ocorrem, mesmo que nas brechas das horas marcadas e dos programas a serem cumpridos. Por não poder fixá-los exatamente como e onde ocorrem e de que modo afetam as distintas pessoas, é que se torna tão difícil fixar qual o conjunto de procedimentos mais adequado para

produzir tais efeitos.

FILOSOFIA ACADÊMICA E FILOSOFIA PARA CRIANÇAS

Se pensarmos em filosofia como esse aparato de conhecimentos técnicos e de conteúdos legados pela tradição, então se torna claro que não se pode ensiná-la as crianças. Tentar fazer isso não passaria de uma vulgarização barata. Mas como vimos, há mais de uma maneira de compreender o que é filosofia. Podemos compreender, como afirma Wittgenstein no *Tractatus*, “a filosofia não é uma doutrina, mas sim uma atitude. Uma obra filosófica é feita essencialmente de elucidações. O resultado da filosofia não são as ‘proposições filosóficas’, mas sim a clareza que se vai obtendo quanto a essas proposições.”⁷ Considerando a filosofia não como uma doutrina, mas como uma atividade como afirma Wittgenstein, então essa atividade não precisa se enquadrar nos moldes da filosofia moderna, podendo retomar o ideal da Filosofia Clássica da busca da verdade como espiritualidade.

Nesse sentido, o tipo de filosofia que não pode ser ensinado às crianças e, nem é desejável que seja, é a filosofia nos moldes em que se desenvolveu, principalmente a partir do chamado “momento cartesiano” no Ocidente. Mas a filosofia como espiritualidade, não só pode ser ensinada às crianças como a qualquer pessoa independentemente de sua idade ou condição social. Isso porque as questões filosóficas nunca deixaram de fazer parte das reflexões das pessoas comuns, seja sob a forma de dúvidas existenciais, cosmológicas ou metafísicas. É claro que tais questões não chegam a adquirir o rigor e a sistematização da elaboração dos filósofos profissionais, mas, por outro lado, são muitas vezes vivenciadas de modo mais intenso justamente por estarem desvinculadas de uma pretensão de rigor e objetividade. O que importa ao sujeito são os efeitos pragmáticos que tais questões possam ter na re-elaboração de suas crenças e formas de conduta. Nada melhor, portanto, que as pessoas possam realizar uma investigação coletiva de tais questões como forma de poder se beneficiar da apreciação crítica de seus pares através de um diálogo investigativo.

CONCLUSÃO

Segundo Lipman, a filosofia como atividade investigativa não é nem nunca foi algo estranho às crianças, pois as crianças assim como os filósofos são capazes de maravilhar-se com o mundo e se interrogarem sobre ele; atitudes fundamentais para que se possa estabelecer uma comunidade de investigação dialógica buscando uma maior clarificação sobre determinados temas filosóficos.

Como já dissemos, hoje se buscam novas metodologias para se trabalhar com o ensino de filosofia para crianças e também com outras faixas etárias por se acreditar que, além dos benefícios no desenvolvimento das habilidades cognitivas dos participantes, pode-se através do diálogo na comunidade de investigação formar determinadas atitudes (tais como o respeito mútuo, direito de expressão, etc.) que favoreçam o desenvolvimento da democracia. Nesse processo, é bom não perder de vista a distinção entre os diferentes paradigmas de filosofia para evitar, pelo menos, dois erros graves. De um lado, o de se tentar ensinar filosofia para crianças, jovens ou para um público qualquer, da mesma forma como é ensinada na universidade: com a leitura e interpretação de textos filosóficos, nos moldes do trabalho dos filósofos profissionais. Os textos filosóficos serão sempre muito bem-vindos desde que trabalhados dentro de uma metodologia adequada, como mais um participante em um diálogo investigativo acerca de uma questão filosófica. Cremos que a metodologia desenvolvida por Lipman, quando aplicada cuidadosamente, é capaz de superar facilmente esta questão. Por outro lado, o erro de achar que a reflexão filosófica realizada por crianças em uma comunidade de investigação é da mesma qualidade que aquela realizada por filósofos profissionais. Não se trata aqui de uma questão de grau, como já vimos, mas de gênero. É preciso ficar claro que existe mais de uma maneira de pensar e viver a filosofia e que nenhuma delas é superior a outra, apenas diferentes. Isto talvez nos ajude a superar o preconceito que afirma uma superioridade da Filosofia Ocidental sobre as demais e da filosofia acadêmica sobre àquelas mais próximas às formas de espiritualidade e da proposta de investigação socrática.

7. Ludwig Wittgenstein. *Tractatus logico-philosophicus*. (4.112) Tradução, apresentação e estudo introdutório de Luiz Henrique Lopes dos Santos. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PLATÃO. **República**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

EPICURO. **Antologia de textos**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

FOUCAULT, Michael. **A Hermenêutica do Sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

NIETZSCHE, Friedrich. **Considerações extemporâneas**. In: Friedrich Nietzsche. Obras incompletas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus logico-philosophicus**. São Paulo: USP, 2001.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA CIENTÍFICA DA FAI

PERFIL TEMÁTICO

A Revista Científica da FAI é um periódico técnico-científico editado anualmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade.

MISSÃO

Divulgar o conhecimento científico nas áreas de Administração, Informática e Educação e também nas áreas correlatas através da publicação de contribuições.

APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS

Formato: Os artigos para a seleção deverão ser enviados por e-mail ou através do formulário disponível no portal. Após análise do artigo pelo avaliador, o artigo será encaminhado para o autor fazer as correções necessárias. Os originais deverão ser encaminhados por e-mail ou disquete acompanhado de uma cópia impressa, em papel branco, sem timbre, devendo ser utilizado software windword, folha A4 (210X297 mm), margens: esquerda, direita, superior e inferior de 2cm, fonte: Times New Roman, espaçamento entre linhas de 1,5, texto formatado em 2 colunas (exceto resumo, abstract, referências bibliográficas) tamanho: a extensão máxima do material enviado será: artigos, 5 a 15 laudas; comunicações, 4 laudas; resenhas, 4 laudas.

Título: deverá ter fonte Times New Roman 14, em negrito e centralizado. Nome (s) do (s) autor (es), à direita, fonte: Times New Roman, 10, citar qualificação do autor, vinculação profissional, e-mail.

Resumo: Fonte: Times New Roman, 10. Os artigos deverão ser acompanhados de resumos em português, com cerca de 150 palavras; cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em português. O resumo em inglês (abstract), com cerca de 150 palavras; cinco palavras-chave, alinhamento à esquerda, em inglês (keywords).

Corpo do trabalho: divide-se em introdução, desenvolvimento e conclusão. Fonte: Times New Roman, 12, texto formatado em 2 colunas.

Referências bibliográficas: Referências bibliográficas devem ser apresentadas em ordem alfabética e conter todos os dados necessários à sua identificação, conforme as normas brasileiras NBR 6023/2000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), utilizando o sistema autor/data, numeradas.

Diagramas, gráficos e tabelas: devem apresentar títulos digitados em Word for Windows, Times New Roman, 10. Textos que apresentam ilustrações, gráficos, tabelas devem estar acompanhados de suas respectivas legendas, citando as fontes, caso não sejam originais do trabalho. Fonte: New Roman, 10.

Citações: As citações literais no texto devem ser feitas pelo sobrenome do autor (em letras maiúsculas), seguido do ano de publicação (SILVA,1981). Quando se refere a idéias de autores, coloca-se o sobrenome do autor (em letras maiúsculas), seguido do ano de publicação (FERREIRA, 1985). Quando houver dois autores os nomes devem ser apresentados por “e”. Quando houver 3 ou mais autores, deve-se citar o primeiro autor seguido de et al.

Recomendações: Recomenda-se que se observem as normas da ABNT referentes à apresentação de artigos em publicações periódicas (NBR 6022), apresentação de citações em documentos (NBR 10520), apresentação de originais (NBR 12256), norma para datar (NBR 5892), numeração progressiva das seções de um documento (NBR 6024) e resumos (NBR 6028).

Procedimentos complementares: a) Em folhas anexas ao corpo de texto deve constar o nome do autor, instituições a que está ligado, cargo que ocupa, formação acadêmica, endereço, e-mail e telefone para contato.; b) Deve ser colocado cerca de cinco trechos do artigo contendo de uma a duas frases (as que o autor julgar relevantes), times new roman, 14, negrito.

NORMAS EDITORIAIS

1. A Revista Científica da FAI publicará artigos em português, inglês, francês, espanhol, sendo sempre apresentado resumos em português e inglês (inclusive título).
2. Os trabalhos publicados passam a ser propriedade da Revista da FAI. Nenhuma parte das publicações poderá ser reproduzida sem permissão prévia do conselho editorial ou sem contar com o crédito de referência, de acordo, com as leis de direitos autorais vigentes no Brasil.

3. A aceitação do trabalho para publicação implica na transferência de direitos do autor para a Revista Científica da FAI, sendo assegurada a mais ampla divulgação da informação.
4. A Revista se reserva o direito de efetuar nos originais alterações de ordem normativa, ortográfica e gramatical, com vistas a manter o padrão culto da língua, respeitando, porém, o estilo dos autores.
5. Junto ao artigo o autor encaminhará declaração no sentido de aceitação das regras da Revista e da qual fará constar não ter apresentado o trabalho, na íntegra, em nenhum outro veículo de informação, bem como a autorização ou declaração de direitos cedidos por terceiros caso transcreva figuras, tabelas ou textos transcritos ou traduzidos, com mais de 200 vocábulos, editado por outros autores.
6. O conteúdo dos trabalhos é de exclusiva responsabilidade de seus autores.
7. Em cada exemplar da Revista Científica da FAI constarão as normas para apresentação de trabalho.
8. Os originais encaminhados à Revista da FAI podem ser incorporados às seguintes seções:
 - 8.1 Artigos: compreende textos que contenham relatos de estudos ou pesquisas concluídas, revisões de literatura.
 - 8.2 Comunicações de pesquisas: reúnem informações sobre projetos e pesquisas em andamento ou recém-concluídas (dissertações, teses e outros documentos).
 - 8.3 Resenhas: configuram-se como apreciação e análise crítica e interpretativa de obras recém-lançadas, cabendo ao resenhista toda a liberdade de julgamento.
 - 8.4 Registro: informações sobre eventos.

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

1. Poderão ser submetidos para a publicação textos inéditos em português que se enquadrarem nas normas para publicação de cada uma das seções.
2. Para publicação o artigo deverá ter a aprovação de pelo menos dois avaliadores, os quais emitirão parecer às cegas (BlindReview), isto é, sem conhecimento do(s) nome(s) do(s) autor(es) ou da(s) instituições a que está(ão) vinculados(s). Somente o editor saberá o nome do avaliador.
3. Os artigos poderão ser aceitos sem restrições, com pequenas mudanças, com grandes alterações, ou rejeitados. Quando as alterações forem poucas e tratarem de aspectos formais, ou ainda com vistas apenas de manutenção da homogeneidade e da qualidade da publicação, a redação fará as mudanças necessárias, respeitando, todavia, o estilo e as opiniões dos autores. Nos casos de grandes alterações o autor se encarregará da reformulação.
4. Poderão ser aceitos artigos de acadêmicos de pós-graduação e de profissionais graduados que sejam de interesse para as áreas de Administração, Informática e Educação.
5. Os avaliadores terão prazo máximo de 30 (trinta) dias para emissão de seus pareceres, cujas cópias anônimas serão enviadas aos seus autores.
6. O conselho editorial se encarregará de revisão das provas gráficas.
7. De cada trabalho publicado serão enviados 3 exemplares da publicação ao(s) seu(s) autor(es).

REMESSA DOS ORIGINAIS

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
Revista Científica da FAI – Faculdade de Administração e Informática
Av. Antônio de Cássia, 472 – 37540-000 – Santa Rita do Sapucaí – MG
Tel/Fax.: (35)3473-3000 – E-mail: revistadafai@fai-mg.br