

Volume 12, nº 03
Dezembro, 2022
ISSN 2178-2768



propagare

Edição Especial



CENTRO
UNIVERSITÁRIO 
CAMPO REAL
EXCELÊNCIA EM ENSINO SUPERIOR

EXPEDIENTE

REVISTA CIENTÍFICA INTERDISCIPLINAR
Publicação Semestral

Indexadores

latindex

DIADORIM
Diretório de políticas editoriais das
revistas científicas brasileiras

2

PRESIDENTE DA MANTENEDORA
Professor Wilson Ramos Filho

SUPERINTENDENTE DAS COLIGADAS UB
Professor Edson Aires da Silva

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

REITORIA
Professor Edson Aires da Silva

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
Professora Patrícia Melhem Rosas

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
Professor Ayres Siqueira Silva

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, INICIAÇÃO À PESQUISA E EXTENSÃO
Professora Moana Rodrigues França

EDITOR CHEFE
Professor Atilio A. Matozzo

COMISSÃO EDITORIAL CIENTÍFICA

Dra. Aline José Maia, Universidade Estadual do Centro Oeste (UNICENTRO)
Dra. Aline Vanessa Sauer, Universidade Pitágoras (UNOPAR)
Dr. André Luiz Klein - Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)
Dr. Andrey Portela – Centro Universitário Vale do Iguaçu (UNIGUAÇU)
Dr. Argos Gumbowsky – Universidade do Contestado (UnC)
Dr. Cândido Simões Pires Neto – Unidade de Ensino Superior Vale do Iguaçu (UNIGUAÇU)
Dr. Carlos Roney Armanini Tagliani, Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG)
Dr. Clémerson Merlin Clève – Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Dra. Daniela Ota Hisayasu Suzuki – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Dra. Dulce Cassol Tagliani, Fundação Universidade Federal de Rio Grande (FURG)
Dra. Elisa Adriano – Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO)
Dra. Eloete Camilli Oliveira – Centro Universitário Curitiba (UNICURITIBA)

Dr. João Vitor Passuello Smaniotto – Centro Universitário Vale do Iguaçu (UNIGUAÇU)
Dr. Ledo Paulo Guimarães Santos - Centro Universitário Autônomo do Brasil (UNIBRASIL)
Dra. Luciana Pelegrini - Centro Universitário Campo Real
Dra. Maria Luiza Milani – Universidade do Contestado (UnC)
Dr. Phillip Gil França - Escola da Magistratura do Paraná (EMAP)
Dr. Wilson Ramos Filho – Universidade Federal do Paraná (UFPR)

REVISORES CIENTÍFICOS AD HOC

Dra. Gheniffer Fornari Me. Isabela Volski
Me. João Frederico Musial
Me. Luiz Eduardo Horst
Dr. Rudy Heitor Rosas
Me. Sandro Mazurechen
Dra. Simone Carla Benincá

REVISÃO E ORGANIZAÇÃO

Prof. Atilio A. Matozzo

CAPA

Setor de Marketing Centro Universitário Campo Real

SUMÁRIO

ANÁLISE DOS OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL	5
A PESQUISA-AÇÃO COMO ALTERNATIVA METODOLÓGICA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	23
O DESVIO PRODUTIVO NAS RELAÇÕES DE CONSUMO	36
OS DIREITOS COLETIVOS DAS COMUNIDADES TRADICIONAIS FAXINALENSES.....	48
PROCESSO DE <i>COACHING</i> EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE..	60

ANÁLISE DOS OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E MÉTODOS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL

Carlos Kurcreviski
Fábio Vinicius da Silva Primak
Jonatã da Silva Mariani
Samantha Derabiato de Matos

5

RESUMO: Administrar o capital de uma empresa sempre foi uma das maiores preocupações dos empresários e dos administradores, pois para muitos, a administração financeira é a alma da empresa. Sendo assim, o administrador precisa estar preparado e conhecer os fundamentos, objetivos e técnicas da administração financeira para que possa desempenhar sua função com eficácia. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que tem por objetivo geral pesquisar conceitos de administração geral e financeira para comprovar a eficácia dos métodos de maximização de riqueza e análise de investimentos. Para que este objetivo geral fosse atingido, foram criados quatro objetivos específicos que são: Entender como a administração evoluiu como ciência; pesquisar a origem do conceito de maximização da riqueza, que é o objetivo moderno da administração financeira; comprovar a eficiência da maximização da riqueza sobre a maximização de lucros; comparar os vários métodos de orçamento de capital e descobrir qual é o mais adequado para a análise de investimentos. Após a pesquisa dos principais conceitos e da discussão sobre as ideias dos autores concluiu-se que ao longo do tempo a administração evoluiu muito como ciência desde a sua origem como objeto de estudo. Também foi pesquisada a evolução histórica da administração financeira até a formação de seu objetivo moderno da maximização da riqueza, concluindo que o mesmo é mais eficiente que a maximização de lucros. Foram pesquisados ainda os principais métodos de orçamento de capital, observando as vantagens e desvantagens de cada um e chegando a conclusão que o método do valor presente líquido é o mais recomendado na análise de investimentos. Após todos estes resultados percebe-se que todos os objetivos específicos foram alcançados com sucesso, atingindo assim o objetivo geral da pesquisa demonstrando a eficácia da aplicação dos conceitos de administração financeira no mundo empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Administração financeira. Maximização de riqueza. Orçamento de capital. Análise de investimentos.

ABSTRACT: A Company's capital management has always been a major concern for the businessmen and managers, because for many people, the financial management is the soul of a company. Therefore, the manager needs to be prepared and to know the fundamentals, objectives and techniques of the financial management so that they can perform they're role with effectiveness. In this context, a literature research was conducted which has the general objective of study concepts of general and financial management to verify the effectiveness of the methods of wealth maximization and investment analysis. For this general objective to be achieved, four specific objectives were created which are: understand how the management evolved as a science; research the origins of the concept of wealth maximization, which is the modern objective of financial management; prove the efficiency of the wealth maximization over profit maximization; compare the various methods or capital budget and figure which one is the most appropriate for investment analysis. After the research of the main concepts and the discussion about the ideas of the authors it was concluded that over time the management has evolved a lot as a science since its origins as an object of study. It was also researched the historic evolution of financial management until the formation of its modern wealth maximization objective, concluding that it is more efficient than the profit maximization. There were further researched the main methods of capital budget, observing the advantages and disadvantages of each reaching the conclusion that the liquid present value method is the most recommended in the investment analysis. After all this results, we can realize that all the specific objectives were successfully achieved, thus reaching the general

objective of this research, demonstrating the effectiveness of the application of the concepts of financial management in the business world.

KEYWORDS: Financial management. Wealth maximization. Capital budget. Investment analysis.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a Administração vem sendo reconhecida pelos empresários como uma ferramenta eficaz e praticamente essencial para o sucesso das empresas e assim o administrador vem conquistando seu papel no mercado inclusive nas pequenas empresas. Dentro deste contexto, uma das áreas que mais preocupam os empresários, e que é tratada por muitos como a alma do negócio, é a área de finanças empresariais, pois é a que lida diretamente com o dinheiro da empresa. É aí que entra em ação a administração financeira.

Esta pesquisa tem por objetivo buscar embasamento bibliográfico em grandes nomes da administração para ressaltar a importância da administração financeira, principalmente nas empresas de pequeno porte e, em consequência, pesquisar a origem do conceito de Maximização da Riqueza, que é objetivo moderno da Administração Financeira; comprovar a eficácia da Maximização da Riqueza sobre a Maximização de Lucros e comparar os vários métodos de orçamento de capital e descobrir qual é o mais adequado para a análise de investimentos.

Quando se fala em empresas de pequeno porte, essas, apesar de estarem reconhecendo a importância da administração, muitas vezes têm o foco no lucro em curto prazo e podem ser extremamente resistentes com mudanças na administração financeira, justamente por desconhecer seus verdadeiros objetivos e seus vários métodos de análise e orçamento de capital.

Com a globalização e o aumento crescente da competitividade em praticamente todos os ramos do mercado, é cada vez maior a necessidade destas empresas de se aprofundarem na administração financeira e buscarem maneiras mais eficientes de gerirem o seu capital, a fim de diminuir custos e aumentar a sua arrecadação de capital através de investimentos.

Para que tais objetivos fossem atingidos realizou-se o processo metodológico através de pesquisa teórica bibliográfica que visou a analisar as posições de

diferentes autores sobre a administração financeira das empresas, focando na utilização de métodos de orçamento de capital, utilizando-se, para isso, autores conceituados da Teoria Geral da Administração e da Administração Financeira.

2 ADMINISTRAÇÃO: FUNDAMENTOS, PROCESSOS E CONCEITOS DERIVADOS

A Administração é uma função importantíssima dentro das organizações. Chiavenato (2014, p. 11) compara cinco conceitos, sendo um deles “Planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos para alcançar objetivos organizacionais definidos”.

Mas a Administração ainda tem outros conceitos, como, segundo Kwasnicka (2011) o conceito do campo profissional, que engloba a administração como formação de carreira dentro das organizações abrangendo todos os níveis de administração e incluindo qualquer indivíduo que exerce autoridade de supervisão sobre outros, com enfoque em ocupações especializadas dentro de cada área organizacional como: Marketing, Produção, Finanças etc.

Com o passar dos anos a administração acabou se tornando mais flexível devido à introdução de novas variáveis em decorrência da modernização e crescimento e, assim, havendo a necessidade de introdução de novas premissas, pois devido à divisão de trabalho, todos os membros da organização participam da administração; a autoridade e responsabilidade foram divididas e o reconhecimento e poder são conquistados na base da competência ao invés de serem impostos (KWASNICKA, 2011).

O Administrador é um agente que atua dentro de uma empresa utilizando seus conhecimentos para gerenciar processos e/ou pessoas. Para que o profissional de administração seja bem sucedido em seu papel, há uma gama de habilidades que devem ser desenvolvidas, pois segundo Chiavenato (2014), diferente de outras profissões onde as habilidades técnicas prevalecem, na administração elas são apenas uma parte das habilidades necessárias e são utilizadas geralmente em níveis mais operacionais da organização. Os três grupos de habilidades, Técnicas, Humanas e Conceituais são descritos por Chiavenato (2014) como:

- Habilidades Técnicas: São habilidades relacionadas ao fazer. São geralmente legadas a números e procedimentos operacionais, como por exemplo, a habilidade em contabilidade ou engenharia.
- Habilidades Humanas: São as habilidades relacionadas à pessoas, como comunicação, liderança, facilidade em resolver conflitos pessoais, encorajamento da equipe, entre outras.
- Habilidades Conceituais: Estas habilidades estão relacionadas à visão holística da empresa, capacidade de entender a empresa como um todo e como uma ação isolada pode afetar a empresa e seu futuro e formar um diagnóstico empresarial.

Como podemos ver a Administração é muito mais do que apenas técnica, pois habilidades humanas e conceituais são de extrema importância para o sucesso do profissional de administração e da organização.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Como nos contam os autores Weston e Brigham (2000), a administração financeira ergueu-se como um campo distinto de estudo na década de 90 com ênfase na formação de novas empresas, aspectos legais de fusões e os títulos que a empresa poderia emitir para levantar recursos financeiros. Antes disso, a administração financeira tinha outros focos:

Durante a Depressão, na década de 1930, a ênfase estava na falência e reorganização, liquidez empresarial e regulação dos mercados de títulos. Na década de 1940 e no início da de 1950, as finanças continuaram a ser ensinadas como uma matéria descritiva e institucional, examinada mais do ponto de vista de alguém de fora do que de alguém da administração. No entanto, na década de 1960, iniciou-se um movimento rumo à análise teórica, e o objetivo da administração financeira passou a ser as decisões administrativas pertinentes à escolha de ativos e passivos para maximizar o valor da empresa. A focalização na avaliação continuou nos anos 80, mas a análise foi expandida para incluir: (1) a inflação e seus efeitos sobre as decisões empresariais; (2) a desregulamentação de instituições financeiras e a consequente tendência para companhias de serviços financeiros bastante diversificadas; (3) a ampla utilização de computadores para análise e transferência eletrônica de informação; e (4) a maior importância dos mercados globais e das operações empresariais. (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 6)

Weston e Brigham (2000) dão ênfase à globalização e a tecnologia dos computadores como as tendências mais importantes que afetaram e continuam afetando a evolução da administração financeira. A globalização é uma destas tendências por que cada vez mais a competitividade e o crescimento das empresas as obrigam a diminuir custos, o que muitas vezes pode ser difícil em seu país de origem, então a tendência é cada vez mais o surgimento de multinacionais com empresas em vários países em busca da redução de custos. Some-se isso a evolução crescente da comunicação, transportes e a necessidade de vender cada vez mais para cobrir os custos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Já a tecnologia do computador, tornou-se uma tendência mundial e hoje podemos analisar dados de outras empresas em tempo real. Isso demanda uma capacidade cada vez maior de planejamento e de análise de dados por conta do administrador.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002) a função do administrador financeiro geralmente está ligada a um alto executivo da empresa que é responsável principalmente pelas funções de controladoria e tesouraria, onde a primeira seria contabilidade de custos e financeira, além de pagamento de impostos e a última seria o planejamento financeiro e administração do caixa da empresa.

Na visão dos autores, há pelo menos três questões com qual o administrador financeiro deve se preocupar que seriam: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro.

A primeira questão, chamada “orçamento de capital” diz respeito à capacidade do administrador de analisar investimentos a fim de verificar a sua viabilidade para a empresa, tendo em mente a magnitude do investimento, a distribuição no tempo dos fluxos de caixa gerados pelo mesmo e o risco do investimento. Podemos dizer que a função resume-se em analisar os fluxos de caixas futuros para ver se estes cobrem os custos do investimento.

A segunda questão apresentada é referente à capacidade de levantar os financiamentos necessários para conseguir realizar os investimentos de longo prazo, assim como a origem desse capital. “A estrutura de capital (ou estrutura financeira) refere-se à combinação específica entre capital de terceiros a longo prazo e capital

próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações.” (ROSS; WESTEFIELD; JORDAN, 2002, p. 40).

Nesse caminho o administrador possui duas preocupações centrais, que seriam o montante a ser levantado e qual a fonte mais barata de capital para a empresa. O administrador deve ter a capacidade de planejar, calcular e decidir quando e como a empresa levantará fundos financeiros, levando em consideração os custos envolvidos no levantamento de capital.

A terceira e última questão levantada pelos autores é a administração de capital de giro que pode ser conceituada como a administração de recursos financeiros de curto prazo, ou administração de caixa. Na visão dos autores: “A expressão capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos a fornecedores” (ROSS; WESTEFIELD; JORDAN, 2002, p. 40).

A administração de capital de giro é a principal ocupação cotidiana do administrador financeiro e preocupa-se principalmente em manter níveis satisfatórios de caixa e estoque, decisões sobre vendas à crédito para os clientes e levantamento de recursos financeiros de curto prazo, caso sejam necessários. Podemos dizer que a administração de capital de giro é essencial para garantir os recursos necessários à atividade da empresa e evitar interrupções na operação da empresa.

Há, segundo os mesmos autores, três modelos principais que são: firma individual, sociedade por quotas e sociedades por ações (também conhecidas por sociedades anônimas).

As sociedades anônimas são as que conduzem a maioria das atividades, nas quais os estudos da administração financeira são geralmente focados nelas. Outro formato é a “firma individual”. Esse modelo de organização empresarial é vantajoso por que é fácil de ser aberta o proprietário tem direito à todo o lucro gerado pela empresa, estes são tributados como lucro de pessoa física, tributos estes que são bem menores que de pessoas jurídicas.

Já as desvantagens desse modelo giram em torno do fato de três principais pontos:

1. Da mesma forma que o proprietário tem direito a todos os lucros da empresa, também tem responsabilidade ilimitada sobre as dívidas da mesma.
2. Fraca capacidade de captação de recursos financeiros, principalmente quando falamos em grandes quantias em dinheiro já que os mesmos são provenientes apenas dos investimentos do proprietário.
3. A vida da empresa é limitada à vida de seu proprietário, o que torna difícil transferir a posse de uma firma individual, o que só é possível pela venda de toda a empresa a um novo dono.

Outro tipo é a sociedade por quotas; as vantagens e desvantagens de uma sociedade por quotas são praticamente as mesmas da firma individual, sendo:

- Vantagens: fácil de ser aberta, os sócios têm direito a todo o lucro da empresa e o lucro é tributado como pessoa física.
- Desvantagens: responsabilidade ilimitada dos sócios sobre as dívidas da empresa, dificuldade na captação de recursos financeiros, vida da empresa limitada à dos sócios e dificuldade na transferência de posse.

Há maior dificuldade na transferência de posse dessa modalidade de empresa, pois a sociedade acaba quando um dos sócios morre ou expressa a vontade de vender sua parte, devendo ser feito contrato de nova sociedade.

Devido a essas limitações, assim como uma firma individual, proprietários de sociedades por quotas geralmente optam por transformá-la em uma sociedade por ações quando as desvantagens começam a limitar o crescimento da empresa.

Existe, também, uma maneira de limitar a responsabilidade de um sócio através de uma sociedade limitada; a sociedade deve ter pelo menos um sócio geral que administra a empresa e pode ter outros sócios limitados. A responsabilidade dos sócios limitados sobre as dívidas da empresa é limitada pelo seu capital investido.

Outra forma societária é por ações: trata-se de uma entidade separada e distinta de seus sócios e tem muitos dos privilégios e obrigações de uma pessoa de verdade. Uma sociedade por ações pode contratar empréstimos em seu nome,

processar e ser processada e até mesmo ser sócio de outra empresa, seja ela uma sociedade por cotas ou ações.

Nessa modalidade empresarial, geralmente os sócios e os administradores são grupos separados e, como os sócios têm responsabilidade limitada, juntamente com o fato de a empresa ser uma entidade distinta dos sócios, a transferência de posse é muito mais simples e realiza-se através da venda de ações, o que torna a vida da empresa ilimitada, o que se torna vantagem para levantar recursos financeiros, pois a empresa pode emitir novas ações e conseguir novos investidores.

Como contam Ross Westerfield e Jordan (2002), essa modalidade de organização é mais difícil de ser aberta em razão do excesso de exigências burocráticas. Primeiramente devem ser elaborados um documento de incorporação e um estatuto. “O documento de incorporação precisa conter diversos itens, entre eles o nome da sociedade, sua duração (que pode ser indeterminada), sua finalidade e o número de ações que podem ser emitidas.” (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002, p. 41)

Na mesma esteira, esses autores, explicam que esse modelo de empresa tem uma principal desvantagem bem significativa: os lucros gerados são duplamente tributados, pois incidem primeiro sobre a pessoa jurídica e, quando distribuídos aos acionistas, incidem sobre as pessoas físicas, individualmente.

2.1.1 Os objetivos da Administração Financeira

Quando perguntados sobre qual é o objetivo da administração financeira, geralmente temos em mente a maximização de lucros, mas na realidade este não é o verdadeiro objetivo.

Se considerarmos lucro como a diferença entre as receitas e as despesas, aumentar os lucros de uma empresa é uma tarefa fácil e pode ser feito em curto prazo, pois para isso basta, segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 7), “aparar arestas”, ou seja, os administradores podem deixar de fora certas despesas, diferir os elevados custos efetivos de um equipamento e, também, despedir seus empregados mais produtivos e com salários elevados.

Pensando dessa maneira, não é ideal que isso seja o foco da administração financeira, pois o lucro deve ser pensando curto prazo, mas que pode trazer consequências para a empresa no futuro.

Ainda para Ross Westerfield e Jordan (2002), a maximização de lucros é algo incerto, pois não fica claro se o objetivo é o lucro do mês ou ano em curso, o que podem causar confusões. Mesmo que fosse definido um prazo para essa maximização de lucro, o planejamento após esse período, ou planejamento em longo prazo, provavelmente seria prejudicado pela visão de curto prazo.

Para entendermos melhor qual é, então, o objetivo da Administração financeira, vamos ver primeiro o que seria o objetivo do administrador financeiro em uma sociedade por ações.

Segundo os autores supracitados (2002), o administrador toma decisões em nome dos acionistas para os quais boas decisões são aquelas que aumentam o valor das ações, pois sabemos que os acionistas compram ações em busca de ganhos financeiros. Os autores concluem que em uma sociedade por ações a administração financeira objetiva maximizar o valor das ações.

Quando passamos a considerar esse novo objetivo, não há confusão ou ambiguidade, pois, o administrador deve tomar decisões para que a empresa tenha boas oportunidades de crescimento e, conseqüentemente, maior valorização de suas ações. Mas como temos outros modelos de organizações empresariais onde os direitos de posse não são transferidos facilmente, os autores concluem seu raciocínio.

Como o valor das ações é igual ao capital dos acionistas, então para Ross Westerfield e Jordan (2002, p. 44), o objetivo de maximizar seu valor pode ser traduzido como: “Maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes”. Nesse caso não importa o modelo de organização, o objetivo é sempre maximizar o valor da empresa que, ao contrário do aumento de lucros, é um objetivo em longo prazo.

Groppelli e Nikbakht (2010, p. 3) complementam este conceito afirmando que: “Finanças são a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para aumentar a riqueza ou o valor total de um negócio”. Podemos dizer então que o real objetivo da administração financeira é a Potencialização da Riqueza.

2.1.2 Orçamento de capital

Conforme vimos nos capítulos anteriores, orçamento de capital é uma das principais responsabilidades do administrador financeiro. Segundo Gropelli e Nikbakht (2010) é uma ferramenta necessária, pois é através de um sólido conjunto de procedimentos que o administrador financeiro decide, dentre várias alternativas, qual é o investimento que tem as melhores taxas de retorno e os melhores fluxos de caixa.

E continuam esses autores afirmando que para que seja possível analisar a viabilidade de um investimento existem dois pontos principais que devem ser focados inicialmente: custos iniciais e fluxo de caixa incremental.

Primeiramente temos o custo inicial do projeto, que é de fundamental importância para decidir se um projeto será aceito. Para descobrir o custo inicial do investimento o administrador precisa levar em consideração o preço dos novos equipamentos a serem adquiridos, as despesas adicionais decorrentes da ativação do projeto (instalação, embalagem, inspeção etc.), o valor pelos quais os equipamentos antigos podem ser vendidos e os impostos que incidem sobre a venda desses equipamentos.

Após a definição dos custos iniciais, é necessário determinar o fluxo de caixa incremental, que basicamente é o aumento de lucros que a empresa terá com a implantação do novo projeto. Esse fluxo de caixa incremental pode ser calculado em três passos:

O primeiro passo consiste em prever o lucro estimado após a implantação do projeto e compará-lo ao lucro estimado sem o projeto. A diferença é chamada de lucro adicional. Em seguida é calculada a economia de imposto de renda decorrente da depreciação adicional e finalmente são somadas as economias proporcionadas por esta depreciação adicional.

Vale reforçar a importância dos fluxos de caixa incrementais, pois como dizem Gropelli e Nikbakht (2010, p. 129): “Fluxos de caixa incrementais devem ser considerados como os únicos fluxos de caixa relevantes na análise e na comparação de projetos”. Devido a isso, nos próximos capítulos sobre os métodos de orçamento

de capital, sempre que nos referirmos a fluxo de caixa, estaremos falando de fluxos de caixa incrementais.

Assim que conhecemos os custos iniciais e temos a previsão de fluxo de caixa incremental, podemos utilizar alguns métodos para avaliação de investimentos, mas antes precisamos entender o que é depreciação e quais são os seus impactos sobre a administração financeira.

2.1.3 Depreciação

No mundo financeiro existem alguns fatores que fazem com que o lucro líquido fornecido pela demonstração de resultado do exercício geralmente seja diferente do real fluxo de caixa da empresa.

Segundo Gitman (2002, p. 110) Isso acontece devido a algumas despesas não-desembolsáveis, que “[...] são despesas deduzidas na demonstração de resultados, mas que não envolvem saídas reais de caixa durante o período. Como exemplo tem-se a depreciação, a amortização e a exaustão”

As três despesas tem funcionamentos similares, mas a mais comum delas é a depreciação. Como nos conta Gitman (2002, p. 110) “As empresas estão autorizadas a realizar o lançamento sistemático de uma parcela do custo dos ativos permanentes contra suas receitas anuais”; esses lançamentos são chamados de depreciação.

Ainda de acordo com Gitman (2002) a depreciação não representa uma saída de caixa e serve diminuir o lucro tributável da empresa. Alguns administradores consideram a depreciação como uma fonte de caixa, mas, na verdade, ela se caracteriza mais como uma não utilização de recursos.

Existem várias medidas impostas pela receita federal que regulamentam os lançamentos da depreciação, além de existirem vários métodos para realizar o cálculo da mesma, não entraremos nestes detalhes, pois o nosso objetivo é conhecer o conceito da depreciação.

Uma informação importante, segundo Gitman (2002) é que, devido às despesas não-desembolsáveis, o administrador financeiro está interessado no real fluxo de caixa da empresa e não em seu lucro contábil. Para conhecer o real fluxo de caixa da empresa, deve-se adicionar novamente todas as despesas não-

desembolsáveis ao lucro contábil. Ou seja, o fluxo de caixa de uma empresa é a soma do lucro contábil e as despesas não-desembolsáveis ou, na maioria dos casos, a depreciação.

Adiante veremos os principais métodos de orçamento de capital utilizados no mundo empresarial para análise de investimentos.

2.1.4 Taxa média de retorno (TMR)

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2010) o cálculo da taxa média de retorno é um dos métodos mais antigos utilizados para o orçamento de capital e ainda assim é muitos analistas e gerentes financeiros a utilizam devido à facilidade de ser calculada.

Esse método consiste na divisão da média dos fluxos de caixa previstos com a aprovação do projeto pela metade do investimento inicial. O resultado é chamado de taxa média de retorno (TMR) e quanto maior a taxa, maior é o retorno proporcionado pelo investimento, ou seja, na comparação entre dois ou mais investimentos aquele com a TMR maior é o melhor para a empresa.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2010) a utilização desse método não é aconselhável, pois a TMR utiliza o lucro líquido em seus cálculos e já sabemos que devido à depreciação, os lucros líquidos diferem do real fluxo de caixa gerado pelo investimento. Também podemos citar mais dois problemas: o fato de ela ignorar o valor do dinheiro no tempo, o qual varia devido a vários fatores como, por exemplo, a depreciação e o fato de a TMR ignorar a ordem cronológica dos lucros.

2.1.5 Período de recuperação do investimento (Payback)

Segundo Gropelli e Nikbakht (2010) payback é um método simples utilizado para descobrir em quanto tempo o investimento é recuperado após a aplicação de um projeto. Na utilização desse método para a comparação de um ou mais investimentos, o investimento com o menor período de recuperação é o que deve ser aceito.

Para calcularmos o payback simplesmente vamos descontando os fluxos de caixa gerados pelo projeto do valor do investimento inicial, quando o valor chegar a

zero, significa que o investimento foi recuperado e nesse caso, o período correspondente é chamado de período de payback.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2010) o payback traz como vantagens a facilidade de utilização e compreensão do método e a utilização de fluxos de caixa ao invés de lucro líquido, tornando-o um método rápido e mais eficiente que a TMR na análise de investimentos. Já suas desvantagens giram em torno do fato de não servir como uma medida de lucratividade, pois não leva em conta os fluxos de caixa após a recuperação do investimento e do fato de, assim como a TMR, não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo.

Para complementar, Ross Westerfield e Jordan (2002) comentam que o payback é utilizado para achar um ponto de equilíbrio contábil onde o investimento é recuperado, mas faz a “pergunta errada”, pois o objetivo da administração financeira é aumentar a riqueza dos acionistas (ou da empresa) e a questão relevante seria na verdade o impacto do investimento sobre o valor da empresa e não o tempo necessário para recuperar o valor investido.

2.1.6 Valor presente líquido (VPL)

Conforme os conceitos apresentados por Gropelli e Nikbakht (2010), basicamente podemos resumir o valor presente líquido, ou VPL, como um método que consiste na comparação do valor presente dos fluxos de caixa futuros com o valor do investimento necessário. Se o primeiro for maior que o segundo, o investimento é viável. Na prática diminuimos o valor do investimento do valor dos fluxos de caixa descontados, se o resultado for maior que zero, o projeto pode ser aceito. Já na comparação entre dois ou mais investimentos, aquele com o VPL mais alto é o melhor.

O cálculo de valor presente pode ser feito multiplicando os valores dos fluxos de caixa pelos fatores de valor presente, os quais podem ser encontrados facilmente tabelados no apêndice da maioria dos livros de administração financeira (como os utilizados nesta pesquisa).

Segundo Gropelli e Nikbakht (2010) a parte mais importante deste método é decidir qual taxa de desconto deve ser utilizada pelo investimento, levando sempre em consideração a inflação, a duração do projeto e o risco do mesmo. Projetos de

grande risco ou muito longos devem ser descontados a uma taxa maior do que projetos com duração ou risco menor.

Esses autores ainda comentam que o VPL tem três grandes vantagens: a primeira vantagem é a utilização de fluxos de caixa (lucro líquido + depreciação) ao invés de utilizar apenas o valor dos lucros. A segunda vantagem é que este método leva em consideração o valor do dinheiro no tempo através do cálculo dos valores presentes, o que o torna muito mais confiável. A terceira vantagem é que se a empresa investir somente em projetos com VPLs positivos, isso fará com que o valor da empresa também aumente, cumprindo com o objetivo da administração financeira.

O VPL também possui algumas limitações, pois pressupõe que o administrador financeiro seja capaz de prever detalhadamente os fluxos de caixa futuros, o que em projetos muito longos pode ser difícil, pois os fluxos de caixa podem ser afetados por políticas governamentais, custos de fabricação, gostos dos consumidores entre outros. A superestimação ou subestimação dos fluxos de caixa podem levar a tomadas de decisão erradas.

Ainda, o VPL determina uma taxa fixa de juros para o período total do investimento e conforme as taxas de juros aumentam de um ano para o outro, também aumentam as taxas de desconto. Este problema pode ser resolvido pela previsão de aumento nas taxas de juros e da definição de uma taxa de desconto adequada para o projeto.

Gropelli e Nikbakht (2010, p. 138) afirmam que: “Contudo, não obstante tais informações, o método do VPL é ainda o melhor método de orçamento de capital”.

2.1.7 Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno (TIR) é um método de orçamento de capital que iguala o VPL a zero. Como o nome sugere a TIR é a taxa de retorno sobre um investimento, ou seja, quanto maior a TIR, mais lucrativo é um projeto.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2010), para investimentos com fluxos de caixa constantes de mesmo valor, pode-se calcular a TIR da seguinte forma: primeiro divide-se o valor do investimento pelo valor de um dos fluxos de caixa para obter o fator de valor presente do mesmo. A seguir procura-se esse valor (ou o valor mais

próximo deste) em uma tabela de fator de valor presente na linha correspondente ao período do investimento. A taxa correspondente a este valor neste período é a TIR do projeto.

Já para investimentos com diferentes fluxos de caixa é utilizado o processo do VPL através de tentativa e erro, utilizando várias taxas até encontrar a taxa que mais aproxima o resultado de zero. As vantagens do uso da TIR giram em torno da facilidade de cálculo que, para projetos com fluxos de caixas iguais e constantes, se assemelha ao TMR, mas ao contrário desse, considera o valor do dinheiro no tempo, assemelhando-se ao VPL.

Um problema da TIR é que muitas vezes esse método apresenta taxas de retorno fora da realidade. Outro problema é que muitas vezes pode haver duas taxas de retorno que igualem o VPL a zero e isso pode levar o administrador a tomar decisões equivocadas quanto aos investimentos da empresa.

Conclui-se, neste item que, apesar de suas desvantagens, a TIR geralmente é mais utilizada do que a VPL principalmente pelo fato da facilidade de compreensão quando há a necessidade de quantificar o valor de um investimento, pois é preferível discutir diferentes taxas de retorno ao analisar taxas de desconto e valores presentes de diferentes investimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração financeira emergiu como uma área de estudo na década de 90 a partir daí, sob a influência da globalização e da crescente tecnologia dos computadores continuou a evoluir. Neste cenário uma administração financeira eficaz pode ser um grande diferencial competitivo.

Hoje em dia, com a evolução da globalização e das tecnologias de computação, é praticamente essencial que as empresas entendam o real objetivo da administração financeira e o apliquem em seu cotidiano, pois empresas nas quais o objetivo da administração financeira ainda é a maximização de lucros podem ter inúmeras dificuldades para crescer.

O foco na maximização de lucros pode fazer com que a empresa esqueça-se das consequências em longo prazo de certos atos, pois na busca do lucro em curto

prazo, pode acabar por economizar em áreas erradas prejudicando o futuro da empresa, como por exemplo, a compra de materiais e máquinas inferiores para a produção, cortes na manutenção, demissão de funcionários com salários altos, entre outras ações que aumentam sim o lucro, mas tem um impacto prejudicial em longo prazo.

Esses impactos podem ser dos mais variados, como perda de clientes por falta de qualidade nos produtos, aumento nos produtos defeituosos, quebra de máquinas e interrupção da produção etc.

O administrador deve ser o agente de mudanças dentro das empresas e mudar esse direcionamento para o real objetivo da administração financeira, que é a maximização da riqueza da empresa, uma visão de longo prazo muito mais abrangente do que o foco apenas no lucro.

Quando o foco da empresa passa a ser a maximização da riqueza, o que importa para a empresa são decisões que aumentem as oportunidades de crescimento da mesma e, conseqüentemente, o seu valor de mercado.

Um exemplo deste tipo de decisão seria o investimento em tecnologia e maquinários novos para um aumento de produção e qualidade. Essa provavelmente é uma decisão que irá diminuir o lucro da empresa por algum tempo, pois requer investimentos, mas quando pensamos em longo prazo o retorno poderá ser muito maior, tanto em oportunidades de crescimento como valor da empresa e, nesse caso, o lucro é consequência.

De acordo com as informações pesquisadas, podemos perceber que existem vários métodos de orçamento de capital, os quais são utilizados pelos administradores financeiros para decidir o futuro de suas empresas.

Primeiramente temos o método da taxa média de retorno que apesar de ser muito utilizado pela sua praticidade, utiliza lucros líquidos em seus cálculos ao invés de fluxos de caixa. Outro grande problema deste método é que a TMR não considera o valor do dinheiro no tempo.

Outro método de orçamento de capital é o payback, o qual calcula em quanto tempo haverá o retorno do investimento inicial. É um método simples e utiliza fluxos de caixa em seus cálculos (lucro líquido + depreciação), mas além de também não considerar o valor do dinheiro no tempo, é ineficaz pelo fato de fugir do foco da

administração financeira, buscando apenas o período de recuperação e não o impacto do investimento sobre o valor da empresa.

Temos também o método do VPL, o qual tem como grandes vantagens a utilização de fluxos de caixa ao invés de lucro líquido, cálculo de fluxos de caixa descontados levando em consideração o valor do dinheiro no tempo e o principal que é a importância do investimento no valor da empresa, pois, segundo os autores, investindo somente em projetos com VPLs positivos, o valor da empresa tende a aumentar.

O VPL tem algumas limitações que giram em torno da exigência de previsões detalhadas dos futuros fluxos de caixa, o que pode ser um problema em projetos longos, e a definição de uma taxa de desconto fixa para todo o investimento. Contudo, estas desvantagens podem ser superadas com análises de mercado muito bem trabalhadas e um bom planejamento empresarial para prever os futuros fluxos de caixa, contando também com análises detalhadas da economia para definições de taxas de desconto dos projetos.

O último método que vimos foi o método da TIR que calcula a taxa de retorno de um investimento igualando o seu VPL à zero. Este método é muito semelhante ao VPL por considerar o valor do dinheiro no tempo, utilizar fluxos de caixa e ter relevância para o valor da empresa. Também é geralmente mais utilizado que a TIR pela facilidade de entendimento de seus resultados para fins comparativos.

As desvantagens da TIR giram em torno de que este método pode resultar em taxas não realistas, que devem ser analisadas com cuidado pela administração e a possibilidade da existência de duas taxas que igualem o VPL à zero, o que pode levar a tomadas de decisão equivocadas.

Com tudo o que foi pesquisado pode-se concluir que o método da VPL, apesar de não ser o mais utilizado, é o melhor método de orçamento de capital, pois leva em consideração praticamente todas as variáveis relevantes ao investimento e principalmente atende ao principal objetivo da administração financeira que é a maximização da riqueza da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. Tradução por Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. Tradução por Célio Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução por Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. 2. ed. São Paulo: Atlas 2008

SOUZA, A. V. e; ILKIU, G.S.M. **Manual de Normas Técnicas para Trabalhos Acadêmicos**. Unidade de Ensino Superior do Vale do Iguaçu. União da Vitória: Kayganguê, 2016.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F.; **Fundamentos da Administração Financeira**. Tradução por Sidney Stancatti. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books: 2000

A PESQUISA-AÇÃO COMO ALTERNATIVA METODOLÓGICA NAS CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

Atilio Augustinho Matozzo
Fábio Vinicius da Silva Primak
Marcos José Navakoski
Sandro Roberto Mazurechen

RESUMO: O presente estudo constitui análise sobre a metodologia, características e definições da pesquisa-ação, enquanto modelo alternativo às pesquisas qualitativas tradicionais. Este método, embora utilizado em relatos anteriores, ganhou contornos científicos através das concepções do psicólogo alemão-americano Kurt Lewin (1890-1947), que cunhou a terminologia pela primeira vez nos anos de 1940. Em termos básicos, a pesquisa-ação une dois elementos: a vontade do pesquisador e dos sujeitos de pesquisa em torno de uma ação cooperada para transformação de determinada situação problemática. A partir destas noções básicas e das possíveis contradições e desconfianças que o tema pode suscitar, o presente trabalho apresenta esboço teórico-conceitual, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, com os principais marcos teóricos nacionais e internacionais, demonstrando o rigor científico que a pesquisa-ação apresenta, bem como seu potencial alternativo nas pesquisas qualitativas sobre a dinâmica da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Pesquisa-ação. Pesquisa qualitativa. Metodologia.

ABSTRACT: This study is testing the methodology, features and action research settings, as an alternative model to traditional qualitative research. This method, although used in previous reports, has gained scientific contours through the conceptions of the German-American psychologist Kurt Lewin (1890-1947), who coined the terminology for the first time in the year 1940. In basic terms, the action research combines two elements: the will of the researcher and the research subjects around a cooperative action for processing a certain problematic situation. From these basics and possible contradictions and suspicions that the subject may raise, this paper presents theoretical and conceptual sketch, using the literature, with the main national and international theoretical frameworks.

KEYWORDS: Action research. Test qualitative. Methodology.

1 INTRODUÇÃO

Formular um problema de pesquisa, muitas vezes, é árdua tarefa ao pesquisador que busca construir um conhecimento científico. Categorizar o saber, analisar dados e interpretar a realidade à luz de uma teoria também são atividades de grande esforço intelectual, tanto aos que estudam os fenômenos naturais, quanto aos que estudam as situações condicionadas por fenômenos históricos e culturais.

Ocorre que, na maioria dos casos, o saber construído não promove as mudanças e transformações imediatas esperadas, gerando descontentamento e desconfiança em relação ao verdadeiro papel das ciências, principalmente as que estudam a sociedade. Dentre o contexto político, as ambiguidades e os interesses sob qual o conhecimento é produzido, raramente as expectativas dos sujeitos pesquisados

e a dos pesquisadores convergem em mesmo sentido. Em síntese, responder ao problema de pesquisa não significa resolver o problema cotejado na realidade.

É neste âmbito que a crítica aos modelos convencionais de pesquisa em ciências humanas e sociais insere-se, em discordância à separação sujeito-pesquisador, subjetividade-objetividade e outras dicotomias criadas ao longo dos tempos como paradigmas que conferem credibilidade ao saber científico. (BARBIER, 2002). O velho embate sobre o método das ciências sociais, que deve seguir ou não o mesmo modelo das ciências naturais ainda está em voga em âmbito acadêmico, como se as teorias e epistemologias propostas devessem ser revisitadas a todo tempo¹.

Neste sentido, coloca-se como proposta um novo modelo metodológico, desenvolvido nos anos 1940 por Kurt Lewin, aprimorado ao longo do tempo, o qual propõe a junção de pesquisa e engajamento prático do pesquisador e pesquisados, com a finalidade de resolver determinada situação problema: é a pesquisa-ação.

Com características interventivas e transformadoras, a pesquisa-ação é um dos métodos utilizados em pesquisas de cunho qualitativo em diversas áreas do conhecimento, como a educação, o serviço social, os sistemas e organizações, dentre outras. Isso não quer dizer que ignore os dados quantitativos, mas pode alicerçar-se neles para construção de um saber focalizado na resolução de determinado problema.

Em relação às técnicas de coleta de dados, fases e características, o presente estudo propõe analisar as nuances mais relevantes da pesquisa-ação enquanto método alternativo e justaposto aos métodos tradicionais, sem, negar, contudo, a influência que estes podem ter no desenvolvimento de uma pesquisa séria, confiável e passível de produzir conhecimento em nível generalizante.

Estrutura-se o presente trabalho da seguinte forma: conceito e características da pesquisa-ação, terminologia e origens, considerações metodológicas e conclusão.

2 CONCEITO E CARACTERÍSTICAS

Segundo Chizzotti (2008, p. 28), os modos qualitativos de análise revelam sua pertinência na busca de significados e contradições presentes em determinado

¹Sobre as teorias e epistemologias mencionadas, podemos citar alguns filósofos e sociólogos que propuseram a diferenciação metodológica e epistêmica das ciências naturais e sociais, Windelband (1848-1915), Dilthey (1833-1911) e Max Weber (1864-1920).

contexto de relações humanas, tendo por objetivo “[...] interpretar o sentido do evento, a partir do significado que as pessoas atribuem ao que falam e fazem”.

Assevera Triviños (2008), amparado pelo referencial de Wanderley (1984), que a pesquisa qualitativa se torna um desafio aos pesquisadores nacionais, tendo em vista sua formação tradicional, positivista e estrutural-funcionalista. Existe, portanto, grande dificuldade de amadurecimento das teorias rumo a novos posicionamentos.

É neste caminho que a separação teoria e prática tomam novos contornos, sendo desafio aos pesquisadores superar as tradições, principalmente no que concernem à pesquisa de cunho qualitativo, em busca de alternativas metodológicas, passíveis de se apresentarem como soluções aos problemas encontrados na realidade.

Esta é uma das finalidades da pesquisa-ação, que se destaca como um método de pesquisa em que há a cooperação entre os representantes da situação problemática e o pesquisador, através da proposição de uma ação interventiva, para resolução do problema coletivo (THIOLENT, 1996).

Mesmo que haja este papel de colaboração, no entanto, deve-se manter os papéis na pesquisa: os pesquisadores não podem ser ativistas ou missionários. Seu papel é escutar os sujeitos, descrever as situações e suas inúmeras implicações, a fim de elaboração de um projeto de ação, sem impor seus ideais ou convicções. (THIOLENT, 1996).

Mas a ação pode tomar outros tipos de conotações, não só aqueles voltados aos grupos oprimidos. Pode também ser utilizada em pesquisas de cunho industrial, comercial e/ou mercadológico, visando interesses específicos destas áreas.

Conforme ensina Thiollent (1996, p. 13):

Os valores vigentes em cada sociedade e em cada setor de atuação alteram sensivelmente o teor das propostas de pesquisa-ação. Assim, existe uma grande diversidade entre as propostas de caráter militante, as propostas informativas e conscientizadoras das áreas educacional e de comunicação e, finalmente, as propostas “eficientizantes” das áreas organizacional e tecnológica.

Neste ponto, cabe ressaltar que a pesquisa-ação, enquanto método colaborativo e intervencionista da realidade utiliza técnicas próprias que garantem a objetividade do pesquisador em relação ao objeto de estudo, sem desconsiderar, contudo, seu papel enquanto integrante de um projeto de ação que visa a

transformação de determinada realidade. É a partir destes elementos que a pesquisa-ação se torna um modelo argumentativo e discursivo de construção do conhecimento, no qual não são ignorados os saberes informais dos sujeitos participantes.

No que tange ao campo de pesquisa, predominantemente empírico, concorda a doutrina que não se pode levar em conta sistemas nem macro, nem macrosociais, isto quer dizer que não se analisa a sociedade como um todo, em âmbito nacional ou internacional, nem tampouco os indivíduos em uma perspectiva psicossocial. Geralmente de âmbito situacional, analisada uma coletividade/movimento específico, a pesquisa-ação toma proporções focalizadas em determinada situação e problemas (THIOLLENT, 1996; ENGEL, 2000).

Estas situações em que se pretende intervir revelam a própria finalidade da pesquisa-ação: ela cumpre um papel social delimitado por seu duplo objetivo de construir conhecimento e transformar a realidade, seja através da tentativa de resolução de um problema ou de uma intervenção que auxilie na própria forma de refletir o problema.

Neste sentido, seja para diagnosticar um ato de revolta e vandalismo, seja para realizar um estudo sobre o fenômeno organizacional de uma instituição², a pesquisa-ação deve reunir o objetivo de produção de conhecimento ao objetivo de intervenção para resolução de um problema, seja a longo ou a médio prazo. Neste caso,

não se trata apenas de resolver um problema imediato e sim desenvolver a consciência da coletividade nos planos político ou cultural a respeito dos problemas importantes que enfrenta, mesmo quando não se veem soluções a curto prazo como, por exemplo, nos casos de secas, efeitos da propriedade fundiária, etc. O objetivo é tornar mais evidente aos olhos dos interessados a natureza e a complexidade dos problemas considerados. (THIOLLENT, 1996, p. 17).

Esta concepção de resolução de um problema a longo prazo é somente uma das formas com as quais pode-se compreender o processo de construção do conhecimento através da metodologia da pesquisa-ação. Embora o autor fale em um processo político e cultural de desenvolvimento da consciência coletiva, outros autores, de vertentes mais vanguardistas, expõem como objetivo da pesquisa-ação o

²Os exemplo foram dados por Haguete (1987), que classificou a pesquisa-ação em quatro tipos: pesquisa-ação empírica; pesquisa-ação diagnóstico; pesquisa-ação participante; pesquisa-ação experimental.

de “levar ao desvelamento dos mecanismos de exploração” e à “consciência libertadora” da transformação. (HAGUETE, 1987).

Estas conotações deverão ser lidas, contudo, de forma cautelosa, visto que a pesquisa-ação, neste caráter de conscientização pode ser usada por grupos dominantes para disseminar determinada ideologia. Os valores dos pesquisadores e suas intenções muitas vezes estão implícitos, já que a pesquisa-ação pressupõe condicionantes sociais ao longo do processo de investigação. Aliás, não é só para este tipo de pesquisa que os valores estão presentes, toda construção de conhecimento está norteada por elementos valorativos e teleológicos, mas na pesquisa-ação são mais latentes, porque buscam ‘resolver’ um problema empiricamente constatado. A própria especificação de uma situação problemática já induz determinado valor, diretamente condicionado ao contexto histórico-social dos sujeitos envolvidos. Ocorre que, como já mencionado, os pesquisadores não podem ser disseminadores de uma visão “missionária”, sob pena de desvirtuar a pesquisa e comprometer a objetividade do conhecimento a ser produzido.

Em síntese, pode-se descrever a pesquisa-ação como um método de pesquisa com características argumentativas, visando o diálogo e construção colaborativa do conhecimento para resolução de uma situação-problemas, pautando-se na intervenção, superação do afastamento pesquisador-objeto e auto-avaliação durante o processo de pesquisa. Tais elementos e características serão melhor explicados em tópico oportuno.

3 TERMINOLOGIA E ORIGENS

Sobre a própria terminologia, entre os autores não há unanimidade, sendo que para fins didáticos, neste trabalho, utiliza-se a expressão “pesquisa-ação” e não “pesquisa participante”, por entendermos, amparados pelo pensamento de Thiollent (1996), que se adequa melhor aos fins propostos pela pesquisa: supõe não só participação, mas ação planejada.

Outros autores, como Haguete (1987) explicam que o termo pesquisa-ação explica melhor as práticas europeias, pois este tipo de estudo direcionou-se para as instituições sociais portadoras de uma violência simbólica e para os movimentos sociais de libertação. Já o termo pesquisa-participante é mais bem designado às

práticas dos países da América Latina, que desenvolveram a pesquisa pautando-se nas desigualdades sociais e nos privilégios de poucos, pois seus problemas centrais são justamente as desigualdades materiais entre a população. Neste sentido, a autora critica Thiollent (1996) por entender que toda pesquisa participante induz um tipo de pesquisa centrada na ação, constatando que muitas experiências propostas pela pesquisa participante introduzem o componente “ação”.

Divergências à parte, o presente estudo utilizou a nomenclatura mais utilizada atualmente, e por ser facilmente identificada em sua característica central: não é só uma pesquisa com a inserção e participação do pesquisador no meio a ser pesquisado, mas há uma ação, no sentido de transformação das circunstâncias fáticas, seja por meio da resolução de um problema ou da conscientização libertadora.

Ademais, como será visto a seguir, a proposta metodológica demonstra várias fases e caminhos, os quais, para diferenciar das pesquisas tradicionais, induzem muito trabalho “corpo-a-corpo” por parte do pesquisador, que precisa estar refletindo, interpretando e agindo perante os dados e fontes para adequar o projeto interventivo. Assim, embora concorde-se que nenhuma pesquisa é estática, a pesquisa-ação deve superar as formulações generalizantes através de um contínuo plano de ações.

Feitas as distinções terminológicas, que são inúmeras e não cabe ao presente estudo analisar, esclarece Haguete (1987) que a pesquisa-ação pode enquadrar-se no ramo da sociologia aplicada, pois busca a solução de problemas práticos, embora tenha influenciado outras áreas das ciências humanas, como a antropologia, a economia, filosofia e educação.

Neste ponto, vale ressaltar que no Brasil há inúmeras produções na área de educação que utilizam a metodologia da pesquisa-ação, sendo bastante disseminada no meio. Inclusive, são da área da educação os exemplos mais facilmente encontrados para explicar os aspectos metodológicos e características da pesquisa-ação.

Sobre as origens da pesquisa ação, tem-se a psicologia social de Kurt Lewin, que cunhou este nome pela primeira vez nos anos de 1940. Sua ideia inicial era a reflexão autocrítica e avaliação dos resultados da pesquisa, conjugando pesquisa e ação. (LEWIN apud BARBIER, 2002). Com o autor, nascido na então Alemanha Ocidental e que imigrou aos Estados Unidos, a pesquisa-ação, como modalidade

interventiva de pesquisa, voltada a uma transformação da realidade, ganha contornos metodológicos, sendo um modelo crítico às pesquisas tradicionais.

No entanto, há registros anteriores de utilização deste método de pesquisa na Alemanha já em 1913 e em outros relatos antes da Segunda Guerra Mundial, conforme descreve Tripp (2005, p. 443).

Versão alternativa é a de Deshler e Ewart (1995) que sugerem que a pesquisa-ação foi utilizada pela primeira vez por John Collier para melhorar as relações inter-raciais, em nível comunitário, quando era comissário para assuntos Indianos, antes e durante a Segunda Guerra Mundial e Cooke (s.d.) parece oferecer vigoroso apoio a isso. A seguir, Selener (1997) assinala que o livro de Buckingham (1926), *Research for teachers* [Pesquisa para professores], defende um processo reconhecível como de pesquisa-ação.

Assevera o mesmo autor sobre a dificuldade de estabelecer com certeza as origens da pesquisa-ação, mas o que não se pode negar é a contribuição de Lewin em seus estudos de forma científica, e os autores que seguiram desde então.

4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Conforme esclarece Thiollent (1996), a pesquisa-ação não deve deixar de ser pesquisa para contribuir com uma finalidade social de intervenção, devendo manter as exigências do saber científico. Não se pode conceber ação sem pesquisa.

No entanto, existe certa flexibilização no processo de investigação, pois há a constante reavaliação das técnicas de investigação e do próprio plano de ação. Isto não quer dizer que a pesquisa-ação não necessita do mesmo rigor científico, mas que apenas possui maior flexibilidade, pois está em processo o conhecimento, ganhando e agregando novos elementos passíveis de enriquecer a investigação e chegar aos resultados esperados.

Reflete o autor que

da observação e da avaliação dessas ações, e também pela evidenciação dos obstáculos encontrados no caminho, há um ganho de informação a ser captado e restituído como elemento de conhecimento. [...] Do ponto de vista científico, a pesquisa-ação é uma proposta metodológica e técnica que oferece subsídios para organizar a pesquisa social aplicada sem os excessos da postura convencional ao nível da observação, processamento de dados, experimentação, etc. Com ela se introduz uma maior flexibilidade na concepção e na aplicação dos meios de investigação concreta. (THIOLLENT, 1996, p.20-23)

A partir destas concepções, a pesquisa toma corpo e se desenvolve por fases específicas, cada uma contribuindo com sua função dentro de um ciclo permanente

de descobertas, formulações e reflexões para coordenação de um agir planejado, com a descrição dos elementos e variáveis e a avaliação tanto dos resultados como do próprio processo de investigação.

O “ciclo” é tido como uma das principais características da pesquisa ação por alguns por alguns autores, dentre eles, Tripp (2005) e Engel (2000), podendo ser esboçados por gráficos elaborados por Kurt Lewin e reestruturado posteriormente por McKay e Mashal (2001), citados por Tripp (2005):

Figura 1 – Os passos do projeto de pesquisa-ação.

CICLO PESQUISA-AÇÃO (LEWIN)

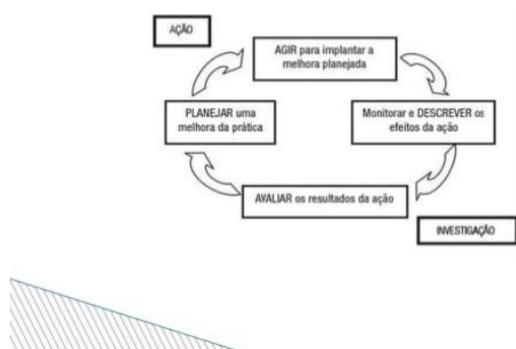


Figura 2. Os passos de um projeto de Pesquisa-ação. Fonte: Adaptado de McKay e Marshall (2001).

Fonte: Adaptado de McKay e Marshall (2001).

Nas representações acima, o ciclo de investigação-ação fica evidente. A primeira figura representa a concepção inicial de Kurt Lewin, citado por Tripp (2005), que, de maneira bastante simples coloca a ação e a investigação em um “agir para implementar”, “monitorar e descrever os efeitos da ação”, “avaliar os resultados da ação”, “planejar uma melhora na prática”, que representam a continuidade e revisão das etapas consequentes em relação aos antecedentes.

A segunda representação gráfica, com elementos mais complexos denota a identificação do problema, o planejamento para sua solução, a implementação do plano de ação, monitoramento e avaliação da eficácia. Em analogia ao tratamento médico, é como se houvesse o diagnóstico da doença, a prescrição da medicação e a avaliação dos resultados. Também utilizando como exemplo, a pesquisa em processos de desenvolvimento de um produto, que exige este monitoramento constante avaliando a satisfação, o custo-benefício, dentre outras questões situacionais. “É evidente, porém, que aplicações e desenvolvimentos diferentes do

ciclo básico da investigação-ação exigirão ações diferentes em cada fase e começarão em diferentes lugares”. (TRIPP, 2005, p.447).

Contudo, há de se levar em conta que a noção de ciclo e as fases da pesquisa não são estanques ou definitivas, podendo adaptar-se a cada tipo de pesquisa, ao público estudado, aos objetivos de pesquisa, pois as circunstâncias, os modos de colaboração e as diferentes habilidades dos sujeitos interferem diretamente na metodologia, coleta de dados e análises.

[...] embora a pesquisa-ação tenda a ser pragmática, ela se distingue claramente da prática e, embora seja pesquisa, também se distingue claramente da pesquisa científica tradicional, principalmente porque a pesquisa-ação ao mesmo tempo altera o que está sendo pesquisado e é limitada pelo contexto e pela ética da prática. (TRIPP, 2005, p. 448).

No entanto, para fins didáticos, entende-se que as representações gráficas e o modelo proposto por McKay e Marshal (2001) não explicam com tantos detalhes as fases internas e preparatórias da pesquisa. Preferiu-se utilizar as descrições metodológicas e de ordem técnica elaboradas pela doutrina de Thiollent (1996).

O autor coloca como fase inicial a exploratória, que constitui o levantamento preciso de todas as informações. Para a concretização do tema, resolução do problema e estabelecimento dos objetivos, é necessária a ampla busca com os sujeitos, a delimitação do campo de observação, a utilização de outros dados, como os de ordem documental, para que as ações seguintes sejam planejadas de forma coerente, sem criar falsas expectativas, tanto aos pesquisadores, quanto aos sujeitos envolvidos.

Esta fase também poderá ser definida como diagnóstico, podendo ser utilizada em analogia com a área médica, representando verdadeira pormenorização dos dados que podem ensejar no problema (ou “enfermidade”, como no uso da terminologia médica). A exploração compreende várias coletas de dados, análises, entrevistas e ou conversas informais com sujeitos por amostragem ou representatividade, enfim, todos os meios hábeis para se conhecer os sujeitos a fim de sugerir as posteriores inserções e analisar a própria viabilidade da pesquisa-ação (em questão de receptividade e engajamento dos próprios atores e pesquisadores).

Ressalta-se que Thiollent (1996) coloca a pesquisa-ação como atividade de caráter coletivo na produção de um conhecimento, podendo existir a conjugação de

vários saberes envolvidos no processo, não só em relação ao pesquisador ou grupo de pesquisadores e dos indivíduos pesquisados, mas também outros profissionais técnicos que podem contribuir com treinamentos prévios, palestras, elucidação de determinados assuntos, elaboração de pareceres, etc.

Após este levantamento minucioso, passa-se a definir com maior clareza o objeto de pesquisa e seus objetivos e, por consequência, o tema da pesquisa. Assim, formula-se a problemática, que “é o modo de colocação de um problema de acordo com o marco teórico-conceitual adotado”. (THIOLLENT, 1996, p. 52).

Neste ponto ressalta-se o papel da teoria durante o processo, para que não seja produzido um saber eminentemente prático, mas norteado pelo embasamento teórico que gera idéias e diretrizes passíveis de orientar a interpretação dos fatos.

A partir de então, possível a formulação de hipóteses, colocadas em nível observacional pelo pesquisador para solução do problema de pesquisa.

Sem relações de causa e efeito, mas de influências e variáveis – [as hipóteses] também servem para ajudar a discernir quais informações são importantes, e, a partir de então, estabelecer quais técnicas de coleta de dados são pertinentes (THIOLLENT, 1996, p. 52)

Formuladas ou reformuladas as hipóteses, passa-se aos seminários, que constituem a parte dialógica e argumentativa do processo, na qual são estabelecidas relações de cooperação mais fortes entre os sujeitos e os pesquisadores, conjugando os saberes informais com os formais. É o momento de intercompreensão, colocado em destaque, já que

[...] o saber do especialista é sempre incompleto, não se aplica satisfatoriamente a todas as situações. Para que isto aconteça, o especialista precisa estabelecer alguma forma de comunicação e de intercompreensão com os agentes do saber popular. Na busca de soluções aos problemas colocados, os pesquisadores, especialistas e participantes devem chegar a um relacionamento adequado entre saber formal e saber informal. Tal relacionamento pode ser estudado, a nível sofisticado, a partir de considerações de psicologia da cognição, psicologia social, sociolinguística, etc. (THIOLLENT, 1996, p. 67).

Existem, obviamente, dentro destas fases, subfases, passíveis de adaptação constante pelo pesquisador. As técnicas de coleta de dados também podem variar, a depender dos grupos trabalhados e da realidade social abordada. Para fins deste trabalho, não se pretende enumerar exaustivamente as possibilidades, mas não se pode deixar de mencionar que a maior coleta de fontes enrique o trabalho: entrevista,

individuais ou grupais, questionários, dinâmicas em grupo, pesquisa documental, entre outras, são só algumas das técnicas utilizadas.

O seminário é o momento em que os sujeitos podem conversar sobre os dados já coletados pelos pesquisadores, enumerando as possíveis falhas e acrescentando mais informações pertinentes ao plano de ação conjunta.

Depois de elaborada a proposta, implementa-se a ação interventiva, de acordo com a realidade e a motivação dos sujeitos, podendo ser reelaborada tantas vezes quanto preciso (sem desconsiderar as previsões temporais de conclusão).

A avaliação poderá ser o passo posterior, com o relatório e elucidação dos resultados, podendo-se retornar ao ciclo caso seja insatisfatório. Conforme já exposto, a ação pode não gerar efeitos práticos esperados, mas nem por isso será inválida quanto aos aspectos de reflexão e conscientização que pôde construir.

O presente trabalho abordou apenas algumas das concepções metodológicas e características da pesquisa-ação, considerando seu caráter até certo ponto revolucionário. No entanto, há de se lembrar que o método é utilizado nas organizações e sistemas, de um modo racional e econômico, para implementar certa tecnologia, por exemplo, ou para melhorar o ambiente de trabalho de acordo com padrões de segurança e lazer (exemplos são as pesquisas voltadas à segurança do trabalho nas indústrias ou dos supostos benefícios da qualidade laboral). (THIOLLENT, 1996).

Outras vezes, a pesquisa-ação trabalha com elementos eminentemente de interesse público e da coletividade, tais como a implementação de determinada política pública.

É possível citar inúmeras formas de aplicação da pesquisa-ação, sendo bastante democrática aos mais variados campos do conhecimento, iluminada por teorias concisas que dão interpretação aos dados e colaboram na categorização do problema e de possíveis soluções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente, de forma bastante sucinta, foram elucidadas as principais características de ordem metodológica da pesquisa-ação, enquanto método de

pesquisa para análises qualitativas, ainda que não se exclua as possibilidades de utilização em pesquisas quantitativas.

Enquanto meio pelo qual se constrói a ciência, seja ela norteadada por ideologias de mercado ou de caráter emancipatório, a pesquisa-ação se opõe às metodologias tradicionais, as quais, conforme visto, lutam para conjugar saberes formais e informais, que, na maioria das vezes, não conseguem intervir na realidade de forma a melhorá-la ou transformá-la.

No entanto, esboçada a cautela com que o pesquisador deve manejar a pesquisa, não esquecendo dos critérios de cientificidade, a pesquisa-ação induz a construção de um saber sério quanto aos aspectos metodológicos, não podendo ser “profético” em relação aos efeitos esperados.

No que tange ao processo de pesquisa, não se pode desconsiderar as teorias que iluminam a análise constante das ações e supostas propostas de solução, conjugando o modelo argumentativo e discursivo de construção de um saber construído coletivamente. Neste aspecto vale citar que as fases da pesquisa-ação podem ser descritas como um: “planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação”. (TRIPP, 2005, p. 446).

Sem esgotar o tema, o trabalho contribui para enumerar características e curiosidades sobre o tema, contribuindo às diversas áreas que podem utilizar desta metodologia, por consistir um meio válido na construção do conhecimento. Como objetivo adjacente, este estudo pretende lançar reflexão em torno da própria função social da pesquisa e do pesquisador, bem como de seu papel na transformação da realidade.

REFERÊNCIAS

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Tradução de Lucie Didio. Brasília: Plano Editora, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 24-73.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, Dec. 2000. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602000000200013&lng=en&nrm=iso. Acesso em 03 de maio de 2016.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 1987. p.109-123.

PEREIRA, E. M. A. Professor como pesquisador: o enfoque da pesquisa-ação na prática docente. In: **Cartografias do Trabalho Docente**. Coleção Leituras do Brasil. Campinas: Editora Mercado das Letras. 2001.

SCHIMANSKI, ÉDINA. Pesquisa-ação como instrumento de pesquisa social crítico-emancipatória. In: **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Jussara Ayres Bourguignon (org.). Ponta Grossa: TODAPALAVRA, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. In: **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n°3, p. 443-466, set/dez. 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 34-145.

O DESVIO PRODUTIVO NAS RELAÇÕES DE CONSUMO

Carlos Kurcreviski
Elizania Caldas Farias
Jonatã da Silva Mariani

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo analisar o tempo como elemento jurídico relevante nas relações de consumo. A medida que o tempo se torna cada vez mais escasso, maior a importância do tema não só nas relações familiares, interpessoais e profissionais, mas principalmente nas relações de consumo, que é um terreno fértil para a análise do dano causado pela perda do tempo útil, cujas bases encontram-se estabelecidas na teoria do desvio produtivo do consumidor. Além de escasso, o tempo é intangível e irrecuperável, de forma que a perda provocada pelo fornecedor em razão de desídia ou despreocupação com o cliente permite a reparação do prejuízo indenizável experimentado pelo consumidor. A responsabilidade objetiva do fornecedor prevista como regra no Código de Defesa do Consumidor afeta diretamente a questão da apuração da natureza dos efeitos nefastos que o desperdício de tempo causa ao consumidor. O estudo recente do tema revela uma tímida, mas forte modificação de entendimento nos principais Tribunais de Justiça do país e no Superior Tribunal de Justiça com viés de implementar uma nova modalidade de indenização no direito brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Dano temporal. Teoria do Desvio Produtivo. Direito do Consumidor.

ABSTRACT: This work aims to analyze time as a relevant legal element in consumer relations. As time becomes increasingly scarce, the importance of the topic is greater not only in family, interpersonal and professional relationships, but mainly in consumer relations, which is a fertile ground for analyzing the damage caused by the loss of useful time, whose bases are established in the theory of the productive detour of the consumer. In addition to being scarce, the time is intangible and irrecoverable, so that the loss caused by the supplier due to lack or unconcerned with the customer, allows the compensation of the damages experienced by the consumer. The objective liability of the supplier as a rule in the Consumer Defense Code directly affects the question of verification the nature of the harmful effects that the waste of time causes the consumer. The recent study of the subject reveals a timid but strong modification of understanding in the main brazilian Courts of Justice and in Superior Court of Justice with a bias to implement a new modality of indemnification in the Brazilian law.

KEYWORDS: Loss of time damage. Theory of Productive Detour. Consumer Law.

1 INTRODUÇÃO

Na mitologia clássica, Cronos é o deus do tempo. Não aquele que o protege, mas o que se vinga dos deuses e mortais que desprezam ou dão pouca importância ao tempo. Cronos é conhecido por devorar seus filhos, da mesma forma que o tempo a tudo devora: a juventude acaba com a infância, enquanto sucumbe à velhice.

Enquanto elemento jurídico relevante, o tempo foi bastante aproveitado pelo Direito. Serve aos ditames materiais e processuais, podendo criar, modificar e extinguir relações jurídicas.

Há diversos exemplos de atuação do tempo como elemento de transformação das situações jurídicas: o decurso do prazo para contestação, o tempo necessário para obtenção de uma usucapião e a ocorrência da prescrição ou decadência.

No entanto, o Direito raramente olha o tempo como um bem que integra o direito extrapatrimonial do indivíduo. Os juros de mora e a indenização por lucros cessantes são raros exemplos da utilização do tempo enquanto bem ou direito indenizável.

Também é possível verificar a utilização do tempo como bem na fixação de astreintes pelo magistrado para o caso de atraso no cumprimento de determinada ordem judicial. Em que pese as astreintes tenham nítido caráter de penalidade por violação de uma ordem judicial, é inegável que servem de indenização pré-fixada pela perda do tempo do beneficiário da multa.

É necessário, no entanto, que se dê maior atenção ao tempo enquanto direito extrapatrimonial do consumidor. Isto porque, com a evolução da sociedade, o tempo tem se tornado cada vez mais escasso. Há um sentimento generalizado de que falta tempo para tudo: para dar atenção à família, para comparecer em uma confraternização com os amigos, para fazer cursos de especial interesse do indivíduo para autorrealização pessoal.

As situações a que estamos expostos no dia a dia tem demonstrado que o tempo é muito mais precioso do que se imagina: o tempo perdido no trânsito nos deixa mais afastados do convívio familiar. Da mesma forma, aproveitar o horário do almoço para enfrentar uma fila menor de banco pode nos custar uma refeição minimamente adequada.

É interessante trazer à baila as expressões da língua inglesa quanto ao tempo: *spend time*, no sentido de aproveitar o tempo, e *waste time*, com significado de desperdiçar o tempo.

Observada a escassez, a intangibilidade e a irreversibilidade do tempo, é necessário que os operadores do Direito se debrucem sobre o assunto, tratando o tema com mais seriedade e maior dedicação.

O presente trabalho tem por objetivo a análise da responsabilidade civil do fornecedor nas relações de consumo pela perda do tempo útil do consumidor.

2 TEORIA DO DESVIO PRODUTIVO DO CONSUMIDOR

A atual velocidade com que as informações e comunicações ocorrem demonstram que o tempo atingiu uma importância significativa nas relações pessoais. Enquanto no início do século se aguardava meses para receber uma carta, hoje é possível receber uma mensagem de um amigo do outro lado do mundo em questão de segundos.

Somos inundados por propagandas que prometem “o mais rápido” como um diferencial ao produto que nos proporcionará maior disponibilidade de tempo para ser utilizado para outros afazeres ou para ser desfrutado em atividades prazerosas do indivíduo

No entanto, é justamente nas relações consumeristas que ocorre o desvio produtivo. A expressão cunhada por DESSAUNE (2011) é uma alternativa para indicar o tempo perdido (*wasting time*) em filas de banco, consultórios médicos, atendimentos telefônicos, bem como a necessidade de retornar diversas vezes a uma loja para reparação de um bem recém adquirido.

Seguindo na mesma linha, STOLZE (2013) sugere que não é justo que um terceiro “pare” indevidamente tempo do consumidor, segundo a sua própria conveniência. Importante ressaltar que o este autor apresenta o tempo em duas perspectivas, sendo uma dinâmica e outra estática:

Na perspectiva mais difundida, “dinâmica” (ou seja, em movimento), o tempo é um “fato jurídico em sentido estrito ordinário”, ou seja, um acontecimento natural, apto a deflagrar efeitos na órbita do Direito. (...)

Em perspectiva “estática”, o tempo é um valor, um relevante bem, passível de proteção jurídica.

Durante anos, a doutrina, especialmente aquela dedicada ao estudo da responsabilidade civil, não cuidou de perceber a importância do tempo como um bem jurídico merecedor de indiscutível tutela.

Sucedem que, nos últimos anos, este panorama tem se modificado.

As exigências da contemporaneidade têm nos defrontado com situações de agressão inequívoca à livre disposição e uso do nosso tempo livre, em favor do interesse econômico ou da mera conveniência negocial de um terceiro.

E parece que, finalmente, a doutrina percebeu isso, especialmente no âmbito do Direito do Consumidor. (STOLZE, 2013)

Desta forma, nas diversas relações consumeristas a que se submete diariamente, o indivíduo está sujeito a atrasos que podem desviar de suas atividades produtivas.

Trabalhando nos exemplos repassados por DESSAUNE (2011), na medida em que o consumidor precisa ficar em uma demorada fila na agência bancária em que,

dos 10 guichês existentes, só há dois ou três abertos para atendimento ao público, é necessário que ele se afaste dos seus afazeres profissionais.

Da mesma forma ao ter que telefonar insistentemente para o serviço de atendimento ao consumidor de uma empresa, contando a mesma história várias vezes para cancelar um serviço indesejado ou uma cobrança indevida, o consumidor precisa deixar de cumprir as atividades que havia previamente planejado.

Ainda, em casos em que é obrigado a esperar em casa, sem hora marcada, pela entrega de um produto novo ou prestar um serviço, o consumidor permanece impedido de realizar atividades externas, mantendo-se refém em sua própria casa.

Importante lembrar ainda o caso de determinada sociedade de economia mista estadual que propõe um prazo para ligação de energia elétrica de até 5 dias, período em que o consumidor deverá permanecer na residência (sem energia elétrica) para receber os técnicos. A respectiva empresa justifica a demora na Resolução Aneel 414/2010, que estabelece um prazo de 3 dias úteis para vistoria e outros 2 dias úteis para a ligação. Aduz ainda que o agendamento não é admitido, pois não há como garantir a execução do serviço dentro do prazo acordado³.

Em todas estas hipóteses, o consumidor é obrigado a se desviar de sua atividade produtiva, permanecendo à disposição do fornecedor.

Em determinadas situações, este desvio é injusto e intolerável, seja porque, de forma dolosa, o fornecedor visa a desistência do consumidor em seu intento, ou, de forma culposa, o fornecedor busca a redução de custos empresariais que acabam por gerar prejuízos ao cliente.

Neste sentido:

Nesses casos, a indenização pelo dano moral deve ser reconhecida, na medida em que o dano sofrido pela perda do tempo livre se encontra num patamar distinto de meros aborrecimentos cotidianos, bem como de prejuízo material, posto que a perda do tempo de forma desarrazoada, causada por fatores que fogem à vontade e livre escolha do consumidor, não é algo que pode ser devolvido ou recuperado, pois o tempo perdido não é substituível, não podendo, por isso, ser compensado. No entanto, pode e deve ser indenizado.

O tempo é bem EXTRAPATRIMONIAL que não pode ser ressarcido, devolvido e recuperado. Sua perda implica em prejuízo íntimo para o seu titular, que ao se ver “sem tempo” não pode cuidar de outras atividades que

³ https://www.reclameaqui.com.br/copel-energia/por-que-5-dias-para-religar-ponto-de-energia_VB-BkA85mogwnNPI/

compõe a sua vida, devendo haver, portanto, a devida repercussão na esfera da responsabilidade civil. (DELMONI, 2015)

Nesta ordem de ideias, a teoria estruturada por DESSAUNE (2011) propõe a responsabilização do fornecedor pelo desperdício injusto e intolerável do tempo útil do consumidor.

3 RESPONSABILIDADE OBJETIVA DO FORNECEDOR

Inicialmente, importante ressaltar que a responsabilidade civil classifica-se em responsabilidade contratual e responsabilidade extracontratual.

Quanto à responsabilidade contratual, o Superior Tribunal de Justiça sedimentou entendimento de que somente haverá indenização por danos morais se, além do descumprimento do contrato, ficar demonstrada circunstância especial capaz de atingir os direitos de personalidade, o que não se confunde com o mero dissabor, conforme ementa apresentada pelo Ministro Relator Antônio Carlos Ferreira no REsp 1599224/RS.

Com efeito, o mero descumprimento do contrato ou o atraso no cumprimento da obrigação não gera, por si só, o direito à indenização por danos morais.

Por outro lado, a responsabilidade extracontratual, também chamada aquiliana, é aquela que, a despeito da existência ou não de um contrato estabelecido entre as partes, decorre de um ilícito praticado por uma das partes.

A especial codificação do direito do consumidor apresentou inegável avanço na questão da responsabilidade civil do fornecedor, vez que o desvincula da regra geral estabelecida no Código Civil para submetê-lo à regra dos artigos 12 e 14 do Código de Defesa do Consumidor, com nítido cunho protetivo, baseada na teoria do risco-proveito.

Neste sentido:

Deve ficar bem claro que, como a responsabilidade objetiva consumerista é especificada em lei, não se debate a existência ou não de uma atividade de risco, nos termos da segunda parte do comando, que consagra a chamada cláusula geral de responsabilidade objetiva. Na verdade, o CDC adotou expressamente a ideia da teoria do risco-proveito, aquele que gera a responsabilidade sem culpa justamente por trazer benefícios ou vantagens. Em outras palavras, aquele que expõe aos riscos outras pessoas, determinadas ou não, por dele tirar um benefício, direto ou não, deve arcar com as consequências da situação de agravamento. Uma dessas decorrências é justamente a responsabilidade objetiva e solidária dos

agentes envolvidos com a prestação ou fornecimento. (TARTUCE e NEVES, 2016)

Desta forma, aquele que adquire benefícios e vantagens em razão de exposição de pessoa a um determinado risco deve responder, de forma objetiva, com as consequências do agravamento ou realização do dano.

Observe-se, ainda, que NUNES (2012) sustenta que, além da teoria do risco-proveito, a responsabilidade objetiva não se fundamenta apenas no fato de ser difícil ao consumidor a comprovação da culpa, mas também na possibilidade de ausência de culpa do próprio fornecedor. Citando o caso de fornecedores que trabalham com produção em série, em larga escala, assim leciona o professor paulista:

Ora, o produtor contemporâneo, em especial aquele que produz em série, não é negligente, imprudente ou imperito. Ao contrário, numa verificação de seu processo de fabricação, perceberá que no ciclo de produção trabalham profissionais que avaliam a qualidade dos insumos adquiridos, técnicos que controlam cada detalhe dos componentes utilizados, engenheiros de qualidade que testam os produtos fabricados, enfim, no ciclo de produção como um todo não há, de fato, omissão (negligência), ação imprudente ou imperícia. No entanto, pelas razões já expostas, haverá produtos e serviços viciados/defeituosos.

Vê-se, só por isso, que, se o consumidor tivesse de demonstrar a culpa do produtor, não conseguiria. E, na sistemática do Código Civil anterior (art. 159), o consumidor tinha poucas chances de se ressarcir dos prejuízos causados pelo produto ou pelo serviço. (NUNES, 2012)

A abalizada doutrina de FARIAS, ROSENVALD e BRAGA NETTO (2015), explica que a responsabilidade objetiva exige a demonstração da conduta, o dano e o nexo causal entre a conduta e o dano, independentemente da existência ou demonstração de culpa do fornecedor.

Ressalte-se, no entanto, que a responsabilidade objetiva prevista no Código de Defesa do Consumidor cede perante as relações que envolvem os profissionais liberais que prestam serviços, vez que, neste caso, a lei exige a prova da culpa, de forma a tornar a responsabilidade subjetiva para estas situações, conforme preconiza o art. 14, parágrafo 4.º, da Lei 8.078/90.

4 POSSIBILIDADE DE INDENIZAÇÃO E ANÁLISE DE JULGADOS

De início, é importante separar o dano indenizável do mero aborrecimento.

Viver em sociedade – especialmente a atual – exige do homem uma série de situações de desconforto, caracterizados como um mero aborrecimento: enfrentar fila

em um banco, o congestionamento de trânsito, a espera em um consultório médico, a necessidade de procurar o fornecedor para substituir um produto defeituoso.

Nestes casos, a situação experimentada pelo consumidor não chega a gerar um prejuízo além daquele exigido de todos que convivem em uma sociedade e que estão sujeitos a dissabores da vida moderna.

Cavaliere Filho (2008) ressalta que:

Mero dissabor, aborrecimento, mágoa, irritação ou sensibilidade exacerbada estão fora da órbita do dano moral, porquanto, além de fazerem parte da normalidade do nosso dia-a-dia, no trabalho, no trânsito, entre os amigos e até no ambiente familiar, não são intensas e duradouras, a ponto de romper o equilíbrio psicológico do indivíduo.

Guglinski (2012), por sua vez, explica que apenas

a ocorrência sucessiva e acintosa de mau atendimento ao consumidor, gerando a perda de tempo útil, tem levado a jurisprudência a dar seus primeiros passos para solucionar os dissabores experimentados por milhares de consumidores, passando a admitir a reparação civil pela perda do tempo livre.

No entanto, é preciso reconhecer que é humanamente impossível descrever quais situações configuram mero dissabor, e quais se revelam como efetivo prejuízo indenizável.

É inegável que existem situações em que é facilmente verificável a inexistência de dano indenizável, tal como uma simples fila de banco. Por outro lado, é patente que há ocasiões que geram um prejuízo indenizável, tal como uma fila em que o cliente precisa esperar em pé por mais de duas horas.

Fato é que existe uma infinidade de situações limítrofes que exigem uma análise percuciente do magistrado a fim de desvendar se se trata de um mero aborrecimento ou um efetivo dano que exija reparação.

A par disto, importa ressaltar que há circunstâncias que, em que pese a sujeição de pessoas às mesmas condições de tempo e lugar, devem ser reconhecidas como causadoras de prejuízo indenizável apenas para determinados consumidores, dadas as condições pessoais, enquanto para outros não passa de mero dissabor. Cite-se, a exemplo, a eventualidade em que, em uma mesma fila de uma agência bancária, encontrem-se em pé, durante quarenta minutos, um homem viril e uma mulher grávida no oitavo mês de gestação. Nesta hipótese, embora ambos os consumidores se encontrem submetidos às mesmas adversidades, é necessário

reconhecer um mero aborrecimento ao homem, enquanto se reconheça um efetivo dano à mulher grávida.

No que se refere às filas em agências bancárias, observa-se que, no início, o Superior Tribunal de Justiça rejeitava o dano moral, por ausência de elementos que demonstrassem efetivo prejuízo, consistente na comprovação de dor, sofrimento, angústia ou tristeza em patamar além do tolerável.

Com efeito, o Superior Tribunal de Justiça sequer reconhecia um prejuízo indenizável quando o pedido encontrava-se fundamentado em espera por tempo superior ao previsto em legislação estadual ou municipal, conforme se observa da ementa abaixo

DANO MORAL. ESPERA EM FILA DE BANCO POR MAIS DE UMA HORA. TEMPO SUPERIOR AO FIXADO POR LEGISLAÇÃO MUNICIPAL. INVOCAÇÃO DA REFERIDA LEGISLAÇÃO PARA FUNDAMENTAR O RECONHECIMENTO DO DANO MORAL. INSUFICIÊNCIA. JURISPRUDÊNCIA DO STJ. 1. Apenas a invocação de legislação municipal ou estadual que estabelece tempo máximo de espera em fila de banco não é suficiente para fundamentar o direito a indenização, devendo ser demonstrada a situação fática provocadora do dano" (STJ, AResp nº. 393798/SE, Rel. Min. João Otávio de Noronha, J. 17.05.2016).

Seguindo nesta esteira, as Turmas Recursais do Tribunal de Justiça do Paraná demonstram reticência na fixação de indenização por tempo excessivo em filas de bancos, ainda que ultrapasse os limites previstos na legislação daquele Estado:

APELAÇÃO CÍVEL - AÇÃO INDENIZATÓRIA DE DANO POR DESVIO PRODUTIVO E DANO MORAL - ESPERA EXCESSIVA EM FILA DE BANCO - ATO ILÍCITO CARACTERIZADO - TEMPO DE ESPERA MUITO ACIMA DO PREVISTO EM LEGISLAÇÃO ESTADUAL E MUNICIPAL - AUSÊNCIA DE COMPROVAÇÃO DE OUTROS ELEMENTOS QUE ATESTEM ABALO OU DANO QUE ULTRAPASSEM O SIMPLES ABORRECIMENTO - ENTENDIMENTO EM CONSONÂNCIA COM A JURISPRUDÊNCIA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - SENTENÇA REFORMADA - RECURSO DE APELAÇÃO INTERPOSTO PELO RÉU CONHECIDO E PROVIDO - PREJUDICADA A ANÁLISE DO RECURSO INTERPOSTO PELA AUTORA.1. Conforme posicionamento do Superior Tribunal de Justiça, para que a espera em fila de banco por tempo acima do previsto em lei seja indenizável, é necessário que, além do ato ilícito, estejam presentes também o dano e o nexo de causalidade, enquanto elementos da responsabilidade civil.2. Considerando que a autora deixou de demonstrar que a espera na fila do banco lhe causou algum dano que efetivamente tenha decorrido do evento, tem-se que a circunstância narrada não ultrapassou a esfera do mero aborrecimento cotidiano. (TJPR - 8ª C.Cível - AC - 1700881-0 - Região Metropolitana de Londrina - Foro Central de Londrina - Rel.: Ademir Ribeiro Richter - Unânime - J. 19.10.2017)

Ressalte-se que no Paraná, a Lei Estadual 13.400/01 define como tempo razoável a espera por atendimento bancário de até 20 minutos em dias normais e 30 minutos em vésperas ou após feriados prolongados.

No entanto, os recentes julgados do Superior Tribunal de Justiça demonstram uma evolução no posicionamento de alguns ministros, reconhecendo a aplicação da Teoria do Desvio Produtivo do Consumidor em diversas circunstâncias. A decisão mais recente referente ao tema, publicada em abril de 2018, consiste no Agravo em Recurso Especial 1.260.458/SP, de relatoria do Ministro Marco Aurélio Bellizze, que reconheceu o dano moral indenizável na relação de consumo envolvendo pessoa física e um banco privado, em razão de diversos encargos bancários indevidamente lançados à conta do cliente, cuja tentativa de resolução do problema entre as partes previamente à ação judicial se arrastou por 3 anos sem qualquer solução efetiva do transtorno causado pelo fornecedor ao consumidor.

Na referida decisão, o relator expressamente determinou a aplicação da teoria do desvio produtivo, analisando o martírio pelo qual passou o consumidor, que o privou de tempo que poderia ter sido melhor aproveitado:

Adoção, no caso, da teoria do Desvio Produtivo do Consumidor, tendo em vista que a autora foi privada de tempo relevante para dedicar-se ao exercício de atividades que melhor lhe aprouvesse, submetendo-se, em função do episódio em cotejo, a intermináveis percalços para a solução de problemas oriundos de má prestação do serviço bancário. (Agravo em Recurso Especial 1.260.458/SP, Relator Ministro Marco Aurélio Bellizze, publicado em 25/04/2018)

Neste viés, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, ao julgar a Apelação 0026929-56.2014.8.19.0202 em 16 de maio de 2018, determinou a aplicação da teoria do desvio produtivo, conforme se observa no seguinte trecho da ementa de relatoria do Desembargador José Carlos Paes:

Além disso, merece aplicação a chamada teoria do desvio produtivo do consumidor, assim entendida como a situação caracterizada quando o consumidor, diante de uma situação de mau atendimento em sentido amplo precisa desperdiçar o seu tempo e desviar as suas competências - de uma atividade necessária ou por ele preferida - para tentar resolver um problema criado pelo fornecedor, a um custo de oportunidade indesejado, de natureza irreversível. Precedentes TJRJ. (TJRJ, Apelação 0026929-56.2014.8.19.0202, Relator Desembargador José Carlos Paes, publicado em 16/05/2018)

Também seguindo o mesmo entendimento, o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo reconheceu a aplicação da teoria do desvio produtivo na situação em que o consumidor, mesmo após cancelar o contrato com empresa de televisão a cabo, continuou recebendo cobranças, o que levou o cliente a efetuar inúmeras ligações objetivando cancelar as faturas

Apelação – Ação declaratória c.c. indenizatória – Sentença de rejeição do pedido – Irresignação procedente – Consumidora demandante indevidamente cobrada, por débito inexistente, após o cancelamento do contrato – Descaso da empresa ré para com as reclamações da autora – Situação em que há de se considerar as angústias e aflições experimentadas pela autora, a perda de tempo e o desgaste com as inúmeras ligações e reclamações para solucionar a questão – Hipótese em que tem aplicabilidade a chamada teoria do desvio produtivo do consumidor – Inequívoco, com efeito, o sofrimento íntimo experimentado pela autora, que foge aos padrões da normalidade e que apresenta dimensão tal a justificar proteção jurídica – Indenização que se arbitra na quantia de R\$ 4.000,00, à luz da técnica do desestímulo – Responsabilidade pelas verbas da sucumbência atribuídas integralmente à ré, arbitrada a honorária na importância de R\$ 1.500,00 (CPC, art. 85, §8º). Dispositivo: Deram provimento à apelação. (TJSP; Apelação 1008598-35.2017.8.26.0161; Relator Ricardo Pessoa de Mello Belli; 19ª Câmara de Direito Privado; Data do Julgamento: 05/02/2018)

Quanto ao Tribunal de Justiça de Santa Catarina, observa-se o primeiro acórdão publicado em 26 de abril de 2018, na Apelação Cível 1.0090.15.002710-1/001, de relatoria do Desembargador Marcos Henrique Caldeira Brant, aplicando a teoria no caso de um consumidor que precisou procurar por três oportunidades distintas a assistência técnica para reparo em um aparelho telefônico, sem que o problema tenha sido solucionado.

Importante trazer à baila a decisão proferida pela Turma Recursal do Rio Grande do Sul que, em decisão de vanguarda no ordenamento jurídico brasileiro, reconhecia já em 2012 a aplicação da teoria do desvio produtivo, conforme se observa no Recurso Cível 71003680824, de relatoria do juiz Fabio Vieira Heerdt, no caso de um consumidor que não conseguiu o reparo em um aparelho celular no prazo previsto no Código de Defesa do Consumidor, obrigando-o a ingressar em juízo para solução do problema.

Do que se observa dos julgados analisados, com exceção do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná, a teoria do desvio produtivo do consumidor tem sido reconhecida como uma nova modalidade de dano, de forma presumida (*in re ipsa*),

sem a necessidade de demonstrar efetivo sofrimento do consumidor, vez que a violação das regras consumeristas geram a responsabilidade objetiva do fornecedor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que o atual estágio da evolução humana impacta de forma efetiva – e por vezes nefasta – no tempo disponível. É comum ouvir as pessoas reclamarem por falta de tempo.

A escassez, a intangibilidade e a irreversibilidade tornam o tempo um bem valioso, ainda que não possua cunho patrimonial.

Em situação de regularidade, o consumidor já não dispõe de muito tempo livre utilizá-lo com a família, com amigos e atividades de interesse particular. Quando submetido a uma situação de desídia do fornecedor, este tempo útil diminui consideravelmente, retirando o consumidor de uma atividade necessária ou por ele preferida, para solucionar um problema que não foi por ele criado.

Considerando que a desídia ou a despreocupação do fornecedor ocorre de forma dolosa – objetivando fazer com que o consumidor desista do seu intento, ou de forma culposa – objetivando a redução de custos empresariais com consequências no atendimento do consumidor, a teoria do risco-proveito adotada pelo Código de Defesa do Consumidor acaba por reconhecer a responsabilidade objetiva do fornecedor, ressalvada a hipótese do art. 14, parágrafo 4.º, da Lei 8.078/90, que aplica a responsabilidade subjetiva, com demonstração de culpa, portanto, aos profissionais liberais que prestam serviços.

Este desperdício do tempo útil causado de forma consciente ou inconsciente pelos fornecedores determina o reconhecimento de um prejuízo indenizável, vez que, além de escasso, o tempo perdido é irrecuperável.

Neste sentido, tem iniciado um acolhimento da teoria do desvio produtivo na jurisprudência dos Tribunais de Justiça do país e do Superior Tribunal de Justiça, com viés de se tornar amplamente reconhecido e aplicado na exata medida em que o tempo disponível às pessoas se torna cada vez mais valioso.

REFERÊNCIAS

CAVALIERI FILHO, Sérgio. Programa de Responsabilidade Civil. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2008.

DELMONI, Jéssica Ferreira. A Responsabilidade Civil pela perda do tempo útil nas relações de consumo. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVIII, n. 139, ago 2015. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16295>. Acesso em 22 maio 2018.

DESSAUNE, Marcos. Desvio Produtivo do Consumidor – O Prejuízo do Tempo Desperdiçado. São Paulo: RT, 2011.

FARIAS, Cristiano Chaves de, ROSENVALD Nelson, e BRAGA NETTO, Felipe Peixoto. Curso de Direito Civil: responsabilidade civil, volume 3. São Paulo: Atlas, 2015.

GUGLINSKI, Vitor Vilela. Danos morais pela perda do tempo útil: uma nova modalidade. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3237, 12 maio 2012 . Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/21753>>. Acesso em: 22 maio 2018

NUNES, Rizzato, Curso de Direito do Consumidor, 7.^a ed., São Paulo: Saraiva, 2012.

STOLZE, Pablo. Responsabilidade civil pela perda do tempo. Jus Navigandi, Teresina, ano 18, n. 3540, 11 mar. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23925>>. Acesso em: 22 maio 2018.

TARTUCE, Flávio e NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Manual de Direito do Consumidor: direito material e processual. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

OS DIREITOS COLETIVOS EM COMUNIDADES FAXINALENSES

Elizania Caldas de Farias
Maria Luiza Klein Gonçalves
Sandro Roberto Mazurechen

RESUMO: A partir da identificação de conflitos que afetam comunidades tradicionais faxinalenses gerados pela utilização equivocada de instrumentos de direito privado, verifica-se que tal prática, em contextos fáticos, afeta negativamente a efetivação dos direitos coletivos desses sujeitos. Assim, a partir de uma perspectiva socioambiental e com base no marco legal internacional, estadual e municipal sobre os direitos dos povos e comunidades tradicionais, procurar-se-á demonstrar a imperatividade da proteção dos direitos coletivos das comunidades faxinalenses.

PALAVRAS-CHAVE: Comunidades tradicionais faxinalenses. Direitos socioambientais. Povos e comunidades tradicionais.

ABSTRACT: From the identification of conflicts that affect traditional faxinalenses communities generated by the misuse of private law instruments, it is verified that such practice, in phatic contexts, negatively affects the effectiveness of the collective rights of these subjects. Thus, from a socio-environmental perspective and based on the international, state and municipal legal framework on the rights of traditional peoples and communities, an attempt will be made to demonstrate the imperative of protecting the collective rights of the Faxinal communities.

KEYWORDS: Traditional faxinalenses communities. Socio-environmental rights. Peoples and communities.

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, entende-se como sendo comunidades tradicionais faxinalenses, ou povos de faxinais, os

povos tradicionais cuja formação social se caracteriza principalmente pelo uso comum da terra e dos recursos florestais e hídricos disponibilizados na forma de criadouro comunitário. Com uma territorialidade específica, além de uma tradicionalidade na ocupação da terra, os povos de faxinais são importantes sujeitos da preservação ambiental do Bioma Floresta com Araucária, no Estado do Paraná. A crescente desagregação de seus territórios e os conflitos fundiários impulsionou a iniciativa política de auto-reconhecimento desses povos atinada com a busca pela garantia de seus direitos étnicos, coletivos e territoriais. Nasce assim, em 2005, a Articulação Puxirão dos Povos de Faxinais, um movimento social de representação dos povos de Faxinais. (BERTUSSI, 2009, p. 150).

Ainda, salienta-se também que “os termos Faxinal e Sistema Faxinal são utilizados, na maioria das vezes como sinônimos” (FOWLER, 2011, p. 13), sendo que sua organização espacial está dividida basicamente de três formas:

As terras do criadouro comum são, em geral, formadas por vales com relevo suavemente ondulado e presença de cursos d’águas. Elas abrigam um ambiente florestal alterado pelo pastoreio extensivo. Já as terras de plantar se localizam geralmente nas encostas, em áreas mais íngremes, e são

separadas do criadouro através de um sistema de cercas e/ou valas. (LOWEN SAHR e GONÇALVES CUNHA, 2005, p. 94 *apud* FOWLER, 2011).

No estado do Paraná, foram identificados cerca de 200 faxinais (SOUZA, 2009) e muitos conflitos que afetam tal segmento tradicional são bastante semelhantes entre si.

Dentre os conflitos que afetam de forma recorrente as comunidades tradicionais faxinalenses, estão aqueles nos quais pessoas identificadas pelos próprios faxinalenses como “chacreiros”⁴ constroem cerca de arame para isolar lotes sob sua titularidade, na pretensão de evitar a circulação de animais nos chamados criadouros comunitários (espaços nos quais os faxinalenses mantêm práticas tradicionais de circulação de animais à solta).

Além disso, há reclamações de que pessoas residentes no interior do faxinal, mas alheias à identidade coletiva de seus integrantes, promovem danos aos portões que permitem o acesso de pessoas e saídas dos animais que vivem à solta nos criadouros comunitário, o isolamento de áreas de forma diferente ao previsto nos acordos comunitários, o corte de árvores nativas, a utilização de agrotóxicos, dentre outras atividades estranhas ao faxinal.

2 SOBRE OS DIREITOS DAS COMUNIDADES FAXINALENSES

Para se discorrer sobre os direitos dos povos faxinalenses, é necessário situá-los no âmbito dos direitos dos povos e comunidades tradicionais, os quais são reconhecidos e protegidos em diversas esferas do ordenamento jurídico brasileiro.

A Constituição Federal, em seu artigo 215, garante a todos o pleno exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes da cultura nacional, além de comprometer o Estado brasileiro a apoiar e incentivar a valorização e difusão das manifestações culturais. Em seguida, o artigo 216 define como patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.

⁴ Segundo MARTINS (2009, p. 39) chacreiros são “gente de fora [que adquirem] áreas dentro do criador comum para fechá-las.”

A Convenção nº 169 da Organização Internacional do Trabalho – OIT (BRASIL, 2004), ratificada pelo Brasil por meio do Decreto nº 5.051/2004, e aprovada pelo Congresso Nacional, através do Decreto Legislativo nº 143/2002, é o principal marco legal internacional no que tange os direitos dos povos e comunidades tradicionais. Ao ratificar este instrumento, o Estado brasileiro assumiu a responsabilidade de promover a plena realização dos direitos sociais, econômicos e culturais dos povos indígenas e comunidades tradicionais, respeitando a sua identidade social e cultural, seus costumes e tradições e suas instituições, de acordo com o artigo 2º, alínea b, inciso II. De acordo com este instrumento internacional, devem ser adotadas medidas especiais necessárias para salvaguardar as pessoas, instituições, bens, trabalho, culturas e meio ambiente desses povos (artigo 4º). O mesmo diploma legal determina que os costumes ou leis consuetudinárias desses grupos deverão ser levados em consideração quando da aplicação da legislação nacional (artigo 8º). Merece destaque, ainda, o artigo 15, em que se estabelece que o direito dos povos aos recursos naturais existentes em suas terras deverá ser objeto de salvaguardas especiais, incluídos aqui os direitos desses povos de participar da utilização, administração e conservação destes recursos.

É importante mencionar, ainda, a Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, promulgada pelo Decreto nº 6.040/2007 (BRASIL, 2007), que tem como principal objetivo a promoção do desenvolvimento sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, com ênfase no reconhecimento, fortalecimento e garantia dos seus direitos territoriais, sociais, ambientais, econômicos e culturais, com respeito e valorização à sua identidade, suas formas de organização e suas instituições (artigo 2º).

Em nível estadual, tem-se a Lei Estadual nº 15.673/2007 (PARANÁ, 2007), na qual o estado do Paraná reconhece os Faxinais e sua territorialidade específica, além de determinar que as práticas sociais tradicionais e acordos comunitários produzidos pelos grupos faxinalenses deverão ser preservados como patrimônio cultural imaterial do estado.

Ainda no âmbito estadual, existe o Decreto Estadual nº 3.446/1997 (PARANÁ, 1997), que cria as Áreas Especiais de Uso Regulamentado – ARESUR, que abrangem

áreas territoriais do Estado do Paraná caracterizadas pela existência do modo de produção denominado “Sistema Faxinal”.

As ARESUR foram criadas com o objetivo de promover a

melhoria da qualidade de vida das comunidades residentes e a manutenção do seu patrimônio cultural, conciliando as atividades agrosilvopastoris com a conservação ambiental, incluindo a proteção da *Araucaria angustifolia* (pinheiro-do-paraná). (PARANÁ, 1997, art. 1º).

Ainda, a criação das ARESUR representa uma preocupação do Estado do Paraná com a regulamentação e aplicação do disposto no artigo 225, §1º, inciso III, da Constituição Federal, segundo o qual, no intuito de assegurar o direito que todos têm ao meio-ambiente ecologicamente equilibrado, sendo este bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, todas as unidades da Federação devem definir espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos.

Por fim, em nível municipal, existem algumas leis municipais que regulamentam os direitos de comunidades faxinalenses específicas. É o caso do Município de Rebouças, onde está localizada a Comunidade Faxinalense Marmeleiro de Baixo, que promulgou, em 2008, a Lei Municipal nº 1.235/2008 (SOUZA, p. 48), na qual reconhece os faxinalenses e seus acordos comunitários. Também por meio da mencionada lei, é regulamentada a construção e manutenção das cercas e tapumes dos faxinais e proíbem a colocação e fechos (cercas que impedem a livre circulação dos animais no interior do criadouro comunitário) em áreas de uso comum.

Outros municípios paranaenses também possuem legislação municipal sobre as comunidades faxinalenses, a exemplo dos municípios de Antônio Olinto (Lei Municipal n.º 1.354/2007) e Pinhão (Lei Municipal n.º 1.354/2007).

3 O DEVER DE PROTEÇÃO DOS DIREITOS COLETIVOS EM QUESTÃO

Os direitos das comunidades faxinalenses compõem os chamados direitos coletivos e, por este motivo, merecem especial atenção e forma especial de proteção, conforme passar-se-á a expor.

Dentre as importantes mudanças no ordenamento jurídico brasileiro trazidas pela promulgação da Constituição Federal de 1988, está situado o reconhecimento de uma nova classe de direitos, a dos direitos coletivos. A opção do constituinte fica clara

já no primeiro capítulo do Título II deste diploma legal, denominado “Dos direitos e deveres individuais e coletivos”. No entanto, apesar do nome, este capítulo não expressa o conteúdo efetivamente coletivo que a Constituição deu a alguns outros direitos dispersos em seu texto. (MARÉS, 2011, p. 36).

A principal característica deste novo grupo de direitos consiste na sua titularidade difusa, ou seja, uma titularidade não individualizada, não sendo possível ter clareza sobre ela. Isso se deve ao fato de que estes direitos não derivam de uma relação jurídica facilmente determinável, mas sim de uma

garantia genérica, que deve ser cumprida e que, no seu cumprimento acaba por condicionar o exercício dos direitos individuais. Isto quer dizer que os direitos coletivos não nascem de uma relação jurídica determinada, mas de uma realidade, como pertencer a um povo ou formar um grupo que necessita ou deseja ar puro, água, florestas e marcos culturais preservados (...). (Ibidem, p. 152)

Ainda, segundo MARÉS (Ibidem, p. 39), a partir de uma leitura sistemática da Constituição, percebe-se que não existe confusão entre os titulares destes direitos, tendo em vista que mesmo o proprietário individual de um bem protegido é também deste titular, conjuntamente com todos os outros:

Conforme defende Marés (Ibidem, p. 38):

Estes direitos são verdadeiro direito real coletivo sobre coisa alheia, com todas as características dos direitos reais, oponível erga omnes e diretamente relacionados a um bem jurídico. Neste caso um bem jurídico especial, que ganhou uma proteção extra, capaz de alterar sua essência, modificando o regime de propriedade, impondo-lhe limitação, transformando mesmo sua função social. Exatamente porque faz tudo isso ao mesmo tempo, não se confunde com a limitação administrativa, direito do Estado de ordenar o uso da propriedade, nem com a função social, atributo valorativo da propriedade, embora limite a propriedade e lhe dê atributo valorativo.

Desta forma, estes direitos não podem ser divididos por titulares, não podendo, portanto, ser reduzidos ao patrimônio de um indivíduo. Sendo também inalienáveis, imprescritíveis, intrasferíveis e não passíveis de serem embargados, não possuindo valor econômico para cada indivíduo (mas sim para a comunidade) o que acarreta com que ele não seja passível de ser apropriado individualmente. (Ibidem, p. 177).

Ainda, a Constituição Federal de 1988 traz o tema da preservação do patrimônio cultural brasileiro, “garantindo não só a proteção dos bens materiais como dos imateriais portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira”. (Ibidem, p. 166).

Este compromisso fica claro com a previsão da Constituição Federal, segundo o qual “constituem patrimônio cultural brasileiro os bens de natureza material e imaterial, tomados individualmente ou em conjunto, portadores de referência à identidade, à ação, à memória dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira” (BRASIL, 1988, art. 216), nos quais se incluem os modos próprios de criar, fazer e viver (inc. II).

Outro direito coletivo reconhecido com a promulgação da Constituição de 1988 é o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado estabelecido como bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, conforme o artigo 225:

Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.
§ 1º – Para assegurar a efetividade desse direito, incumbe ao Poder Público:
I - preservar e restaurar os processos ecológicos essenciais e prover o manejo ecológico das espécies e ecossistemas;
(...)
III – definir, em todas as unidades da Federação, espaços territoriais e seus componentes a serem especialmente protegidos, sendo a alteração e a supressão permitidas somente através de lei, vedada qualquer utilização que comprometa a integridade dos atributos que justifiquem sua proteção;

Nesse aspecto, vale salientar o importante papel das comunidades tradicionais na proteção e garantia do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, pois são consideradas garantes dos recursos naturais do país, defendendo a biodiversidade, a qualidade ambiental e o desenvolvimento social. (FOWLER, 2011).

Nesse sentido, possui especial relevância o disposto no artigo 1º da Política Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais, segundo o qual são princípios que devem conduzir a referida política:

Art. 1º
(...)I - o reconhecimento, a valorização e o respeito à diversidade socioambiental e cultural dos povos e comunidades tradicionais, levando-se em conta, dentre outros aspectos, os recortes etnia, raça, gênero, idade, religiosidade, ancestralidade, orientação sexual e atividades laborais, entre outros, bem como a relação desses em cada comunidade ou povo, de modo a não desrespeitar, subsumir ou negligenciar as diferenças dos mesmos grupos, comunidades ou povos ou, ainda, instaurar ou reforçar qualquer relação de desigualdade;
(...)V - o desenvolvimento sustentável como promoção da melhoria da qualidade de vida dos povos e comunidades tradicionais nas gerações atuais, garantindo as mesmas possibilidades para as gerações futuras e respeitando os seus modos de vida e as suas tradições;

VI - a pluralidade socioambiental, econômica e cultural das comunidades e dos povos tradicionais que interagem nos diferentes biomas e ecossistemas, sejam em áreas rurais ou urbanas;

XII - a contribuição para a formação de uma sensibilização coletiva por parte dos órgãos públicos sobre a importância dos direitos humanos, econômicos, sociais, culturais, ambientais e do controle social para a garantia dos direitos dos povos e comunidades tradicionais.

Ainda, no artigo 3º do mesmo diploma legal, é considerado como objetivo específico da PNPCT “garantir aos povos e comunidades tradicionais seus territórios, e o acesso aos recursos naturais que tradicionalmente utilizam para sua reprodução física, cultural e econômica”.

Ademais, importante menção cabe à Lei Estadual nº 15.673/2007, que reconhece os direitos culturais dos faxinais, e o Decreto Estadual nº 3.446/1997, que instituiu as Áreas Especiais de Uso Regulamentado – ARESUR, os quais caracterizam as práticas faxinalenses como tradições que conciliam o uso comum da terra com a conservação ambiental.

Assim, o artigo 1º da Lei Estadual nº 15.673/2007 dispõe que: “O Estado do Paraná reconhece os Faxinais e sua territorialidade específica, peculiar do estado do Paraná, que tem como traço marcante o uso comum da terra para produção animal e a conservação dos recursos naturais.”

E o artigo 1º, §1º, do Decreto Estadual nº 3.446/1997, por sua vez, estabelece que se entende por “*Sistema Faxinal: o sistema de produção camponês tradicional, característico da região Centro-Sul do Paraná, que tem como traço marcante o uso coletivo da terra para produção animal e a conservação ambiental*”.

Desta forma, fica demonstrado o caráter coletivo dos direitos dos povos faxinalenses no tocante ao uso de seu território, assim como o direito de toda a população ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, cujo instrumento de proteção, no caso concreto, é o reconhecimento do criadouro comunitário como Área Especial de Uso Regulamentado – ARESUR.

Desta feita, os territórios tradicionalmente ocupados pelas comunidades tradicionais faxinalenses se tratam de espaços nos quais são concretizados diversos direitos coletivos, e também de espaços ambientalmente protegidos, nos moldes do que estabelece o artigo 225 da Constituição Federal.

Nesse aspecto é que se afirma que o direito dos faxinalenses ao território não se refere a direitos individuais, estes disponíveis e alienáveis pelos seus titulares, mas sim de direitos coletivos, portanto, inalienáveis, imprescritíveis, não embargáveis e intransferíveis (MARÉS), seja por escritura pública, ou por qualquer outro instrumento do direito privado.

4 ACORDOS COMUNITÁRIOS E CONVENÇÃO DE CONDOMÍNIO: DIFERENCIAÇÃO NECESSÁRIA

Conforme prevê a Lei Estadual nº 15673/2007, e também já mencionado acima, as comunidades faxinalenses possuem seus acordos comunitários próprios, nos quais estão previstas atividades permitidas ou não em seus territórios tradicionais.

Fundamental se faz realizar diferenciação, então, entre os acordos coletivos e as denominadas convenções de condomínio. O acordo comunitário em muito se difere da convenção de condomínio, em primeiro lugar, pela natureza dos direitos envolvidos em cada um dos tipos de acordo. O acordo comunitário discorre sobre práticas relacionadas a direitos coletivos representados, no caso em questão, pelos direitos das comunidades faxinalenses de manter seus modos de fazer, viver e criar, pelo direito ao patrimônio cultural brasileiro, à sociodiversidade, ao meio ambiente ecologicamente equilibrado e à biodiversidade.

Por outro lado, a convenção de condomínio tem por objetivo a regulação de práticas relacionadas ao direito individual de propriedade de cada um dos condôminos, além de regular a forma de utilização da parte que é comum a todos, à qual cada um tem direito a uma fração ideal⁵.

Desta forma, fica patente a diferença da natureza jurídica dos direitos tutelados por cada um destes instrumentos. O primeiro se refere ao direito que os faxinalenses têm ao uso comum da terra, além de apresentar todas as características inerentes ao sistema faxinal, em favor do qual devem vigorar os direitos individuais e coletivos desta comunidade tradicional. Ele discorre sobre as práticas tradicionais daquela coletividade, regulando, por exemplo, a forma de utilização do criadouro comunitário.

⁵ Conforme a Lei 4.591/64.

Ao falar de acordos comunitários é importante ter em mente que eles podem, por vezes, não estar em dia com novas práticas desenvolvidas pelos faxinalenses, tendo em vista que as práticas tradicionais são constantemente atualizadas pela experiência do cotidiano. Assim, no caso de a comunidade desenvolver práticas que de alguma forma diverjam do que está detalhado no acordo escrito, mas que tenham sido acordadas de forma verbal pela coletividade, não se pode afirmar que estas novas práticas sejam não sejam legítimas, tendo em vista que foram sim legitimadas pela comunidade.

A convenção de condomínio, de outro lado, tutela um direito individual, o direito de propriedade. Este documento é submetido a uma legislação diferenciada, devendo obedecer tanto aos dispositivos do Código Civil relacionados ao Condomínio (art. 1.314 e seguintes), quanto à Lei 4.591/64, a chamada Lei do Condomínio.

Esta lei dita diversas regras relativas à forma como esta convenção deve ser feita e aos critérios que devem ser observados para que sejam realizadas mudanças neste acordo. Dentre alguns pontos essenciais à validade da convenção de condomínio podemos destacar os seguintes (1) definição das atribuições do síndico; (2) o modo e o prazo de convocação das assembleias gerais dos condôminos; (3) o quórum para os diversos tipos de votações; (4) a forma e o quórum para as alterações de convenção.

Assim, fica claro que as alterações à convenção só podem ser realizadas por meio de uma assembleia, que cumpra todos os requisitos acordados na convenção. Não se pode, portanto, haver alterações na convenção de condomínio por simples acordo verbal dos condôminos, sendo esta alteração legítima somente se referendada em assembleia, sendo obedecida a forma e o quórum pré-definidos para a realização de tais mudanças.

Há-se de destacar, ainda, uma última e importante diferença. Os acordos comunitários são reconhecidos pela Lei Estadual nº 15.673/2007 como patrimônio cultural imaterial do Estado, conforme a redação de seu artigo 4º:

Art. 4º As práticas sociais tradicionais e acordos comunitários produzidos pelos grupos faxinalenses deverão ser preservados como patrimônio cultural imaterial do Estado, sendo, para isso, adotadas todas as medidas que se fizerem necessárias.

À convenção de condomínio, por outro lado, não é reconhecido este caráter.

Pelo exposto acima, torna-se claro que não é possível confundir acordo comunitário com convenção coletiva, levando-se em consideração que os dois instrumentos são regidos por lógicas e natureza de direitos diametralmente diversas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos são os conflitos enfrentados pelas comunidades tradicionais faxinalenses e a busca por soluções jurídicas adequadas se faz essencial. Nesse aspecto, considerar tais comunidades tradicionais a partir da natureza coletiva de seus direitos fundamentais afasta interpretações equivocadas sobre os interesses envolvidos.

As comunidades faxinalenses são comunidades tradicionais reconhecidas não apenas pela produção acadêmica, mas também pelo ordenamento jurídico brasileiro em todas as suas esferas.

Tais comunidades, formadoras da identidade brasileira e do patrimônio cultural nacional e imaterial do estado do Paraná, também possuem especial relevância em relação à concretização do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado (art. 225, da Constituição Federal), como demonstra a regulamentação das Áreas Especiais de Uso Regulamentado (ARESUR).

Assim, o presente trabalho procurou demonstrar que o ordenamento jurídico brasileiro, em suas diversas esferas, reconhece a existência de um Estado multicultural e pluriétnico, composto por diversos grupos portadores de identidades específicas, não cabendo mais, no momento da busca das soluções para os conflitos, pautar-se apenas nos instrumentos clássicos do Direito Privado.

Ao contrário, nos dizeres de Marés (2011, p. 44), “estes novos direitos coletivos não carecem apenas de reformas profundas na estrutura do poder judiciário, mas em todo o Estado”. Assim, exige-se tanto do sistema de justiça, como dos órgãos do Estado, a observância e defesa dos interesses sociais e individuais indisponíveis, uma atuação a partir de perspectiva diferenciada, qual seja, aquela que garanta os direitos dos povos e comunidades tradicionais a seus territórios tradicionalmente ocupados, bem como a seus modos de criar, fazer e viver.

REFERÊNCIAS

BERTUSSI, Mayra Lafoz. Faxinais: **Um olhar sobre a territorialidade, reciprocidade e identidade étnica**. In: ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de. SOUZA, Roberto Martins de. (Org.) *Terras de Faxinais* Manaus: Edições da Universidade do Estado do Amazonas - UEA, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15 out. 2015.

BRASIL. **Decreto n.º 5.051. Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho**. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5051.htm>. Acesso: 20 de ago. 2017.

BRASIL. Decreto 6040. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6040.htm>. Acesso: 20ago. 2017.

BRASIL. **Lei de Registro de Imóveis n.º 6.216**. 1975. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6216.htm>. Acesso: 20ago. 2017.

BRASIL. **Lei n.º 12.651/2012**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm>. Acesso em 3 nov. 2.015. 2011. Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/Parecer_caso_FaxinaldoSalso.pdf>. Acesso: 20ago. 2017.

FOWLER, Marcos Bittencourt. Parecer: **Conflitos Territoriais, ambientais e culturais contatados na comunidade Faxinal do Saldo, Município de Quitandinha**. 2011. Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/Parecer_caso_FaxinaldoSalso.pdf>. Acesso: 4 nov. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). **Tabela de Medidas Agrárias Não Decimais**. Disponível em: <http://sistemas.mda.gov.br/arquivos/TABELA_MEDIDA_AGRARIA_NAO_DECIMAL.pdf>. Acesso: 12 ago. 2017.

PARANÁ. Decreto n.º 3.446. 1997. Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/DECRETO_ESTADUAL_3446_1997.pdf>. Acesso: 12ago. 2017.

PARANÁ. **Lei n.º 15.673. 2007**. Disponível em: <http://www.direito.mppr.mp.br/arquivos/File/LEI_FAXINAIS_15673_2007.pdf>. Acesso: 2 nov. 2015.

PROJETO NOVA CARTOGRAFIA SOCIAL DOS POVOS E COMUNIDADES TRADICIONAIS DO BRASIL. **Faxinalenses no Setor Sul do Paraná**. Disponível em: <<http://novacartografiasocial.com/fasciculos/faxinalenses-sul-brasil/>>. Acesso em: 1 nov. 2015.

SOUZA FILHO, Carlos Frederico Marés de. **A liberdade e outros direitos: ensaios socioambientais**. Curitiba: Letra da Lei, 2011.

SOUZA, Roberto Martins de. **Faxinalenses no Setor Sul do Paraná (Fascículo)**. Projeto Nova Cartografia Social: 2008.

SOUZA, Roberto Martins de. SEIDEL, Kren Quoos. **3º Encontro Estadual dos Povos Faxinalenses. No direito ou na Luta, essa terra é Faxinalense**. 2000.

SOUZA, Roberto Martins de. Mapeamento Social dos faxinais no Paraná. In: ALMEIDA, Alfredo Wagner Berno de. SOUZA, Roberto Martins de. (Org.) **Terras de Faxinais Manaus: Edições da Universidade do Estado do Amazonas - UEA**, 2009.

PROCESSO DE COACHING EM EMPRESAS DE MICRO E PEQUENO PORTE

Jonatã da Silva Mariani
Maria Luiza Klein Gonçalves

RESUMO: Toda organização, independente de tamanho, experiência e segmento em que atua, encontrará competitividade em sua trajetória. Este é um fato inerente às organizações atuais, e para que estas se mantenham no mercado, é necessário que se coloquem em constante habilitação, inovação e direcionem suas ações rumo aos objetivos almejados, os quais devem partir de um pressuposto de planejamento e organização para que sejam atingíveis. As microempresas e empresas de pequeno porte são muito importantes no cenário econômico brasileiro, principalmente por sua capacidade de absorção de mão de obra, geração de renda, e pela maioria dos negócios em funcionamento no Brasil pertencem a este segmento. Esse panorama obriga-as a buscar maneiras de se sobressair para se manter no mercado e, embora boa parte dessas empresas tenham características familiares, com poucos empregados, restritas a um mercado mais local e regional, buscar estratégias de desenvolvimento e capacitação é uma atitude necessária para seu crescimento. Trabalhar em um ambiente saudável e motivador é o sonho de qualquer funcionário, assim como ver seus funcionários motivados e trazendo os resultados esperados pela empresa, deve ser o desejo de qualquer gestor. Através de uma revisão bibliográfica foi possível perceber que o *coaching* é hoje uma das ferramentas em maior ascensão no mercado de negócios, caracterizando-se como um método de desenvolvimento pessoal e profissional que visa a despertar no gestor e funcionários, capacidades e competências que permitam seu incremento, estimulando a formação de lideranças e refletindo diretamente nos resultados da empresa. Este artigo foi desenvolvido a partir de estudos teóricos, baseados em referências bibliográficas e observações cotidianas sobre questões de desenvolvimento pessoas, clima interno e comportamento organizacional. Trata-se, portanto, de estudo aplicável a quaisquer pequenas ou micro organizações, desde que pensado em uma gestão de pessoas baseada em estratégias de *coaching*.

Palavras-chave: *Coaching*. Gestão de pessoas. Desenvolvimento de pessoal.

ABSTRACT: Every organization, regardless of size, experience and segment in which it operates, will find competitiveness in its trajectory. This is an inherent fact of today's organizations, and for them to remain in the market, it is necessary to place themselves in constant habilitation, innovation and direct their actions towards the desired objectives, which must start from a planning and organization presupposition so that are attainable. Microenterprises and small businesses are very important in the Brazilian economic scenario, mainly because of their ability to absorb labor, generation of income, and most of the businesses in operation in Brazil belong to this segment. This scenario forces them to look for ways to stand out in order to stay in the market, and although many of these companies have family characteristics, with few employees, restricted to a more local and regional market, seeking strategies for development and empowerment is a necessary attitude for its growth. Working in a healthy and motivating environment is every employee's dream, as well as seeing their employees motivated and bringing the expected results to the company, should be the desire of any manager. Through a bibliographical review it was possible to perceive that coaching is today one of the most important tools in the business market, characterizing itself as a method of personal and professional development that aims to awaken in the manager and employees, capacities and competences that allow their stimulating the formation of leaderships and directly reflecting the company's results. This article was developed from theoretical studies, based on bibliographic references and daily observations on issues of people development, internal climate and organizational behavior. It is therefore study applicable to any small or micro organizations, provided they thought of a people management based coaching strategies.

Keywords: Coaching. People management. Development of personnel.

1 INTRODUÇÃO

Praticar a gestão de pessoas é um desafio para as organizações que tem por objetivo melhorar resultados através do desenvolvimento e comprometimento de seus funcionários. Apesar de ainda ser considerado um assunto novo na maior parte das organizações, o tema gestão de pessoas aparece com frequência no planejamento de grandes empresas, principalmente as multinacionais, que o abordam de maneira adequada quando colocam as pessoas em primeiro lugar nas organizações. No entanto, a resistência no investimento em pessoas ainda é evidente em grande parte dos segmentos econômicos, especialmente entre as micro e pequenas empresas.

É comum identificarmos o olhar empresarial priorizando os resultados e processos, e considerando pessoas apenas como equipamentos para o alcance do resultado, e não como a “peça” fundamental na engrenagem de sua empresa; mas essa visão precisa mudar.

O processo de *coaching* é uma das melhores maneiras de aprimorar e colher bons resultados no desenvolvimento pessoal e profissional. Com o exemplo de grandes organizações que já vêm trabalhando nesta linha de investimento na gestão de pessoas, a microempresa e as empresas de pequeno porte também precisam se atualizar e abrir novos horizontes para tornarem-se competitivas e atingirem uma linha de crescimento que esteja de acordo com seus objetivos comerciais.

É importante que as empresas de micro e pequeno porte percebam que, investir no trabalhador tornou-se uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelização de seus clientes, motivo pelo qual devem privilegiar o investimento no capital humano cada vez mais, pois ao aliar ferramentas de gestão, treinamento e desenvolvimento, tanto empresa quanto funcionários estarão trilhando para o caminho do sucesso. Nesse sentido, o objetivo deste artigo de revisão é evidenciar a importância do *coaching* para os negócios de micro e pequeno porte.

Este artigo foi elaborado através de uma pesquisa de cunho bibliográfico que segundo Barros e Lehfeld (2000) possuem a finalidade de conhecer ou aprofundar conhecimentos e discussões sobre um determinado tema.

Os materiais utilizados foram livros publicados entre os anos de 2000 e 2015, por autores da área de administração e gestão de pessoas. Utilizou-se também de artigos científicos disponíveis na base de dados da SciELO - Scientific Electronic

Library Online, publicados no período entre 2000 a 2017. As palavras-chave utilizadas foram “*coaching*”, “gestão de pessoas”, “desenvolvimento de pessoal”, e suas correspondências em inglês, “*coaching*”, “*people management*” e “*staff development*”. Foram critérios de exclusão nesta pesquisa: artigos publicados antes de 2000, e artigos que fossem publicados em linguagem diferente de português, inglês ou espanhol.

A pesquisa na base de dados retornou 195 artigos com os descritores citados. Após a leitura dos títulos, percebeu-se que alguns não preenchiam os critérios e objetivos deste estudo, ou se repetiam. Foram selecionados 47 títulos para a leitura do resumo e excluídos os que não diziam respeito ao propósito deste estudo, sendo a maior quantidade de exclusões referente a pesquisas voltadas apenas a multinacionais e empresas de grande porte. Após a leitura dos resumos, foram selecionados 10 artigos que preenchiam os critérios inicialmente delimitados para esta pesquisa, e que foram usados como base para o desenvolvimento textual.

2 COACHING – GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas vem sendo desenvolvido e aprimorado ao longo de vários anos, e parte do princípio de que tal gestão não se refere simplesmente ao ato de administrar as pessoas na organização, mas sim numa visão mais abrangente, estimular as pessoas para que sejam sujeitos ativos e atuantes no contexto em que se encontram inseridas em seu ambiente de trabalho. Neste sentido, Chiavenato (2009) ressalta três aspectos fundamentais sobre este tema:

- a. As pessoas são diferentes entre si;
- b. As pessoas são elementos vivos;
- c. As pessoas são os parceiros da organização.

O termo *Coaching* está relacionado à atividade de formação pessoal e profissional especializada, e acompanhada de perto por um *coach*, ou instrutor. É um mercado em expansão que tem noticiado muitos casos de sucesso em diversos segmentos da economia mundial. Para Porché e Niederer (2002) o *coaching* pode ser descrito como um processo de relacionamento, onde uma pessoa (*coach*) se compromete a apoiar outra para o desenvolvimento de competências e habilidades profissionais, bem como de seus aspectos comportamentais e pessoais.

Segundo Colonetti e Ritta:

O desenvolvimento da metodologia *coaching* ocorreu em três períodos distintos. O primeiro período está relacionado à utilização do termo *coach* no ambiente organizacional, referindo-se ao supervisor ou líder que exerce atividades de apoio e de melhoria contínua no desempenho dos colaboradores. O segundo período está vinculado ao início dos estudos científicos e publicações relacionadas à metodologia *coaching*, com o interesse em analisar os benefícios gerados pela aplicação dessa metodologia. O terceiro período é marcado pelo surgimento da aplicação do processo de *coaching* por um profissional independente, com foco na melhoria de resultados, de acordo com visão externa do ambiente de negócios das empresas (COLONETTI; RITTA, 2016, p.85).

Matta e Victoria (2015) afirmam que o *coaching* é na atualidade, a ferramenta mais eficiente para desenvolver competências entre as lideranças de uma instituição, elevando seu desempenho no mercado em que atuam. Grant, Curtayne e Burton (2009) corroboram com esta ideia ao afirmar que, boa parte dos créditos para os resultados obtidos através da aplicação do *coaching* se devem a abordagem individual que este método proporciona, haja vista que pessoas são diferentes e não podem ser padronizadas.

É preciso respeitar e potencializar as competências individuais dos funcionários, especialmente aqueles que exercem função de liderança, fomentando seu desenvolvimento pessoal e profissional, melhorando suas habilidades através de estratégias que os motivem, desafiem, promovam crescimento e acima de tudo, tragam mudança e agreguem valor as organizações.

De acordo com Gil (2014) a valorização do aspecto humano nas empresas, surgiu com base nos estudos do psicólogo americano Elton Mayo, o qual demonstrava a importância de se considerar os fatores psicológicos e comportamentais nas relações de trabalho. Nesse sentido, tratar os colaboradores como parceiros são atitudes e posturas esperadas do gestor de pessoas, sendo papel do *coaching* auxiliá-lo neste processo gerencial.

Como afirma Lacombe (2005, p.16), “(...) Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização”.

Neste contexto, a intervenção de *coaching* deve ser um agente de transformação na organização, contribuindo para resultados eficazes e para a satisfação dos funcionários e empresários. Importante destacar que o processo de

coaching tem grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, e objetiva tanto o desenvolvimento e crescimento da instituição, quanto do próprio funcionário desenvolvido pela prática de orientação profissional.

2.1 O PAPEL DO COACHING NAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Nas últimas décadas, tem se observado no Brasil determinada preocupação do Governo Federal em fortalecer as empresas privadas nacionais e em especial as de pequeno porte através de estratégias, cursos e incentivos do SESI/SENAI, FIEP, SEBRAE e outras instituições que prestam diversos tipos de serviços a este segmento.

É fato que as microempresas e empresas de pequeno porte devem ser fortalecidas e incentivadas, uma vez que atuam em todo o território nacional, permitindo certa descentralização da atividade econômica e conseqüente geração e distribuição de empregos, complementando as atividades das grandes indústrias e multinacionais atuantes no cenário econômico brasileiro.

No Brasil, as micro e pequenas empresas tem sua definição vinculada a legislação tributária vigente. De acordo com o SEBRAE, as empresas industriais com até 19 empregados são consideradas microempresas, enquanto as de 20 a 99 empregados são empresas de pequeno porte. As empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 empregados são consideradas microempresas, e com 10 a 49 empregados são empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2006).

Há também uma diferenciação de acordo com o faturamento anual, onde segundo Boechat (2008) era considerada microempresa aquela que possuía receita bruta anual de R\$ 240 mil, e empresa de pequeno porte aquela com receita bruta anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões. Com a Lei Complementar Federal nº 123 de dezembro de 2006, microempresas passaram a ser consideradas aquelas com faturamento anual até R\$ 360.000,00, e empresas de pequeno porte aquelas com faturamento anual de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00 (SEBRAE, 2015).

Outra classificação aceita, proposta por Longenecker (2007), define que as empresas podem ser consideradas de pequeno porte quando são mantidas por uma

ou poucas pessoas, com atividades localizadas em uma mesma região geográfica, e quando o número de funcionários é menor que 100. Silva *et al* (2002) reforça ainda que, segundo as orientações contidas no Manual de Procedimentos Contábeis para micro e pequenas empresas, as empresas constituídas como sociedade anônima não podem ser enquadradas como microempresas ou empresas de pequeno porte.

A grande maioria das empresas e comércios existentes na atualidade, principalmente em cidades menores e pequenos centros comerciais, são classificadas como microempresas, empresas de pequeno porte, ou ainda microempreendedor individual - MEI, que é uma modalidade que vem ganhando destaque nos últimos tempos.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2015 revelou que o Brasil possuía naquela data aproximadamente seis milhões de micro e pequenas empresas, que correspondiam a 97% do total. Estes dados revelam o Brasil como um país de empreendedores e colocam estas empresas como maiores geradoras de emprego e renda.

Mas embora sejam as maiores geradoras de emprego conforme citado anteriormente, é estatisticamente comprovado que boa parte destas fecha suas portas em seu primeiro ano de funcionamento. Os motivos são diversos e partem desde a falta de planejamento e gestão do negócio, carência de capital de giro inicial, até as crises econômicas locais ou regionais que assolam diversos mercados.

Birley e Niktari realizaram uma pesquisa que buscava compreender os motivos da morte precoce das micro e pequenas empresas, e identificaram quatro fatores como sendo os principais motivos associados à mortalidade, e que estavam vinculados diretamente a gestão do negócio: “Perfil inflexível, resistente a mudanças e não aceita ajuda externa; equipe de baixa competência e baixa experiência no ramo; falta de planejamento; e falta de organização das operações da empresa” (BIRLEY; NIKTARI, 1996 *apud* FERREIRA *et al*, 2012, p.814).

Santos e Pereira descrevem com maior especificidade os problemas que normalmente assolam as microempresas e empresas de pequeno porte:

- Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:
 - Falta de experiência empresarial anterior; e
 - Falta de competência gerencial.
- Na área mercadológica:
 - Desconhecimento do mercado; e

- Desconhecimento do produto ou serviço.
- Na área técnico-operacional:
- Falta de qualidade nos produtos e serviços;
 - Localização errada do imóvel ou do ponto;
 - Problemas na relação com os fornecedores; e
 - Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.
- Na área Financeira:
- Imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
 - Política equivocada de crédito aos clientes; e
 - Falta de controle de custos e de gestão financeira.
- Na área Jurídica/Organizacional:
- Estrutura organizacional inadequada;
 - Falta de planejamento e informações gerenciais; e
 - Ausência de inovações gerenciais (SANTOS; PEREIRA, 1995 *apud* FERREIRA *et al*, 2012, p.815).

No Brasil, a preocupação com as pequenas e microempresas e sua manutenção no mercado, foi mais marcante na década de 90 após a criação do SEBRAE como mecanismo apoiador e fomentador para este segmento, atuando como uma forma de consultoria para aqueles que buscavam soluções para seus negócios. No entanto, muitas empresas hoje ainda sofrem com dificuldades em se inserir e manter-se no mercado, e acabam não buscando ajuda especializada.

A prática do *coaching* ainda está mais presente e é mais difundida entre as grandes empresas e multinacionais, que tem mais acesso as ferramentas, custeio dos trabalhos e são cobradas de acordo com sua hierarquia a apresentar metas e resultados sobre os serviços prestados. Conforme Donadone (2012) nas micro e pequenas empresas, normalmente os proprietários estão presentes na maior parte do tempo ou são os gestores do negócio, e os postos chave são ocupados por familiares pelo simples fato de não comportar a contratação de profissionais especializados.

Segundo Bacic *et al* (2010-2011) nas pequenas e microempresas, é comum que as ferramentas de gestão sejam básicas, os equipamentos nem sempre os mais atuais e a organização contábil e financeira pode apresentar-se bastante precária.

Diante do cenário exposto e dos problemas que podem assolar a gestão das micro e pequenas empresas, é possível compreender que *coaching* se revela como uma ferramenta eficaz e que pode beneficiar empresas e funcionários, independente do tamanho. Para Krausz (2007, p.1) “O *Coaching* executivo e empresarial é uma metodologia de desenvolvimento profissional inovadora que está sendo cada vez mais reconhecida no cenário organizacional, em função dos resultados favoráveis apresentados”.

A primeira etapa em um processo de desenvolvimento de pessoas é o treinamento. Nesse sentido, é importante que o processo seja contínuo, pois vivemos em um mundo globalizado e em constantes transformações, onde o conhecimento adquirido agora, amanhã já pode se tornar obsoleto. O *coaching* em si difere um pouco das concepções de treinamento e desenvolvimento conhecidas nas linhas gerais da administração, pois se refere mais diretamente ao trabalho com lideranças específicas, para que estas se desenvolvam na dimensão pessoal e profissional, em busca de melhores resultados.

Um dos grandes desafios para a sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte está relacionado ao diferencial que elas podem oferecer, na qualidade de seus produtos e serviços, e na compatibilidade do preço no mercado. Mas é nos bastidores que está inserida a responsabilidade do planejamento e gestão da empresa.

Cada indivíduo tem suas potencialidades, sendo crucial que o *coaching* esteja totalmente interligado ao desenvolvimento pessoal. As pessoas estão em contínuo processo de reconstrução de si e de suas relações com o ambiente, o que se reflete diretamente na organização em que estão inseridas, levando a uma dinâmica propícia ao estabelecimento das mudanças que deve enfrentar para atender às pressões ambientais. Neste sentido, é necessário que o gestor de pessoas atue de maneira assertiva, havendo sinergia entre empresa e equipe, para que essa mudança organizacional seja eficaz e eficiente.

Como uma ferramenta de consultoria, o *coaching* determina um processo interativo de um agente de mudança para a empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar os gestores e profissionais na tomada de decisão, mas como deixa claro Oliveira (2011), não tem o controle direto da situação. Não é o *coach* quem decide, mas sim, direciona o gestor a ser mais assertivo.

Na área de Recursos Humanos, observa-se com frequência que as pessoas são contratadas pelo seu potencial cognitivo e dispensadas pelo seu comportamento. Portanto, não basta apenas capacitarmos, é preciso agir no desenvolvimento pessoal, atuando no comportamento de cada indivíduo, sendo esta a proposta do *coaching*. Drucker (2002) corrobora com esta ideia ao citar que o principal investimento de uma organização deve ser no trabalhador intelectual.

Nesse contexto, é necessário investimento nesse capital para que se torne cada vez o maior diferencial competitivo de uma organização. Robbins (2005) afirma que funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas, reafirmando a importância do *coaching* nas empresas.

Diversas são as vantagens do processo de consultoria e *coaching* nas microempresas e empresas de pequeno porte, podendo ser justificada pelas dificuldades e inexperiências destas, em gerenciar seus processos. Artiolo Junior e Borges (2015) realizaram uma pesquisa buscando identificar a utilização do *coaching* por pequenas e microempresas, e descobriram que 60% das empresas abordadas em seu estudo nunca tiveram serviços de consultoria. Para aquelas que referiram ter contado com o serviço, descreveram que as atividades mais importantes realizadas pelo profissional *coach* em seu ambiente foram: ajustes no planejamento e organização da empresa; suporte e orientação financeira; e planejamento para acertos fiscais junto à contabilidade. Os entrevistados também se colocaram como satisfeitos com o trabalho executado, e a maioria mantém os serviços de consultoria como acompanhamento dos resultados da empresa.

A maior dificuldade encontrada nas pesquisas e artigos verificados se dá pelo fato de que muitas microempresas e empresas de pequeno porte consideram o investimento em capacitação como custo adicional, devido ao resultado no processo de desenvolvimento não ser algo imediato, gerando dificuldades em implantar um programa de desenvolvimento neste segmento empresarial.

Mas, para que o capital intelectual das empresas esteja em constante evolução, acompanhando as transformações do mundo que acontecem numa velocidade extrema, é importante que as empresas invistam no desenvolvimento de seus funcionários, buscando tornarem-se um referencial competitivo nos negócios.

O *Coaching* é um processo de desenvolvimento de competências, e se baseia nos princípios da aprendizagem de adultos. Apresenta-se atualmente como uma ferramenta eficiente e eficaz nos processos de aprendizado, liderança e desenvolvimento humano e organizacional. Mesmo em se tratando de microempresas ou empresas de pequeno porte, a avaliação e desenvolvimento das pessoas é de grande importância, sendo interessante ao empresário poder identificar e contar com

pessoas treinadas, capacitadas e motivadas, resultando em satisfação e produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da conjuntura corporativa global cada vez mais exigente e dinâmica, é esperado que cada vez mais as empresas modifiquem seu modo de agir, no sentido de aplicar e manter constante a capacitação das pessoas que realizam suas demandas, objetivando torná-las eficazes, eficientes e efetivas nas funções que desenvolvem, gerando assim a produtividade positiva.

As ações de gestão do capital humano com o uso do *coaching* devem ser aplicadas com periodicidade definida e intermitente, para que a empresa tenha retorno positivo, posto que aplicando o *coaching* com o desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, pode fazer com que a equipe profissional se sinta integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da empresa.

A competitividade no mundo dos negócios compele ao desenvolvimento e aprimoramento das técnicas e recursos relacionados aos processos produtivos e desenvolvimento de capital humano, e a adaptação é inevitável. Sobreviverá quem tiver competências para realizar estas ações de forma excelente, de acordo com as exigências que surgem no mercado diariamente.

O *Coaching* é aplicado como um recurso de desenvolvimento de lideranças para estimular a criatividade e aumentar a motivação ao auxiliar os líderes nas tomadas de decisões, podendo torná-los assim mais confiantes e comprometidos com a missão da empresa. A visão de um líder do futuro é perceber quando ele precisa ouvir seu subordinado, quando erra, e quando precisa de suporte.

Micro e pequenos empresários estão sempre tentando manter os negócios funcionando a qualquer custo e nem sempre tem tempo para pensar em recursos humanos. No entanto, deixar de lado a gestão de pessoas é um erro, uma vez que justamente são elas que constituem o capital humano na organização e precisam estar alinhadas ao objetivo da mesma, na busca por maior eficiência e produtividade.

Gestão de pessoas através do *coaching* não é um privilégio das grandes empresas, é uma necessidade para toda e qualquer empresa, para que possa inovar e acompanhar as necessidades competitivas do mercado, provendo assim uma

melhor qualidade no serviço e produtos, valorizando aqueles que são sua fonte de recursos humanos, as pessoas.

O tema mostra-se atraente para o desenvolvimento de novas pesquisas e estudos de caso que permitam a mensuração de resultados da aplicação da ferramenta. Destaca-se a importância de verificar as boas práticas gerenciais adotadas por empresas de micro e pequeno porte, a fim de identificar as competências organizacionais que podem determinar o sucesso deste segmento.

REFERÊNCIAS

ARTIOLI JÚNIOR, J.; BORGES, S. A. C. A participação das consultorias empresariais nas micro e pequenas empresas: um estudo de caso na Região de Sertãozinho-SP. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**. v. 08, nº 1, p. 99-115, Jan-Jul, 2015. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/mw22b/pdf/menezes-9788579830426-05.pdf>>. Acesso em: 13 fev., 2018.

BACIC, M. J.; MEGLIORINI, E.; OLIVEIRA, E. C. M.; YOMURA, C. N. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Desenvolvimento Profissional Comissão de Desenvolvimento Científico. Gestão 2010-2011.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos da Metodologia**: um guia para iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BIRLEY, S.; NIKTARI, N. Reasons for Business Failure. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 17, n. 2, p. 52, 1996. *In*: FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão de Produtos**. São Carlos, v.19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf>>. Acesso em 09 fev., 2018.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Editora Manole, 2009.

COLONETTI, M.; RITTA, C. de O. Coaching: uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade-ComSus**, Paraná, v. 3, n. 2, p. 82-101, Jul/Dez.

2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v17n3/1809-9823-rbgg-17-03-00659.pdf>>. Acesso em 24 fev., 2018.

DONADONE, J. C. et al. Consultoria para pequenas empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>>. Acesso em 27 fev, 2018.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão de Produtos**. São Carlos, v.19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf>>. Acesso em 09 fev., 2018.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRANT, A. M., CURTAYNE, L.; BURTON, G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace wellbeing: a randomised controlled study. **The Journal of Positive Psychology**, n.4, v.5, 2009, p.396-407. Disponível em: <<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v31n1/art10.pdf>>. Acesso em: 13 mar., 2018.

KRAUSZ, R. R. **A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf>>. Acesso em 09 fev., 2018.

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial]. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Editora Manole, 2009.

COLONETTI, M.; RITTA, C. de O. Coaching: uma revisão bibliométrica. **Revista Competitividade e Sustentabilidade-ComSus**, Paraná, v. 3, n. 2, p. 82-101, Jul/Dez. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbgg/v17n3/1809-9823-rbgg-17-03-00659.pdf>>. Acesso em 24 fev., 2018.

DONADONE, J. C. et al. Consultoria para pequenas empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gestão da Produção**, São Carlos,

v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>>. Acesso em 27 fev, 2018.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão de Produtos**. São Carlos, v.19, n. 4, p. 811-823, 2012. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf>>. Acesso em 09 fev., 2018.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GRANT, A. M., CURTAYNE, L.; BURTON, G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace wellbeing: a randomised controlled study. **The Journal of Positive Psychology**, n.4, v.5, 2009, p.396-407. Disponível em: <<https://scielo.conicyt.cl/pdf/terpsicol/v31n1/art10.pdf>>. Acesso em: 13 mar., 2018.

KRAUSZ, R. R. **A conquista da liderança**. São Paulo: Nobel, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CENTRO
UNIVERSITÁRIO



CAMPO REAL

EXCELÊNCIA EM ENSINO SUPERIOR

