



MUNDO
ACADÊMICO

MUNDO ACADÊMICO

Faculdade Norte Capixaba de São Mateus – UNISAM
v. 1 n. 1 janeiro/junho – 2009 - Semestral

Diretor Geral

Tadeu Antônio de Oliveira Penina

Coordenadora Acadêmica

Eliene Maria Gava Ferrão

Coordenadora Financeiro

Célia Maria Pertel

Coordenadores de Curso

Administração de Empresas/ Análise Desenvolvimento de Sistemas/Produção de Petróleo e Gás

Elen Karla Trés

Engenharia de Produção Mecânica

Allan Costa Jardim

Pedagogia

Charles Moreto

Serviço Social

Philiane Ferreira Paulino da Silva

Bibliotecária

Fernanda Samora Dias Borges

Presidente da Comissão Editorial

Eliene Maria Gava Ferrão

Comissão Editorial

Allan Costa Jardim

Elen Karla Trés

Eliene Maria Gava Ferrão

Charles Moreto

Philiane Ferreira Paulino da Silva

Fernanda Samora Dias Borges

Endereço para correspondência

Rod. Othovarino Duarte, s/nº, Bairro Park Washington,

São Mateus-ES, CEP.: 29930-000

e-mail: fernandas@univen.edu.br

Capa

Maico Roncatto

M965 Mundo Acadêmico / Faculdade Norte Capixaba de São Mateus – v.1, n.1,
2009 – São Mateus:UNISAM, 2009.

Semestral
ISSN 1984-7564

1. Pesquisa acadêmica – periódicos. 2. Gestão. 3. Exatas. I. Faculdade
Norte Capixaba de São Mateus

CDD 001.891
CDU: 001.891(05)

EDITORIAL

A revista científica Mundo acadêmico é uma iniciativa da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus que possibilita a divulgação de artigos e resumos de contribuições relevantes para a comunidade científica das diversas áreas de estudo que abrange a Instituição. Portanto, trata-se de um veículo de publicação acadêmica semestral, cujo público-alvo são professores e alunos de graduação e pós-graduação.

Diante disso, a Instituição almeja que a revista científica Mundo Acadêmico contribua para o fomento contínuo da prática da investigação, e promova o crescimento educacional.

MUNDO ACADÊMICO

SUMÁRIO

ARTIGOS

A estratégia enquanto prática social como alternativa a visão clássica: um ensaio teórico	07
Andressa Salvador Elen Karla Três Fernando Bom Costalonga	
Principais problemas relacionados ao desenvolvimento de sistemas	16
Alessandro José Venturim	
Formação de professores na modalidade de educação aberta e a distância: uma análise da produção acadêmica no período de 1997 – 2004	24
Charles Moreto	
A fragmentação das mídias e a economia da atenção	41
Danilo Motta	
Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas	48
Eliene Maria Gava Ferrão	
TE-SENDO redes: uma visão sobre as posturas dos sujeitos que compõem a rede de atendimento socioeducativo no Espírito Santo	58
Philiane Ferreira Paulino da Silva	

A ESTRATÉGIA ENQUANTO PRÁTICA SOCIAL COMO ALTERNATIVA A VISÃO CLÁSSICA: Um ensaio teórico

Andressa Salvador¹
Elen Karla Trés²
Fernando Bom Costalonga³

RESUMO

O presente artigo procura evidenciar que a perspectiva de estratégia enquanto prática social requer uma nova noção de estratégia. Trata-se de um ensaio teórico, no qual se mostra porque o modelo amplamente aceito de estratégia empresarial não é adequado para a prática da estratégia. Como alternativa, apresentam-se os fundamentos da perspectiva da estratégia como prática social e suas implicações para formulação e implementação da estratégia nas organizações. O trabalho também abre oportunidade para uma pesquisa experimental futura a fim de compreender como os indivíduos reconhecem e validam essa perspectiva em seu cotidiano organizacional.

Palavras-chave: estratégia; pensamento clássico; pós-modernismo; prática social.

ABSTRACT

This article aims to highlight the strategy perspective as a social practice requires a new strategy concept. This is a theoretical test, which shows up how the widely accepted model of business strategy is not suitable for the practice of strategy. Alternatively, the perspective foundations are presented as social practice strategy and its implications for strategy formulation and implementation in organizations. The work also shows an opportunity for future experimental research to understand how people recognize and validate this approach in their organizational daily.

Keywords: strategy; classical thought, post-modernism, social practice.

¹ Formada em Administração de Empresas e especialista em Gestão Empresarial e Didática no Ensino Superior pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia e mestranda em Administração de Empresas pela FUCAPE. Coordenadora do curso de Petróleo e Gás e Coordenadora de Marketing da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

² Formada em Administração de Empresas e especialista em Gestão Empresarial e Didática no Ensino Superior pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia e mestranda em Administração de Empresas pela FUCAPE. Coordenadora dos cursos Administração de Empresas, Petróleo e Gás e Análise Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

³ Formado em Ciências Contábeis pela Faculdade Castelo Branco, especialista em MBA Gestão Empresarial pelo Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC, especialista em Didática no Ensino Superior pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia e mestrando em Administração de Empresas pela FUCAPE. Coordenador Administrativo-Financeiro da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da estratégia, originado na década de 60 nos Estados Unidos, defendida por autores como Porter (1986), Ansoff (1991), Chandler (1962), atualmente, enfrenta questionamentos em relação às características predominantes da visão clássica incluindo a racionalidade, formalidade, planejamento de longo prazo e separação entre planejamento e implementação.

Mintzberg e Quinn (1998), em seus estudos, procuram mostrar falhas na aplicação do planejamento formal e acrescentam na formulação, além das estratégias deliberadas as estratégias emergentes. Como críticas Mintzberg (apud MENDES; BINDER; PRADO JUNIOR, 2006) aponta: a certeza da validade das análises dos pontos fortes e fracos antes de testá-los, o ignoramento da relação do passado com a estratégia criada, consideração da estrutura como consequência da formulação de estratégia quando deveria ser referência para tal, a definição prévia das estratégias frente às constantes mudanças em um ambiente; a separação entre pensamento e ação fazendo com que os estrategistas desenvolvam a estratégia sem conhecer de perto seu mercado.

Aktouf (2002) faz uma crítica ao pensamento clássico ao contestar as teorias defendidas por Porter. Para o autor (2002, p. 44) “a infinita maximização econômica tornou-se acompanhada da crença na corrida pela vantagem competitiva, uma espécie de dogma, de padrão de pensamento e de ação, em quase todos os domínios”.

Como alternativa a essa visão clássica, Whittington (2004, p. 45) aponta a perspectiva da estratégia como prática social, afirmando que “[...] a estratégia é algo que as pessoas fazem”, sendo necessário, portanto, compreender o que os estrategistas, de fato, fazem, quais suas habilidades e como as adquirem (WHITTINGTON, 2002). Além disso, introduz a sociologia no contexto das estratégias, a sua dominação frente aos aspectos econômicos e a ênfase nas prudências das reflexões com o objetivo de transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas.

Watson (2003, p. 1307, tradução nossa) critica a pouquíssima atenção quanto à importância “[...] do papel que os valores, emoções, identidades, interesses e projetos pessoais dos indivíduos engajados no trabalho de ação estratégica” desenvolvem no processo da formulação da estratégia. Esses aspectos, entre outros, são considerados por Clegg, Carter e Kornberger (2004) como os contornos principais para o estudo da estratégia como prática.

Com o intuito de apresentar uma abordagem alternativa à teoria clássica, o artigo tem como objetivo mostrar as características e os contrapontos entre as teorias clássica e pós-moderna, a fim de compreender que a perspectiva de estratégia enquanto prática social requer uma nova noção de estratégia priorizando a performance dos praticantes de estratégias individual à performance da firma. Trata-se de um ensaio teórico, no qual mostra-se porque o modelo amplamente aceito de estratégia empresarial (visão clássica) não é adequado para a prática da estratégia.

O artigo está organizado em três partes. Na parte 1, foi desenvolvida uma introdução do artigo abordando o problema a ser respondido pelas evidências teóricas, na parte 2 é feita uma abordagem bibliográfica dos principais conceitos e correntes de estudo acerca de estratégia, e suas implicações para a formulação e implementação nas organizações. Por fim, na seção 3 são relatadas as considerações finais do artigo que mostra a perspectiva da estratégia enquanto prática social como alternativa ao modelo clássico.

2. PRESSUPOSTOS E CONTRAPONTO ENTRE ESTRATÉGIA NA PERSPECTIVA CLÁSSICA E COMO PRÁTICA SOCIAL

O estudo da estratégia, originado nos Estados Unidos na década de 60, tem como respaldo a teoria econômica científica. Teóricos como Chandler (1962), Porter (1986) e Ansoff (1991) representam os grandes percussores dessa abordagem.

De acordo com Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) a década de 70 é marcada pelo crescimento das empresas multinacionais, nacionais e estatais, e pelo aumento dos problemas de controle e gestão destas organizações. Mendes, Binder e Prado Junior (2006) afirmam que esses entre outros fatores fizeram com que o planejamento estratégico passasse a ser visto como uma ferramenta indispensável a fim de conquistar desempenhos de destaque, influenciando a prática da administração e os processos de formação de estratégia.

Os princípios básicos da teoria clássica enfatizam o planejamento de longo prazo, a imparcialidade, racionalidade e separação entre o planejamento e a execução. Segundo Volberda (2004, p.34) de acordo com a teoria clássica “a estratégia é um processo deliberado (formal) iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia corporativa coesa e ambiciosa (consistente)”.

Para Chandler (1962, p. 13) estratégia é definida como “[...] a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocações de recursos necessários para atingir esses objetivos”. De acordo com Whittington (2002) teórico pós-moderno, a própria definição do autor acerca de estratégia revela todas as características dominantes do pensamento clássico.

Porter (1986) defende que o planejamento formal responde a importantes questões que preocupam os gestores como ações da concorrência e posicionamento a ser adotado para competir a longo prazo. O autor em sua obra “Estratégia competitiva” propõe aos gestores uma metodologia para análise da estrutura de uma indústria enfatizando o estudo das cinco forças competitivas que atuam sobre essa e de suas implicações estratégicas sendo elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre as empresas existentes.

A fim de enfrentar com sucesso essas forças competitivas Porter (1986) sugere a aplicação de três estratégias genéricas internamente consistentes denominadas de liderança de custo, diferenciação e enfoque. Além dessas, ainda é encontrada na obra de

Porter (1989) a utilização da ferramenta cadeia de valor para obtenção de vantagem competitiva de uma indústria.

Assim como Porter (1986) Ansoff (1991) enfatiza a influência do ambiente onde as organizações estão inseridas na elaboração das estratégias. O autor (1991, p. 95) afirma que a “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Admite ainda que a formulação de estratégia baseia-se em informações agregadas, parciais e incompletas das alternativas de decisões.

Aktouf (2002) em seu artigo “Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter” relaciona vários questionamentos que contestam por completo a teoria porteriana, ao determinar que a macroeconomia depende da microeconomia e as políticas nacionais das decisões de negócios. Critica o autor por ver os Estados e sociedades como negócios agregados apenas voltados para a geração de dinheiro e questiona se isso não representa uma mega teoria da governança.

Autores da abordagem moderna como Mintzberg e Quinn (2001) ao apontar críticas à ferramenta clássica inclui severamente o problema do excesso de formalidade, racionalidade e burocratização das tarefas. Essa afirmação remete à reflexão de que a utilização do planejamento formal deve ser aplicada para um contexto específico, ou seja, é nítido que o ambiente na década de 70 (data da utilização da ferramenta) é muito distinto do ambiente atual das organizações e que as ferramentas não são formuladas num vácuo, precisam de correlação com seu objeto de aplicação. Mintzberg e Quinn (2001) ainda incluem em suas críticas ao planejamento formal fatores como: planejamento como um processo deliberado de pensamento consciente; a responsabilidade da formulação é centralizada na cúpula da organização; as estratégias devem ser explícitas em sua totalidade para que possam ser implementadas; separação clara entre pensamento e ação, além da não sobreposição das etapas de formulação, implementação e controle.

Para os autores, as estratégias nem sempre são desenvolvidas de forma explícita, uma vez que podem existir ações que emergem de iniciativas dos gestores de níveis hierárquicos inferiores, reconhecendo assim no processo de formulação de estratégias, além das deliberadas, as estratégias emergentes.

Para Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias deliberadas são as estratégias nas quais as intenções previamente formuladas foram realizadas enquanto nas estratégias emergentes os padrões desenvolvem-se na ausência de intenções planejadas. As estratégias emergentes e as estratégias deliberadas estarão presentes em maior ou menor grau de acordo com o nível de intenções estratégicas explícitas e o nível de controle e previsibilidade sobre a organização e seu ambiente externo.

A abordagem clássica, de acordo com Clegg, Carter e Kornberger (2004), baseada na visão cartesiana da estratégia, é permeada por premissas inconsistentes dotadas de senso comum nomeadas pelos autores de “falácias” que perpassam entre o idealismo pretendido e a realidade alcançada.

Como realidade alcançada pelo planejamento os autores citam as competências organizacionais, as metas reais e claras, a implementação do planejamento, as evoluções emergentes, os membros da organização como um todo (o corpo); desordem e os meios existentes. Como idealismo os autores abordam os futuros perfeitos pretendidos pelos gestores, os objetivos futuros possíveis e imprevisíveis, o planejamento estratégico, a mudança planejada ao alcance do imaginário, a mente planejadora da administração (cabeça), a ordem e os fins a serem alcançados.

Ao concordar com o entendimento dos autores, Silva (2007) destaca as “[...] implicações da simplificação da realidade e da idealização de um futuro”. O fato dos estrategistas ignorarem o cotidiano afasta os gestores e os estrategistas dos demais membros da organização.

Segundo o autor, o idealismo não refletirá o futuro, apenas servirá como uma das interações do passado ou do presente na construção de estratégias, refletindo assim, o interesse de diversos autores em focar diretamente essa construção para compreender os processos estratégicos nas organizações.

Enquanto a teoria clássica, defendida por autores como Porter (1986), Ansoff e Chandler (apud WHITTINGTON, 2002), tratam a estratégia como uma abordagem racional e sistemática fazendo com que a formulação do planejamento seja sempre utilizada para adaptar ou antecipar as mudanças de mercado com o objetivo de obter lucros, Whittington (2004) a critica afirmando que é possível entender a estratégia além da visão econômica, através da visão sociológica na qual se torna impossível dissociar a prática do praticante e a formulação da implantação da estratégia.

As teorias pós-modernas, surgidas na Europa (WHITTINGTON, 2004), com foco na pesquisa qualitativa e contextual de campo (KOZA; THOENING, apud WHITTINGTON, 2004) pretendem constantemente fazer com que a prática seja recuperada, reafirmando a importância de valorizar o contexto e as habilidades específicas na formação de estratégias.

Silva (2007, p. 37) corrobora com essa ideia afirmando que “[...] a relevância da discussão do ‘fazer estratégia’ baseia-se no reconhecimento de que essas práticas e processos constituem as atividades organizacionais cotidianas e estão relacionados com os resultados nas e das organizações”. Portanto, o que se propõe nessa perspectiva é uma abordagem como alternativa a visão clássica para os estudos em estratégia.

Para Whittington (2004) o surgimento da perspectiva da estratégia como prática social indica o fim da omissão da sociologia no contexto das estratégias, a sua dominação frente aos aspectos econômicos e a ênfase nas prudências das reflexões. O autor sugere duas novas agendas para o estudo das estratégias, tendo como objetivos: tratar a estratégia como uma importante prática social, que exige uma séria análise sociológica e transformar esse conhecimento em uma maneira de melhorar o modo como as estratégias são conduzidas.

Nesse contexto, desloca-se então, o nível de análise da estratégia para uma instância acima e outra abaixo da firma. Isso significa que “[...] aceitar a estratégia como uma

prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo (**nível acima**) ou dos praticantes da estratégia individualmente (**nível abaixo**)” (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26) ao apresentar os pontos principais para o desenvolvimento de estratégia baseada na prática, fundamentados pelo pensamento de Whittington incluem: os focos no poder, identidade profissional, agentes não humanos, ética, linguagens e instituições, mencionados a seguir:

- *Poder e política*: Concentra-se em entender como as elites corporativas exercem com sucesso os controles homogêneos sobre a criação de estratégias. Aqui surge um questionamento: Até que ponto deve-se abrir a formulação da estratégia de forma democrática aos demais funcionários? “Por exemplo, se a formulação de estratégias for restrita a elite corporativa, poderá impulsionar a criatividade e a inovação?” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 26) A resposta a esta pergunta é bem subjetiva, mas os autores acreditam que a criação de novas estratégias requer alteração das elites; requer novas idéias.
- *Identidade profissional*: Preocupação de estudar e entender melhor quem é o homem estrategista, sua vida, o que faz e, principalmente, sua formação. Para esse grupo tão importante, na medida em que tomam decisões sobre a alocação de recursos e sobre o futuro das organizações, essa falta de conhecimento é problemática.
- *Atores não humanos*: Assim como a importância de conhecer o comportamento do estrategista, revelado pelos autores, esses também apontam os atores não humanos como integrantes relevantes para a construção da estratégia.
- *Ética*: Discute-se nesse item a necessidade de um profissionalismo permeado pela honestidade e pela responsabilidade social, onde os interesses não estejam acima dos padrões éticos. Acontecimentos recentes servem com fortes indícios de que os códigos possam estar distanciados das práticas cotidianas da vida profissional. A relação e o conflito entre a ética e a estratégia merecem maior atenção. “Enquanto a ética pode escrutinar o valor de um fim, a estratégia foca o uso correto de meios para alcançar o fim estrategicamente mais favorável, independentemente de suas implicações éticas” (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p. 28).
- *Linguagem*: Forma pela qual os estrategistas se comunicam e utilizam as ferramentas para dar significado a uma realidade. A linguagem da estratégia procura visualizar problemas futuros e propor soluções para os mesmos.
- *Instituição*: Legitimidade da organização para novos investidores. Existe uma necessidade da organização em demonstrar que existe uma estratégia traçada aos stakeholders.

Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 26) destacam assim que a proposição de estratégia enquanto prática oferece a perspectiva de evolução de uma prática disciplinarmente normativa e prescritiva a uma “prática essencialmente empírica em seu foco nos etnométodos do estrategista do cotidiano e nas utilizações que estes fazem dessas

respostas disciplinares de segunda ordem”. Reconhecendo assim como Whittington (2004) e Silva (2007) essa perspectiva de estratégia como alternativa a visão clássica.

Ainda como contribuição da visão da estratégia como prática social Wilson e Jarzabkowski (2004) buscam em seu estudo compreender o que ocorre no nível micro das práticas que unem o indivíduo, a organização e a estratégia. A fim de entender o processo de fazer estratégia os autores sugerem três dimensões de natureza distintas, mas complementares: a agência iterativa, projetiva e prática-avaliativa. Na iterativa procura-se reproduzir padrões pré-existentes para explorar recursos e posições existentes, enquanto na agência projetista, o estrategista é tido como visionário fazendo projeções imaginárias do futuro. A última dimensão, prática-avaliativa, envolve a capacidade dos atores em entender as ações atuais dentro do contexto de ações passadas e de aspirações futuras, transformando a prática existente.

Portanto, de acordo com Whittington (2002) a perspectiva da estratégia como prática social revela o preenchimento de uma grande lacuna na literatura sobre estratégia. Essa perspectiva aborda justamente o ponto menos enfatizado nas teorias - o que de fato os estrategistas fazem? Isso, de acordo com o autor, resultará no melhor entendimento do que é estratégia e implicará no desenvolvimento de estrategistas e na transmissão de efetivas práticas estratégicas dentro das reformas econômicas e a organização do trabalho estratégico.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo mostrar as características e os contrapontos entre as teorias clássica e pós-moderna, a fim de compreender que a perspectiva de estratégia enquanto prática social apresenta-se como uma alternativa à teoria clássica, alterando o foco da performance da firma para a performance dos praticantes de estratégias individual.

Ficou evidente que enquanto os autores da abordagem clássica enfatizam o planejamento de longo prazo, a imparcialidade, racionalidade e separação entre o planejamento e a execução os teóricos modernos abordam a perspectiva de evolução de uma prática disciplinarmente normativa e prescritiva a uma prática empírica em seu foco nos comportamento do estrategista e nas utilizações que estes fazem na formulação de estratégias.

A preocupação em refletir a perspectiva da estratégia como prática social frente à abordagem clássica pode ser explicada ao encontramos “falhas” abordadas por autores modernos e pós-modernos como Mintzberg e Quinn (2001), Whittington (2004) e Clegg, Carter e Kornberger (2004). As críticas elencadas sustentam-se em argumentos como: a tentativa de idealizar de um futuro; o ignoramento da relação do passado com a estratégia criada, a definição prévia das estratégias frente às constantes mudanças em um ambiente; a separação entre pensamento e ação fazendo com que os estrategistas desenvolvam a estratégia sem conhecer de perto seu mercado.

Assim, respaldados pela fundamentação teórica apresentada, é possível visualizar que a perspectiva da estratégia como prática revela-se com maior aplicabilidade a realidade

das organizações por priorizar em seus estudos a compreensão do “fazer estratégico” e das ações que afetam o comportamento dos estrategistas do que simplesmente preocupar-se com o desempenho financeiro das organizações, ignorando as questões sociais e qualitativas.

Porém, pretende-se reconhecer esse estudo apenas como uma alternativa reflexiva da estratégia na visão clássica do que revelar a perspectiva pós-moderna como solução pré-estabelecida.

Por fim, algumas indagações fazem-se pertinentes no contexto do estudo da estratégia sistêmica enquanto o desenvolvimento de pesquisas futuras: O que fazer quando identificamos interferências individuais na eficácia do processo estratégico? Como gerenciar todas as variáveis subjetivas que o os autores dessa abordagem?

A reflexão sobre os resultados deste estudo também abre oportunidade para uma pesquisa experimental futura a fim de compreender como os indivíduos reconhecem e validam essa perspectiva em seu cotidiano organizacional.

REFERÊNCIAS

1. AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, 2002, p. 43-53.
2. ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
3. BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: A produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-61, out./dez. 2003.
4. CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGUER, M.. A "máquina estratégica": fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.
5. CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
6. HUBNER, R. M.; BINDER, M.; PRADO JUNIOR, S. T. Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? **Anais do XXX Enanpad**, 2006.
7. MENDES, R. H.; BINDER, M. P.; PRADO JUNIOR, S. T. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões? **ENANPAD**, 23 a 27 de setembro de 2006.
8. MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

9. PEREIRA, M. F.; AGAPITO, F. de. Afinal, Como se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2, 2005, Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
10. PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
11. _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
12. _____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
13. SILVA, A. R. L. **As práticas sociais e o “fazer estratégia”**: um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim, 2007, 299f. Tese de doutorado - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
14. VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
15. WATSON, J. T. Strategists and strategy-making: strategic Exchange and the shaping of individual lives and organizational futures. **Journal of Management Studies**. v. 12, n. 4, july. 2003, 1305-1323.
16. WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P.. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, out./dez. 2004.
17. WHITTINGTON, R.. **O que é estratégia**. São Paulo; Thomson Learning, 2002.
18. _____. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Academy of Management Proceedings**, 2002.
19. _____. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.4, p. 44-53, 2004.

PRINCIPAIS PROBLEMAS RELACIONADOS AO DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS

Alessandro José Ventorin⁴

RESUMO

O desenvolvimento de sistemas é uma atividade extremamente complexa. Nos últimos anos, houve um crescimento exagerado na indústria de softwares em todo mundo, devido ao avanço e disseminação da informática, o que levou empresas e desenvolvedores a profissionalizarem suas atividades de produção de sistemas, em busca de um melhor produto de software e uma melhor distribuição dos recursos empregados, e conseqüentemente, um aumento em suas vendas e a maximização de seus lucros. Mas nesse período, surgiram também muitos problemas relacionados a esse tipo de atividade, que acabam afetando diretamente a capacidade de produção e os recursos disponíveis em uma empresa de desenvolvimento. Esse estudo teve como objetivo investigar os principais problemas enfrentados pela indústria de software: a demanda reprimida por novos sistemas, a confiabilidade e a manutenção dos sistemas já desenvolvidos. A partir da identificação desses problemas, buscou-se uma solução ou minimização para os mesmos, onde pude concluir que um software desenvolvido obedecendo a um projeto conciso e dentro de um padrão de qualidade pode diminuir as falhas nos sistemas, diminuindo assim, automaticamente, despesas gastas com manutenção e correção de erros, empregando esses recursos na produção de novos sistemas. Este estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Software, Análise de sistemas.

ABSTRACT

The development of systems is an extremely complex activity. In the last years, there was an exaggerating growth in the industry of software worldwide, due to the progress and spread of the computer science, what took companies and developers professionalize their activities of production of systems in search of a better software product and a better distribution of the employed resources, and consequently, an increase in their sales and the maximization of their profits. But in that period, it also appeared many problems related to this type of activity that end up affecting the production capacity and the available resources directly in a development company. This study had as an objective to investigate the main problems faced by the software industry: the demand repressed by new systems, the reliability and the maintenance of the systems developed already. Starting from the identification of those problems, it was looked for a solution or minimization for the same ones, where I could conclude that a developed software obeying a concise project and inside of an ideal quality, it can reduce the flaws in the systems, decreasing like this, automatically, expenses with maintenance and correction of mistakes, using those resources in the production of new systems. This study was done through bibliographical research.

Key-words: software; analise de systems

⁴ Tecnólogo em Processamento de Dados, Centro Universitário do Espírito Santo e Coordenador do Núcleo de Processamento de Dados da Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o crescimento da tecnologia, a competitividade entre organizações e a busca por informação confiável, precisa e com agilidade, vêm ocasionando um aumento considerável da demanda por novos sistemas computacionais. A busca contínua por essa automação faz com que a demanda tenda a se elevar cada vez mais. A sociedade também exige sistemas cada vez mais sofisticados, o que eleva o grau de dificuldade para quem o está desenvolvendo.

A necessidade de um bom projeto de software passou a ser fundamental para que se tenha o êxito esperado após sua implantação, onde o objetivo maior é satisfazer as necessidades do usuário.

O ciclo de vida de um projeto de software passa pelas fases de identificação do problema e da necessidade do usuário, estudo de viabilidade, análise e projeto de sistema, desenvolvimento, testes e manutenção. Mas, durante esse ciclo de vida, os profissionais e empresas envolvidos enfrentam alguns problemas relativos ao processo de desenvolvimento, e com o passar dos anos esses problemas têm se agravado nesse tipo de atividade.

Esse artigo foi desenvolvido com o intuito de investigar melhor esses problemas, relatando suas principais causas, e também apresentar soluções para corrigir ou pelo menos minimizar seus efeitos.

2 METODOLOGIA

As informações para realização deste trabalho foram obtidas através de pesquisa bibliográfica, buscando identificar os maiores problemas relacionados ao processo de desenvolvimento de um sistema de informação, e que afetam diretamente seu ciclo de vida.

Partindo desse pressuposto, o estudo foi focado nas principais causas desses problemas, e a que eles estão relacionados.

Por fim, buscou-se uma solução para minimizar tais problemas e apresentá-la aqui como alternativa para melhoria da qualidade do processo de produção de sistemas de informação.

3 DESENVOLVIMENTO

Por se tratar de uma tarefa extremamente complexa, as SDO's (Software Development Organizations), que segundo Rouiller (2003), representam uma organização independente, um departamento ou uma unidade de uma organização, que é responsável por desenvolver, manter, oferecer ou operar um produto ou serviço de software ou sistema de software intensivo, há muitos anos, se deparam com diversos problemas relacionados ao processo de desenvolvimento de sistemas de informação.

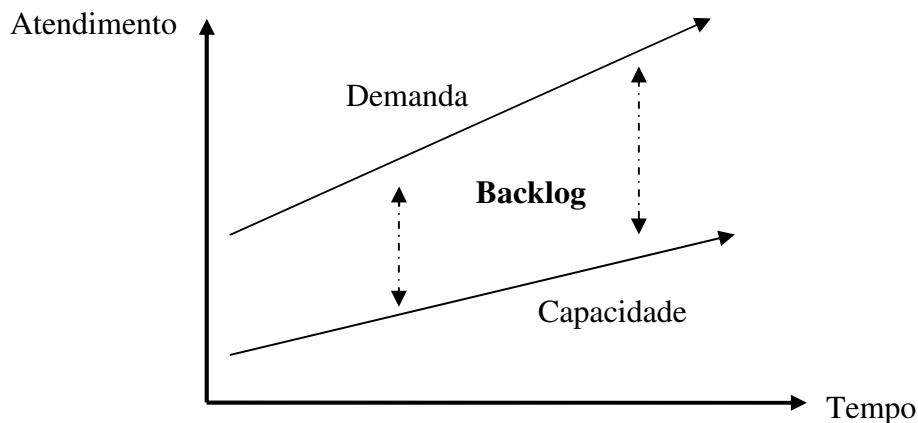
De acordo com Yourdon (1990), os principais problemas no desenvolvimento de sistemas são a produtividade, a confiabilidade e a manutenibilidade.

3.1 PRODUTIVIDADE

A produtividade talvez seja o problema mais evidente enfrentado pelos profissionais de desenvolvimento de sistemas e pelas SDO's, e diz respeito à falta de recursos dessas organizações para atender a uma grande demanda e um mercado exigente.

3.1.1 A DEMANDA REPRIMIDA

O principal causador dos problemas relacionados com a produtividade sem dúvida é a demanda reprimida por novos sistemas, também chamada de Backlog dos aplicativos. Alves (2004) define backlog como uma fila de espera existente na área de sistemas de uma empresa, decorrente do fato de que a demanda por novos sistemas cresce mais depressa que a capacidade da empresa produzir.



*Problema de backlog dos aplicativos
Fonte: Alves (2004)*

De acordo com Yourdon (1990), esse backlog se divide em três tipos: Visível, invisível e desconhecido.

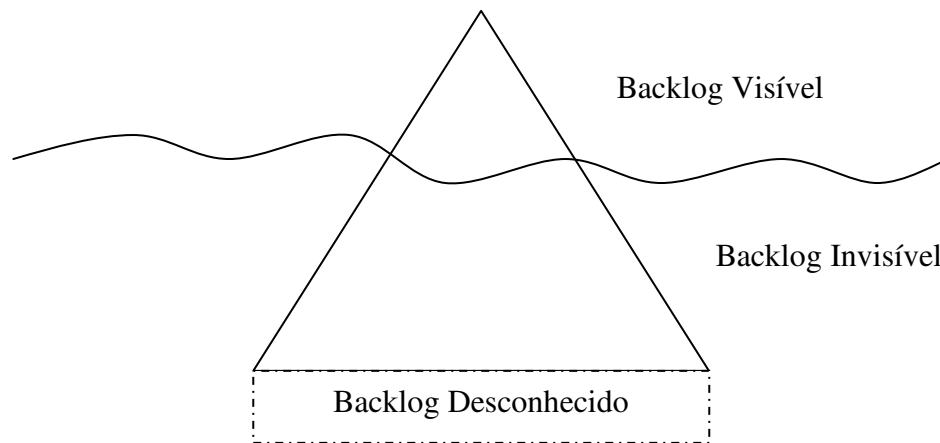
O backlog visível corresponde a novos sistemas solicitados por usuários e que não foram iniciados por falta de recursos das empresas de desenvolvimento, como por exemplo, analistas de sistemas, programadores, equipamentos, etc. Eles estão na fila, esperando que algum outro projeto seja concluído ou que novos recursos sejam adquiridos para que possa ser iniciado o seu desenvolvimento propriamente dito.

O backlog invisível diz respeito à necessidade de novos sistemas, mas que não são solicitados, pois aguardam a conclusão de algum projeto anterior, ou seja, o usuário sabe que precisa do novo sistema, mas ele não irá solicitá-lo oficialmente enquanto o outro não estiver pronto.

O backlog desconhecido corresponde aos novos sistemas que surgirão, tão logo terminem os projetos de backlog visível e invisível e que os usuários nem sabem que precisam.

Yourdon (1990) cita um estudo sobre a demanda reprimida por sistemas de informação feita pelos pesquisadores Robert Alloway e Judith Quillard, da MIT Sloan School, onde foi constatado que o backlog invisível é 5,35 vezes maior que o visível.

Podemos então comparar o problema da demanda reprimida com um iceberg. Enxergamos a ponta do iceberg, apenas uma pequena parte, que é o backlog visível, mas a parte maior, o backlog invisível e desconhecido, permanece oculta sob a água.

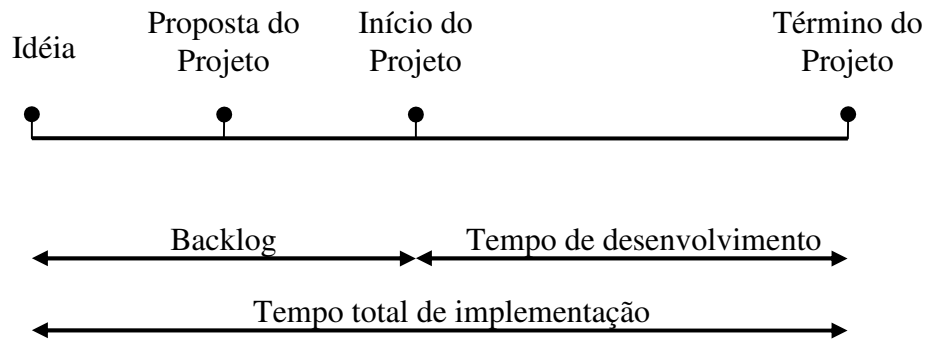


*Analogia do backlog dos aplicativos com um iceberg
Fonte: Alves (2004)*

Essa demanda invisível e desconhecida se torna um problema sério para empresas que preparam seu orçamento baseado apenas na demanda visível, visto que surgirão novos sistemas para serem desenvolvidos cujos gastos para serem projetados não fazem parte de seu orçamento.

3.1.2 O TEMPO DE DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA

Um segundo aspecto relacionado à produtividade é o tempo gasto para se desenvolver um determinado sistema. Prazos não cumpridos podem implicar em prejuízos para o usuário, como perdas de oportunidade, além de culminar com um outro problema, que seriam custos acima da previsão por parte do desenvolvedor. Esse outro aspecto está diretamente relacionado com a demanda reprimida, visto que, de acordo com Ambler (1997), o backlog afeta diretamente o tempo necessário para a implementação de um sistema. Podemos dividir esse tempo total de em duas partes: o tempo transcorrido até se iniciar o projeto (backlog) e o tempo necessário para concluí-lo. Isto significa que diminuindo o backlog, poderemos finalizar os projetos mais rapidamente.



*Como o backlog afeta o tempo total para implementação de um sistema.
Fonte: Ambler (1997)*

3.1.3 OS PROJETOS NÃO CONCLUÍDOS

Um terceiro aspecto com relação ao problema de produtividade seriam os projetos que se iniciam más que nunca são terminados, devido à falta de tempo para uma análise adequada, inexperiência da equipe de desenvolvimento, problemas técnicos e gerenciais, falta de recursos (mão-de-obra e equipamentos), dentre outros. Yourdon (1990) afirma que 25% dos projetos em grandes SDO's nunca são concluídos.

As SDO's enfrentam o problema da produtividade há muito tempo. Muitas delas estão procurando soluções e meios de minimizar o problema do backlog e de diminuir o tempo médio gasto para se desenvolver novas aplicações. De acordo com Yourdon (1990) algumas dessas soluções seriam:

- Contratação de mais programadores e analistas de sistemas;
- Contratação de programadores e analistas de sistemas mais talentosos, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho;
- Melhores equipamentos e ferramentas de desenvolvimento;
- Aplicação das técnicas de engenharia e qualidade de software;
- Ataque ao problema da manutenção, que veremos especificamente mais adiante, dentre outros.

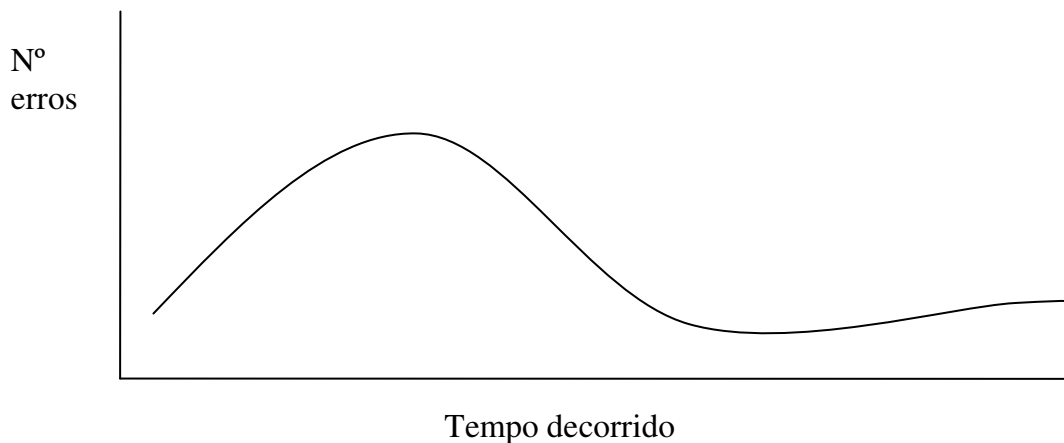
3.2 CONFIABILIDADE

Os erros e falhas que acontecem durante a utilização dos sistemas são causadores do problema da confiabilidade. Sistemas instáveis causam prejuízos como perda de dados, atrasos em atividades importantes, re-trabalho, dentre outros. Conseqüentemente os usuários ficam desconfiados quanto ao sistema e, automaticamente, seu desenvolvedor.

Podemos encontrar erros pequenos, como uma informação impressa incorretamente em um relatório, erros moderados, como um erro de processamento de dados, e erros graves que podem causar prejuízos financeiros ou até perda de vidas humanas.

Yourdon (1990) afirma que, em muitos casos, não existem sistemas totalmente seguros e sem falhas. Alguns erros nunca chegam a serem descobertos, e na maioria deles a documentação é relaxada ou ela nem existe, ficando mais de 50% dos erros sem divulgação, até mesmo dentro das SDO's.

Logo após a implantação do sistema, na liberação para utilização pelo usuário final, a taxa de erros dos sistemas é muito grande, devido à inexperiência dos usuários em relação à nova ferramenta de trabalho, à fase de testes iniciais, que detecta muitas falhas de programação, ou devido a uma análise incorreta ou mal planejada por parte da equipe de desenvolvimento. Observe o gráfico:



*Erros descobertos em função do tempo de utilização de um sistema
Fonte: Yourdon (1990)*

De acordo com Yourdon (1990), a curva nunca atinge o zero, ou seja, um sistema nunca estará totalmente livre de falhas durante sua utilização. A área sob curva, que representa o número total de erros no início, é muito grande, o que indica um número elevado de erros no período pós-implantação. Outro ponto, é que a curva, algumas vezes, tende a se elevar, marcando períodos de instabilidade do sistema.

Essas falhas não são fáceis de serem corrigidas, pois a equipe de desenvolvimento tem de encontrá-las, e tentar resolvê-las sem que essa correção provoque outros tipos de erros no sistema, como ocorre na maioria das vezes.

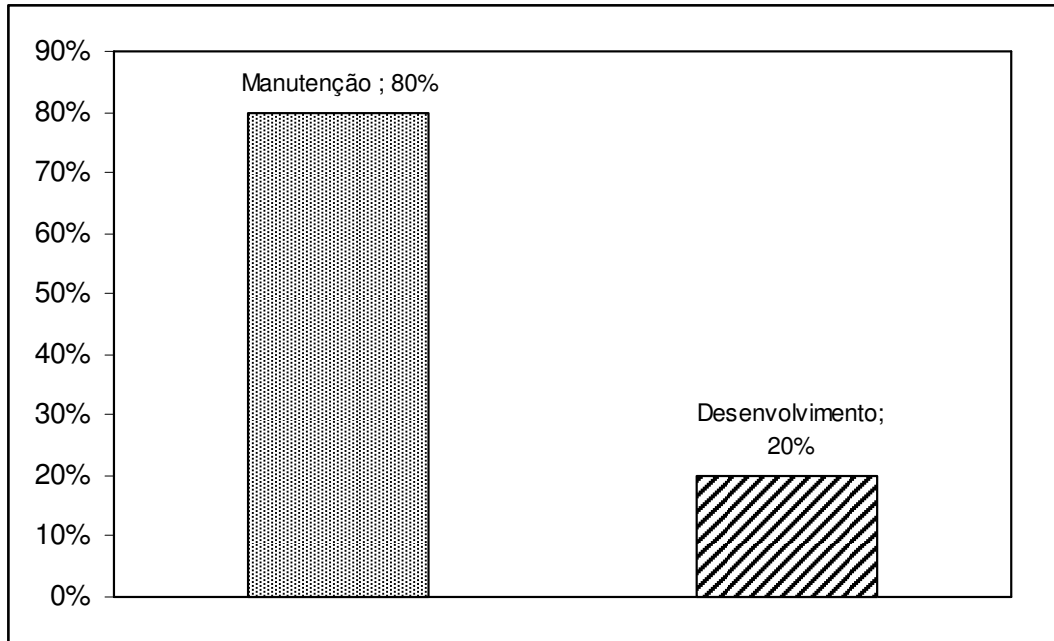
Um bom projeto de análise do sistema, utilizando as novas técnicas de engenharia e qualidade de software ajudaria a reduzir essa grande quantidade de falhas iniciais.

3.3 MANUTENIBILIDADE

A manutenção consiste na modificação, conversão, aperfeiçoamento e correção de falhas dos sistemas desenvolvidos e que se encontram em funcionamento. As SDO's

costumam gastar muito dinheiro com essa atividade, utilizando a maioria do tempo e orçamento com a manutenção de sistemas já desenvolvidos. Esse é o principal causador das filas de projetos (backlog) à espera de serem concluídos.

De acordo com Ambler (1997), o trabalho de manutenção e suporte consome cerca de 80% dos recursos disponíveis de uma empresa de desenvolvimento. Já Yourdon (1990) afirma que a manutenção consome de 50 a 80% de todo trabalho realizado na maior parte das organizações de desenvolvimento de sistemas.



*Alocação típica do orçamento dos departamentos de informática
Fonte: Ambler (1997)*

A correção de erros é um dos aspectos da manutenção. De acordo com Yourdon (1990) eles correspondem a 21% dos trabalhos de manutenção.

Ambler (1997) também cita algumas razões que explicam os gastos elevados com a manutenção:

- O número de sistemas que foram desenvolvidos no passado e que ainda se encontram em uso é muito grande, e assim como você precisa gastar dinheiro na manutenção do seu carro antigo, para continuar rodando, as empresas precisam fazer o mesmo para que os sistemas possam continuar atendendo às suas necessidades.
- A documentação de sistemas é ruim, isto é, quando ela existe, ou seja, em vez de consultarem a documentação para encontrar os erros, os programadores e analistas responsáveis pela manutenção do sistema gastam dias, ou até meses, tentando encontrar o problema no código-fonte do programa.
- Os sistemas antigos são mal construídos, de acordo com os padrões atuais, o que causa uma incompatibilidade de metodologias para manutenção.

Para obter uma diminuição na manutenção dos sistemas, as SDO's precisam maximizar a qualidade dos projetos de desenvolvimento, baseando a produção de sistemas em novas metodologias e novas ferramentas de análise e engenharia de software.

4 CONCLUSÃO

Através deste estudo, pode concluir que, os principais problemas relacionados ao desenvolvimento de sistemas têm uma estreita relação entre eles.

O problema da confiabilidade, causado principalmente por erros e falhas no sistema é o principal causador do problema da manutenção. Muitas falhas causam prejuízos e necessitam de trabalho de manutenção para correção, absorvendo assim a maior parte dos recursos de uma SDO. Por outro lado, a manutenção afeta diretamente o problema da produtividade, pois, os recursos consumidos na manutenção poderiam estar sendo empregados na produção de novos projetos, diminuindo assim a fila de espera dos sistemas, o chamado backlog, e o tempo médio de desenvolvimento de outros projetos.

Isto quer dizer que, com um melhor planejamento e uma melhor qualidade do produto final, podemos diminuir as falhas nos sistemas, diminuindo assim o gasto com a manutenção de erros, e conseqüentemente, empregando esses recursos na produção de novos sistemas, atendendo assim a essa demanda reprimida, maximizando os lucros da organização.

REFERÊNCIAS

1. ALVES, Rêmulo Maia; ZAMBALDE, André Luiz; FIGUEIREDO, Cristhiane Xavier. **Sistemas de informação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004. 79p.
2. AMBLER, Scott W. **Análise e projeto orientados a objeto**. Rio de Janeiro: Infobook, 1997. 252p.
3. ROUILLER, Ana Cristina. **Engenharia de software**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2003. 126p.
4. YOURDON, Edward. **Análise estruturada moderna**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 836p.

FORMAÇÃO DE PROFESSORES NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NO PERÍODO DE 1997 – 2004

Prof. Msc. Charles Moreto⁵

RESUMO

Trata, a partir da revisão da produção acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, de cinco periódicos nacionais⁶ e da produção do GT 08 – Formação de Professores da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – ANPEd, das discussões empreendidas sobre a formação de professores por meio da educação a distância – EAD no período de 1997 a 2004. Conclui afirmando que a LDB 9.394/96 constitui-se em um divisor de águas para a EAD no Brasil o que refletiu quantitativamente na produção acadêmica com o aumento do número de trabalhos produzidos e qualitativamente, com a diversificação das discussões sobre a temática, abordando aspectos como elaboração e financiamento dos programas e projetos e os sujeitos envolvidos nos processos formativos, com destaque para o tutor.

Palavras-chave: Formação de professores. Educação a distância. Revisão da produção acadêmica.

ABSTRACT

This work comes from the academic production review of the Education Graduate Program PPGE from Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, five national journals⁷ and the GT 08 production - Teacher Training of the National Association of Graduate Studies and Research in Education – ANPEd – This work is related to undertaken discussions about teachers training through distance learning education - EAD from 1997 to 2004. It concludes affirming that the law - LDB 9394/96 was the starting point (water divisor) to the EAD in Brazil which reflected quantitatively in the academic production with the increase in the number and quality of work produced, with the diversification of the discussions on the topic, covering aspects as development, funding of programs and projects and the individuals involved in these training processes, with emphasis on the tutor.

Keywords: Teachers training. Distance learning education. Academic Production Review.

⁵ Professor e Coordenador do Curso de Pedagogia da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus – UNISAM. Mestre em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, na linha de pesquisa Formação e Práxis Político-Pedagógica do Professor. Desenvolveu pesquisa no Mestrado sobre formação de professores de séries iniciais do ensino fundamental na modalidade de educação a distância. charles.moreto@yahoo.com.br

⁶ Os periódicos são: Cadernos CEDES, Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, Revista Brasileira de Educação, Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos e Revista Educação & Sociedade.

⁷ Journals are: CEDES Notebooks, Research Notebooks from Fundação Carlos Chagas, Revista Brasileira de Educação, Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos and Revista Educação & Sociedade

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo foi construído a partir do estudo por nós empreendido no curso de Mestrado em Educação na Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, onde desenvolvemos a pesquisa “Formação de professores de séries iniciais do ensino fundamental na modalidade de educação aberta e a distância: um estudo sobre parceria entre professores de escola básica e professores da universidade”. Na ocasião, buscamos investigar se o Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia na modalidade aberta e a distância da UFES, desenvolvido no Centro Regional de Educação Aberta e a Distância de São Mateus - CREAD São Mateus, favorecia práticas de parceria entre os orientadores acadêmicos (professores da escola de educação básica) e os professores especialistas (professores da universidade).

Para tanto, fizemos uma revisão da produção acadêmica entre o período de 1997 a 2004, analisando: a) os trabalhos produzidos no Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGGE da UFES; b) os artigos publicados nos periódicos *Cadernos CEDES*, *Cadernos de Pesquisa* da Fundação Carlos Chagas, *Revista Brasileira de Educação*, *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos* e *Revista Educação & Sociedade* e; c) dos trabalhos apresentados no Grupo de Trabalhos - GT 08 – Formação de Professores – da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação - ANPEd, investigando o que já havia sido publicado sobre formação de professores por meio da educação aberta e a distância no Brasil.

Utilizamos como critérios de escolha dos periódicos acima mencionados a acessibilidade, a expressividade no meio acadêmico, bem como consideramos a importância da instituição divulgadora e sua circulação nacional. Levantamento similar fizemos também a partir da produção do *GT 8 – Formação de Professores, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação - ANPEd*.

Nosso objetivo ao realizar este levantamento era o de mapear como vinha sendo discutida a problemática da formação de professores por meio da educação a distância, tanto no contexto local quanto no nacional, no período compreendido entre 1997 a 2004⁸, estabelecendo uma comparação com o período imediatamente anterior à promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, nº 9.394/96.

⁸ Nosso recorte aqui é estabelecido a partir do ano de 1997 devido a LDB nº 9.394/96 datar do dia 20 de dezembro, portanto, praticamente findado o ano de 1996 e por ser a mesma o instrumento legal que traz a abertura para o uso da educação a distância na formação de professores. Contudo, em relação aos trabalhos apresentados na ANPEd, estabelecemos um novo recorte (apenas para esse mapeamento), entre 2001 (ano em que é implantado na UFES o curso de Pedagogia/EAD) a 2004.

2 CONHECENDO AS DISCUSSÕES ACADÊMICAS EMPREENDIDAS SOBRE A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Legalmente, foi com a LDB nº 9.394/96, de 20 de dezembro, que pela primeira vez se tratou da educação a distância⁹. Assim sendo, antes da LDB nº 9.394/96, a temática da formação de professores em educação a distância era tratada pela academia? Com que frequência? De que forma? Era um aspecto ignorado?

Buscando algumas respostas iniciais a essas perguntas, recorreremos ao trabalho organizado por André (2002), que nos traz o estado da arte sobre a formação de professores no Brasil, no período entre 1990 a 1998.

O referido trabalho foi desenvolvido a partir de três eixos, buscando evidenciar 1) o tema formação de professores nas dissertações e teses (1990 – 1996); 2) o que dizem os periódicos brasileiros sobre formação e práxis dos professores (1990 – 1997); 3) as produções do GT 08 - Formação de Professores da ANPEd (1994 – 1998).

Em relação às teses e dissertações defendidas nesse período (eixo 1), 284 tratam da temática formação de professores, sendo que, entre essas, apenas 02, ou 0,7% discutem a formação de professores por meio da educação a distância (ANDRÉ; ROMANOWSKI, 2002).

Esses trabalhos são a dissertação de Mestrado em Educação de Araújo (1995, apud ANDRÉ; ROMANOWSKI, 2002), cujo trabalho constitui uma proposta de capacitação docente em educação ambiental para professores de 1ª a 4ª série do primeiro grau, integrando a Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando transmissões radiofônicas apoiadas por textos complementares. O outro trabalho é o de Trindade (1996, apud ANDRÉ; ROMANOWSKI, 2002) que analisa a experiência de formação em serviço a distância de professores e estudantes do último ano do curso de Magistério, desenvolvido pelo programa “Um Salto para o Futuro”, da Televisão Educativa - TVE do Rio de Janeiro.

Em relação ao eixo 2 do trabalho organizado por André (2002), intitulado “O que dizem os periódicos brasileiros sobre a formação e práxis dos professores (1990 – 1997)” e desenvolvida por Carvalho e Simões (2002), temos dentro de um universo de 115 artigos que tratam da temática formação de professores, de 10 periódicos nacionais¹⁰, apenas 02, ou 1,7% que tratam especificamente da formação do professor por meio da educação a distância.

O primeiro deles é o de Freitas (1995, apud CARVALHO; SIMÕES, 2002), que destaca o programa “Vídeo Escola” para a formação continuada do professor e seu efeito

⁹ É importante frisar que na Lei 5.692/71, em seu artigo 25, parágrafo 2º, recomendava-se a utilização da tecnologia da comunicação nos cursos destinados a educação de jovens e de adultos, contudo, não se fala de educação a distância.

¹⁰ Os periódicos selecionados no trabalho organizado por André (2002) foram: 1) Cadernos de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas); 2) Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos; 3) Tecnologia Educacional; 4) Revista da Faculdade de Educação da USP; 5) Teoria & Educação; 6) Cadernos CEDES; 7) Educação & Realidade; 8) Educação & Sociedade; 9) Em Aberto; 10) Revista Brasileira de Educação.

multiplicador. Com isso, discute a importância da teleeducação na capacitação de professores, visto que, segundo a autora, possibilita o atendimento de maior número de indivíduos espalhados pelo território nacional e que estão à espera de capacitação e atualização com qualidade controlada e avaliação. A educação a distância é apresentada como uma peça chave para dinamizar o processo de capacitação e atualização de recursos humanos na área da educação. Parte da premissa de que o conhecimento é a chave que abre as portas do mundo atual e futuro e que só professores capacitados é que podem difundir informações e isso só será possível com a maior capacitação qualitativa e quantitativa de professores, não apenas pelos meios tradicionais, mas também pela teleeducação. Afirma ser a mesma necessária para a ampliação de oportunidades para a formação, atualização e oferta de possibilidades ao professor para discutir suas dúvidas com outros professores do país, isso em rede nacional. Contudo, ressalta que a teleeducação, por si só, não resolverá as questões apontadas e alerta para o fato de que administrar teleeducação exige, além dos recursos tecnológicos, muita competência na condução e articulação das várias fases do processo, desde o planejamento até a conclusão.

No segundo trabalho, Ribeiro (1996, apud CARVALHO; SIMÕES, 2002) aponta a estratégia de capacitação de docentes através da educação a distância como necessária para reverter o quadro educacional do país e faz uma reflexão sobre a importância, a necessidade e a possibilidade de desenvolver um projeto teleeducativo de qualidade em âmbito governamental. Para tanto, apresenta a experiência desenvolvida pela Secretaria de Educação Média e Tecnológica e pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (órgãos do MEC) com relação à educação a distância. Segundo Ribeiro (*ibidem*), o sistema de comunicação, a tutoria e os encontros pedagógicos contribuíram para a qualidade do curso, sendo o professor-cursista considerado sujeito do processo de aprendizagem. Resultados positivos e negativos surgiram com a experiência, sendo os primeiros reflexões e discussões durante a elaboração do projeto do curso, o conteúdo, a tutoria, os encontros pedagógicos e a avaliação sistemática do desempenho; entre os últimos destaca-se a inadequação da época de implantação do curso, a dificuldade de acesso à bibliografia e o insatisfatório serviço de fax e telefonia para comunicação entre os tutores e cursistas. Finaliza, sinalizando que a experiência é uma alternativa possível de ampliação das oportunidades de atualização dos professores do ensino tecnológico, uma vez que o estudo desenvolveu-se, como acima exposto, em um Centro Federal de Educação Tecnológica.

Quanto ao eixo 3 do trabalho organizado por André (2002) e desenvolvido por Brzezinski e Garrido (2002), que de início explicam que o universo de 70 trabalhos analisados representam uma parte do que foi discutido no GT Formação de Professores da ANPEd, uma vez que o número de trabalhos é limitado para serem apresentados nas reuniões anuais da Associação e que, nesta análise específica, as Comunicações e os Pôsteres não foram incluídos. Não temos aqui, um trabalho sequer que aborde especificamente a formação de professores por meio da educação a distância. Contudo, na categoria “formação continuada”, de acordo com Brzezinski e Garrido (2002, p. 313), os trabalhos apresentados rejeitam “os treinamentos de massa, feitos por meio da telemática sob o pretexto de capacitar o maior número de indivíduos, para melhor qualificar o desempenho da escola pública.”

Portanto, as produções do período de 1990 a 1998 sobre formação de professores em educação a distância, presentes no levantamento organizado por André (2002), nos mostram que 1) os cursos não eram destinados a conferir titulação em relação a grau de ensino; 2) a formação docente dava-se em serviço; 3) utilizava-se tecnologia (os meios de comunicação de massa como o rádio e a televisão, apoiados por materiais complementares – textos impressos). Enfatizam a importância da capacitação docente por meio da telemática para a melhoria do quadro em que se encontra a educação no país, porém há consciência de que a mesma não resolverá sozinha esses problemas. Poderíamos mesmo dizer que os estudos e pesquisas sobre a formação docente por meio da educação a distância no período entre 1990 – 1998, tendo em vista a quantidade reduzida de estudos produzidos dentro dessa temática, a partir do universo analisado, é um aspecto silenciado, o que justifica a necessidade posta de maiores estudos sobre o tema.

Seria isso reflexo da não existência de aspectos legais que regulamentassem a formação por meio dessa modalidade de ensino? Com a LDB nº 9.394/96 esse silenciamento deixa de existir? O tema ganha importância e se torna uma problemática conhecida e investigada? Mais e melhores estudos passaram a ser feitos, com o objetivo de conhecer a problemática?

Tendo uma visão mais ampla das discussões até então engendradas e buscando não respostas definitivas para esses e outros questionamentos que nos acompanham, mas, sobretudo, conhecer melhor como a temática da formação de professores por meio da educação a distância passa a ser discutida a partir da LDB nº 9.394/96, é que passamos ao mapeamento da produção acadêmica no período de 1997 a 2004, tendo consciência da precariedade/provisoriedade do mesmo.

2.1 A PRODUÇÃO DO PPGE / UFES

Ao olharmos as dissertações defendidas, não levamos em conta a linha de pesquisa dentro da qual cada uma foi concebida. Utilizamos como critérios de seleção o descritor “formação de professores”, inicialmente nos títulos das dissertações; em segundo lugar, nas palavras-chave dos resumos (caso existissem); em terceiro lugar, lendo os próprios resumos.

Das 139¹¹ dissertações defendidas no Programa – Mestrado em Educação – UFES, entre 1997 e 2004, identificamos 41 que enfocam a temática “formação de professores”. Contudo, dessas, apenas uma dissertação aborda mais especificamente a “formação de professores por meio da educação a distância”. Trata-se do trabalho de Moreira (2003) que tinha como objetivo levantar subsídios que contribuíssem para analisar se o curso

¹¹ Para chegarmos a este resultado, somamos os dados apresentados no Catálogo Comemorativo dos 25 anos do Programa de Pós-Graduação em Educação PPGE-UFES (2003), pelo qual se conclui que nos anos entre 1997 a 2002 foram defendidas 74 dissertações. As 35 dissertações defendidas no ano de 2003, número obtido graças a levantamento realizado coletivamente por Andréa Brandão Locatelli e por mim e, finalmente, o total de 30 dissertações defendidas em 2004. É importante ressaltar que os números de 2004 não são conclusivos, pois para o obtermos, levamos em conta o registro de entrada das mesmas na Biblioteca Setorial do Centro de Educação da UFES, até a data do dia 30 de março de 2005.

de Especialização para *Formação de Orientadores Acadêmicos para a modalidade de Educação a Distância*, oferecido em parceria pela Universidade Federal de Mato Grosso e pela Universidade Federal do Espírito Santo, possibilitou aos alunos uma formação crítico-reflexiva sobre sua formação e sua atuação no curso de Pedagogia na modalidade Aberta e a Distância da UFES. Moreira (*ibidem*), ao analisar os dados, estabelece comparações entre o dito pelos orientadores acadêmicos e o observado por ela nos Centros Regionais de Educação Aberta e a Distância (CREAD's) e apresenta suas percepções sobre a existência de uma formação crítico-reflexiva nos sujeitos pesquisados, bem como detecta algumas questões que podem comprometer o exercício crítico de sua função. Apresenta encaminhamentos ao Núcleo de Educação Aberta e a Distância (NEAD), sugerindo a valorização dos projetos de pesquisa elaborados pelos orientadores acadêmicos por ocasião do curso de Especialização, com incentivos, tais como: publicações, participação em seminários promovidos pela Universidade, pelas prefeituras entre outros; aos CREAD's, sobretudo com a formação de um Conselho com representantes dos vários segmentos para contribuir nas discussões e tomadas de decisões, de forma reflexiva; aos orientadores acadêmicos, sugere-se assumir uma postura de permanente revisão crítica no exercício de suas funções, por meio da manutenção do diálogo com os pares, a coordenação e os alunos.

2.2 O QUE DIZEM OS PERIÓDICOS ANALISADOS SOBRE A FORMAÇÃO DE PROFESSORES POR MEIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA?

Em relação aos periódicos¹² analisados, utilizamos critério igual ao das dissertações para a seleção dos mesmos. Para uma melhor noção da frequência do tema em cada periódico, optamos por apresentar estatisticamente os dados coletados. Assim, temos: no periódico **Cadernos de Pesquisa**, da Fundação Carlos Chagas, de um total de 216 artigos totalizados entre 1997 a 2004, 35 (ou 16,2%) tratam da temática “formação de professores” e, destes, 05 (ou 2,3%) abordam a “formação de professores por meio da educação a distância”. No periódico **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, de 137 artigos totalizados no período de análise, 17 (ou 12,4%) discutem o tema “formação de professores” e, destes, apenas 01 (ou 0,7%) aborda especificamente a “educação a distância”. Já o periódico **Cadernos CEDES** teve 136 artigos publicados, dos quais 14 (ou 10,3%) tratam da temática “formação de professores”. Contudo, nenhum deles discute a formação docente via educação a distância. Na revista **Educação & Sociedade**, foram 408 os artigos totalizados, sendo que 66 (ou 16,2%) discutem “formação de professores” e 02 (ou 0,5%) “formação de professores por meio da educação a distância”. Finalmente, no periódico **Revista Brasileira de Educação**, 200 foram os artigos totalizados no período, sendo que 16 (ou seja, 8,0%) discutem “formação de professores” enquanto que 01 (ou 0,5%), mesmo não sendo a discussão central, aborda a “formação de professores via educação a distância”.

Assim, de um universo de 1.097 artigos totalizados, temos 09 trabalhos que discutem a formação de professores por meio da educação a distância. São os trabalhos de Barretto

¹² Os periódicos analisados foram: Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas; Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos; Cadernos CEDES; Revista Educação & Sociedade; e Revista Brasileira de Educação. Utilizamos como critérios de escolha dos mesmos a acessibilidade, a expressividade no meio acadêmico, bem como consideramos a importância da instituição divulgadora e sua circulação nacional.

(1997); Belloni (1998); Preti (1998); Barretto, Pinto e Martins (1999); Draibe e Perez (1999); Santos (2000); Brzezinski (2001); Belintane (2002); e Duarte (2004).

Partindo da discussão dos conceitos de modernidade e pós-modernidade, Belloni (1998) busca destacar os ideais e as conquistas da sociedade moderna nos campos da educação e da comunicação. Para a autora, se a escola moderna nasceu sob o signo da palavra impressa, que tinha uma conotação democrática e subversiva, a escola da pós-modernidade, terá que ser capaz de formar o cidadão para ler, não apenas a palavra impressa, mas todas em todas as novas linguagens do universo informacional em que ele se insere. Afirma que o uso adequado das potencialidades trazidas com as novas tecnologias proporcionaria ao professor uma libertação das tarefas tidas como repetidoras, deixando-o com mais tempo livre para desempenhar outros papéis, múltiplos, que estivessem mais de acordo com os tempos que correm. Belloni (1998, p. 156) apresenta-nos como possível caminho para a formação de professores numa perspectiva inovadora, indispensável para a melhoria da qualidade da escola do presente e do futuro, a pesquisa, tida como “mecanismo central do processo de construção do conhecimento, do qual professores e alunos participem criativamente, redefinindo os papéis e as relações entre eles e potencializando de modo inédito a construção coletiva do conhecimento”.

Preti (1998), inicia suas reflexões no texto analisado, afirmando que nas duas últimas décadas do século XX a educação foi muito adjetivada e que, com isso, corremos o risco de focar demasiadamente o que é secundário (ou seja, a adjetivação) abafando sua fonte (a educação). Assim, quando falamos de educação a distância, muito mais que do a distância, falamos de educação. Por isso, precisamos situar a EAD em uma rede maior e mais complexa de discussões, tais como globalização e neoliberalismo, para melhor situarmos as tendências e os desafios da mesma. Para o Brasil, Preti (*ibidem*) defende a idéia do *dual mode system*, onde a EAD está associada a uma universidade ou a uma instituição convencional, rejeitando, portanto, a criação de uma Universidade Aberta e a Distância no país. A vantagem do modelo defendido está em as instituições poderem atender muito melhor as diferenças culturais, as distâncias e os problemas sociais locais e regionais. O autor afirma que parece ter sido criada uma espécie de encantamento com as tecnologias hoje disponíveis para comunicação e a educação, afirmando ser o mesmo positivo quando nos leva a visualizar as possibilidades novas oferecidas ao campo educativo, mas também negativo quando caímos na alienação, na crença ilimitada na tecnologia por si só, acreditando que as mesmas podem solucionar os problemas de aprendizagem, bem como as dificuldades de acesso ao saber.

Para Barretto (1997), a melhoria da qualidade do ensino básico passa necessariamente pela qualificação e re-qualificação docente. Considerado como o meio mais viável de obter a curto e médio prazos uma renovação no sistema educacional, o programa “Um Salto para o Futuro”, criado graças à parceria interinstitucional entre o Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria Nacional de Educação Básica (SENEB), a Fundação Roquette Pinto (responsável pela Televisão Educativa do Ministério) e pelas Secretarias de Estado da Educação, dirige-se à professores em serviço que se reúnem em telepostos para assistirem aos programas televisivos veiculados que combinam, além de segmento ao vivo para interação dos cursistas por meio de fax e canal de voz, texto escrito - uma espécie de boletim diário. Apresenta-nos as dificuldades encontradas pelo

próprio programa em fugir das formas tradicionais de ensino, baseadas na transmissividade e afirma que o grande potencial dos meios de comunicação aplicados à educação ainda não foi por nós, brasileiros, explorado sendo preciso ter claro que os profissionais (professores, pedagogos, profissionais de televisão, jornalistas) envolvidos no desenvolvimento de programas de teleeducação possuem culturas diferentes, necessitando de um trabalho integrado entre eles, em todas as etapas do mesmo, para evitar a dissociação entre conteúdo e forma e finaliza assegurando o potencial motivador da interação, afirmando ser necessário explorá-lo melhor. Além da interação via fax e canal de voz, outro aspecto que merece atenção e apoio é a monitoria prestada aos alunos.

Já Barreto, Pinto e Martins (1999) afirmam ser a educação a distância uma modalidade específica de ensino. Alguns fatores são apresentados como vantagens para a utilização da mesma, sendo que elas podem vir a se constituir em riscos, dependendo da utilização feita da educação a distância. Assim, as chances de atendimento a um público diversificado, a relativização das fronteiras geográficas, a diminuição de custos por estudante (pelo menos em princípio), a possibilidade de democratização do ensino, o respeito aos ritmos diferenciados de aprendizagem dos alunos são vistos como vantagens desse processo, enquanto que a prevalência da cultura e de condicionantes administrativos derivados do sistema de ensino presencial (sobretudo nos programas governamentais), assim como a aproximação aos paradigmas do mundo da produção impedindo ou dificultando a adoção de um modelo interativo são os grandes riscos de implementação de um programa de educação a distância. Apresentam os programas “Um Salto para o Futuro” (primeira experiência realizada em âmbito nacional e dentro de uma perspectiva de parceria interinstitucional entre União, Estados e municípios) e “TV Escola”, desenvolvidos a partir dos anos noventa, como marcos da EAD no Brasil. Enfatizam o papel e a atuação do orientador de aprendizagem nos telepostos que recebem o sinal de TV do programa “Um Salto para o Futuro”, sendo evidenciado por meio de pesquisas que os bons resultados obtidos nos programas de educação a distância costumam vir aliados à qualidade da monitoria prestada aos alunos. Além disso, destaque significativo também é dado à importância da interatividade no programa.

Para Draibe e Perez (1999), o recente processo de introdução de sistemas de educação a distância nas redes públicas municipais e estaduais brasileiras oferece excelente oportunidade para o estudo dessa temática, sendo que a utilização de tecnologias educacionais nas escolas das redes públicas vem sendo discutida há muitos anos, tendo sido realizadas inúmeras experiências. Para os autores, é a partir de 1993, graças ao Plano Decenal para a Educação, que as idéias de valorização do magistério e da utilização da educação a distância ganham força e, dentro desse contexto, em 1995 o MEC, por meio do programa TV Escola e do Programa de Apoio Tecnológico inicia sua proposta de capacitação de professores por meio da educação a distância.

Santos (2000), discutindo o financiamento de programas de formação docente com recursos de organismos internacionais, afirma que apesar dos empréstimos do Banco Mundial serem concedidos em razão da adesão às políticas orientadas pelo mesmo na elaboração e execução de projetos, o que de fato se observa é que esse processo não se desenvolve de uma maneira linear e vertical, como pode parecer à primeira vista, isso

graças ao papel ativo dos atores sociais participantes, que acabam por recontextualizar as propostas de acordo com as tradições e as culturas locais. Além da formação continuada em detrimento da inicial, o Banco também preconiza ênfase no conhecimento dos conteúdos das matérias sobre o conhecimento pedagógico e, também, o uso da educação a distância sobre a modalidade presencial. Discutindo o *Programa de Capacitação Permanente de Professores* (PROCAP), desenvolvido em Minas Gerais e o *Programa de Formação Continuada* (PEC) em São Paulo, Santos (2000) afirma que esse concedeu maior grau de autonomia às agências capacitadoras, o que favoreceu uma maior recontextualização das propostas iniciais do Banco, aproximando-as mais às tradições e aos contextos locais. Em contrapartida, em Minas Gerais, o programa assentou-se nos pilares propostos pelo Banco Mundial. Santos (2000) indica que os docentes de muitas universidades afirmam que os projetos de educação continuada possibilitaram maior conhecimento dos problemas vivenciados pelas redes públicas de ensino, sendo que muitas dessas experiências foram incorporadas aos cursos de formação inicial com a finalidade de melhorar os cursos iniciais de formação docente.

Duarte (2004) também analisa o *Programa de Educação Continuada* (PEC), desenvolvido em São Paulo e o *Programa de Capacitação Permanente de Professores* (PROCAP), desenvolvido em Minas Gerais e, para ela, as semelhanças entre os programas estão no atendimento à complexa estrutura educacional de cada Estado, a ocorrência no mesmo período (1996 – 1998), a adoção da divisão dos municípios dos Estados em pólos, o envolvimento das universidades no processo e o financiamento com empréstimos do Banco Mundial. Contudo, as diferenças foram mais marcantes, sendo que o PEC englobou os professores dos dois ciclos do ensino fundamental, utilizando apenas a modalidade presencial, tendo uma atuação descentralizada, sendo que o material didático de cada pólo foi desenvolvido pelas universidades capacitadoras e a capacitação foi realizada pelos próprios professores das universidades. Em relação ao PROCAP, foram capacitados apenas professores do primeiro ciclo do ensino fundamental, utilizando-se as modalidades presencial e a distância, as decisões eram tomadas de maneira centralizada, sendo o material utilizado padronizado e estendido a todos os pólos e a formação realizada por professores das redes Estadual ou municipais, formados por professores universitários para esse fim. A proposta paulista afastou-se mais das diretrizes propostas pelo Banco Mundial, enquanto que a mineira não. Como conclusão, Duarte (2004, p. 165) afirma ser “importante que a capacitação considere os diferentes municípios, os tipos de clientela da escola, a formação e o tempo de trabalho dos professores, dando possibilidades para desenhos diversificados de capacitação.”

Para Belintane (2002), no campo da formação contínua, os formadores universitários, demasiadamente presos ao modelo presencial, não estariam dispostos a conhecer e a conceber novas possibilidades e modelos para o campo, principalmente quando estão em jogo as potencialidades das novas tecnologias. Para o autor, o que se tem que mudar é a relação produção-consumo produzida e polarizada entre o saber oriundo dos centros universitários e o cotidiano escolar. Segundo ele, o que pode haver de mais útil e potencializador nas novas tecnologias, nas redes de computadores e de comunicação são suas possibilidades de dinamizar as interações, de preservar e de disponibilizar memórias e não o fanatismo e a alienação considerando-os como produtos miraculosos. Propõe que se busque construir uma “ambiência de formação docente”, que buscaria a integração entre o conjunto das interações presenciais ao das possibilidades

virtuais, sendo que “uma ‘ambiência de formação docente’ é antes de tudo um compromisso complexo, uma mobilização coletiva em torno da construção dos projetos da escola ou da rede educacional e que conta com recursos informacionais e comunicacionais [...]” (*idem, ibidem*, p. 186, grifo do autor). Possivelmente, a grande contribuição de Belintane (*ibidem*) reside no fato de afirmar que a formação contínua exige estudos e pesquisas cotidianos que, por meio da utilização dos recursos de hipertexto e de interatividade permitem a construção coletiva de saberes.

[...] um bom projeto de formação contínua não deixa de ser um campo de pesquisa, lugar de dúvidas e de incertezas compartilhadas, fluxo autêntico da intersubjetividade e não apenas de uma emissão-recepção fixa e imaginária nos moldes de uma competência a toda prova (BELINTANE, 2002, p. 191).

Brzezinski (2001), em pronunciamento feito na audiência nacional promovida pelo Conselho Nacional de Educação, por ocasião dos debates sobre as “Diretrizes para a formação inicial de professores da Educação Básica em curso de nível superior”, realizada em Brasília em 12/04/2001, afirma a existência de dois mundos bem definidos: o mundo do sistema (tido como o oficial) e o mundo vivido (o real). O primeiro baseado nas políticas de princípios neoliberais e reafirmando parcerias com organismos internacionais, enquanto o segundo propõe a adoção de uma política global de formação e de profissionalização docente. Critica o mundo oficial, afirmando que o mesmo submete-se ao modelo de formação de professores realizada fora da Universidade, preocupando-se mais com a certificação que com uma boa qualificação. Reconhece a importância da diversidade de *lôcus* de formação de professores, porém vê a mesma como solução transitória, com tempo de duração definido e avaliadas tanto institucional quanto externamente. Afirma ser necessário avançar no que concerne à organização institucional e curricular da formação inicial de profissionais para a educação básica a fim de que sejam diminuídos os dissensos e solicita, entre outros pontos, o “estabelecimento de rigorosos mecanismos de avaliação externa e de auto-avaliação de todas as instituições e modalidades de formação presenciais e não presenciais, a fim de impedir as formas aligeiradas de certificação de professores” (BRZEZINSKI, 2001, p. 123).

2.3 FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: AS PRODUÇÕES DO GT 08 - FORMAÇÃO DE PROFESSORES, DA ANPEd

Por fim, ao mapearmos as produções do GT Formação de Professores da ANPEd, optamos em estabelecer novo recorte temporal para análise, compreendendo o período entre 2001¹³ a 2004. Sendo assim, identificamos seis trabalhos (CALIXTO, 2003; FERNANDES, 2003; OLIVEIRA, 2003; BARREIRO, 2004; BRITO, 2004; OLIVEIRA, 2004), entre trabalhos apresentados e pôsteres, que discutem direta ou indiretamente a temática da formação de professores por meio da educação a distância. Partindo da apresentação de vários significados possíveis para a palavra rede, Calixto (2003) menciona, entre outras, a rede mundial de computadores assim como a trama dos

¹³ Em outubro de 2001 inicia-se o curso de Pedagogia na modalidade Aberta e a Distância oferecido pela UFES nos treze CREAD's espalhados pelo Estado do Espírito Santo, já apresentados neste trabalho. Daí o estabelecimento desse recorte.

saberes docentes que, segundo ele, são “múltiplos em origem, natureza e sentidos” (*idem, ibidem*, p. 1). Para o autor, a Internet preserva um caráter ambíguo, pois por um lado, é uma construção dos homens, inserida na cultura e na história dos próprios homens, e por outro, acaba por gerar transformações nesta mesma cultura, o que reflete na própria Internet, favorecendo o surgimento de um processo interativo entre a tecnologia e o contexto. Dessa forma, discutir as possibilidades educativas na/da Internet pressupõe obrigatoriamente pensarmos quais saberes são mobilizados em situação de trabalho, saberes esses que possuem como condicionantes o tempo e o próprio trabalho. Apresentado como espaço de formação e aprendizado, o espaço da prática educativa é visto como local próprio de constituição dos saberes inerentes a essa prática e não de aplicação apenas da teoria, sendo que nesse contexto o coletivo ganha destaque. Para Calixto (2003), a concretude das condições de existência e de trabalho do professor não podem mais ser ignoradas, sendo que os saberes desses professores precisam ser levados em conta nas instâncias de reflexão sobre formação inicial e continuada. A multiplicidade de saberes localizados pela pesquisa realizada indica o quanto é variado o repertório dos professores na ação e a importância do coletivo na mobilização desses saberes.

Buscando compreender como os professores de algumas escolas públicas estão vivenciando o processo de formação em informática na educação, Fernandes (2003) passa a analisar professores em um curso de formação continuada para a utilização do computador no ensino. Para ela, são as demandas internas ou externas que exigem do professor mobilização de saberes que são próprios da profissão docente. Segundo a autora (*ibidem*, p. 5), “[...] a forma como os professores irão se relacionar com o computador dependerá também de sua história individual, dos saberes construídos, do contexto em que está inserido, da forma como se relaciona com os alunos.” A capacitação oferecida propiciou reflexões sobre a relação professor-aluno, assim como sobre “a importância da troca de experiências entre os profissionais da mesma área, da troca de conhecimento, da importância de estarem aprendendo com profissionais que como eles conhecem a realidade da sala de aula” (FERNANDES, 2003, p. 8). Esses profissionais são os multiplicadores, professores especialistas em Novas Tecnologias na Educação, que ministram os cursos de informática na educação que são realizados no Núcleo de Tecnologia Educacional (NTE) para os demais professores da rede pública. Fernandes (*ibidem*) fala-nos dos riscos de que a informática na educação possa vir a se constituir em uma inovação conservadora caso ela não venha a ser um elemento que proporcione mudanças significativas no cotidiano escolar. A experiência mostrou que os professores parecem mobilizar os conhecimentos adquiridos ao longo de suas experiências profissionais e também pessoais para refletirem sobre sua relação com o mundo da informática e sobre as possíveis mudanças e conflitos que porventura possam surgir na prática com esse recurso.

É diante desse contexto que a Educação a Distância vem sendo apontada como uma alternativa para enfrentar o desafio da formação docente, seja ela inicial ou continuada. Isso se dá graças às mudanças trazidas pelo avanço da tecnologia. Contudo é importante termos claro que toda e qualquer discussão sobre programas e projetos de formação de professores a distância deve ter como diretriz “a análise de ambientes de aprendizagem, virtuais ou presenciais, que [oportunistem] a troca, o diálogo, a colaboração, a elaboração conjunta, dimensões que podem ser sintetizadas na

questão da interatividade” (OLIVEIRA, 2003, p. 2), não se restringindo apenas ao aspecto tecnológico em si. A autora questiona se o que qualifica um projeto ou programa de formação de professores a distância é a utilização das avançadas tecnologias de comunicação digital ou a proposta pedagógica subjacente àquela, afirmando, desde o início, que a mudança paradigmática é o fio condutor da ruptura com o modo conservador/dominante de pensar e realizar, não só a EAD, como toda e qualquer modalidade de educação. Contudo, não é com maquiagens que se transforma um paradigma educacional dominante, assim como a superação do mesmo não implica seu desaparecimento, pelo menos imediato. Oliveira (2003) credita à queda das barreiras de espaço e de tempo o principal desafio e trunfo para a expansão da EAD, pois os diferentes meios de comunicação envolvidos possibilitam ultrapassar os limites de tempo e espaço, tornando acessível a interação com as fontes de informação, fazendo com que seja promovida a autonomia do aprendiz, graças à flexibilidade e independência de estudos garantida por essa modalidade. Há que se tomar cuidado com muitos programas destinados à formação de professores a distância que têm se amparado em paradigmas tradicionais/conservadores, mesmo fazendo uso de modernos recursos tecnológicos. Diante dessa posição, formar o professor a distância, em uma perspectiva reflexivo-investigativa, “pode oportunizar ao professor um pensamento autônomo que facilite a auto-formação participada, com vista à construção de sua identidade profissional” (OLIVEIRA, 2003, p. 11).

De acordo com Barreiro (2004), as reflexões acerca dos determinantes que levam os professores a mudarem a prática docente tornam-se mais controversas quando são remetidas aos novos espaços formativos que ultrapassam os limites das Universidades, graças aos programas de formação de professores em nível superior, tais como o *Programa de Educação Continuada – Formação Universitária* (PEC-FU), estabelecido graças à parceria entre a Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de São Paulo (UNESP) e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Barreiro (2004), ao falar de seu trabalho junto ao PEC-FU como professora assistente, menciona os avanços percebidos nos alunos por meio dos trabalhos, provas e discussões sobre suas mudanças de postura adotadas em sala de aula, créditos que, de acordo com os alunos, devem-se ao curso.

Oliveira (2004), também discutindo o PEC-FU, acredita ser necessário um trabalho criterioso com a linguagem veiculada nos ambientes de interação digital, de forma que propicie a interação dialógica e propõe o conceito de dialogia digital, onde “a dialogia buscada na interação digital encontrou-se sempre articulada à constituição mútua de formandos e formadores, segundo o conceito bakhtiniano de dialogia e freireano de interação dialógica” (OLIVEIRA, 2004, p. 3). Em suas análises, apresenta uma cisão existente entre os sujeitos sociais envolvidos com o PEC-FU, onde havia uma equipe responsável pela concepção do módulo e outra que interagiu com os alunos-professores. Segundo a autora, “a função mediadora do PA [professor-assistente] encontrou-se um tanto esvaziada, uma vez que necessitava interagir a partir de um *script* de autoria alheia” (*idem, ibidem*, p. 8).

Enfatiza a necessidade de os mediadores (professores assistentes) serem inseridos no fulcro do processo educativo, de maneira que sua função seja resgatada, isso em todas as etapas do processo de formação e aponta também a preocupação em se viabilizar a

construção de um grupo de aprendizagem colaborativa, onde a troca de experiências entre os docentes seja valorizada. Destaca que não coube no estudo realizado uma visão simplista e dogmática da dialogia digital como panacéia a todos os problemas relativos à formação de educadores, em ambientes telemáticos.

Por fim, Brito (2004), partindo da análise do programa MAGISTER-Ceará¹⁴, investiga acerca de questões referentes ao financiamento de programas de formação de professores no Brasil, pelo Banco Mundial, destacando que essa participação (do Banco) “trouxe efeitos para a difusão de idéias pedagógicas, materiais de ensino e formação de profissionais do magistério” (*idem, ibidem*, p. 1), uma vez que, além de financiar, o Banco também acessora os projetos implantados em todas as suas fases. Privilegiando os aspectos econômicos, o Banco acaba por definir a formação continuada como mais importante que a inicial, pautando-se no domínio de conteúdos e técnicas de instrumentalização docente. Pela análise do documento 21428BR do Banco Mundial e as ambivalências do mesmo e os pressupostos do programa MAGISTER, Brito (2004) afirma ser possível inferir divergências o que pode ser fruto de um esforço bem sucedido da Secretaria de Estado da Educação do Ceará para recontextualização do projeto inicial do Banco.

3 RETOMANDO AS DISCUSSÕES INICIAIS E PONTUANDO CAMINHOS SOBRE A FORMAÇÃO DE PROFESSORES POR MEIO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Tendo em vista a questão de investigação e os objetivos apresentados para o presente estudo, gostaríamos de tecer algumas considerações finais a partir do trabalho de pesquisa empreendido.

Após o mapeamento realizado das produções já destacadas, ficou-nos evidenciado que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, para a educação a distância no Brasil, constitui-se em um divisor de águas. Obviamente que em relação ao universo de pesquisas realizadas no PPGE/UFES, de artigos publicados nos periódicos nacionais e de produções apresentadas no GT 8 da ANPEd, o quantitativo que trata da formação docente por meio da educação a distância ainda é pequeno. Contudo, sinaliza que o número de pesquisas é maior que o período imediatamente anterior a 1996, já analisado neste estudo, assim como as discussões em torno da temática, atualmente, são mais diversificadas.

Já as produções analisadas no período entre 1997 a 2004 nos mostram que: mesmo o Banco Mundial, com seus empréstimos destinados à formação docente, preconizar a formação continuada, a ênfase nos conteúdos disciplinares e a utilização da educação a

¹⁴ O Programa MAGISTER-Ceará destina-se à formação docente em exercício, para habilitação de professores da rede pública, em nível de licenciatura plena para atuar nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Para o desenvolvimento do programa MAGISTER-Ceará, uma ampla parceria foi realizada entre a Secretaria de Estado da Educação do Ceará, os municípios, as quatro universidades públicas do Ceará, o Conselho Estadual de Educação, a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Ceará, a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e a Associação dos Prefeitos do Ceará (BRITO, 2004).

distância, as agências formadoras têm conseguido significativas vitórias no tocante à realização de cursos de formação inicial, que não enfatizam somente os conteúdos disciplinares e que busquem atender aos regionalismos/localismos sem a imposição de uma forma massificadora de formação (SANTOS, 2000; DUARTE, 2004; BRITO, 2004).

A formação docente em serviço, utilizando-se a educação a distância continuou. Inclusive por meio de várias propostas governamentais que atingiram o país todo, como é o caso do programa “Um Salto para o Futuro” (BARRETTO, 1997; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999) e do TV Escola (BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; DRAIBE; PEREZ, 1999), ou propostas que abrangiam os Estados como o PROCAP, em Minas Gerais e o PEC, em São Paulo (SANTOS, 2000; DUARTE, 2004), que continuam sem o caráter de titulação em relação a grau de ensino. Contudo, alguns trabalhos analisados trazem programas desenvolvidos por universidades, destinados à formação de professores - em São Paulo, o PEC-FU (BARREIRO, 2004; OLIVEIRA, 2004) e no Ceará o Programa MAGISTER (BRITO, 2004) – que conferiram titulação em nível de graduação para seus cursistas.

Novos espaços/tempos/sujeitos/saberes são evidenciados com o estabelecimento de programas de formação de professores que empregam a educação a distância. As parcerias, sobretudo as interinstitucionais são um aspecto marcante nas produções analisadas. Muitos programas de formação de professores só vieram a ser efetivados graças à realização das mesmas entre diversas instâncias (BARRETTO, 1997; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; MOREIRA, 2003; BARREIRO, 2004; BRITO, 2004; OLIVEIRA, 2004). Há também, discussões em torno de parcerias entre sujeitos no desenvolvimento dos cursos para formação de professores, discutidos por Fernandes (2003) e Oliveira (2003). Valoriza-se o papel e a importância do monitor/tutor/orientador nos cursos que utilizam a modalidade a distância (BARRETTO, 1997; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; MOREIRA, 2003), ocorrendo uma maior clareza das potencialidades dos usos das tecnologias (BELLONI, 1998; PRETI, 1998; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; DRAIBE; PEREZ, 1999; OLIVEIRA, 2004), porém que as mesmas, sozinhas, não são garantia nem de qualidade, nem de solução dos problemas que durante muito tempo, reiteradamente afetam a educação (PRETI, 1998; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; OLIVEIRA, 2004). Agora, as tecnologias da informação e da comunicação são chamadas a favorecer uma maior e melhor interatividade entre os sujeitos participantes dos cursos de formação docente (BARRETTO, 1997; PRETI, 1999; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; BELINTANE, 2002; OLIVEIRA, 2003; OLIVEIRA, 2004), por meio da constituição de comunidades coletivas de produção de conhecimentos (CALIXTO, 2003; MOREIRA, 2003; OLIVEIRA, 2003; OLIVEIRA, 2004) por meio de uma ambiência de formação de professores (BELINTANE, 2002).

A mobilização de saberes dos professores frente os recursos disponibilizados pela informática aplicada à educação é discutida por Calixto (2003) e Fernandes (2003), a partir de reflexões que rejeitam a auto-suficiência da tecnologia em si e que valorizam a troca de experiências entre os sujeitos em um processo de formação compartilhada.

Por fim, as produções mapeadas sinalizam a possibilidade de um novo paradigma em educação a distância, que rompe com a transmissividade, tão presente no período de análise anterior e onde, de fato, crie-se uma cultura da/na/a partir da EAD, com as peculiaridades, particularidades, potencialidades e limites próprios à mesma (BARRETTO, 1997; BARRETTO; PINTO; MARTINS, 1999; OLIVEIRA, 2003; BARREIRO, 2004).

Podemos concluir que os estudos e pesquisas sobre a formação docente por meio da educação a distância no período entre 1997 – 2004, se não é uma aspecto gritado, não mais é um aspecto silenciado. Contudo, nem por isso deixa de carecer de maiores e melhores pesquisas.

É nesse sentido que a revisão da produção acadêmica sobre a formação de professores por meio da modalidade de EAD nos sinalizou, ao mesmo tempo, para a importância dos novos sujeitos inseridos nos processos formativos (o monitor, o tutor, o orientador acadêmico) e de como a atuação dos mesmos tem contribuído para a potencialização de resultados positivos nos cursos realizados na modalidade em debate.

Nossas análises realizadas anteriormente sobre a Educação a Distância no Brasil e, especificamente, sobre a formação de professores por meio dessa modalidade em nosso país, nos indicaram a carência de estudos nessa área, materializada em números reduzidos de artigos, dissertações e teses que se ocuparam do tema, no período por nós apreciado (1997 – 2004). No entanto, nossas leituras e estudos sobre as pesquisas e trabalhos produzidos sobre essa temática nos indicaram que a LDB 9.394/96, para a EAD, representou um divisor de águas, pois a partir da mesma o quantitativo de trabalhos que abordam a Educação a Distância sofre significativo aumento, contudo, ainda não deixa de ser um assunto pouco discutido.

Ao finalizarmos o presente trabalho, esperamos que o mesmo contribua para fomentar debates, estimular críticas e sugestões e que favoreça o surgimento de outros estudos que se proponham a discutir a formação de professores, inicial ou continuada, na modalidade de educação aberta e a distância.

REFERÊNCIAS

1. ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. (Org.). **Formação de professores no Brasil (1990 – 1998)**. Brasília: MEC / INEP / COMPED, 2002. (Série Estado do Conhecimento, n. 6).
2. ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de; ROMANOWSKI, Joana Paulin. O tema formação de professores nas dissertações e teses (1990 – 1996). In: ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. (Org.). **Formação de professores no Brasil (1990 – 1998)**. Brasília: MEC / INEP / COMPED, 2002. (Série Estado do Conhecimento, n. 6). Parte I, cap. 1, p. 17 – 34.
3. BARREIRO, Iraíde Marques de Freitas. Novos espaços formativos de professores e prática docente. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 27., 2004, Caxambu.
Anais... Caxambu: ANPEd, 2004. 1 CD-ROM, GT 8 – Formação de Professores.

4. BARRETTO, Elba Siqueira de Sá. Capacitação à distância de professores do ensino fundamental no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 18, n. 59, p. 308 – 329, ago. 1997.
5. BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; PINTO, Regina Pahim; MARTINS, Angela Maria. Formação de docentes a distância: reflexões sobre um programa. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 106, p. 81 – 115, mar. 1999.
6. BELINTANE, Claudemir. Por uma ambiência de formação contínua de professores. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 177 – 193, nov. 2002.
7. BELLONI, Maria Luiza. Tecnologia e formação de professores: rumo a uma pedagogia pós-moderna. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 19, n. 65, p. 143 - 162, dez. 1998.
8. BRITO, Vera Lúcia Ferreira Alves. O Banco Mundial e o financiamento do programa Magister de formação de professores. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 27., 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPEd, 2004. 1 CD-ROM, GT 8 – Formação de Professores.
9. BRZEZINSKI, Iria. Contribuição apresentada pela ANPEd nas audiências públicas sobre as “Diretrizes para a formação inicial de professores da Educação Básica em curso de nível superior”, promovidas pelo Conselho Nacional de Educação. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 16, jan./abr. 2001.
10. BRZEZINSKI, Iria; GARRIDO, Elsa. O que revelam os trabalhos do GT Formação de Professores da ANPEd (1994 – 1998). In: ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de (Org.). **Formação de professores no Brasil (1990 – 1998)**. Brasília: MEC/INEP/COMPED, 2002. (Série Estado do Conhecimento, n. 6) Parte 3, p. 301 - 364. (Série Estado do Conhecimento, n. 6).
11. CALIXTO, Aldecí Cacique. **Nem tudo que cai na rede é peixe**: saberes docentes e possibilidades educativas na/da Internet. Poços de Caldas: ANPEd, 2003.
Disponível em: <<http://www.anped.org.br/26/trabalhos/aldecicaciquecalixto.rtf>>.
Acesso em: 14 abr. 2005.
12. CARVALHO, Janete Magalhães; SIMÕES, Regina Helena Silva. O que dizem os periódicos brasileiros sobre formação e práxis dos professores (1990 – 1997). In: ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de (Org.). **Formação de professores no Brasil (1990 – 1998)**. Brasília: MEC/INEP/COMPED, 2002. (Série Estado do Conhecimento, n. 6) Parte 2, p. 157 - 300. (Série Estado do Conhecimento, n. 6).

13. DRAIBE, Sônia M.; PEREZ, José Roberto Rus. O programa TV Escola: desafios à introdução de novas tecnologias. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 106, p. 27 – 50, mar. 1999.
14. DUARTE, Vanda Catarina. Capacitação docente em Minas Gerais e São Paulo: uma análise comparativa. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 139 – 168, jan./abr. 2004.
15. FERNANDES, Natal Lânia Roque. **Professores e informática na educação: saberes e sentimentos numa experiência de aprender a ensinar com o computador**. Poços de Caldas: ANPEd, 2003. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/26/trabalhos/natallaniaroquefernandes.rtf>>. Acesso em: 14 abr. 2005.
16. MOREIRA, Nilcéa Elias Rodrigues. **A formação crítico-reflexiva do orientador acadêmico do curso de Pedagogia a distância da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.
17. OLIVEIRA, Elsa Guimarães. **Formação de professores a distância na transição de paradigmas**. Poços de Caldas: ANPEd, 2003. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/26/trabalhos/elsaguimaraesoliveira.rtf>>. Acesso em: 14 abr. 2005.
18. OLIVEIRA, Lucila Maria Pesce de. Dialogia digital: em busca de novos caminhos à formação de educadores, em ambientes telemáticos. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 27., 2004, Caxambu. **Anais...** Caxambu: ANPEd, 2004. 1 CD-ROM, GT 8 – Formação de professores.
19. PRETI, Oresti. Educação a distância e globalização: desafios e tendências. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 79, n. 191, p. 19 – 30, jan./abr. 1998.
20. SANTOS, Lucíola Licínio de C. P. A implementação de políticas do Banco Mundial para a formação docente. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 111, p. 173 – 182, dez. 2000.
21. UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Programa de Pós-Graduação em Educação. **Catálogo comemorativo dos 25 anos do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE – UFES: 1978 – 2003**. Vitória, 2003.

A FRAGMENTAÇÃO DAS MÍDIAS E A ECONOMIA DA ATENÇÃO

Danilo Motta¹⁵

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a nova tendência mundial de Fragmentação das Mídias no mercado de Marketing e Publicidade (advertisement). Também é objetivo fazer um paralelo tomando como forma o histórico e os cenários de mídia atualmente, analisando o enfoque no tema ECONOMIA DA ATENÇÃO – idéia que é levantada por diversos autores e diversos profissionais de Marketing sobre a dificuldade dos meios de mídia em reter e chamar a atenção para os seus produtos através dos meios de publicidade de massa e, por fim, A CRESCENTE FRAGMENTAÇÃO DAS MÍDIAS – que traz como consequência a Economia da Atenção, uma tendência mundial de divisão das estratégias de propaganda e marketing para meios cada vez mais diversos. Concluindo, propõe-se uma reflexão sobre a necessidade de enxergarmos uma nova ótica no processo de comunicação de produtos e serviços tanto dentro do Marketing, quanto da Publicidade, como forma de adequar às necessidades do mercado, no que se trata a entregar uma comunicação eficaz ao cliente e que gere resultados para os seus parceiros.

Palavras-Chave: Marketing viral, Marketing de Permissão, Marketing Boca-a-boca (Buzzmarketing), Publicidade e Mídia de massa.

ABSTRACT

This article aims to analyze the Media Fragmentation global trend in the Marketing and Advertising Market. It is another purpose to make a parallel taking as scenario today's media scenery and history, considering the focus on the theme ECONOMY OF ATTENTION - idea that is raised by several authors and several marketing professionals about how is difficulty to the means of media to retain and draw attention to their products through the mass advertising media and, finally, the increasing media fragmentation - which brings as consequence the Economy of Attention, a worldwide trend of marketing advertising strategies division to several means. In conclusion, it proposes a thinking on the need to see a new perspective in the services and products communication process in both Marketing and Advertising, as a way of adapting to the market needs, related to an effective customer communication and that generates results for their partners.

Keywords: Viral Marketing, Permission Marketing, Buzzmarketing, Advertising and Mass Media.

¹⁵ Formado em Administração de Empresas. Especialista em Marketing pela UNILINHARES e Docência do Ensino Superior pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus. Coordenador de Marketing e Professor da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

1 ECONOMIA DA ATENÇÃO

Para se começar a falar sobre a questão da Fragmentação das mídias em si, precisamos abordar o termo Economia da Atenção e sua sistemática. Este é um tema novo, mas é algo que vem sendo analisado de forma crescente por alguns profissionais e professores de estratégia nos tempos atuais. Na verdade, o fim dos velhos modelos de marketing e publicidade já vem sendo anunciado há algum tempo por gurus do marketing, como Martha Rogers e Don Peppers, Phillip Kotler e até Peter Drucker. O nível de informação vem aumentando muito nas sociedades globalizadas. Como exemplo, podemos citar hoje que a televisão, principal mídia de alcance de massa, que está perdendo eficácia na sua missão de ser o esforço maior de falar com os consumidores (principalmente os mais jovens). Como Seth Godin declara, a mente das pessoas está congestionada. Em média, cada americano (EUA) é bombardeado todos os dias por 3.000 mensagens de vendas. Só em 1998, 20.000 produtos novos foram lançados no mercado americano e cada vez mais eles se parecem uns com os outros (GOLDIN, 2004, p.26). Todo esse aumento de publicidade aliado à demanda crescente de informação provoca retração dos potenciais alvos das estratégias de marketing e publicidade.

Para complicar, a entrada massiva de novas mídias (fragmentação), como celulares, câmeras digitais, tocadores de mp3 e tantos outros, aliado à convergência e interatividade dos aparelhos, tem aumentado a opção virtual, inclusive da televisão. Uma matéria recente publicada na Revista Superinteressante (2007) aborda a questão do possível declínio do modelo de TV convencional. O artigo remonta a idéia de que o espectador terá o poder. Poder esse de estimular e até de mudar o rumo de um programa ou até mesmo da programação. Ou seja, o direito de escolha e de interação, atualmente negado as pessoas que assistem TV. Hoje o espectador já tem dezenas de opções e não hesita em mudar de canal quando entram os comerciais. Podemos talvez imaginar que num futuro próximo isso será mais presente. E os anunciantes fogem. A linha “faça você mesmo” que dá as cartas em Lost e no YouTube também está na publicidade. Neste artigo, ainda é comentado o caso da MTV, que decidiu migrar o conteúdo de clipes para internet. A emissora diz que ninguém mais tem paciência de esperar para assistir a um vídeo musical na emissora quando pode encontrá-lo facilmente na web, mostrando claramente a preocupação estratégica com a mudança no rumo dos mercados de mídia. Isso também é facilitado pelo aumento do número de opções de acesso a conteúdos digitais que vem aumentando juntamente com o número de internautas.

Como dito aqui, sabe-se também que as técnicas de publicidade também vêm perdendo eficácia quando se fala em chegar a públicos-alvo definidos. Perguntemos então: **Será que os profissionais e as organizações estão atentos a esses movimentos de mudanças?**

A verdade é que com o aumento dos meios de mídia, a tendência é de que a atenção do público-alvo ficará cada vez mais dividida entre os vários meios de comunicação a que ele vai ser submetido. Muito maior talvez do que é hoje. A grande diferença é que mais e mais o consumidor vai poder escolher assistir ou ouvir uma mensagem publicitária. A tendência é de que de forma crescente o consumidor será mais seletivo e refratário aos insights de anúncios.

Quanto maior o volume de informações, menor será nosso discernimento para dispensar atenção. Daí o fator importantíssimo que a Publicidade e o Marketing não podem ignorar. Alguns estudos apontam que a lealdade à marca de alguns consumidores, sinaliza que ele na verdade achou uma forma de evitar a tomada de decisão de optar, experimentar ou de buscar informações sobre um produto que ele ainda não usou ou viu.

Nesse conceito é importante frisar a proposta de Seth Godin, que sugere a estratégia do Marketing de Permissão. No seu livro, de mesmo nome, Godin (2004) aborda novas maneiras de conseguir a atenção do consumidor final utilizando o consentimento dele para fazer a abordagem. É na verdade, dar a opção de escolha àquele cliente em escolher usar um produto ou serviço, partindo do pressuposto de que ele permitiu ver uma mensagem vinculada àquele produto ou serviço. Assim como existem meios na televisão de prender a atenção do espectador, na internet também será importante essa tática devido a vários fatores. Dentre eles, o binômio de que quanto mais informação, menos é a paciência e a capacidade de prestar atenção nela. O valor então está na capacidade de atrair e reter atenção. A economia da atenção vem da escassez dela.

Então, qual é o preço da atenção?

Tudo o que as marcas não conseguirem expressar de forma sintonizada com o seu público, perderá atenção. E essa perda pode significar resultados desastrosos. Cada vez mais a emoção e aspectos intrínsecos da marca e do produto farão a diferença. A atenção não tem preço.

2 A CRESCENTE FRAGMENTAÇÃO

Enquanto a atenção discutida aqui tende a diminuir, a velocidade de geração de informação e os meios que levarão a ela serão muitos. O mundo atual e o que vem por aí nos desafia a imaginar algo crescentemente diferente do que estamos acostumados a enxergar, pois a tecnologia mudou em um ritmo sem precedentes nos últimos 25 anos, proporcionando melhor desempenho e formas mais baratas de trabalho, comunicação e interação com o mundo a nossa volta. Hoje o consumidor está soterrado de informações, mensagens da mídia e todo o tipo de atração ou distração social e de entretenimento. Celulares, iPods, Blogs, Orkut, YouTube são alguns exemplos desses novos formatos para receber e compartilhar informações (BRUSTOLIN, 2006). As novas mídias hoje já deixam desnorteados os gestores e teóricos criando novos segmentos e novos modelos de negócios que talvez ainda não estejam sendo explorados no seu pleno potencial. Dos 14 milhões de internautas brasileiros, cerca de 6,8 milhões já fizeram ao menos uma compra pela net. (REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS, 2006, p. 76). E isso pode ser o prenúncio de uma grande mudança à frente.

De novo, a tecnologia e a Internet

Para termos a idéia da dimensão da análise deste trabalho, podemos analisar o passado: Há apenas dez anos e-mail e telefone celular eram quase inexistentes no Brasil. Hoje essas ferramentas parecem indispensáveis e estão introjectadas ao nosso dia-a-dia. Outro fator de análise decisivo para a premissa de migração de mídias de massa para mídias segmentadas de novo é a internet, que proporciona às pessoas comuns se

transformarem do dia pra noite em “fotógrafos”, “escritores” e a encarnar diversas máscaras, tudo anonimamente. É o que se chama nas comunidades de jogos on-line e no ambiente Second Life de “Avatar”.

Toda vez que um adolescente liga seu computador junto com o programa Skype, ele consegue conversar com amigos em outro país ou cidade. Aproxima-se o fim do velho modelo no qual as empresas de telefonia vinham lucrando. Essas empresas já tinham sido avisadas pelo mercado, mas pela primeira vez na história do setor, esse modelo está se curvando sob o peso da idade. A resposta cabível encontra-se na convergência. É a tecnologia de se transportar pelo protocolo IP, dados, vídeo, música e mobilidade. Em todo mundo, as operadoras de telefonia tentam amarrar serviços de voz, acesso à internet e televisão em mesmo pacote, mas parecem mais vítimas do que precursoras de tudo o que vem ocorrendo. Segundo artigo da consultoria PWC (PriceWaterhouseCoopers) publicado na Revista Exame, a indústria de entretenimento e mídia registrou receitas de 1,3 trilhão de dólares em todo o mundo em 2005 (CEZAR, 2007). E mais importante de tudo: isso tornou o usuário ou o possível consumidor muito mais disponível, porém, mais seletivo e impaciente, inclusive em relação a propagandas.

É progressiva a tendência que dá a opção do consumidor a não querer uma propaganda ou simplesmente ignorar uma campanha de publicidade. Nos Estados Unidos, que é um mercado de grande referência para as questões de consumo, já é comum o uso do aparelho HD-TV, que através dos recursos do sistema TiVo, grava os programas favoritos do usuário programados na TV a cabo, para depois serem assistidos, excluindo os comerciais. Ou seja, aqui é relatada a tendência em voga que é a opção do consumidor em não querer assistir a comerciais, pois o volume informações é crescente e nem sempre há tempo para dispensar sua atenção com propagandas. Outra observação é que quanto mais as estações de televisão, rádio e publicações aumentam ou se segmentam, o público se divide em grupos menores. Isso provoca um colapso no modelo de propaganda atual, pois, fica mais difícil e caro chegar a públicos progressivamente menores. Outro ponto é que o consumidor vem migrando para o meio on-line diminuindo a atenção da televisão, por exemplo, e provocando o marketing a partir para novos desafios.

Para a publicidade, a tendência para um bom profissional será aquele que estiver antenado, principalmente com as novas tecnologias de comunicação e estiver preparado para operá-las tendo uma visão de futuro.

É preciso então se reinventar para atender a essas mudanças. Nesse sentido, a personalização ou a migração de algumas propagandas de massa, para a propaganda fragmentada em mídias cada vez mais inusitadas como jornais eletrônicos, podcasting, celulares de múltiplas funções e TV digital, trazem o desafio em chamar a atenção de um consumidor que não aceita mais propaganda. As oportunidades e ameaças estão lançadas.

O marketing, por sua vez, já há algum tempo, traz algumas sugestões que podem ser aproveitadas inclusive pelos profissionais de propaganda, como o desenvolvimento do Marketing de Permissão já citado e conceito de marketing boca-a-boca, ou o Buzzmarketing, que vem se tornando importante como ferramenta de divulgação de

mídia de alta velocidade a um custo baixo, já que esse consumidor poderá ser localizado quase que em tempo real. Se a estratégia de abordagem for eficiente, poderá ter um ganho de atenção do cliente.

Com a tendência de fragmentação e adequação do marketing, a Propaganda também começa a viver um momento de transição. Além de dificuldades como a redução de verbas anuais de investimento em propaganda e da globalização da mídia, há agora também, a fragmentação das mídias que vem colocar mais sal nesse turbilhão de crise que o mercado vive. Um grande problema a ser analisado é que com a crescente fragmentação, o custo para chegar nesse consumidor altamente seletivo será maior.

Como já dito, a concorrência das mídias crescentes e a seletividade de atenção ou a Economia da Atenção, se tornará dentro dos processos, o fator mais escasso de todos, originado pela falta do fator tempo de uma forma geral.

Atualmente, a publicidade de mídia tradicional nos EUA constitui um mercado de 150 bilhões de dólares ante os 16 bilhões da internet, embora o mercado on-line esteja crescendo a uma taxa de 30% ao ano. “A contribuição da publicidade para o maior dinamismo do mundo da tecnologia ainda não foi totalmente compreendida”, diz Werbach (2007), professor de Estudos Jurídicos e Ética nos Negócios da Wharton.

3 CONCLUSÃO

Perceber e tornar para o desafio de ser estratégico nas novas mídias não é tarefa fácil para o marketing atual. É preciso estar atento, pensar de que forma se pode atrair atenção principalmente de adolescentes que terão sempre mais possibilidades de integração através da internet e da tecnologia. Como estabelecer estratégias de penetração e ganho em mídias mais diversas? E como anunciar nessas mídias? Qual será o preço e a aderência disso?

Várias hipóteses são levantadas quando o assunto é internet e suas nuances, porém, algumas constatações são possíveis na análise elaborada neste trabalho: Será gradativamente mais difícil conseguir atenção. Os profissionais de marketing/publicidade terão de brigar por ela. A partir de agora a mídia deve procurar motivar, estimular, provocar atenção e a ação dos consumidores. Deve dar opções e direito de escolha aos consumidores e clientes, é o binômio interatividade x convergência. O que se nota é que talvez os velhos modelos não morram, mas poderão reduzir o seu poder como mídia de massa e poderão ser substituídos ou adaptados por novas e maiores oportunidades de negócio dentro das mídias fragmentadas, como o Second Life por exemplo.

Podemos ver aqui que a frequência de pessoas que assiste a TV nos EUA, que é o mercado de referência em termos de publicidade, vem caindo a índices consideráveis. Do mesmo modo, as verbas de publicidade também vêm caindo. Neste último caso, as empresas/marcas têm sentido dificuldade em mensurar um valor pelo menos aproximado de quanto uma campanha ou peça publicitária traz de retorno para o caixa da empresa. Essa pequena diminuição no interesse pelo modelo tradicional, tem

provocado os especialistas e profissionais de marketing a pensar num próximo passo para entrar na interatividade e acessibilidade que, na maioria, os mais jovens têm em celulares, jogos on-line/off-line, tocadores de mp3, second life, orkut e tantos outros.

Contudo, verifica-se que a Fragmentação das mídias existentes e de outras que virão estão lincadas à oportunidades de negócio. Na verdade, as oportunidades estão dentro da própria mídia. As marcas que não se atentarem para as novas possibilidades de comunicação com o consumidor estarão ameaçadas de extinção. Uma possibilidade é a Internet 2.0, que é o nome dado ao conteúdo produzido e recriado pelos próprios usuários na rede. Segundo Pedro Cabral da Agência Click, em reportagem a Gazeta Mercantil (CABRAL, 2007), há uma necessidade muito grande de o consumidor se expressar na internet e isso começou com a fotografia digital, que gerou os fotologs. Essa abertura da internet é talvez o ponto principal de busca de oportunidades, pois na rede as pessoas “existem” e alguns passam a ter audiência própria. É na verdade a integração que a televisão, por exemplo, não existia.

REFERÊNCIAS

1. BRUSTOLIN, Jackson. **O sobe e desce das marcas**. Disponível em: <http://www.manalais.com.br/downloads/insights-manalais_01_ago2006.pdf>. Acesso em: 10 maio 2007.
2. CABRAL, Pedro. **A Reinvenção da Internet**. [S. I.]: Disponível em: <http://www.agenciaclick.com.br/br/empresa/noticia_1763.asp>. Acesso em: 19 jul. 2007.
3. CESAR, Ricardo. **Geração digital**: Os consumidores jovens vivem, se divertem e se relacionam online. Como as empresas tentam conquistá-los. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0875/tecnologia/m0101307.html>>. Acesso em: 15 maio 2007.
4. CESAR, Ricardo. **Todo poder ao consumidor**: Cada vez mais os clientes definirão o que as empresas vão fabricar e como será a promoção dos produtos. Até que ponto isso é bom?. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0884/economia/m0119843.html>>. Acesso em: 20 maio 2007.
5. CESAR, Ricardo. **Uma segunda vida para sua empresa**: O Second Life, programa que cria um mundo virtual, tornou-se sucesso de público -- e a última fronteira para os negócios. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0883/tecnologia/m0118994.html>>. Acesso em: 18 maio 2007.
6. CEZAR, R. Uma segunda vida para sua empresa. **Revista Exame**, São Paulo, n. tal, 2007. Disponível em: <exame.com.br/>. Acesso em: 07/05/2007, 16:01.
7. GODIN, S. **Marketing de permissão**. São Paulo: Editora Campus 2004.

8. HEMP, Paul. **Marketing para o avatar**. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/textos.asp?codigo=10589>>. Acesso em: 14 maio 2007.
9. JUCÁ, F. **As marcas refúgio**. [S.I.]: Portal da Comunicação, 2006. Disponível em: <<http://portaldacomunicacao.uol.com.br/web/textos.asp?codigo=17382>> Acesso em 14.11.2006, 16:30:06.
10. KUMAR, N. **Marketing para a geração sem logo**. [S.I.]: HSM, 2006. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/marketingsemlogo210706.php?>>. Acesso em 07 Set. 2006, 08:10:20.
11. LAU, P. Publicidade Reloaded. [S.I.]: **HSM**, 2006. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/publicidade_rel.php?_log_action=loginOK&> Acesso em: 06 Set. 2006, 14:00:00.
12. **Lost e o fim da TV**. [S.I.]: Disponível em: <http://super.abril.com.br/super/conteudo_207887.shtml>. Acesso em: 10 maio 2007.
13. RIBEIRO, Erica; RIBEIRO, Fabiana. **Tribos do Orkut alteram cotidiano de empresas**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/mat/2007/05/12/295735052.asp>>. Acesso em: 14 maio 2007.
14. Segunda geração cria novo boom na internet. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo, n. 215, p. 76-81, 2006.
15. STEINBERG, Fabio. **Marketing a preço de banana**: A especialista americana Kim Gordon diz que não é preciso gastar fortunas para chegar até o cliente -- e mostra 50 caminhos para isso. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/pme/edicoes/0006/m0119628.html>>. Acesso em: 14 maio 2007.
16. TEIXEIRA, F. L. A nova economia da atenção. [S.I.]: **HSM**, 2006. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/artigomkting_220806.php?>. Acesso em: 06 Set. 2006, 16:40:50.
17. WERBACH, Kevin. Empresas on-line querem uma fatia do modelo antigo de mídia. Disponível em www.universia.com.br. Acesso em 10 maio. 2007.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE RECOMPENSA DE PESSOAS.

Eliene Maria Gava Ferrão¹⁶

RESUMO

Gerenciar as recompensas nesse novo contexto de trabalho é um dos fatores mais importantes na gestão de pessoas, pois exigirá visão estratégica do negócio e do comportamento desejado para os novos “donos” ou parceiros de negócio, para que possam planejar como contrapartida um sistema de recompensas estratégico.

Palavras-Chave: gerenciar; estratégia, pessoas

ABSTRACT

To manage the rewards on this context of job is one of the most important factors in management of people, once it will require a strategic view of business and desired behavior to the new “owners” or business partners, in order to plan a system of strategic rewards as an answer.

Keywords: manage; strategic; people

1 INTRODUÇÃO

Os tempos mudaram e as organizações já não podem gerenciar as recompensas dos trabalhadores de forma isolada, sem integrá-la e alinhá-la completamente ao negócio ou a estratégia da empresa.

O sistema de remuneração estratégica é hoje um dos maiores desafios da organização, já que as empresas desejam em seus quadros pessoas que atuem como donas do negócio e não aquelas que troquem horas de trabalho por salário.

Essa mudança exige novos trabalhadores, mas exige também novas estruturas de trabalho, de gestão e de recompensas para o trabalho desses novos sócios do negócio.

O desafio para o futuro é o desenvolvimento de práticas inovadoras e criativas que estejam ligadas ao negócio da empresa e preocupem-se em atender a diversidade das necessidades individuais dos trabalhadores, incluindo o reconhecimento de sua contribuição.

¹⁶ Graduada em Economia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Graduada em Administração, habilitação em Comércio Exterior pelo Instituto de Ensino Superior de Nova Venécia. Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Coordenadora Acadêmica da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus. e da Faculdade Capixaba de Nova Venécia.

2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAS

Quando as pessoas ingressam em uma determinada organização, criam uma série de expectativas quanto aos retornos pretendidos pelo trabalho que irá executar. Colocando-se em uma posição de dedicação, esperam receber em troca determinados reconhecimentos, materiais e sociais, e estarão tanto mais engajadas à cultura organizacional, quanto maior o grau de reciprocidade percebido.

Cada recurso produtivo tem o seu custo e o seu benefício, mas são as recompensas oferecidas pelas organizações que irão influenciar na satisfação ou não dos parceiros. Embora as recompensas representem custos para a organização também trazem grandes vantagens, uma vez que, é através da política de retribuição que a empresa estimula seus parceiros a continuarem a trazer contribuições para o seu próprio crescimento.

Especificamente quanto aos funcionários, temos que a retribuição ou remuneração total recebida pode ser constituída por três componentes: remuneração básica (salário por mês ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos lucros, etc) e benefícios (seguros em geral, refeições subsidiadas, etc). O que verificamos é que a remuneração representa grande parcela de custos da empresa (em algumas chegando a até 80% do orçamento de despesas), de forma que é essencial que as organizações apliquem as políticas salariais com eficácia.

As recompensas podem ser financeiras (diretas e indiretas) e não-financeiras. As recompensas não-financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e auto-estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, promoções, entre outras.

As recompensas financeiras diretas são os salários diretos, comissões, prêmios e bônus pagos pelas empresas em contrapartida a um serviço prestado, podendo ser convencionado o pagamento por hora, dia, semana, quinzena ou mês.

As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são as férias, DSR (descanso semanal remunerado), gratificações, gorjetas, horas extras, 13º salário, adicionais, entre outros benefícios definidos em convenções coletivas do trabalho, como por exemplo, alimentação e transporte subsidiados, seguro de vida, seguro saúde.

A remuneração corresponde, portanto, à soma do salário direto e do salário indireto, ou seja, tudo que o empregado recebe pelo trabalho realizado. Devemos destacar que no cálculo dos custos de produção, o salário é dividido em: valor correspondente às horas trabalhadas, que é lançado como custo direto de produção; valor correspondente às horas não-trabalhadas (DSR, férias, 13º salário), lançado como custos indiretos de produção.

Ainda quanto ao salário, devemos fazer uma distinção entre salário nominal e real, sendo o primeiro representado pelo volume de dinheiro recebido pelo empregado, conforme contrato firmado com o empregador e, o segundo, a quantidade de bens que pode ser adquirido com o dinheiro pago, de forma que, o salário real corresponde ao

poder aquisitivo. Desta forma, temos que nem sempre o aumento do salário nominal significa aumento do poder aquisitivo (pode estar ocorrendo apenas uma recomposição das perdas).

Os salários são compostos por fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). Como fatores internos podemos citar: tipologia dos cargos, política de RH, desempenho e capacidade financeira da empresa, competitividade da organização. Como fatores externos, temos: situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica (inflação, custo de vida, crises), sindicatos, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes, concorrência no mercado.

Desta forma, temos que a remuneração para as pessoas trará conseqüências econômicas, sociológicas e psicológicas, enquanto que para a empresa, o salário é visto como um custo e um investimento. Tendo em vista esta complexidade é que se faz necessário a definição de alguns critérios para se construir um plano de remuneração, tais como:

- Equilíbrio interno e externo: do ponto de vista interno, os salários devem seguir uma justiça distributiva, ou seja, cada trabalhador receber de acordo com as contribuições prestadas; externamente, os salários devem ser compatíveis com os pagos no mercado de trabalho, analisando principalmente os concorrentes e o exercício de funções similares e considerando os diferenciais (localização geográfica da empresa, ramo de atividade, tamanho e política salarial);
- Remuneração fixa ou variável: as organizações devem definir previamente se pagarão seus funcionários a partir de uma base fixa (o que reduz os riscos para ambas as partes) ou sobre a produtividade do trabalhador (em alguns casos, pode estimular o funcionário a trabalhar mais);
- Desempenho ou tempo de casa: de acordo com a cultura organizacional a empresa optará pelo critério que irá priorizar, ou seja, valorizar o desempenho individual e grupal, ou valorizar a fidelidade do empregado para com a empresa;
- Remuneração do cargo ou da pessoa: definir se a unidade de análise para a determinação do salário será o cargo (todas as pessoas que se enquadram em um determinado cargo receberão o mesmo salário) ou o indivíduo (de acordo com o conhecimento e habilidades das pessoas estão passarão a desempenhar mais tarefas e deverão receber proporcionalmente);
- Igualitarismo ou elitismo: incluir grande número de funcionários em um mesmo sistema de remuneração (todos receberão como bônus um “14º salário”) ou estabelecer diferentes planos nos diversos níveis hierárquicos (o bônus variará de acordo com o cargo);
- Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado: muitas empresas iniciantes optam por pagar abaixo do mercado com a promessa de recompensar os funcionários que se “sujeitaram” a esta situação quando da estabilidade da empresa em relação à concorrência;
- Prêmios monetários ou não-monetários: enfatizar motivação via salários e recompensas ou através de promoções e aspectos ligados à segurança pessoal;
- Remuneração aberta ou confidencial: permitir que os funcionários acompanhem as decisões salariais ou fazer destas um ato restrito dos responsáveis pela definição dos salários;

- Centralização ou descentralização das decisões salariais: controlar as decisões em um órgão central, ou contar com informações e sugestões dos gerentes de linha.

Pelo exposto, temos que em todas as organizações deve ser adotada uma política de administração de salários, desenhando-se um sistema de remuneração que viabilize a motivação e comprometimento do pessoal, o aumento da produtividade, o controle dos custos, o tratamento justo aos funcionários e o cumprimento da legislação.

Em países com grande incidência de tributos, tal como no Brasil, devemos considerar o impacto causado pelos encargos sociais sobre a folha de pagamento, ou seja, como que as obrigações trabalhistas recolhidas pelas empresas ao governo (mensal ou anualmente) “pesam” no custo de produção. Para tal, podemos indicar o seguinte cálculo explicativo, supondo um empregado com salário mensal de R\$1000,00:

1. Salários e Rendimentos	1000,00
2. Férias (1/12 + 1/3 de 1/12)	111,10
3. 13º Salário (1/12)	83,30
4. Subtotal	1194,40
5. Contribuição Previdenciária (27,8% sobre item 4)	332,00
(Contribuição Previdenciária = 20% de Previdência Social ou INSS + 2,5% de Salário-Educação + 2% para Acidentes de trabalho + 1.5% para Sesi + 1% para Senai + 0,6% para Sebrae + 0,2% para Incra)	
6. FGTS (8% sobre item 4)	95,50
7. Total	1622,00

Desta forma, temos que, para um salário mensal de \$1.000,00, os encargos trabalhistas e sociais representam um acréscimo de 62,22%.

No entanto, se considerarmos que o empregado somente produz 75,34% dos dias a que poderia (o ano tem 365 dias, porém descontando os 48 dias de domingo, 30 dias de férias, cerca de 12 dias de feriado, restam 275 dias de trabalho), teremos que os dias não trabalhados também representam um acréscimo no custo total do empregado, em uma ordem de 38,23% (18,91 pelo descanso semanal remunerado; 9,45 pelas férias; 4,36 pelos feriados; 3,64 pelo abono de férias; 1,32 pelo aviso prévio; 0,55 pelo auxílio-enfermidade).

Em linhas gerais, chegamos a espantosa constatação de que, para cada R\$100,00 pagos em salário, a empresa recolhe outros R\$1004,30 de encargos (em média), isso sem contar as horas não trabalhadas por motivo de doença, licença médica, licença maternidade, tempo de preparação dos equipamentos, entre outras. Esta realidade dificulta enormemente que as organizações adotem políticas salariais que possuam simultaneamente os seguintes requisitos: políticas adequadas, equitativas, balanceadas, eficazes quanto aos custos, segura, incentivadora e aceitável para os empregados.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS

Não existe nada mais polêmico do que discutir sobre salário, principalmente a respeito do aspecto motivação. Muitos defendem, utilizando a hierarquia de necessidades de Maslow, que é um fator motivador e atende as necessidades mais básicas da hierarquia. Outros, utilizando a teoria dos fatores de Herzberg, acreditam que o salário é um fator higiênico. Há ainda aqueles que defendem que não acreditam na motivação extrínseca e defendendo a idéia de reforçadores de comportamento, afirmam que o salário é um reforçador financeiro.

A discussão é antiga, mas hoje, ao compararmos as literaturas sobre compensação de pessoas nas décadas passadas e as produzidas recentemente encontramos diferenças consideráveis entre os conceitos e as práticas de remuneração do passado e a evolução do conceito de recompensa dos últimos anos. A discussão de recompensas individuais e em grupo está mais ampla e diversificada e atrelada aos objetivos e metas institucionais.

As expressões adotadas recentemente, como compensação de pessoas e recompensas, sugerem uma nova maneira de tratar a remuneração dos profissionais. A expressão cargo e salários e planos de benefícios, utilizada durante anos para se referir às formas predominantes de remunerar os profissionais caracteriza uma modalidade restrita e inflexível de atender aos objetivos da compensação dos empregados.

Quando se fala em recompensa, as idéias que surgem são de retribuição, reconhecimento e premiação. Na administração de recursos humanos as noções predominantes quanto ao processo de recompensar pessoas são as mesmas indicadas, sendo que este processo pode ser realizado de maneiras distintas nas empresas.

Em uma abordagem mais tradicional, a condução se dá com base no modelo do *homo economicus*, ou seja, a pressuposição de que as pessoas são motivadas pelos seus interesses materiais (salário e incentivos financeiros). Seguindo esta visão, a remuneração passa a obedecer a padrões rígidos de avaliação do funcionário, adotando uma política generalista (não considera as diferenças de desempenho), com ênfase no passado do funcionário.

A abordagem mais moderna, por sua vez, o modelo adotado é o do “homem complexo”, ou seja, aquele que se motiva por diversos incentivos. Nesta linha de pensamento, a remuneração segue esquemas flexíveis, adaptando os salários e benefícios ao desempenho pessoal (avaliado conforme as metas alcançadas) e dando ênfase ao desempenho futuro.

Essa evolução do conceito tecnicista, de pagar e conceder benefícios, para o conceito estratégico de incentivo, não ocorre por acaso, foi influenciada pelas condições ambientais de competitividade associada à evolução da tecnologia que provocaram profundas mudanças no mundo do trabalho de forma geral. As mudanças exigiram novas estruturas organizacionais e novas formas de relações com os empregados.

Vale ressaltar que vários fatores do ambiente organizacional e do mercado influenciam na configuração e funcionamento do sistema de recompensa. Como exemplo de fatores

internos podemos citar a cultura, o desenho dos cargos, a qualificação dos trabalhadores, a especificidade das tarefas, a situação financeira da organização, etc. Os fatores do ambiente externo que influenciam a estrutura salarial são: a concorrência, a política, a legislação, a tecnologia, a força política da organização sindical, etc.

A referência ao sistema de recompensas indica uma proximidade com as práticas mais modernas ou à prática de empresas que seguem a tendência de uma remuneração mais estratégica que vai além do simples pagamento. O objetivo desse sistema é gerenciar a compensação de acordo com a responsabilidade dos trabalhadores, o conhecimento aplicado ao trabalho, o desempenho ou contribuição para o resultado do negócio e pagar de acordo com o mercado.

No contexto atual, os objetivos normalmente definidos pelas empresas para um programa de recompensas (remuneração, incentivos e benefícios) são:

- alinhar a remuneração a resultados;
- alavancar resultados estratégicos;
- comprometer todas as áreas da organização com os resultados;
- promover o aumento da produtividade;
- recompensar progressivamente a superação de metas;
- garantir a avaliação objetiva dos resultados;
- recompensar os resultados de equipe e promover a sinergia entre elas;
- contribuir para os processos de melhoria e inovação;
- reconhecer e recompensar os desempenhos superiores;
- contribuir para a eficácia organizacional;
- transformar custos fixos em variáveis;
- fortalecer uma imagem como empresa cidadã, atendendo aos preceitos legais.

Alguns autores entendem que recompensa é um processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos empregados decorrentes de seu emprego. Outros afirmam que remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho e que inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais, benefícios, definidos pela política salarial.

Adotamos a segunda posição e acrescentamos que remuneração é a parte financeira direta ou indireta que cabe ao trabalhador.

Recompensa é a justa distribuição do efeito sinérgico ou da sinergia gerada pela adequada utilização dos recursos. Pode ser definida, também, como a distribuição dos aspectos financeiros e não-financeiros.

A parte financeira, direta ou indireta, que cabe ao trabalhador é chamada por alguns autores de remuneração. Considerando que pode significar uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém, preferimos chamar de recompensas e ressaltamos que há uma enorme variedade entre sistemas de recompensas oferecidos pelas organizações.

Encontramos alguns autores que relacionam recompensas como um sistema de oposição ao sistema de punição. No contexto desse trabalho de abordagem será desconsiderada, pois a gestão moderna e o novo ambiente organizacional não devem manter espaços para castigos e penalidades com a finalidade de coibir comportamentos indesejáveis. O que se precisa buscar é o maior comprometimento das pessoas através de processos seletivos mais adequados somados aos incentivos e recompensas estratégicas. Assim, entendemos que a remuneração fixa somada à variação variável e aos benefícios para incentivar um maior comprometimento e produtividade, configura naquilo que chamamos de recompensas.

As recompensas (distribuição do efeito sinérgico) organizacionais financeiras podem ser divididas em quatro tipos:

- a) recompensas relacionadas com objetivos da realização empresarial;
- b) recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário;
- c) recompensas relacionadas com o desempenho excepcional;
- d) recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou globais.

A remuneração, embora também deva ser incentivadora do comprometimento, estrutura-se a partir da distribuição dos componentes financeiros (diretos e indiretos) das recompensas organizacionais, conforme desenho a seguir:

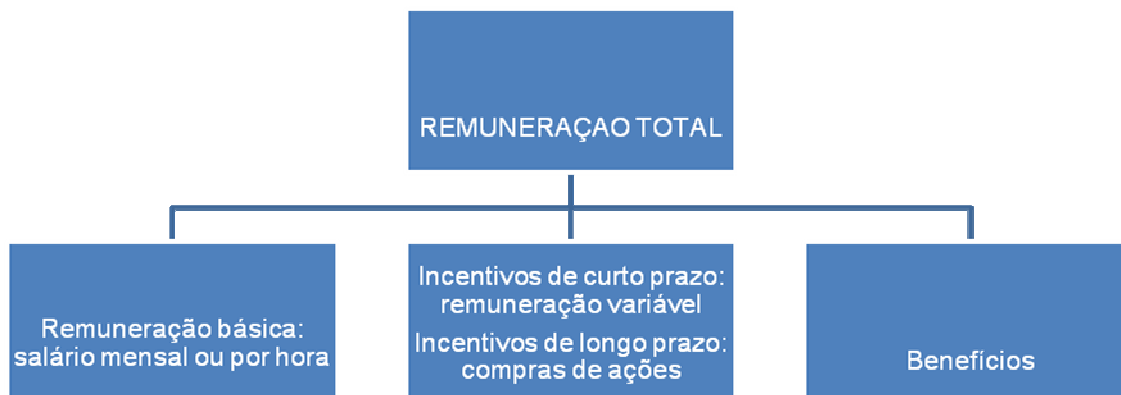


Figura 1: Remuneração total
Fonte: adaptado de Chiavenato (1999)

Todos esses componentes das recompensas salariais estão distribuídos de acordo com as normas estabelecidas a partir do principal componente do sistema de recompensas: a política salarial.

Segundo Chiavenato (1999), a política salarial é um conjunto de decisões organizacionais tomado a respeito de assuntos relacionados à gestão das recompensas e remuneração dos trabalhadores e devem seguir os seguintes critérios: ser adequada ao

contexto; eqüitativa; balanceada; segura; incentivadora; aceita por todos e eficiente no custo.

Há uma grande variedade de sistemas de recompensas e remuneração, mas qualquer que seja o sistema utilizado, dentre os modernos e tradicionais, ele deve ser atrelado à estratégia, ser orientado por uma política salarial clara, ajustada às condições organizacionais e ambientais. Para isso, a política salarial deverá definir:

- o nível de equilíbrio ou desequilíbrio interno e externo dos salários;
- se a remuneração será fixa, variável ou um composto das duas modalidades;
- se a remuneração irá premiar o desempenho ou o tempo de casa;
- se a remuneração irá valorizar os cargos ou as pessoas;
- se a remuneração será igualitária ou elitista diferenciando a distribuição entre os níveis hierárquicos;
- se os critérios de remuneração serão abertos ou fechados;
- se a gestão da remuneração será centralizada ou não.

A definição de uma política de recompensa deve estabelecer as normas de remuneração, de incentivos e benefícios, regulamentando a parte fixa e a variável, focalizando o negócio e os objetivos estratégicos.

Qualquer sistema de recompensas ou plano de cargos e salários deve começar com a definição clara e precisa dos objetivos estratégicos e dos objetivos do sistema de recompensas que devem, sempre, estar relacionado aos organizacionais.

Um plano de cargos e salários (PCS), modelo mais tradicional de remuneração dos trabalhadores, normalmente tem como objetivo a eqüidade interna e externa, o controle financeiro dos gastos de remuneração, o controle de promoções e o cumprimento da legislação. Atualmente, para atender aos objetivos estratégicos, o PCS em sido atrelado a um sistema de recompensas mais flexível.

4 CONCLUSÃO

Administrar recompensas estrategicamente exige das organizações uma ampliação e reconceitualização das formas de pagamentos e incentivo que vai muito além do mero cumprimento dos objetivos legais que predominavam no passado. O cumprimento dos aspectos legais, embora sejam fundamentais e necessários, não atendem, isoladamente, as necessidades estratégicas de incentivar o trabalhador a partir da valorização de sua contribuição para a ampliação da competitividade da organização.

É certo que os componentes do modelo tradicional de administração de cargos e salários continuarão sendo indispensáveis, mas deverão modernizar-se para conviver com novas formas de remuneração e recompensas mais flexíveis e variáveis. A diversificação das práticas tradicionais e as novas recompensas utilizadas de forma conjunta para alcançar os objetivos e reter os empregados constituem o que alguns autores chamam de “remuneração total”.

Gerenciar a compensação ou recompensa dentro das organizações modernas é uma tarefa desafiadora, já que, além de compensar, pode direcionar os esforços e contribuições pessoais, motivar pela valorização da contribuição de cada trabalhador, deve atender as inúmeras variáveis organizacionais e os desejos individuais. Caso não seja bem administrada poderá causar problemas sérios para a organização e para as pessoas que nelas trabalham.

A administração de recompensas deve assegurar uma remuneração adequada à responsabilidade de cada profissional; ao conhecimento agregado ao trabalho; à justiça ou equidade interna e externa em todos os níveis organizacionais; à competitividade do mercado e a satisfação dos trabalhadores.

Administrar recompensas implica na administração de variáveis de modo que os trabalhadores percebam que estão sendo recompensados na mesma medida da sua contribuição para a organização e que esteja satisfeita com o retorno do investimento em recompensas. Passou o tempo do simples pagamento pelos serviços prestados, um direito independente dos resultados, com a complexidade dos negócios e a necessidade de resultados as organizações passaram a vincular a recompensa aos resultados e estratégias do negócio.

Estudar o sistema de recompensas implica na necessidade de conhecer todos os componentes de um sistema de recompensa: salário ou remuneração básica, incentivos, benefícios, os fatores que interferem no sistema e a importância da política de recompensas.

O que devemos ter em mente é que as organizações adotarão sistemas de recompensa de acordo com a sua cultura organizacional, visando os seguintes resultados: aumentar sua capacidade de atrair, reter e motivar seus funcionários; incentivar contribuições pessoais e, conseqüentemente, aumentar sua lucratividade; não gerar grande impacto nos seus custos. Para melhor compreendermos as formas de se realizar o processo de recompensar pessoas, estudaremos os aspectos remuneração, programa de incentivos e benefícios.

REFERÊNCIAS

1. BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
2. BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 1992.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Ed. Maikron Books, 1992.
4. _____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Campus, 1999.

5. _____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
6. CURY, Antônio. **Organização e método**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
7. FOGUEZ, Sérgio; SOUZA, Carlos C. **Desenvolvimento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
8. KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Hewz. **Administração de recursos humanos: desenvolvimento de administradores**. 14.ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.
9. _____. **Desenvolvimento de administradores**. São Paulo: Ed. Livraria Pioneira, 1987.
10. LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1996.
11. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6.ed. São Paulo: Futura,2002.
12. VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

“TE-SENDO REDES: UMA VISÃO SOBRE AS POSTURAS DOS SUJEITOS QUE COMPÕEM A REDE DE ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO NO ESPÍRITO SANTO”

Philiane Ferreira Paulino da Silva¹⁷

RESUMO

O presente artigo aborda a constituição de uma rede de atendimento, ou redes de atendimento, para o sistema socioeducativo, refletindo a questão da adolescência e do envolvimento no ato infracional a partir da compreensão dos processos de constituição do indivíduo, da imprescindibilidade das funções familiares nesses processos, e dos processos societários atualmente vivenciados

Palavras-chave: rede, atendimento socioeducativo, família, subjetividades.

ABSTRACT

This article discusses the establishment of a network service or network services, for the socio educational system, reflecting the issue of adolescence and involvement in an infringement from the understanding of individual formation processes, the essential functions of these family processes, and societal processes currently experienced.

Keywords: network, service workers, family, subjectivities

1 INTRODUÇÃO

Aos profissionais que se lançam no desafio do trabalho socioeducativo, é necessária uma compreensão clara e consciente de suas funções e do significado do seu trabalho para aqueles que atende.

O curso oferecido pelo Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo – IASES –, em parceria com a Escola Lacaniana de Psicanálise – ELPV – e Faculdade de Direito de Vitória – FDV – representou uma oportunidade por esses (nós) profissionais se construíram a partir de reflexões instrumentados pela visão da psicanálise e algumas teorias do direito.

E com a sistematização da ampliação da visão quanto à adolescência, a família, sua importância na constituição do sujeito, o nosso mundo em crise de valores e as questões que traz à adolescência, as condições postas ao trabalho socioeducativo e as funções e

¹⁷ Assistente social pela Universidade Federal do Espírito Santos – UFES – em 2003. Especialista em Gestão Municipal de Políticas Públicas, atuando na Prefeitura Municipal de São Mateus – ES desde 2005, junto ao Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente em Cumprimento de Medida em Meio Aberto “São Mateus” – CASEA. Coordenadora do curso de Serviço Social da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus.

responsabilidades de seus agentes em abrir possibilidade para a promoção dos sujeitos para os quais trabalhamos.

Registrar essas reflexões e novas visões quanto ao nosso trabalho contribui para marcarmos nossas ações cotidianas de uma nova forma.

2 A FAMÍLIA NA CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO

Denominada como desestruturada quando em arranjos diversos dos tradicionais, considerada como modelo falido quando pensada em formato instituído e historicamente aceito, a família é frequentemente colocada em cheque nas reflexões quanto às situações, principalmente de violência, que chocam a opinião pública (fatos que quando ocorrem são colocados como único assunto corrente e elevam a audiência à pontos astronômicos). Até mesmo nas reflexões quanto aos valores atuais e os caminhos da humanidade, a família é sempre referenciada, quase que culpabilizada pelas misérias do mundo e dos humanos.

Contudo, quando refletimos sobre os processos societários não podemos de forma alguma partir de uma visão focalizada, apontando uma única instituição social como responsável por toda uma configuração social. Esta seria uma visão extremamente limitada e injusta. Mas, o papel da família e os reflexos das transformações ocorridas na constituição familiar devem ser pensados como elementos constitutivos do nosso tempo.

As situações que configuram o nosso mundo, no tempo e no espaço, e que constituem o tal processo societário, ou os processos societários atualmente em curso, são vivenciadas pelos sujeitos, os agentes históricos. O aquecimento global e o esgotamento dos recursos energéticos, as crises econômicas, a desigualdade social, a violência, a corrupção, e as lutas para superação dessas problemáticas são reflexos das ações humanas. Por isso é tão importante pensar a família nesse contexto, em como essas questões interferem na configuração das relações e arranjos familiares. Pois é nesse meio, que os sujeitos históricos são formados e se desenvolvem enquanto seres humanos. E não simplesmente pensarmos a família como cerne único de todas as questões do mundo e dos humanos.

E nessa reflexão quanto ao que representa a família na constituição do sujeito, a psicanálise nos oferece referência sólida. “*A ética para a Psicanálise diz respeito ao desejo. A família é a primeira representação do mundo e, por isso, tem um papel essencial na formação do sujeito e na marcação das referências simbólicas [...]*” (TESENDO REDES, p.48). Essa compreensão psicanalítica aborda a relação mãe-filho (a) como uma relação incestuosa, de desejo materno que objetifica, apreende o filho no seu desejo. Mas que também, marca primeiro um lugar no mundo para esse sujeito. Um lugar inicialmente definido e limitado apenas ao desejo da mãe, mas que representa a primeira definição para o ser. O bebê, mesmo antes de nascer ganha uma definição com características e funções pelo que a mãe deseja que ele seja. E esse desejo é o primeiro lugar de existência desse novo ser. Mas essa existência primeira é limitada, presa unicamente ao desejo da mãe, sua única função é satisfazer as projeções maternas, o que

fecha o caminho para o sujeito, que nasce aberto a todas as possibilidades disponíveis no mundo.

A terceira pessoa nessa relação, à função paterna cabe quebrar essa dualidade, dizendo à mãe que não reintegrará de volta seu filho (a) no ventre, e ao filho (a) que não é a única fonte do despertar do desejo da mãe, que não é o único receptor de seu carinho e afeto. Essa função vem expor a esses dois, confundidos pelo afeto materno, a incompletude inerente ao humano, que na relação Mãe-Filho (a) pode parecer eliminada, e alcançada a plenitude de ser.

A leitura do pai introduz na vida do filho um funcionamento pela via do significante, com articulações de metáfora e possibilidade de equívoco. A significação, indicada por ele, desloca a criança do lugar de alienação ao gozo materno e aprisionamento ao signo de seu olhar, para o lugar de significante do seu desejo. A presença deste significante permite um jogo muito diferente daquele que se faz com as imagens, o jogo simbólico. Nele é possível o uso do mecanismo da introjeção, responsável pela identificação simbólica ao lugar de objeto desejável. A mediação do pai é responsável pelo sentimento de realidade em relação à própria imagem [...] (BASTOS (org.), p.75).

No primeiro olhar da mãe para o filho, ela o toma como objeto que lhe completará. Por isso precisa colocar-se em outro âmbito além do lugar de mãe, direcionar seu desejo para além do filho. Essa seria a função do pai (ou função paterna exercida não necessariamente por um homem companheiro da mulher): retirar o filho(a) da condição de objeto de desejo da mãe. Com a marcação da função paterna, da figura masculina desejável pelo feminino, a criança deixa o lugar de objeto de desejo da mãe para ser o significado da relação homem-mulher. Deixa de ser um objeto para ser um significante, o que abre possibilidade de muitos enquadres, significados e identificações, para além de objeto.

[...] Quando o pai falha na sua função, à criança resta no lugar de objeto, abandonada aos caprichos maternos, aprisionada no visgo do seu olhar e prisioneira do jogo das imagens. A ausência da significação que traduz a imagem ofertada pelo outro primordial, através do olhar, impede a internalização da imagem que transforma o eu e fornece o sentimento de si mesmo.

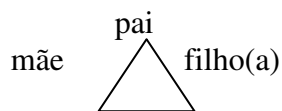
É certo que a determinação de uma posição implica em algumas marras para o sujeito, na indicação do seu caminho. Mas um incômodo maior viria do abandono, onde nenhum enquadre se marca, e para dizer 'eu' seria preciso encontrar uma imagem exterior onde se projetar. (BASTOS (org.), p.75 e 76).

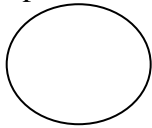
Um episódio do seriado “*Um Menino Muito Maluquinho*”, exibido na TVE-Brasil, baseado na obra de Ziraldo “*O Menino Maluquinho*”, demonstra de forma simples, cotidiana e lúdica essas relações: o “Menino Maluquinho” chega aos seus cinco anos de idade, e foi essa a data marcada em um acordo com seus pais para que ele deixasse a mamadeira. Nesse dia ele acorda cedo, prepara, ele próprio a sua mamadeira e se esconde em baixo da mesa da cozinha. Seus pais já acordam procurando-o, e em brincadeira de esconde-esconde o encontram em baixo da mesa e vão os três para o quintal, e o Menino arremessa a mamadeira em cima do telhado. Após cada cena do seriado, o “Menino Maluquinho” (ou outras personagens), faz comentários sobre o que acabou de acontecer. E nesse ambiente paralelo para os comentários, o Maluquinho pode aparecer aos 5, 10 ou 30 anos de idade. E quanto à essa situação da mamadeira, o

“Maluquinho” aos 5 anos mesmo, diz que naquele momento ele deixou de ser o “filhinho da mamãe para ser Eu Mesmo”. Nesse mesmo episódio, bastante ilustrativo, há outra cena que vale ser descrita: como o aniversário de 5 anos foi a data marcada para abandonar a mamadeira, foi-lhe também prometido, pela mãe, todos os presentes que imaginava, como bola, bicicleta, super-herói de brinquedo, bichos de estimação, viagens. A mãe sempre dizia sim para todos os pedidos, e no dia dos 5 anos ele começou a lembrar de tudo, e a mãe dizia que não sabia, que não se lembrava ou que ia ver se dava. O pai, no ambiente paralelo, fez seu comentário, “Eu avisei que não podia dizer sim pra tudo que esse Menino pedia”. E a mãe, preocupada, “Será que o Maluquinho vai se lembrar de tudo que eu prometi?”. Ao final ele ganha uma bicicleta e fica muito feliz.

São exemplos simples e corriqueiros, mas que demonstram bem os papéis assumidos na família para a formação de um indivíduo, que na sua errância, que no universo de possibilidades ao nascer, é vital essa delimitação que lhe permite uma definição de sujeito, uma identificação enquanto pessoa, a qual lhe será proporcionada na relação familiar. E essa relação constituinte de sujeitos pode ser vivenciada em diversas situações, independente da composição familiar. A relevância está nas funções, as quais podem ser exercidas até mesmo por um indivíduo, que com consciência de si e desse Outro (criança) que precisa de referências e significações, pode realizar sozinho. A composição familiar não determina se o filho(a) terá seu espaço enquanto sujeito, o que é ora colocado são as interferências e relevâncias da relação Pai-Mãe-Filho(a) na formação do ser.

Contudo, questionamos a defesa dessa constituição familiar se pensada de forma triangular:



Visualizamos melhor de forma circular: mãe  filho(a)

Talvez fosse ainda melhor abandonarmos qualquer explicação didático cartesiana e não delimitarmos forma alguma para relações humanas. Na representação triangular, ainda mais estanque que a circular, a função paterna pode parecer sobrepondo-se às outras, como determinante fundamental e incontestado de que tipo de relação deve haver entre mãe e filho. Para tanto, mesmo correndo o risco de exagerar nas ilustrações, recorro ao filme “Lavoura Arcaica”, para demonstrar que essas funções, paterna e materna, são fundamentais na constituição do ser, mas precisam ser exercidas em medidas flexíveis, determinadas pela situação e característica de cada indivíduo da relação familiar.

No filme, o caçula epilético de uma família de muitos irmãos, filhos de um fazendeiro do início do século XIX, foge de casa, e é trazido de volta por um dos irmãos. Quando retorna, trava o único diálogo até então havido com seu pai. Nessa conversa o filho tenta explicar porque fugiu e porque nunca se sentiu pertencente à família. Por sua vez o pai lhe justifica sua austeridade e rigor na manutenção de valores e no crescimento da família.

O pai, um homem austero, de poucas palavras e muitas ordens, chegava à mesa após todos sentarem-se, e quando ele chegava todos deveriam levantar-se para recebê-lo. A mãe, extremamente carinhosa, permissiva, acordava os filhos pré-adolescentes com cócegas em baixo dos lençóis e deixava todos os filhos, meninos e meninas, nus em banhos juntos, brincando muito à vontade, mesmo crescidos. O caçula apaixonou-se por uma de suas irmãs, muito bonita e sempre desejada, e mantém relações com ela. Quando isso tudo é revelado a irmã tem um surto e o irmão mais velho mata o caçula.

Com esse exemplo trago à reflexão de que a autoridade, a lei paterna, deve ser colocada em certa medida, e não é única referência necessária para a constituição do sujeito.

O que a psicanálise nos confirma é quanto à natureza da relação mãe-filho, e que só com a interferência do terceiro paterno o limite do desejo é estabelecido, abrindo caminho para o sujeito.

Portanto, quando nos reportamos à família nos questionamentos quanto aos descaminhos do nosso mundo, devemos considerar como fator desestruturante a incapacidade dos indivíduos colocados nas posições paterna e/ou materna, em garantirem o lugar de sujeito de um novo indivíduo. Pois a ausência de uma dessas referências é que traz problemas à formação do indivíduo. Não se trata de falência de modelo algum, mas sim de ausência de responsabilidade e segurança no assumimento de suas funções por parte dos adultos da relação familiar, aquele à quem cabe construir referência de mundo, para que a partir daí um novo sujeito se constitua.

2.1 A FAMÍLIA NA CONTEMPORANEIDADE

A significação da família a partir da psicanálise confirma a essa a sua função de delimitação/constituição do sujeito, esclarecendo a limitação do indivíduo, resguardando suas possibilidades, não o permitindo “ser tudo”, “ter tudo”.

Mas “o limite” é um conceito, um valor descartado atualmente. O que nos é colocado como padrão de existência é o pleno gozo, viver sem limites, querer sempre mais. Para ilustrar cinematograficamente, novamente, o filme “Os Sem-Floresta”, uma animação de longa duração, tem uma frase exemplar, quando um bichinho tenta explicar aos outros ainda nativos, como os humanos têm tanta comida, pois “*Para os humanos muito é sempre pouco*”.

E um dado momento histórico acabou por confirmar essa concepção no que tange à instituição familiar, que foi a Revolução de 1968. Questionando qualquer autoridade lutando contra o autoritarismo, contestando padrões comportamentais, culturais e políticos, os jovens daquela época, mesmo não sendo esse o objetivo, acabaram por promover os padrões de consumo exigidos pelo então modelo de produção em voga, o toyotismo, e o neoliberalismo, como concepção de organização do Estado e Mercado. Nessa visão, a Revolução de 1968 seria um tiro que saiu pela culatra.

Com um tom mais realista, um estudioso sobre o tema e um artista que vivenciou o fervor do período revelam que tudo aquilo pode não ter passado de apenas fumaça. Para Ricardo de Oliveira, sociólogo e pesquisador do setor de História da UFPR, foi

muito mais um movimento de aparências do que real: 'Havia um cenário de renovação e contestação que marcou toda uma geração, mas não causou mudanças efetivas'. (<http://www.jornalcomunicacao.ufpr.br/node/3701>)

Para a família foi direcionado o ataque aos padrões autoritários patriarcais, os quais foram negados pela “juventude revolucionária”. Mas não foram definidas novas configurações dos papéis feminino e masculino na constituição familiar. E assim, os papéis estanques de autoritarismo patriarcal e amor incondicional materno foram revertidos pelos jovens da época, no momento de formação de suas novas famílias, em aproximação extrema ao filho: os pais se colocando na mesma posição (no mesmo lugar) dos filhos. O que gerou uma confusão nos papéis familiares. E para uma identificação de sujeito, cada membro deve ter seu lugar na família muito bem definido e claro, se necessário, até mesmo dito.

E quando esse indivíduo em desenvolvimento que não tem clareza de seu lugar na família parte para a ampliação de suas relações e espaços de vivências, independente dos pais, situação característica da adolescência, e encontra um mundo também sem fronteiras, que lhe exige e oferece tudo ao aperto de um botão, ao deglutir de um comprimido, o sujeito confirma sua indeterminação. Podendo aí se identificar com qualquer posição disponível no mundo, que lhe dê “um lugar de brilho”.

Assim, os jovens de 1968 caíram numa armadilha do sistema. Pelo oportunismo do mercado, o que era para ser revolucionário e transformador foi utilizado para abrir caminho para a sociedade do consumo ilimitado.

“O escritor, jornalista e letrista Nelson Motta era presidente do centro acadêmico de sua faculdade e colunista do jornal Última Hora. Ele estava inserido no contexto de revoluções e realmente acreditou que poderia mudar o mundo. ‘A música era um instrumento secundário para alcançar objetivos políticos, mas mesmo assim a gente achava que ia derrubar a ditadura com todos aqueles protestos’. O artista, que acompanhou toda a passeata dos 100mil, hoje considera que aquele foi um momento de grandes ilusões. A falta de uma ideologia que guiasse os manifestantes também contribuiu, na visão de Motta, para que tudo acabasse sem muitos resultados. ‘Havia muita empolgação, mais que libertário o movimento era anárquico’, relembra.

[...]
Oliveira cita...

Eles querem é lembrar a época em que eram jovens e fazer dinheiro. Foram feitas comemorações desse tipo em 1986, 1988, 1998 e agora em 2008. Com certeza em 2018 vão querer fazer mais para promover mais eventos, vender mais livros, músicas e filmes. ‘A “explicação para tanto alvoroço é exclusivamente narcisista e comercial”, salienta o sociólogo. (<http://www.jornalcomunicacao.ufpr.br/node/3701>)

No entanto, a conjuntura atual nos aponta a falência do atual modelo de produção e consumo (dado pelo toyotismo) e o paradigma neoliberal de relação Estado-Sociedade. Esse modelo que tem como lógica a ausência de fronteiras de qualquer âmbito, entre países (pela globalização de mercados), entre indivíduos (pela internet) e para os indivíduos (pela oferta de satisfação de qualquer necessidade no mercado). Essa é uma lógica historicamente recente, mas já apresenta gritantes sinais de esgotamento, o que

nos remete à reflexões quanto aos processos societários em curso. Pois algo foi feito de errado se as mudanças ocorridas para a superação de uma crise não deram certo quarenta anos depois. O esgotamento da capacidade produtiva do planeta para os padrões de consumo atuais, a intolerância e intransigência entre os humanos, principalmente àqueles que nos parecem diferentes, a competição como fundamento nos relacionamentos entre seres, demonstram que o apogeu do nosso sistema parece ter se encerrado. E nesse contexto, além da grande e árdua tarefa do existir temos o desafio de “ser” num momento de transição, um momento que nos exige refletirmos e definirmos nossa postura nesse mundo. Pois é dessa postura, dos nossos comportamentos assumidos na vida cotidiana que definiremos novos valores e paradigmas futuros.

Esse cenário de um mundo destituído de fronteiras (lê-se definições), cujo lugar de valor é o mercado, regulado por uma lógica de ausência de limites para os prazeres humanos, e em crise; reflete determinadamente nos arranjos e nas relações familiares. Ausência de limites no mundo e nos lares, abertura para busca de satisfações individuais sem o limite da ética e do valor ao humano, flexibilidade nas relações e nas funções entre os membros da família, configuram esses reflexos.

E é nessa confusão de identificações que estamos tentando direcionar nossas vidas, que os adolescentes estão tentando buscar as respostas ao turbilhão de questões que trazem em busca de si mesmos.

3. ADOLESCÊNCIA E O ATO INFRAACIONAL

Na adolescência, como em todo o curso de nossa existência, somos pessoas em desenvolvimento. Contudo, o adolescente (e a criança) é pessoa em situação peculiar de desenvolvimento (Art. 6º da Lei nº 8.069 de 13/07/1990 – Estatuto da Criança e do Adolescente). Compreendemos essa peculiaridade relacionada ao grau de possibilidade de elaboração e tomada de consciência das transformações vivenciadas, as quais, na adolescência são naturais (posso dizer das transformações físicas). As transformações pessoais e sociais ficam por conta da possibilidade de ampliação de suas relações e espaços assumidos socialmente e na família, e à necessidade de fazer escolhas próprias.

Nesse momento da vida é crucial que a socialização primária, que as relações anteriores, tenham lhe fornecido instrumentos de se sujeitar, ou seja, de que o sujeito constituído inicialmente, orientado e delimitado pela Lei Paterna, possa deixar de sê-lo para ser um novo, ou para ser este mesmo e algo mais. O indivíduo pode agora, com crescimento físico e social que lhe proporciona ampliação de sua autonomia na adolescência, questionar essa Lei que o constitui e remodelá-la ou criar as suas. Mas sempre a partir do lugar que já lhe foi reservado, sempre referenciando este lugar. Assim as escolhas tornam-se mais conscientes e o adolescente aproxima-se da maturidade com essa consciência, vivencia seu processo de desenvolvimento.

Mas com tamanha fluidez do nosso mundo, o lugar inicialmente que lhe foi reservado enquanto pessoa, seu lugar na família, precisa estar bem claro e definido para este jovem, para que não caia nas armadilhas dos prazeres imediatos e gozos plenos que o

“mercado” oferece. Nesse momento, se esse indivíduo não sabe do seu lugar, do seu valor, pode identificar-se com qualquer outro, já que o seu próprio não foi internalizado.

A identificação imaginária ao traficante ou bandido, que se faz por projeção nestas imagens, em conformidade com um personagem que aparentemente ‘se deu bem’, embora na marginalidade, indica precariedade da função simbólica transmitida pelo pai, no dom do seu amor [...] (BASTOS, (org.), p.75).

E como o valor do mundo hoje é o consumo, é o que (ou quanto) se tem na vida e não o que se faz da vida, para os jovens que têm como oportunidade disponível o trabalho no tráfico (com possibilidade de seguir carreira) ou roubo, essas alternativas podem parecer promissoras. A partir daí, do envolvimento com a criminalidade, o caminho da violência e da barbárie por parte desses, pode estar aberto.

Contudo, “novos enquadres” são possíveis também nesse momento da adolescência. Cabe aí o oferecimento de oportunidades, o descobrimento de capacidades para que um “lugar de brilho” possa ser oferecido por outra via que não a do ato infracional. E para a conquista desse adolescente no sentido de convencimento de que à ele pode haver um novo lugar é preciso a (re)construção das referências simbólicas de afeto e limite. Nesse âmbito reside a função dos profissionais que se inserem nesse processo de desenvolvimento do outro (adolescente), especificamente dos profissionais do Sistema Socioeducativo.

Nessa relação com esse outro (adolescente) também o adulto (pais ou profissionais) deve posicionar-se num novo lugar, o de aprendiz. Pois nesse processo, seria muito desperdício limitar o desenvolvimento pessoal e social ao adolescente. Se o “adulto” compreender-se também como pessoa em desenvolvimento pode contaminar-se pela energia adolescente, dar-lhe ouvido e refletir sobre o que está posto para si próprio, sobre o que exige ou aceita como comportamentos e posturas corretas. Um exercício um tanto quanto difícil para a estabilidade e conforto da maturidade, mas extremamente válido para o crescer do ser.

4 AS POSSIBILIDADES E DESAFIOS DOS SUJEITOS QUE TECEM A REDE

Com novos instrumentos de reflexão cabe-nos agora direcionar um outro olhar para a questão do adolescente com envolvimento em ato infracional. Esse conhecimento da psicanálise, que para mim, novo, trabalhei durante o curso Te-sendo Redes, oferecido pelo IASES – Instituto de Atendimento Socioeducativo do Espírito Santo – deve ficar para nós, os sujeitos que estão nas linhas da rede de atendimento ao adolescente em cumprimento de medida socioeducativa, como uma responsabilidade no desenvolvimento de nosso trabalho. Particularmente, para mim enquanto assistente social, o significado dessa formação foi a agregação de uma visão quanto a questão da adolescência e o ato infracional.

Portanto, após toda a discussão da constituição do sujeito garantindo-lhe um lugar significativo no mundo, vale refletirmos agora quanto ao nosso lugar nessa rede de atendimento. E esse atendimento implica em relações entre o profissional e o sujeito atendido e entre profissionais. Nessas relações estabelecidas podemos manter a

objetificação do adolescente. Se o reduzimos à bandido que deve ser rigorosamente punido, ou à pobre coitado vítima da sociedade massacrante, não estamos considerando a possibilidade de ele agir sobre sua própria vida. Essas duas visões reducionistas podem representar, ou reproduzir, a autoridade massacrante do pai ou o amor incondicional da mãe que justifica e apazigua os erros do filho. Assim mantemos o sujeito na posição de objeto.

Nessas relações que nos encontramos enquanto profissionais podemos contribuir para afirmar ou desconstruir uma identificação trazida pelo adolescente. E a promoção, de fato, de uma identificação positiva deve ser reafirmada em todos os cenários dessas relações, ou seja, em todos os ambientes de atendimento, em toda a rede.

O SINASE – Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – (CONANDA, 2006, p. 23) nos esclarece quanto à composição do Sistema de Garantia de Direitos, formado pelo Sistema Único de Saúde (SUS), Sistema Único da Assistência Social (SUAS), Sistema Educacional e Sistema de Justiça. Estes são constituídos de serviços, programas, projetos e benefícios que devem ser acionados e estarem disponíveis num nível de qualidade para o atendimento prioritário à criança e ao adolescente (art. 4º da Lei nº 8.096/90), e constituem uma forma de garantia do espaço do adolescente na sociedade, enquanto sujeito autônomo.

Contudo, esse formato desconsidera a família e o próprio adolescente enquanto sujeito na busca de seu espaço e a família como promotora deste, em conjunto com os sistemas de acesso a direitos. Não pretendo de forma alguma sugerir que a família e o adolescente são os próprios responsáveis pela garantia dos direitos do adolescente, pois esta é dever primeiro do Estado. A intenção aqui é levantar todos os sujeitos de fato envolvidos no processo socioeducativo do adolescente em cumprimento de Medida Sócio-Educativa (MSE), e colocar ele próprio e sua família ao lado dos educadores dos programas, dos servidores da saúde, assistência social e educação e dos agentes da justiça. Para assim podermos trançar uma rede de promoção de um sujeito com a integração deste em todos os processos (ou procedimentos) de atendimento. O adolescente deve integrar a rede, e não apenas cair nela, como que por sorte de ter sido fígado por pessoas de bem que o vão resgatá-lo do mar de misérias que vivia até então. O adolescente, e sua família, precisam ter uma visão integral e consciente do tipo de serviço que estão acessando, que responsabilidades têm em relação à ele e como podem interferir, junto com os outros sujeitos. Começa aí, de fato a garantia de um espaço para este adolescente enquanto agente histórico.

4.1. O SISTEMA DE JUSTIÇA – CONSIDERAÇÕES PECULIARES

O Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE), consubstanciado em documento elaborado pela Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República e Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (CONANDA) a partir de uma construção coletiva e democrática de governo e representações da sociedade civil, publicado em 2006, define sistematicamente os serviços necessários à promoção dos adolescentes que vivenciam situação de envolvimento em ato infracional. Nessa sistemática prevê-se o funcionamento efetivo de serviços públicos essenciais que

garantam o acesso à direitos e respeito à dignidade humana. Ou seja, Sistema de Atendimento Socioeducativo, Sistema Único de Saúde (SUS), Sistema Único de Assistência Social (SUAS), Sistema Educacional e Sistema de Justiça constituídos de serviços suficientes e de qualidade, capazes de redirecionar alguns significados da vida dos adolescentes; capazes de promover a constituição desse sujeito, quem já sofreu falhas anteriores nas relações familiares. Esses serviços devem representar o espaço e o momento de promoção do sujeito a partir da construção de possibilidade de “novos enquadres”. Por isso devem ser eficientes, humanizados, integrados e prioritários ao atendimento da criança e adolescente.

Contudo, não vemos nada próximo desses adjetivos. É claro e indiscutível que os serviços de saúde, educação, assistência social, justiça e o atendimento socioeducativo têm um longo caminho até o alcance da qualidade e eficiência necessários à atender as demandas a que se propõem. Mas, visualizamos algumas possibilidades a partir das discussões e questionamentos dos serviços, pelos seus próprios agentes, do refletir as práticas e condições de trabalho, e a busca conjunta de alternativas de avanço. Esse ambiente democrático pode ser percebido em alguns âmbitos dos serviços de responsabilidade do poder executivo.

Quanto ao Sistema de Justiça, levanto aqui uma abordagem específica por ser este, a porta de entrada no atendimento socioeducativo. Seria esse o lugar primeiro a direcionar um olhar ao adolescente, diverso à posição de criminoso. Quando, na verdade, temos um sistema de justiça organizado numa lógica de criminalização desse sujeito com uma história de vida de exclusão e falhas.

A partir da compreensão trazida pela Criminologia Crítica, fazemos uma leitura da organização do Sistema de Justiça como o promotor da criminalização de quem não tem acesso à riqueza. Isso ocorre a partir da criação das leis, pois quem define o que é crime define também quem é criminoso. E do processo de execução das mesmas. Ou seja, como é tratado cada crime e cada criminoso, a relevância e punição dada à crime contra o patrimônio público e contra o patrimônio privado, a desqualificação enquanto pessoa daqueles que cometem crimes hediondos sadicamente divulgados pela mídia para camuflar nosso cotidiano recorrente de horrores, e esquecendo que os autores de crimes hediondos são indivíduos do nosso mundo, que aqui encontraram espaço para ações desumanas.

Assim como toda a organização do Estado brasileiro (apesar de uma constituição cidadão), o Sistema de Justiça de nosso país está estruturado a partir da lógica do capital.

Junto à isso, o tal Princípio da Seletividade Penal seleciona alguns sujeitos, ou classe, para serem alvo da justiça, para representarem a ação da justiça e a razão de ser de todo o Sistema de Justiça. Mesmo que a aplicação da lei não seja garantida em toda sua amplitude e abrangência, e que isso não contribua em nada para a vida em sociedade, regulada e orientada por essas leis.

Essa forma de organização do Sistema de Justiça está baseada em um determinado projeto de sociedade. São práticas e fazeres profissionais direcionados pelo paradigma neoliberal, para atender à manutenção do sistema capitalista de produção.

Mas o Sistema de Justiça não é o único serviço que funciona numa lógica de manutenção da exclusão e do lugar de criminoso ao excluído. Podemos citar exemplos do nosso cotidiano no Sistema Socioeducativo que reproduzem essa lógica:

- Escola pública estadual que se nega a atender solicitação de vaga escolar do Programa de Medidas em Meio Aberto, argumentado que já enfrenta problemas por atender “esse tipo de adolescente” na escola;
- Centro de Educação Infantil Municipal resistindo a receber um adolescente para o cumprimento de medida de prestação de serviço à comunidade argumentado considerar arriscado receber esses adolescentes já que na comunidade havia “muitos deles”;
- Aplicação de medida de liberdade assistida de um mês;
- Aplicação de medida de liberdade assistida à adolescente que brigou com vizinha, e a mesma medida aplicada à adolescente cometeu assassinato;
- Apreensão de adolescente pela polícia, dentro do Programa de Medida em Meio Aberto, sem mandado judicial e sem flagrante;
- Exinções da medida de adolescentes que reiteradamente não cumpriram medida em meio aberto;
- Desqualificação e descrédito por parte do setor de finanças municipal quanto o investimento em programa de medida em meio aberto, não realizando devidamente os processos de execução de recursos;
- Dificuldade de implantação do programa de semi-liberdade em município da Grande Vitória por resistência dos moradores do bairro onde foi alocado o imóvel;
- Impedimento de defesa técnica por advogado da equipe do Programa de Medida em Meio Aberto, ao adolescente atendido no Programa.

Esses fatos, corriqueiros no cotidiano do atendimento socioeducativo, refletem toda uma lógica de poder, o real interesse da sociedade para a vida desses adolescentes. E ainda contribuem para marcar ou começar a definir o lugar de criminoso, promovendo comportamentos violentos.

4.2. O DESAFIO DO ATENDIMENTO SOCIOEDUCATIVO

Diante desse panorama, o mínimo que podemos descrever é um incômodo profissional e enquanto pessoa humana. Aprender a lógica que rege a execução das medidas socioeducativas e demais políticas sociais públicas e desenvolver um trabalho dentro delas é desconfortante, incômodo. Mas também propulsor e transformador das ações profissionais.

Apesar de saber que o Sistema de Justiça é onde percebemos essa lógica marcada com maior clareza e despudor, esse que deveria ser o espaço incontestado da garantia da dignidade e do direito. E essa conclusão causa um desconforto físico mesmo, um

desnorteamento e dúvida no trabalho profissional, uma névoa densa e escura nas projeções para a efetivação do Sistema de Atendimento Socioeducativo; uma sensação de estrangulamento, de amarras presas por nós que quanto mais mexidos parecem apertar ainda mais.

Nesse contexto, o que cabe então, o que de fato é possível ser efetivado pelo profissional, um tanto quanto distanciado dos âmbitos de poder e decisão?

Vemos que a única alternativa que se mostra possível é a de marcar comportamentos profissionais que abram espaço para o sujeito. Marcar posições de humanização diante de situações de abuso de poder de detrimento de direitos, de submissão do outro enquanto segregado. Que nossas falas, olhares, encaminhamentos, atendimentos e toda a gama de atribuições profissionais demonstrem o respeito à dignidade do adolescente atendido, promovendo seu espaço enquanto sujeito. E essas posturas são completamente diversas da permissividade, da proteção do erro ou, como a mídia e o senso comum costumam definir: “passar a mão na cabeça de bandido”. O que deve ser marcado de fato é a presença da lei e do limite anteriormente falho (lei paterna); é a reflexão das ações por parte do indivíduo e abertura de possibilidade de que ele se reflita enquanto indivíduo, descobrindo-se, abrindo espaço para outras atitudes que não a de criminoso. Pois em nossos comportamentos cotidianos corremos o risco de manter a objetificação desse indivíduo se não o considerarmos enquanto sujeito capaz de reflexões e escolhas. Podemos mantê-lo na errância ou na definição de criminoso se o encarmos como vítima da sociedade ou da família, e como coitado incapaz de assumir outro lugar que não o que escolheram para ele; ou ainda se desconsiderarmos sua história de vida, os processos que o levaram ao envolvimento em ato infracional.

E cada serviço, cada atendimento, cada profissional deve ter o olhar amplo para todas as questões trazidas por esses indivíduos: questões macro, da ordem dos processos societários, e questões pessoais, da ordem da constituição do sujeito. Se assim nos direcionarmos, possivelmente avanços significativos na constituição de redes de serviços efetivas podem ser alcançados.

REFERÊNCIA

- 1 AGAMBEN, Giorgio. **Estado de Exceção**. São Paulo: Bontempo Editorial, 2005.
- 2 BARATTA, Alessandro. **Criminologia crítica e crítica ao direito penal**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Renan: Instituto Carioca de Criminologia, 2002.
- 3 BASTOS, Ruth Ferreira. Projeto Te-Sendo a Rede: Formação Continuada dos Profissionais do Sistema Socioeducativo Estadual. **Realização IASEAS**. Execução: ELPV e FDV, 2008.
- 4 DUFOUR, Dany-Robert. **A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Companhia de Freud.
- 5 Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1989: Estatuto da Criança e do Adolescente.

6 Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo. Secretaria Especial de Direitos Humanos. Brasília – DF: CONANDA, 2006.

Mundo Acadêmico

Apresentação

A revista Mundo Acadêmico publica trabalhos técnicos culturais, científicos e/ou acadêmicos, nas áreas ligadas aos cursos oferecidos de graduação, desde que atenda aos objetivos da Instituição. Admite-se, de preferência, autor pertencente à Faculdade, sem limitar, contudo, as contribuições e intercâmbios externos, julgados pelo Conselho Editorial, de valor para a Revista e, sobretudo, para a sociedade brasileira.

Normas de Publicação

Os originais entregues para publicação deverão ser assinados pelo autor e seguir as seguintes normas:

1 Texto

- 1.1 Os trabalhos devem ser inéditos e submetidos ao Conselho Editorial, para a avaliação e revista de pelo menos, dois de seus membros, cabendo-lhe o direito de publicá-lo ou não;
- 1.2 O texto deve ser apresentado em formato A4 (210x297mm);
- 1.3 Os trabalhos e artigos não devem ultrapassar o total de vinte laudas, em espaçamento normal; resumos de dissertação e monografia, duas laudas e resenhas e/ou relatos, não devem ultrapassar quatro laudas;
- 1.4 O texto deve ser entregue em CD e impresso, sendo composto no editor de texto Word for Windows, com fonte Time New Roman 12;
- 1.5 O trabalho deve apresentar obrigatoriamente:
 - Título;
 - Nome(s) do(s) autor(es)
 - Breve currículo do(s) autor(es), enfocando as atividades mais condizentes com o tema trabalhado;
 - Introdução;
 - Corpo do trabalho;
 - Resultado e/ou conclusões;
 - Referências bibliográficas.

2 Referências Bibliográficas

As referências bibliográficas deverão ser listadas imediatamente após texto, em ordem alfabética, obedecendo Normas Técnicas.

3 Citações

Qualquer citação no texto deverá ter obrigatoriamente identificação completa da fonte, acrescida da (s) página (s) de onde foi retirada a citação.

Pede-se aos autores

- Seguir rigorosamente o Manual de Normas Técnicas da UNISAM, que se encontra a disposição de todos na Biblioteca e na intranet do site da Instituição;
- Linguagem condizente como produção científica, evitando abreviações, jargões e neologismos desnecessários;
- Objetividade quanto à construção do título do artigo;
- Apresentação do significado de cada sigla que conta do texto na primeira vez em que ocorre.

Considerações Finais

Os artigos são de inteira responsabilidade de seus autores e o Conselho de Editoração não se responsabilizará pelas opiniões expressadas nos artigos assinados.