

# TRILHOS



REVISTA DA

**FASUG**

FACULDADE DO SUDESTE GOIANO

Pires do Rio - Volume 8- Número 1 - Ano 2011

**FASUG**  
**FACULDADE DO SUDESTE GOIANO**  
Av. Lino Sampaio, 79, Centro, Pires do Rio – GO.  
E-mail: [fasug@prionet.com.br](mailto:fasug@prionet.com.br)  
Site: [www.fasug.edu.br](http://www.fasug.edu.br)  
Telefones: (64) 3461-1891/Fax (64) 3461-3417

**ADMINISTRAÇÃO**

Diretor	Pedro José Martins de Araújo
Secretária	Flavia Karla Soares
Coordenadora de Graduação	Matildes José de Oliveira
Coordenador do Curso de Administração	Reginaldo M. da Silva
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis	Matildes José de Oliveira
Coordenadora do Curso de Direito	Flávia de Oliveira Fornari

**TRILHOS**  
**REVISTA DA FACULDADE DO SUDESTE GOIANO**  
ISSN (IMPRESSO): 1808 - 1827

**CONSELHO EDITORIAL**

Presidente	Pedro José Martins de Araújo
Editor-Chefe	Rubson Marques Rodrigues
Editora-Adjunta	Matildes José de Oliveira
Membro	Reginaldo M. da Silva
Membro	Flávia de Oliveira Fornari

Linha Editorial: A Revista Trilhos está disponível para a publicação de trabalhos cujo objeto de suas reflexões seja as áreas de conhecimento Administração, Ciências Contábeis, Direito e áreas afins, com vistas a promover a verticalização do fenômeno educativo que atravessa os saberes promovidos na FASUG.

Trilhos: - Revista do sudeste Goiano/Faculdade do Sudeste Goiano. v. 1, n. 1 (2003) – Pires do Rio – GO: Gráfica Pires do Rio, 2011 – v. 8, (2011/2)  
v.: Il. Color.

Anual  
**ISSN 1808 – 1827**

1Faculdade do Sudeste Goiano – Fasug – Periódicos  
CDU 001)8)

## SUMÁRIO

EDITORIAL	05
<b>A PROSTITUIÇÃO ONTEM E HOJE: ALGUMAS REFLEXÕES EM GEORG SIMMEL</b>	06
Rogério Araújo da Silva	
ESCOLA DEMOCRÁTICA E ESCOLA COM BUROCRACIA ATUAÇÃO DOS COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR NO ESTADO DE GOIÁS	17
Helena Beatriz de Moura Belle	
<b>SOCIOLINGUÍSTICA: LÍNGUA <i>VERSUS</i> FALA</b>	37
Ana Paula Corrêa Pimenta dos Santos Maria Erlan Inocêncio	
A PRÁTICA PEDAGÓGICA <i>VERSUS</i> ANÁLISE DA CONVERSAÇÃO: CAMINHOS DE MUDANÇA DE VIDA EM O FILME 'ESCRITORES DA LIBERDADE'	50
Cleber Cezar da Silva	
<b>DIVERSIDADE E A PRODUÇÃO DE DESIGUALDADES</b>	64
Stella Meiry Leite Neves	
A GESTÃO DO TURISMO EM GOIÁS SOB A PERSPECTIVA DA REGIONALIZAÇÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COM O BIOMA CERRADO	70
Leandro Bernardes Borges	
<b>O LÍDER EFICAZ DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS</b>	95
Maria Raimunda Pinto Cardozo Teresinha Covas Lisboa	
ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL NA MICROEMPRESA	
Antonio Alves Ferreira Edmilson José da Silva Gilmara Alves Matildes José de Oliveira	110
<b>A IMPLATAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO SETOR PÚBLICO</b>	132
Márcia Helena de Andrade	
SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO APLICADA EM RECURSOS HUMANOS	139
Wilton Bernardes da Silva	
RESENHAS	
<b>PLANEJAMENTO DIALÓGICO: COMO CONSTRUIR O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA</b>	148
Helena Beatriz de Moura Belle	
POESIAS	
CORRER É PRECISO	156
Rubson Marques Rodrigues	
<b>ESPANTOS E ENCANTOS</b>	158
Rubson Marques Rodrigues	
NORMAS EDITORIAIS DA REVISTA TRILHOS	160

## EDITORIAL

A Revista Trilhos é uma publicação da Faculdade do Sudeste Goiano - FASUG.

É com imenso contentamento que colocamos à disposição dos nossos leitores o oitavo volume da Revista Trilhos, referente ao ano de 2011. Compõe um conjunto de textos (artigos, relatos de pesquisas, resenhas e poesias) que representa o trabalho comprometido de vários colaboradores com o avanço e a socialização de conhecimentos, em diversas áreas.

Neste momento, em que se disponibilizam a todas as pessoas estudiosas mais esta edição, julgamos oportuno recapitular alguns princípios da FASUG e mencionar uma imensa alegria:

- Incessante busca da educação com qualidade socialmente referenciada;
- Empenho deliberado em suscitar discussões em torno do fenômeno educativo e, simultaneamente, disponibilizar espaço para registro e divulgação de saberes, via Revista Trilhos;
- Divulgar a confirmação do Ministério da Educação e Cultura - MEC do reconhecimento dos nossos cursos.

A importância desses fatos repercute na responsabilidade do Conselho Editorial de respeitar as opções políticas e epistemológicas dos nossos colaboradores sem, contudo, abrir mão da seleção criteriosa dos textos, segundo a linha editorial. Afinal, o nosso objetivo aponta sempre para a busca de credibilidade da Revista Trilhos na disseminação de conhecimentos sistematizados.

O Conselho Editorial da Revista Trilhos agradece aos colaboradores e se coloca à disposição para acolher novos trabalhos para a composição do próximo volume, número 9, referente ao ano 2012.

Conselho Editorial

# A PROSTITUIÇÃO ONTEM E HOJE: ALGUMAS REFLEXÕES EM GEORG SIMMEL

Rogério Araújo da Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente texto traz algumas reflexões sobre o tema da prostituição, tendo como ponto inicial para a discussão algumas reflexões de Georg Simmel<sup>2</sup>. Em uma perspectiva de compreendê-la dentro de suas representações sócias, busca-se abordar qual seria, no passado e na atualidade, a função social da prostituição e por extensão, da mulher prostituta. Além disso, formulam-se algumas reflexões sobre os fatores que contribuem para a sua permanência como atividade profissional na contemporaneidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Prostituição, Sociedade, Cultura.

## PROSTITUTION YESTERDAY AND TODAY: SOME THOUGHTS ON GEORG SIMMEL

**ABSTRACT:** This paper reflects on the thereof prostitution akingas a starting point for discussion some thoughts of GeorgSimmel. With a view to understanding it into its representations partners, seeks to address what was in the past and at present, the social function of prostitution and by extension the prostitute. In addition, to formulate some thoughts on the factors that contributes to its continuation as professional activity nowadays.

**KEYWORDS:** Prostitution, Society, Culture.

### 1. APRESENTAÇÃO

Georg Simmel discutiu o tema da prostituição em seu texto: *Algumas reflexões sobre a prostituição no presente e no futuro (1892)*, que consiste no primeiro capítulo do seu livro *Filosofia do amor*. Traz-nos as reflexões formuladas pelo autor há mais de um século, mas que não perdem a atualidade nem o valor analítico de sua enunciação.

---

<sup>1</sup>Professor da FASUG. Cientista Social, mestre em Sociologia e doutorando do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Goiás.

<sup>2</sup>**Georg Simmel**(1858-1918) foi um renomado cientista social alemão que contribuiu com a sociologia em seu estágio inicial de desenvolvimento, formulando paradigmas e teorias sociais inovadoras. No que diz respeito à perspectiva sociológica, Simmel foi o fundador da chamada "sociologia formal" ou "sociologia das formas" e se diferenciou no campo do estudo dos fenômenos sociais em razão de seu interesse pela análise microsociológica, que se refere à investigação da sociedade, mas a partir das ações e reações dos atores sociais em interação. São famosas as análises de Simmel sobre a moda, o dinheiro, a psicologia feminina, os círculos sociais, o segredo, a conversação ou sociabilidade e outros aspectos elementares da vida social, presentes no dia a dia.

Intitulada, tanto no senso comum quanto no meio acadêmico, como “a profissão mais antiga do mundo”, a prostituição não pode ser compreendida como um fenômeno historicamente invariável. Tomada desse modo, deixaríamos de compreender as configurações que ela assume na contemporaneidade. É preciso partir da especificidade histórica que contextualiza essa prática para não diluir as suas características em uma atemporalidade, que, em última instância, serviria para referendar as próprias crenças e preconceitos enraizados a respeito da prostituição.

Diante desses fatos, pretende-se aqui realizar uma breve análise da prostituição, tomada como um fenômeno social que, mesmo com o passar do tempo e diante das diversas transformações sociais, mantêm-se presente e pulsante em nossa sociedade.

## **2. A PROSTITUIÇÃO E A CULTURA**

Ao contextualizar social e historicamente a prostituição, Simmel, por meio de uma visão relativizadora, demonstra que, ao contrário da desvalorização ocidental que constrói uma leitura da prostituição como uma imoralidade a ser reprimida, ela assume um valor cultural em muitas sociedades. Segundo autor, em algumas culturas na antiguidade, as moças se ofereciam por dinheiro para formar um dote; em muitas partes da África, o mesmo costume prevalece ainda hoje e não debilita o respeito devido às moças. Temos aí, resquício de um estado antigo da sexualidade ainda não regulamentada, a ideia de que cada mulher pertence à etnia em sua globalidade e, portanto, entregar-se a vários homens faz parte de um costume e de uma conduta altamente elevada na ordem moral.

No contexto da sociedade ocidental moderna, Simmel avalia que a prostituição é, de certo modo, a consequência inevitável de um estado de coisas que essa “boa sociedade” impõe a uma parcela da população. Ao tentar compreender os motivos que levam uma mulher a se prostituir, o autor enumera todo um quadro de vulnerabilidades a que estão sujeitas essas mulheres: falta de recursos, ausência de educação moral ou mau exemplo do ambiente familiar, dentre outros. Por certo, esses fatos incitam uma moça a se oferecer por dinheiro. A vida a qual estariam fadadas essas mulheres: “noite após noite, em qualquer tempo – calor, chuva ou frio – bater pernas pelas ruas para oferecer uma presa e servir de mecanismo

ejaculatório ao primeiro que aparecer” (p.2) mostram um quadro deplorável de vida a que estão sujeitas as mulheres que se prostituem. Contudo, aborda também a denominada prostituição superior, com a qual a sociedade se mostra curiosamente muito mais condescendente por esta ser mais “refinada” do que com a prostituição considerada de baixo nível, que é muito sancionada pela miséria de sua existência.

A partir das reflexões de Simmel, a indignação moral da “boa sociedade” com a prostituição deve ser vista como uma hipocrisia social que, ao mesmo tempo em que impele alguns grupos a se sacrificarem “na e pela sociedade”, relega-os ao invisível ou ao fardo da exclusão social, cuja única visibilidade gira em torno da imoralidade a eles atribuída e, por consequência, da marginalidade ou da criminalidade que a lei a serviço da sociedade burguesa não hesita em construir como reflexo de seus valores. Assim, a “boa sociedade” louva, ainda que de forma camuflada, a necessidade social da prostituição, concebendo-a como um “mal necessário” que atende a satisfação sexual das “pulsões pré-nupciais” do gênero masculino, enquanto preserva a sexualidade intocável das futuras esposas. De modo diferente, porém, rebaixa o comércio sexual e, sobretudo, aquelas “vítimas das pulsões alheias”, que nele figuram como “mercadorias”. Sendo assim, cada vez que

[...] um homem compra uma mulher por dinheiro, vai-se um pouco do respeito devido à essência humana; e nas classes ricas, onde tal prática é cotidiana, é esse fato, sem dúvida, uma poderosa alavanca da presunção que a posse do dinheiro gera, dessa mortal ilusão a respeito de si que leva a pensar que tal haver confere à personalidade como tal um preço qualquer, ou um sentido interior. Essa total deformação de valores, que cava um abismo cada vez mais intransponível entre o possuidor e a pessoa obrigada a deixar-se comprar, é a sífilis moral que decorre da prostituição [...] (SIMMEL, 1993, p. 6-7).

Nos dias de hoje, ao tomar-se a prostituição como objeto de investigação, é natural indagar quais motivos levam um indivíduo a se prostituir ou, em um âmbito mais geral, quais fatores contribuem para que essa atividade continue existindo. Em princípio, deve-se ter em mente que a prostituição é um fenômeno social complexo e multifacetado, muito distante da homogeneidade que por vezes lhe é atribuída. Deve-se considerar que a existência e a permanência da prostituição requerem a conjunção de fatores sociais, econômicos, culturais e biográficos, diferentemente

combinados, o que inviabiliza a construção de um modelo explicativo monocausal, rígido e estático para seu entendimento.

Entretanto, muitos são os trabalhos que entendem a prostituição a partir da perspectiva do desvio. Espinheira (1984), assim define a prostituição feminina:

A prostituição é concebida como uma derivação (deturpação do sentido) do ato sexual legitimado pelos costumes ou pelo casamento, transformando-o em fonte de renda. Para que haja prostituição há a necessidade de participação da mulher – a que vende a sua força de trabalho, no caso, a capacidade sexual – e do homem, que compra o direito de usá-la por determinado momento. Dessa associação resulta a compra e a venda do desempenho sexual da mulher (ESPINHEIRA, 1984, p.40).

Para o autor, a prostituição decorre de fatores de ordem social e econômica que compelem as mulheres à prostituição como atividade profissional. Para ele, a prostituição, entendida como uma atividade principalmente econômica, é sustentada pela tolerância social, já que os sujeitos são impelidos à prática do ofício. Ao apontar os motivos que levam uma mulher a se prostituir, a maioria dos estudos traz o discurso das próprias profissionais do sexo, geralmente ancorado na justificativa da necessidade financeira e de sobrevivência. Entretanto, na tentativa de entender a prostituição apenas do ponto de vista econômico, deixa-se de compreender outras facetas que ela apresenta, ainda que se saiba que a apreensão total de qualquer fenômeno social seja impossível.

A tentativa de compreender a função social da prostituição é um aspecto recorrente nas pesquisas sobre este tema. Concebida geralmente como um “mal necessário”, essa atividade contribuiria para a manutenção da família e do casamento. Para Espinheira (1984), o ideal do casamento monogâmico instituído culturalmente, impõe aos indivíduos uma conduta sexual dentro de padrões definidos de comportamento. Para ele, a interdependência entre casamento monogâmico e conduta sexual livre leva à permissão para o funcionamento, dentro de padrões institucionalizados, da prostituição em seus diversos graus e formas de organização. Ressalta, também, que no sistema de casamento monogâmico, a virgindade da mulher antes do casamento e as limitações relativas à conduta sexual são idealizadas, o que torna a prostituição funcional, na medida em que ajuda a preservar determinadas normas e valores, e disfuncional, por ser uma expressão de comportamentos divergentes. A prostituição é colocada num plano inferior da



gradação valorativa da sociedade e a prostituta, em um papel social destituído de direitos sociais, o que torna essa atividade paradoxal por existir em função do seu oposto, que é a conduta sexual legitimada, representada pelo casamento e organização da família.

Simmel (1993) ao estabelecer o mesmo paradoxo entre a prostituição e a conduta sexual legitimada pelo casamento, nos coloca que enquanto houver casamento monogâmico com obrigação de fidelidade, haverá prostituição. “É só com o amor plenamente livre, quando caducar a oposição entre legitimidade e ilegitimidade, que não se precisará mais de pessoas especiais dedicadas à satisfação sexual do gênero masculino” (SIMMEL, 1993, p.10).

Na avaliação de Espinheira (1984), a prostituição, entendida como um mal necessário, constitui um incômodo tolerado, pois funcionaria como uma espécie de válvula de escape para o incontrolável desejo sexual do macho que realiza suas mais recônditas fantasias e necessidades fora do casamento. Dessa maneira, tem-se preservada a figura sacralizada da esposa como mulher imaculada, com a qual o sexo vincula-se à reprodução e à pureza virginal da “moça de família”. No imaginário social, ainda é vigente a associação da mulher prostituta com uma pessoa que se presta aos serviços sexuais nas suas mais variadas formas, sendo criada uma dualidade de papéis femininos que se encontram em polos opostos. De um lado, encontra-se a figura imaculada da mulher da casa, esposa e mãe e, no outro extremo, a mulher da rua, permissiva e promíscua, que se presta às práticas sexuais que jamais poderiam ser reproduzidas com as esposas. E independente das profundas transformações sociais que fizeram com que as mulheres conquistassem direitos civis e sexuais equivalentes aos homens, essa representação da prostituição e da prostituta mantém-se, curiosamente, atualizada.

### **3. PARADOXOS SOBRE A PROSTITUIÇÃO**

Ao estabelecer um paralelo entre os aspectos legítimos, legais e morais que acompanham a prostituição, Simmel (1993) expõe a hipocrisia social da sua época, na medida em que critica um paradoxo existente sobre a prostituição, pois ao mesmo tempo em que a sociedade impele algumas mulheres a se prostituírem em prol da manutenção da moralidade conjugal, relega-as à exclusão social,

marginalizando e criminalizando sua prática, com base nos valores morais da sociedade burguesa.

Ao refletirmos sobre os aspectos legítimos e legais da prostituição na atualidade, particularmente no Brasil, observa-se que essa mesma hipocrisia social ainda se mantém vigente. Rios (2000), ao analisar o discurso jurídico sobre a prostituição no país, expõe as contradições existentes na legislação brasileira em relação a essa atividade, partindo de uma perspectiva do que é moralmente reprovado pela sociedade e o que é juridicamente aceito. Pela legislação brasileira, a prática da prostituição não é considerada ato ilícito penal no direito nacional, pois os artigos 227 e 232 punem não a pessoa que comercializa seu próprio corpo sexualmente, mas aqueles mediadores ou aproveitadores da prostituição (cuja atividade é designada como lenocínio). Neste sentido, o autor aponta que a proibição do lenocínio e a permissão da prostituição soam, efetivamente, contraditórias. Para fundamentar a sua análise, o autor reporta-se a alguns penalistas clássicos do direito brasileiro e os critérios que estes utilizam para formular esta dupla regulação, proibitiva do lenocínio e permissiva da prostituição. Dessa forma, mais uma vez, a prostituição é justificada como “um mal necessário”, pois, aos olhos da legislação penal, ela seria tolerada em virtude da função social que desempenha. A esse respeito, o autor afirmou:

Satisfazer os instintos masculinos e preservar a moralidade doméstica, irremediavelmente ameaçada se a pressão do irrecusável instinto, que jamais se apaziguou na formula social da monogamia vazasse dentro dos lares familiares. (Rios, 2000, p.90).

O que se observa é que a legislação brasileira não condena a prostituição em si, mas cabe pena de crime a todos os atos e aspectos que a norteiam como a manutenção de uma casa de prostituição ou qualquer atividade que a favoreça. Outra questão colocada em discussão sobre os aspectos legítimos e legais da prostituição refere-se à sua compreensão, enquanto uma ocupação profissional. A prostituição é legalmente reconhecida de acordo com a portaria nº 397, de 09 de outubro de 2002, que aprova a classificação brasileira de ocupações (CBO), documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Em sua última versão, pode-se encontrar como ocupação reconhecida a atividade de profissional do sexo procedida

dos termos: Garota de programa, Garoto de programa, Meretriz, Messalina, Michê, Mulher da vida, Prostituta, Puta, Quenga, Rapariga, Trabalhador do sexo, Transexual (profissional do sexo), Travesti (profissional do sexo). A última atualização desse documento teve como justificativa as profundas mudanças ocorridas no cenário cultural, econômico e social no país nos últimos anos. Todavia, mesmo que a atividade de profissional do sexo seja reconhecida como uma ocupação pela CBO, ela ainda se encontra desprovida dos direitos trabalhistas.

Para Simmel (1993), é inegável a persistência dos valores negativos e pejorativos que acompanham a prostituição e que, como afirma o autor, só não serão mais projetados quando for possível vencer, de fato, a opressão da mulher e garantir, efetivamente, a igualdade de condições para ambos os sexos. Dessa forma, na visão de Simmel (1993), a posição da prostituição deve ser elevada por intermédio de uma ampla reforma. Deve-se elevar a posição social desse gênero de mulheres, duplamente vitimizadas pela insaciedade dos desejos sexuais masculinos, de um lado, e pela sua identificação com “sujeitos de um erro individual”, de outro. As prostitutas devem ser percebidas, ao contrário, como “objetos de um erro social”. Aqui, também, é importante esclarecer que a ideia de “erro social” pode ser entendida não como algo socialmente ruim ou incorreto, até porque o significado do que é bom e do que é mau também é construção social, como algo cuja valoração e tratamento não condiz com as posturas e com as práticas sociais.

#### **4. GÊNERO, SEXUALIDADE E AS TRANSFORMAÇÕES DA INTIMIDADE**

Sobre as transformações na esfera íntima e sexual de homens e mulheres nas últimas décadas, Giddens (1993) formula alguns apontamentos, inclusive sobre a dicotomia ainda existente entre a “mulher de família” e a mulher prostituta. Para ele, a busca contemporânea pelo prazer no relacionamento conjugal presume o desaparecimento da distinção entre as mulheres “respeitáveis” e aquelas que, de algum modo, estão marginalizadas da vida social ortodoxa, como as mulheres prostitutas. Isto posto, considera que, nos dias de hoje, mesmo que haja certa erotização nas relações conjugais, há, em nossa sociedade, uma dicotomia entre a figura imaculada da mulher como mãe e esposa e a figura da mulher prostituta.

Para Giddens (1993), do ponto de vista dos gêneros masculino e feminino, a “revolução sexual” dos últimos trinta ou quarenta anos não é apenas um avanço neutro na permissividade sexual. A revolução na autonomia sexual feminina gerou uma reavaliação da própria sexualidade masculina e o conseqüente questionamento: será que os homens permaneceram intocados pelas mudanças que as mulheres ajudaram a realizar? Para o autor, as interpretações na concepção da transmutação do amor romântico excluíram os homens, que são retardatários nas transições que ocorrem atualmente. Para ele, pelo menos na cultura ocidental, a época atual é o primeiro período em que os homens estão descobrindo que eles próprios são homens, ou seja, possuem uma “masculinidade problemática”.

Deve-se entender que as relações entre homens e mulheres atendem a outros anseios e expectativas. Goldenberg (1999) avalia quais foram as mudanças substanciais que ocorreram nas relações entre homens e mulheres nas últimas décadas. Hoje, mais do que nunca, homens e mulheres são quase iguais; escolhem-se mais livremente; podem mais facilmente separar-se; há entre os cônjuges menor diferença de idade e de escolaridade do que antes; cada parceiro reconhece com maior boa vontade a autonomia e o espaço que o outro reivindica; têm amigos, prazeres e distrações comuns. A mulher não passa mais os dias em casa aguardando a volta do marido; e o marido não espera ser o único responsável economicamente pelo sustento da família. Esse tipo de relacionamento conjugal, embasado no chamado amor confluyente, onde o “para sempre” não é mais base de idealização, resulta nos chamados casamentos monogâmicos sucessivos, uniões em que os pares vivem intensamente tudo de forma partilhada, mas cuja duração não ultrapassa alguns poucos anos.

Acredita-se assim, que diante dessas mudanças sociais o homem em nossa sociedade viu-se obrigado a repensar seu papel e sua identidade de gênero, o que gera, na opinião de Nolasco (1995), “uma crise de identidade masculina”. Nesse sentido, para o autor surge a indagação: o que é ser homem no contexto contemporâneo? Em sua opinião, em uma sociedade sincrética e pluralizada, há uma indeterminação dos papéis sexuais e da própria masculinidade. E diante dessa crise de identidade, o homem se dá conta de que possui uma “masculinidade problemática” que deve ser repensada diante das expectativas do que se espera do

“tornar-se homem”, condição na qual os atributos como virilidade, posse, poder e competitividade passam a ser questionados e problematizados.

Esses elementos fazem parte de uma perspectiva causal em que a construção da representação de uma “nova” mulher implicaria necessariamente a de um “novo” homem. As análises de gênero, porém, ainda não partem da perspectiva de que homens e mulheres encontram-se em pé de igualdade. E mesmo que o masculino, como modelo, venha sofrendo sucessivas relativizações, no cotidiano da maioria dos homens, a masculinidade e seus atributos ainda têm uma função norteadora compulsória de seus comportamentos.

Desse modo, pode-se refletir sobre uma das funções da mulher profissional do sexo: a de ser ouvinte dos anseios dos homens diante de crises que envolvem conflitos relacionados à família, ao trabalho e a própria noção de masculinidade. Vista como pessoa marginal na sociedade, a mulher profissional do sexo torna-se uma ouvinte dos conflitos íntimos masculinos que não são abordados com a família ou com os amigos. Ao mesmo tempo em que assumem uma função subordinada de prestadora de serviços sexuais remunerados, elas podem encontrar uma dignidade escassa e provisória no papel de confidentes.

## **5. NOVAS CONFIGURAÇÕES NA PROSTITUIÇÃO**

Ao se ampliar a discussão sobre o tema, é preciso reconhecer que a prostituição assume, hoje, um caráter fluido e dinâmico, tanto nas suas várias modalidades quanto na diversidade de categorias de profissionais do sexo que se dedicam ao ofício - mulheres homens e travestis -, o que gera mudanças significativas nos planos materiais e simbólicos. Essas mudanças podem ser verificadas nas diferentes formas e mecanismos que são utilizados pelo denominado “mercado do sexo” para a realização do “negócio” entre o (a) profissional do sexo e seu cliente.

O modelo clássico de prostituição, cuja representação se personificava nos chamados bordéis, se bem que existentes, perdem espaço para as formas contemporâneas, como a exercida nas chamadas casas de shows e as que se utilizam de veículos de comunicação - como anúncios de jornais, os chamados serviços de acompanhantes ou a chamada “ciberprostituição”, - por meio da internet.

Além disso, outras formas de exposição são visíveis nas grandes cidades, como o trabalho de entrega de folhetos em semáforos, divulgando o serviço das chamadas agências de acompanhantes ou de casas de shows. Se há algum tempo o cliente tinha que se deslocar para algum local em busca de um programa, hoje basta que ele abra um jornal ou acesse um *site* para consegui-lo. Ao contrário do que muitos esperavam, com as transformações da sociedade e com as mudanças de comportamento das últimas décadas, a prostituição não tende a desaparecer, mas a apropriar-se de outros artifícios para se manter, mais do que nunca, viva e atual, pois o que ocorreu de fato foi uma diversificação do mercado sexual.

Outro aspecto que merece destaque nessa discussão é a visibilidade e reconhecimento do exercício da prostituição como ofício ou profissão. Há vários anos, mulheres profissionais do sexo de todo o Brasil vêm se organizando como movimento social, com uma pauta de reivindicações, buscando o reconhecimento de direitos para a categoria, inclusive o reconhecimento legal da profissão. Sobre os posicionamentos em relação à descriminalização da prostituição, de um lado, há aqueles que se dizem favoráveis e, de outro, os contrários, que alegam ser a prostituição uma forma de degradação humana decorrente da pobreza, da falta de educação, de trabalho e de perspectivas de vida. O mais importante dessa discussão é que ela traz à tona um tema polêmico, que sempre foi camuflado pela sociedade ao longo da história.

Vários são os aspectos que atualmente norteiam a discussão sobre a prostituição, passando por questões atinentes à sua legalização e chegando a reflexões sobre os fatores que contribuem para sua permanência como atividade profissional no mundo moderno. A resposta a essa última questão é complexa, pois como pôde ser verificado por Araújo (2006), o papel da mulher profissional do sexo transcende simplesmente a prestação de serviços sexuais, visto que ela se torna, em muitos casos, confidente de seus clientes.

É preciso reconhecer que essa atividade, mesmo que reprovada pela maior parte da sociedade, está longe de ser extinta e, nos últimos tempos, revestiu-se de novas roupagens, acompanhando a própria dinâmica da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Rogério. **Prostituição**: artes e manhas do ofício. Goiânia: Cânone Editorial, UCG, 2006.

BENEDETTI, Marcos Renato (Org.) **Na Batalha**: sexualidade, identidade e poder no universo da prostituição. Porto Alegre: Da casa Palmaria, 2000.

ESPINHEIRA, Gey. **Divergência e prostituição**: uma análise sociológica da comunidade prostitucional do Maciel. Salvador: Fundação Cultural do Estado da Bahia, 1984.

GIDDENS, Anthony. **A transformação da intimidade**: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas. São Paulo: UNESP, 1993.

GOLDENBERG, Mirian. Homem/mulher: o que existe de novo? In: RIBEIRO, Marcos (Org.). **O prazer e o pensar**: orientação sexual para educadores e profissionais da saúde. v.1. São Paulo: Gente, 1999.

NOLASCO, Sócrates. (Org.). **A desconstrução do masculino**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

RIOS, Roger Raupp. Prostitutas, michês e travestis: uma análise crítica do discurso jurídico sobre a prostituição e de suas consequências práticas. In: FABREGAS-MARTÍNEZ, Ana Isabel; BENEDETTI, Marcos Renato (Org.). **Na batalha**: sexualidade, identidade e poder no universo da prostituição. Porto Alegre: Dacasa Palmaria, 2000.

SIMMEL, Georg. **Filosofia do amor**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

# ESCOLA DEMOCRÁTICA E ESCOLA COM BUROCRACIA ATUAÇÃO DOS COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR NO ESTADO DE GOIÁS

Helena Beatriz de Moura Belle<sup>1</sup>

**RESUMO:** O presente estudo visa discutir os princípios da gestão da escola democrática e da escola com burocracia, ambos aplicados com maior ou menor intensidade nas escolas brasileiras. As análises que se apresentam têm por objetivo confrontar os modelos de gestão fundamentados nas imagens organizacionais da escola e no princípio constitucional de gestão democrática na escola pública, especialmente, aquelas que funcionam mediante a autorização de órgãos do Sistema Educacional estadual, como é o caso dos Colégios da Polícia Militar do Estado de Goiás (CPMG). Os estudos, ainda inconclusos, desenvolvidos mediante pesquisa qualitativa, por meio de revisão histórica e análise documental, revelam que o modelo de gestão escolar declarada, legal e ideal, por Colégios da Polícia Militar do Estado de Goiás, com envolvimento do coletivo e exercido com autonomia e participação, pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania, escondem procedimentos burocráticos, pactuados por agentes que deveriam proteger e fazer cumprir os mecanismos de democracia nas escolas, e que, ao contrário, mobilizam recursos materiais e a permissibilidade para que reinem o autoritarismo, a obediência e as premiações pelos resultados considerados satisfatórios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Educacionais; Gestão Escolar; Princípios de Democracia; Colégio da Polícia Militar.

## DEMOCRATIC SCHOOL AND SCHOOL WITH BUREAUCRACY PERFORMANCE OF THE SCHOOLS OF THE MILITARY POLICE IN THE MILITARY POLICE IN THE STATE OF GOIÁS

**ABSTRACT:** The present study seeks to discuss the beginnings of the administration of the democratic school and of the school with bureaucracy, both applied with adult or smaller intensity in the Brazilian schools. The analyses that she present have for objective to confront the administration models based in the organizational images of the school and in the constitutional beginning of democratic administration in the public school, especially, those that work by the authorization of organs of the state Education System, as it is the case of the Schools of the Military Police of the State of Goiás (MPSG). The studies, still unconcluded, developed by he/she researches qualitative, through historical revision and documental analysis, they reveal that the model of declared school administration, legal and ideal, for Schools of the Military police of the State of Goiás, with involvement of the bus and exercised with autonomy and participation, presupposed fundamental for the development of the citizenship, they hide bureaucratic procedures, made a pact by agents that should protect and to do to accomplish the democracy mechanisms in the schools, and that, to the opposite, they mobilize material resources and it allows the authoritarianism, the obedience and the awards for the results considered satisfactory.

**KEY WORDS:** Education politics; School administration; Beginnings of Democracy; School of the Military Police.

---

<sup>1</sup>Doutoranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás).



## INTRODUÇÃO

O presente estudo visa discutir as teorias da Escola Democrática e da Escola como Burocracia, bem como a atuação dos Colégios da Polícia Militar do Estado de Goiás nas séries de ensino fundamental e médio, os princípios norteadores de sua gestão, para, futuramente, investigar a atuação de seus egressos no mercado de trabalho.

No Brasil, o processo de gestão educacional é tema de intensas discussões, muitas vezes não consensuais, entre os profissionais da educação, gestores e professores, bem como alunos, pais e representantes da comunidade. Gestores e estudiosos afirmam reconhecer que o modelo ideal de gestão, em tempos modernos, é aquele norteado pelos princípios democráticos. O entendimento, porém, dos significados do modelo de democracia é restrito, desconhecido ou ignorado e, como consequência, o que se pratica pode revelar contradições com reflexos na formação de seus estudantes e em suas atividades profissionais.

No Estado de Goiás, a gestão carrega os mesmos vícios burocráticos apresentados a nível nacional, embora, circunstancialmente, os modelos são declarados como democráticos. Escolas públicas, vinculadas a estrutura do governo e, também, escolas que atuam sob concessões governamentais, adotam princípios que não correspondem às orientações e normativas nacionais, regionais e locais.

Os Colégios da Polícia Militar do Estado de Goiás, uma realidade no sistema educativo goiano, representam um sonho de pais e pretensos alunos que veem nessa escola as possibilidades de crescimento profissional, intelectual e social. Tais colégios desenvolvem uma gestão fundamentada na hierarquia e na disciplina, independentemente do produto que se pretende formar, o estudante, futuro profissional para exercer atividades civis ou militares.

Atualmente, são seis Colégios da Polícia Militar no Estado de Goiás (CPMG), três localizados no município de Goiânia e três nas cidades de Anápolis, Itumbiara e Rio Verde. Com o lema “Escola de Civismo e Cidadania”, os CPMGs atuam de forma rigorosa e, naturalmente, consideram que a hierarquia, o cumprimento de tarefas, as formas repetitivas para o alcance de resultados satisfatórios e suas premiações são fundamentais e indispensáveis. Tais características não se

coadunam com os princípios da Escola como Democracia, declarados por Costa (1996).

Para Costa (1996, p. 56), a Escola como Democracia teve sua origem “na Teoria das Relações Humanas e dos desenvolvimentos conceituais dela decorrentes”. Assim, a adoção desse modelo permite ultrapassar aspectos meramente técnicos e formais, sobretudo, aqueles cujos princípios norteadores tenham por base a gestão burocrática, com suas características de rigidez na administração, para enfatizar os aspectos psicológicos e sociológicos de seus partícipes.

No Brasil, o direito à educação foi declarado na Constituição Federal de 1988 e, conforme dispõe o artigo 205, constitui

[...] Dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o emprego.

Vê-se que Costa (1996), argumentando sobre as questões humanísticas, contempla com perfeição as declarações contidas no dispositivo constitucional que trata dos direitos da pessoa à educação que busque o seu crescimento intelectual e profissional para o alcance da cidadania. Também, as expressões contidas no lema dos CPMGs são convergentes com as declarações constitucionais.

Todavia, como materializar as ações para o devido cumprimento das normativas e de ideologias se os responsáveis pela gestão são treinados para obedecerem a hierarquias milenares e o severo cumprimento das tarefas que visem o alcance dos resultados a qualquer custo? Pode-se verificar que há incoerências quanto aos aspectos contemplados para a formação cidadã, se na definição dos responsáveis pela gestão de entidades do porte das Escolas da Polícia Militar, as opções são sempre por aqueles que exprimem as relações de poder existentes no contexto social, portanto, não teriam condições de aplicar princípios dos quais não pôde experimentar.

No campo educacional, a declaração do modelo ideal não seria inconveniência, mas, definir que a gestão seja conduzida por profissionais militares com as mais altas patentes e deles exigir que atuem com os pressupostos de gestão democrática seria uma incoerência, pois, deliberada ou inconscientemente, tais

gestores atuariam em conformidade com a sua formação fundamentada nos princípios de gestão burocrática. Assim, há que se duvidar sobre o modelo de profissional que se pretende formar. Isto é, se o produto depende do meio, pleitear um egresso com capacidade para atuar com fundamentos em princípios democráticos, quando, durante toda a sua formação, praticou os princípios da burocracia, seria no mínimo uma visão equivocada. As influências do sistema educacional influenciam diretamente na vida das pessoas e em suas condutas profissionais.

Para Ferreira (2006, p. 158), “a escola é *lócus* de reprodução e *lócus* de produção de políticas, orientações e regras”, e, a escola “está inserida na “chamada” sociedade global”. Então, preocupações em relação à forma de conduzir as ações em escolas públicas, e, também, nas escolas privadas e equiparadas, atuantes por autorização do Estado, devem ser uma constante em nossos pesquisadores da educação. A depender do modo com que se produz e reproduz o conhecimento, é possível que haja uma formação enviesada e contraditória se se considerar as declarações normativas e as ideológicas das instituições educacionais.

Nesta mesma direção, mas com foco nas escolas militares, Ludwig (1998, p. 7) enfatiza que, no Brasil, muitas são as pesquisas que envolvem o papel das instituições civis de ensino e afirma:

Parece que os cientistas da educação ainda não perceberam a importância de pesquisar o ensino militar, fato bastante estranho, uma vez que a história do Brasil há muitos decênios, mantém-se atrelada à conduta dos funcionários fardados, haja vista os vários momentos em que os militares saíram dos quartéis para se envolverem em problemas de ordem política, conferindo às forças Armadas um papel intervencionista por tradição.

Embora Ludwig (1998) se refira ao ensino para formação de oficiais, que contribui para forjar um tipo de profissional das armas com tendências interventoras, é preciso analisar, também, o ensino na formação civil ofertada pelos CPMGs, pois, por trás do modelo democrático declarado poderiam estar se formando profissionais subalternos e combatentes aos movimentos denominados ‘perturbadores da ordem social’, um perigo para a classe dominante. De forma inconsciente se prestariam aos trabalhos, ainda que administrativos e atuantes na sociedade civil, de forma subserviente, sem autonomia e colegialidade.

Neste sentido, por meio de revisão bibliográfica e da análise documental, reflexões sobre os fundamentos de gestão com princípios democráticos e burocráticos, a atuação dos Colégios Militares do Estado de Goiás (CPMG) serão apresentados neste trabalho com vistas a, futuramente, compreender os reflexos no produto da atuação dos CPMGs, o seu egresso e futuro profissional, civil ou militar.

## **Reflexões sobre os Termos Democracia e Burocracia na Gestão**

No Brasil os princípios de democracia na escola foram declarados pela Constituição Federal de 1988, conforme dispõe o artigo 206, mas, os enunciados dos princípios, embora com clareza, sugere interpretações diversas, o que possibilita campo fértil ao desenvolvimento de ações que poderão configurar o seu êxito ou o seu insucesso. Estas possibilidades constituem tema preocupante no campo educacional haja vista que podem configurar o descumprimento dos próprios princípios básicos da gestão e influenciar negativamente na atuação profissional do egresso.

Todavia, embora declarado em 1988 pela Constituição Federal, o tema gestão democrática, há décadas vem sendo motivo de constantes incursões e críticas de profissionais da educação e, conseqüentemente, como contra ponto, discute-se a gestão burocrática, que muitas vezes é implementada pelos gestores e apoiadas por governantes de forma a defender interesses alheios aos anseios coletivos.

Com fundamentos nos estudos de Brzezinski (2007), Costa (1996), Coutinho (2002), Dewey (1959), Ferreira (2006), Gracindo (2008), Ludwig (1998), Padilha (2002), Pazeto e Wittmann (2001), Sander (2007), Teixeira (1967, 1968) e outros autores, procurou-se apresentar as concepções do modelo de gestão democrática e as contradições que se apresentam, entre os discursos e as práticas, no campo educacional.

A escola que se pretende, denominada Democrática, é aquela que assume como ponto de partida a participação autônoma e colegiada, tendo uma base organizacional oposta àquela definida pelo modelo burocrático. Porém, embora haja uma forte corrente defensora do modelo de escola democrática há organizações que

preferem adotar os modelos mais rígidos, como é o caso de escolas que adotam princípios militares, com o apoio irrefutável de pais e de alunos.

Para Costa (1996, p. 71), embora esteja discutindo gestão educação em Portugal, argumenta que a imagem

[...] da escola como democracia nos propõe, globalmente, uma concepção dos estabelecimentos de ensino, que valorizando as pessoas, aponta para modos de funcionamento participados e concertados entre todos os intervenientes na vida escolar, de modo a que a harmonia e o consenso prevaleçam.

O modelo de gestão democrática apresentada por Costa (1996), pelos aspectos participação e a democracia organizacional, permite as mudanças de estratégias e permite as mudanças de ordem apresentadas nas tradicionais hierarquias institucionais, mas, não dispensa os conflitos e, por consequência, as escolhas e desejos da maioria.

Como contraponto, Costa (1996, p. 44) argumenta que a burocracia

[...] como um modelo organizacional que – quer seja visualizado numa vertente prescritiva (para aplicação da realidade), quer seja entendido como modelo descritivo que “reflecte” as características comuns a um vasto conjunto de organizações das sociedades modernas – pode ser, globalmente, qualificado como uma imagem organizacional assente no princípio da racionalidade. Esta racionalidade traduz-se designadamente, na previsibilidade e na certeza face ao futuro, na consensualidade sobre os objectivos, na correta adequação dos meios aos fins; nas tecnologias claras, nos processo de decisão e de planeamento estáveis.

Os apontamentos sobre a gestão burocrática apresentam a rigidez nas ações e a invariabilidade quanto aos objetivos, portanto, mais fácil de ser materializada, especialmente, devido a vaidade e formação de seus gestores. Percebe-se muita semelhança quando se discute a gestão nos CPMGs, pela escolha do gestor, pela rigidez na hierarquia, o cumprimento das normas, as exigências de condutas, dentro e fora das escolas, dentre outros aspectos. Este lócus constitui com segurança um ambiente de reprodução de profissionais passíveis da reprodução com os mesmos princípios e procedimentos, conforme argumentam Ferreira (2006) e Ludwing (1998).

A Escola como Democracia aponta críticas à Escola como Burocracia e aos seus princípios, pelo seu “modelo de máquina”. Por esta razão, a Escola como

Democracia imprimiu um novo direcionamento às relações de trabalho, com uma maior valorização do comportamento do sujeito e uma proposta de redução nas posturas normativas e descritivas das tendências que se apresentam até então.

Para Gracindo (2008), ao comparar as diversas Leis de Diretrizes e Bases da Educação brasileira, a partir do cenário no qual foram criadas e editadas, afirma que “[...] toda lei expressa uma política e encaminha uma forma de gestão, sendo sua versão final resultante desse jogo de forças políticas”.

Percebe-se que na trajetória política do Brasil muitas foram as implicações no campo educacional, especialmente quanto as Diretrizes e Bases da Educação brasileira, Lei nº 9.394, de 1996, que surgiu em período de retomada da democracia, motivo pelo qual carrega conflitos e diferenças de interesses sociais e do Estado.

Ludwig (1998), em abordagem sobre as políticas educacionais, explica que, basicamente, os seus fatores determinantes são as formas de financiamento e de fiscalização, e, assim, “um dos agentes sustentadores da escola é o Estado, que tende a favorecer os grupos privilegiados da sociedade; o outro é a iniciativa privada, que normalmente faz aplicações pensando na colheita de vantagens”.

Os estudos de Sander (2007) e Pazeto e Wittmann (2001) conduzem a uma análise evolutiva não somente das terminologias adaptadas e aplicadas ao processo de gestão escolar, sobretudo, às concepções teóricas e práticas que favoreceram a compreensão de um modelo de gestão escolar democrático, colegiado e participativo. Portanto, a evolução das leis inerentes ao campo educacional também se deu pelas práxis deste modelo de gestão, que, conforme orienta Ferreira (2006) “se faz em sala de aula, no exercício da docência, e também nos leva à compreensão da necessária diretividade para a consecução do planejamento organizado” na escola.

Ao analisar tais incursões percebe-se que embora haja por parte do Estado a declaração de uma forma democrática de gestão educacional, na prática, há um esforço para manter a alienação e a formação de profissional forjado a executar as tarefas, mas, ao mesmo tempo ganancioso e preocupado com a sua sobrevivência e medrosa em relação ao povo, que, para Ludwig (1988), consiste no fruto da formação por “escolas castrenses”.

Na história da educação, os aspectos sociopolíticos influenciaram sobremaneira a gestão escolar, e, mesmo com os esforços de vários políticos e

estudiosos, no sentido do desenvolvimento da autonomia, da colegialidade e da participação social nas estratégias educacionais, conforme orienta Brzezinski (2007), há ainda, reflexos que perduram e impedem a gestão democrática.

Tanto que Gracindo (2008) argumenta sobre as necessidades de que os gestores coloquem uma ordem de prioridades para solucionar os problemas e os conflitos no campo educacional.

Para tanto, apresenta aspectos de uma boa gestão, que denominou de bases de compromisso, como possibilidades para reversão do quadro negativo da educação, quais sejam:

- o resgate do sentido público da prática social da educação;
- a construção de uma educação cuja qualidade seja para todos;
- uma ação democrática tanto na possibilidade de acesso de todos à educação, como na garantia de permanência e sucesso dos alunos;
- uma educação democrática que se revele numa prática democrática interna, em nível de sistema e de escola;
- uma gestão que situe o homem, nas dimensões pessoal e social, como centro e prioridade de sua “gerência” (GRACINDO, 2008, P. 228).

Verifica-se que em todos os aspectos apontados por Gracindo (2008) pode-se, também, perceber as qualificadoras declaradas pelos CPMGs, contidos em seu lema. Contudo, há contradições na medida em que se discute e se deseja o modelo democrático e se busca, fervorosamente, escolas que adotam princípios de gestão militares e burocráticos até mesmo no ensino fundamental e médio para a sociedade civil.

A escola que se pretende é a Escola Democrática que assume como ponto de partida as concepções psicopedagógicas oriundas do sociointeracionismo e requer uma base organizacional oposta àquela definida pelo modelo clássico e burocrático do qual se originou.

Ludwig (1998) critica o processo educacional, em especial o pedagógico ao afirmar que o processo pedagógico

[...] é político porque visa formar profissionais adequados a uma hierarquia de trabalho, bem como inculcar no aluno as reações de dependência e subordinação. O produto que sai dessas escolas, o educando formado, tenderá a exercer um tipo de cidadania caracterizado por um baixo nível de participação, por uma aceitação relativamente passiva das decisões emanadas das autoridades constituídas, algumas vezes ilegais e ilegítimas, e por uma capacidade admirável para suportar frustrações decorrentes de uma vida em sociedade marcada pela desigualdade e injustiça.

Tais críticas tiveram como alvo a educação civil, mas, afirma o Ludwig (1998), as escolas militares, denominadas pelo autor de “castrenses”, exprimem as mesmas relações de poder existentes no contexto social.

Neste sentido, são constatados antagonismos à medida que a comunidade escolar (sobretudo os pais) deseja um modelo de escola pautada em princípios democráticos e, contraditoriamente, busca aquela escola que toma por base princípios burocráticos, centrados na disciplina, na ordem e na hierarquia em seus processos educacionais, para resolver problemas de indisciplina de jovens e adolescentes, aqueles problemas que não podem ser solucionados no seio familiar.

Os próprios pais pleiteiam que os filhos que sejam passivos e obedientes aos sistemas sociopolíticos, confundem educação com a subordinação, a humildade com a subserviência e preferem a rigidez e a hierarquia a autonomia e a diversidade. Como desejam que contribuam na construção e desenvolvimento da democracia?

Em contraposição à tendência de rigidez o movimento das relações humanas, que se esforçou para definir um perfil de gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados, resultantes de circunstâncias especiais que ocorreram durante a primeira metade do século XX, com vistas a humanizar a administração, amenizando práticas mecanicistas, hoje é questionável.

Assim, é exatamente no campo da educação que a tendência da gestão democrática, de modo mais intenso, torna-se objeto de discussões.

O modelo de gestão para nortear o campo educacional está prescrito na Constituição Federal brasileira, de 05/10/1988, e, também, nas constituições do Estado de Goiás, todavia, são comuns, quando das eleições do gestor, as



promessas de aplicabilidade de princípios e práticas democráticas, embora seja remota a possibilidade de sua efetivação. Há o desejo de que o gestor torne-se representante do coletivo da comunidade a partir do desenvolvimento de uma gestão participativa e autônoma e que vise uma sociedade mais justa e equilibrada. Embora a gestão não aconteça somente com as intervenções de seu principal administrador é a partir de suas ações que se viabiliza a democracia, com os aspectos de participação e colegialidade.

O ideal democrático na concepção de Dewey (1959) priorizava os interesses comuns e a recíproca. Considera a educação como elemento indispensável para o desenvolvimento da democracia em um país. Assim, declara que a educação

[...] converteu-se numa função cívica e a função cívica se identificou com a realização do ideal do estado nacional. O “estado” substituiu a humanidade; o cosmopolitismo cedeu o lugar ao nacionalismo. Formar o cidadão, e não o “homem” tornou-se a meta da educação (DEWEY, 1959, p. 100).

Deduz-se que o autor defende a concepção da educação como cívica e considerada responsável por preparar a pessoa para a vida em sociedade e a escola é o local para esta preparação, para permitir formação de uma sociedade ideal, com fundamentos democráticos. Uma sociedade que seja capaz de compreender as variáveis nas mudanças sociais, no tempo e no espaço, sem perder de vista as experiências pessoais e a vida social. Assim, a comunidade poderá ter a garantia de uma sociedade em sentido mais amplo, que é digna, afetuosa e harmoniosa, pois a escola será a responsável por introduzir e educar a criança para a participação em pequenas comunidades, para favorecer o seu crescimento e, conseqüentemente, direcioná-la para o alcance de objetivos comuns.

Nessa mesma direção, revela Costa (1996) que Dewey apresenta a concepção de educação como experiência democrática e uma escola para a cidadania que supõe uma organização baseada nos princípios e nas práticas da sociedade democrática e a aplicação de metodologias ativas, participativas tendo em vista a construção conjunta de projetos de interesse comunitário, traduzindo assim, o desenvolvimento da noção de escola comunidade educativa, decorrente da aplicação de três pressupostos básicos, quais sejam: a singularidade, a autonomia e a abertura.

Pode-se notar que as vantagens apontadas são percebidas recentemente, sobretudo na comunidade portuguesa, conforme explica Costa (1996, p. 69), pelo desenvolvimento das temáticas, a da escola comunidade educativa e a da gestão democrática da escola, iniciada em 1974 com a queda da ditadura.

Por essas razões, no Brasil, mesmo com ideologias democráticas, os modelos possuem características altamente normativas, contrastam com o modelo burocrático, possuem grupos específicos e valores definidos, os órgãos de gestão são constituídos por representação formal e com base em procedimentos eleitorais em colegiados e, portanto, vinculados a interesses conflitantes.

Na educação brasileira, conforme Brzezinski (2007, p. 1), “O primeiro administrador público a relacionar democracia com a administração da educação” foi Anísio Teixeira, desde a década de 1960. Argumenta a autora que para Anísio, “Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a escola pública”. Isto implica que não são recentes os estudos com foco na gestão democrática.

Até o momento, percebe-se a dificuldade da adoção efetiva de práticas pedagógicas democráticas. Tanto que, conforme Brzezinski (2007, p. 1), no Brasil ainda é evidente a dificuldade para implementar práticas pedagógicas de gestão democrática, devido às características das políticas de governo. Por isso, a autora argumenta que “é preciso ter clareza de que democracia e participação são conquistas de movimentos dos cidadãos, por constituírem-se em processo”. Assim, explica a autora que “[...] com efeito, os movimentos sociais representam um espaço onde é possível ‘ver’, ‘sentir’ e ‘agir’ a verdadeira participação voluntária, espontânea”, e isto não se impõe por preceito constitucional ou por decreto.

Nesse sentido, constata-se a importância do envolvimento do coletivo na construção de cultura e na intervenção dos membros da comunidade nas práticas da escola e, em especial, na sua gestão.

A sociedade precisa ser estimulada a esta participação. Fenômeno interessante ocorre na sociedade goiana em que, deliberada ou inconscientemente, a comunidade vem optando para entregar seus jovens filhos à guarda de escolas cuja gestão é autoritária e conservadora, como se verifica em relação aos CPMGs.

A grande procura por colégios militares que atuam com permissão e com recursos fixos e financeiros da Secretaria Estadual da Educação e se

operacionalizam com base no regime militar e, comandados pelos seus agentes soldados, cabos, tenentes, maiores e tenentes coronéis adotam princípios militares milenares, pela sua própria natureza, com firme regime hierárquico e com prática de obediência à severa disciplina. Contudo, declara o modelo de gestão democrática em seus atos normativos e manuais orientadores.

Os Colégios da Polícia Militar são conveniados com a Secretaria de Estado da Educação de Goiás e recebem, além dos recursos físicos, o corpo docente e pessoal administrativo, necessários para o seu desenvolvimento. Dessa forma, atuam sob os olhares dos órgãos do Sistema de Ensino do Estado e devem atender os membros da corporação, seus filhos e parentes e, em Goiás, passaram a atender parte da demanda social por educação.

Ao autorizar o funcionamento, por período de dois anos, renováveis, e reconhecer a atuação dos CPMGs o Estado, por resolução de órgão da Secretaria de Estado da Educação (SEE), também, têm os seus atos pedagógicos validados mesmo quando praticados anteriormente ao instrumento de autorização para funcionamento.

As permissões que se apresentam, no entanto, podem refletir no perfil profissional de seus egressos. Sabe-se que a educação deve enfrentar discussões sobre autoridade e disciplina na escola, independentemente se civil ou militar.

Os reflexos que se argumentam são fundamentados no tipo de gestão proposta pela própria regulamentação estadual. O artigo 1º da Lei Estadual nº 14.044/2001, dispõe o seguinte:

Art. 1º. As unidades do Colégio da Polícia Militar (CPMG), criadas por lei, destinar-se-ão ao ensino fundamental e médio e serão instaladas e ativadas sob comando e direção de oficiais da ativa (QOPM) dos postos de Tenente Coronel e Major, com graduação acadêmica superior e possuidores de curso de especialização em ensino ou equivalente, obedecida a estrutura orgânica prevista pela Secretaria da Educação.

Como se nota, o Estado de Goiás, paralelamente aos sistemas estadual e municipal de ensino, permitiu a implementação dos CPMGs, inclusive, define a formação de seu principal gestor e, portanto, dispensa e descumpra a sua própria política e de princípios quanto ao modelo de gestão.

Os CPMGs surgiram na década de 1990, fruto da Lei nº 8.125, de 18/07/1976, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás, e, estabelece a atuação dos colégios militares.

A criação dos CPMGs se deu em período de governo militar e foi implantado em período de governo democrático. Em que pesem as mudanças do discurso sobre a administração com base nos princípios de democracia, estranhamente, as mesmas estruturas gerenciais e operacionais originadas na década de 1970, foram mantidas e, melhor, nova lei, formaliza sua gestão e escolhe, inclusive, a formação militar para comandar os CPMGs.

Em face das políticas de governo e com o objetivo de romper as barreiras do passado, propondo uma gestão focada em resultados e nas atividades desenvolvidas para a comunidade, em dezembro de 2003, a Polícia Militar instituiu mecanismos específicos para atuar na educação permitindo a definitiva profissionalização dos Policiais Militares (PMs). Essa profissionalização tinha por objetivo evitar individualismos, empirismos, improvisos e erros, que nesta área significa perda de vidas (público interno e externo), de patrimônios e de valores.

A Polícia Militar (PM) apregoa uma política de eficiência e a melhoria das atividades prestadas pela Corporação; principalmente, prima pela busca da excelência no desempenho profissional com base estrutural na técnica do policial militar. Por consequência, a mesma doutrina é empregada nas suas unidades de ensino fundamental e médio, desenvolvido para a sociedade civil.

Os CPMGs são vinculados ao alto comando e, sobretudo, seguem uma estrutura rigorosa e orientam que “a hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico”. A disciplina é tratada no art. 12 da Lei nº 8.033/1975, como segue:

Art. 12. Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo Policial-Militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

Isto posto, o que se aponta como fim é o cumprimento da positividade da norma e o seu cumprimento de forma disciplinada. O crescimento individual e

coletivo são afastados, bem como, a forma participativa e autônoma declaradas em princípios democráticos, os quais deveriam ser aplicados, também, pelos CPMGs.

Argumenta um dos gestores de uma das unidades de CPMGs que “a parceria com o governo viabilizou um novo conceito de educação no seio goiano, um modelo que prioriza a ordem e a democracia”. Mas, a hierarquia que se estabelece nestas organizações escolares é visível e a direção é exercida por oficial de alta patente, que deve cumprir regras rígidas em seu ofício.

As manifestações, de forma deliberada, revelam que as atividades educacionais realizadas pelas demais unidades de ensino vinculadas as redes estadual e municipal não priorizam a ordem. Em contrapartida ao permitir o funcionamento e criar leis concordando com as políticas e práticas militares, o Estado também confirma as suas limitações e fragilidades.

Esse comportamento foi tema de estudos de Vieira (2008), que adotou o termo educação em transição, e afirmou que “a expressão transição tem sido adotada para caracterizar períodos marcados por forte ambiguidade, resultante da coexistência de elementos de cada um dos polos entre os quais se transita: o polo autoritário e o polo democrático”.

Ao analisar o surgimento e a permanência dos CPMGs compreende-se que a adoção de termos específicos como democracia, colegialidade, autonomia, não têm sentido único e dependerá de quem os declara e por quem são materializados, influenciando diretamente na formação de uma sociedade e em suas profissões.

A contradição entre o perfil de educação que se pretende formar e as qualificações definidas nos atos normativos da corporação militar são intrigantes. Os objetivos declarados para o desenvolvimento das ações nestes CPMGs assim como o modelo de gestão que se pretende, apresentam perfeição e os aspectos que fundamentam a gestão democrática também estão presentes, pois, o objetivo primeiro dos CPMGs é “formar cidadãos participativos, reflexivos e autônomos, conhecedores de seus direitos e obrigações” e, nessa visão, as Unidades Escolares buscam “alcançar desde o início do seu trabalho, organizar uma gestão de escola democrática e participativa, preparando os alunos para a cidadania plena”.

As declarações e ações desenvolvidas pelos CPMs mostram que grande parte da população, sobretudo, pais da cidade de Goiânia, preferem que seus filhos recebam orientações mais rígidas. De outro lado, os filhos que nem sempre sabem

muito bem o porquê, também preferem estar neste “sistema” escolar. Tanto que o seu processo seletivo é concorrido e realizado por meio de sorteio entre pretendentes filhos de policiais militares e filhos de civis.

A Escola como Democracia surgiu movida pelas inquietudes originadas na práxis organizacional, pela descoberta do aspecto humano e menos racionalista, características contempladas pela Teoria das Relações Humanas, que valoriza as ações do grupo e não somente as dimensões formais e estruturais solidificadas na organização. A eficiência e a eficácia nos processos, defendidas até então, foi questionada, e passou-se a despertar o interesse pelo sujeito psicologicamente satisfeito, o que refletiria de modo positivo em suas ações e reações.

Dessa maneira, novos paradigmas epistemológicos permitiram o estudo e o acompanhamento de comportamento humano na organização, para serem reveladas implicações dos sentimentos, motivações, satisfações e poder de liderança. Mas, as influências dos regimes militares e dos modelos empresariais também adotados nas escolas, ainda são motivos de intensos debates.

Com essa nova configuração outros princípios organizacionais, com o planejamento e o controle centralizados se consolidam, aplicando-se estratégias com operações descentralizadas: as organizações, então passaram a assumir a centralização do comando e a descentralização da execução, com base no princípio de quem pensa comanda e quem executa age como autônomo, sem pensar no que executa.

No caso da hierarquia militar, em períodos de guerra, atuava o estado-maior que funcionava como quartel-general e hoje as mesmas premissas perduram. Com o comando, definido em lei, afasta qualquer possibilidade de escolhas democráticas, e na declaração de formação pela escola de civismo e de cidadania.

Padilha (2002, p. 63), analisando as características do planejamento dialógico na perspectiva da escola cidadã, apresenta pesquisa contendo parâmetros da gestão democrática do ensino público, realizado pelo Instituto Paulo Freire. Um dos parâmetros se relaciona a institucionalização da gestão democrática, anotado pela seguinte redação:

Para ser eficaz, a gestão democrática precisa ser regulamentada, deixando claro quais são as regras da participação. As secretarias de educação, por isso,

precisam discutir e definir suas políticas de gestão democrática e estabelecê-las em leis próprias que garantam organicamente a participação.

Uma escola gerida a partir de concepções de globalização e na chamada sociedade do “conhecimento”, pressupõe a adoção de medidas e construções que objetivam o alargamento do conceito de escola, do reconhecimento e reforços em sua autonomia e associação entre escolas e sociedade, mas isto não significa o afastamento das normas e orientações. Tais medidas, segundo Ferreira (2006, p. 167), estão apoiadas na convicção de que “a gestão democrática, a construção coletiva do projeto político pedagógico e a autonomia da escola são pressupostos fundamentais para o desenvolvimento da cidadania e, portanto, para a formação do profissional da educação” e, também, os demais profissionais. Neste sentido, a escola precisa desenvolver ações que visem o agenciamento da formação e, portanto, não pode vincular-se à lógica de mercados de trabalho, deve sim, cumprir seu papel político e social.

Infere-se que, no caso do Estado de Goiás, as contradições entre as normas são visíveis, pois, se por um lado apregoa a gestão democrática, até porque se trata de orientação constitucional, por outro lado edita normas definidoras de gestão pela qual reina o autoritarismo, aspecto inverso à essência da democracia.

O modelo de gestão democrática, sugerido por Ferreira (2006), tem fundamentos nos estudos de Dourado (2006, p. 79), que conceitua tal gestão como um processo

[...] de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Nessa perspectiva, o exercício da gestão democrática deveria ter caráter formador de cidadania e permitir a participação de todos no processo pedagógico e de trabalho. A construção do modelo de gestão ideal é variável, é mutável, não há um padrão a ser oferecido. A gestão escolar deveria ser realizada em conformidade com o ambiente no qual esteja inserida a escola, com a cultura e os interesses dos atores envolvidos e, o mais importante é que fosse desenvolvida a partir de princípios democráticos de gestão participativa, colegiada e autônoma.

Considera-se, pois, que as orientações de Ferreira (2006) e Brzezinski (2007), sobre as limitações do poder estatal em se tratando de políticas públicas, e de que a gestão deve ocorrer com base nos acontecimentos e conquistas sociais, é preciso, também, considerar as orientações de Padilha (2002), Vieira (2008), Ludwig (1998) e Gracindo (2008) sobre as diretivas nas ações. Isto implica afirmar que os autores discutem assuntos complementares e são convergentes quanto a tendência na forma de gestão desejada. Tanto que o artigo 205 da Constituição Federal de 1988 dispõe, em capítulo sobre a Ordem Social, que a educação “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando, ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

O pleno desenvolvimento da educação, nos moldes apresentados no artigo 205, pressupõe a aplicabilidade de alguns princípios básicos, indicados no artigo 206 da Constituição Federal de 1988, especificamente aquele descrito no inciso VI, com a definição de que o ensino será ministrado com base em gestão democrática na forma da lei. Contudo, o enunciado dos princípios indicados neste artigo é bastante vasto, complexo e sugere interpretações diversas, o que possibilita campo fértil ao desenvolvimento de ações que poderão configurar o seu êxito ou o seu insucesso.

O que se percebe é um processo de gestão sem base epistemológica a respeito dos princípios da democracia, com aplicação de modelos que inviabilizam o crescimento social da comunidade escolar, e com tendência de gestão que se configura obstáculo para o acesso à cidadania. As tendências que inibem o acesso à cidadania apresentam-se como desafios aos profissionais da educação nos contextos em que os sistemas e as escolas se inserem. O que se passa no interior da escola deve estar relacionado com a comunidade e, o contrário, inviabilizaria o crescimento individual e coletivo desta comunidade. Todavia, as forças invisíveis ainda estão presentes.

Diante disso, questiona-se se as tendências de gestão adotadas nas escolas, especialmente nos CPMGs são compatíveis com os princípios normativos da educação do País e também, com pressupostos requeridos para o alcance das oportunidades sociais da vida em sociedade e o acesso à cidadania.



Na mesma direção, as teorias burocráticas, com suporte nas estruturas formais, nas repetições de tarefas, na centralização do poder e no cumprimento dos objetivos delineados por leis e imutáveis, também estão presentes na gestão educacional.

Uma escola com visão produtiva que acentua a importância na adequação dos resultados aos objetivos, à eficácia, e ao uso adequado de recursos, à eficiência não constitui locus de desenvolvimento da democracia. Diante dessa visão sedutora de eficiência e produtividade, os pressupostos e procedimentos são simplesmente transportados para o ambiente escolar e aplicados com satisfação em razão do planejamento preciso e ajustado, aos objetivos mensuráveis e ao controle sistemático e minucioso da qualidade para recrutamento e seleção de docentes, de funcionários e de gestores que atuarão na forma de multiplicadores desta imagem de escola, a burocrática.

Coutinho (2002, p. 12) orienta que é preciso ter cautela ao se utilizar do termo democracia para se evitar hipocrisia. Segundo o autor, “o fato de que todos hoje se digam “democratas” não significa que acreditem efetivamente na democracia, mas sim que se generalizou o reconhecimento de que a democracia é uma virtude”. As contradições são devido à compreensão e adoção dos significados, que nem sempre representam aquilo que os socialistas, os de esquerda, entendem e nem sempre significam aquilo que a história da humanidade e o pensamento político entendem por democracia.

Então, a gestão democrática, participativa, colegiada e autônoma na escola ainda que declarada é ideário não transformado em realidade. Também, a clareza quanto aos princípios delineados e as ações de agentes da gestão escolar, ainda não foram alcançadas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os estudos revelam que a gestão democrática ainda é ideário não alcançado. A Escola como Democracia tem como princípios a autonomia, a participação e a colegialidade enquanto que a Escola como burocracia, desenvolvida com o rigor hierárquico e a obediência cega, atende basicamente a critérios de eficiência no processo, tarefas e resultados eficazes na gestão dos recursos e das participações

de seus agentes. Os Colégios Militares também atuam com forte estrutura hierárquica e o rigor nas tarefas para o alcance dos resultados, assim, em todas as suas ações, se assemelham com da Escola como Burocracia.

A população ainda não conseguiu distinguir as diversas ideologias e as opções desejáveis, ou, deliberadamente, prefere deixar a educação de seus filhos sob a total responsabilidade de terceiros e de preferência, no caso do Estado de Goiás, nos CPMGs. Sem, contudo, refletir que o *locus* escolar influencia e é influenciado por outros fatores econômico-sociais e culturas, preferem o benefício imediato e singular.

As análises das causas motivadoras da escolha de um modelo de escola que se quer e a compreensão dos benefícios e malefícios que os modelos podem causar bem como a clareza quanto aos fatores impeditivos da construção de princípios norteadores do sucesso organizacional escolar são fundamentais. A compreensão das políticas e das práticas da Escola como Burocracia, disfarçadas de princípios democráticas, poderão confundir as pessoas, influenciando na formação individual com reflexos no social.

A Escola como Democracia somente se faz presente pela observância das práticas da escola, de sua autonomia, da participação efetiva de todos os seus atores, diretores, professores, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidade, mas, tudo será reflexo do modelo de sociedade que se pretende formar. Pelo que se percebe, há outros fatores que interferem na forma de agir e na forma de enxergar a “boa escola”, a “escola desejada”, e a “convenientemente procurada”.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. De 05 de outubro de 1988. Moraes, Alexandre (Org.). Manual de Legislação Atlas. São Paulo: Atlas, 2007.

BRZEZINSKI, Iria. **Gestão democrática, participativa, colegiada**: concepção da disciplina gestão educacional no programa de pós-graduação em educação da UCG. Goiânia: 2007.

COSTA, Jorge Adelino. **Imagens organizacionais da escola**. Edições ASA: Lisboa, 1998.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Trad. de Godofredo Rangel e Anísio

Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959. Capítulo 7, A concepção democrática da educação, páginas 87 – 107.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Políticas públicas e gestão da educação**: polêmicas, fundamentos e análises. Brasília: Líber Livro Editora, 2006.

GOIÁS. **Lei nº 8.033, de 02 dezembro de 1975**. Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás. Diário Oficial Estadual. 18.12.1975.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.125, de 18 de julho de 1976**. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás e dá outras providências. Diário Oficial Estadual, 18.07.1976.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.044, de 2011**. Dispõe sobre as unidades do Colégio Militar do Estado de Goiás. Diário Oficial Estadual, 2011.

GOIÁS. **Lei Complementar nº 26, de 28 de dezembro de 1998**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Diário Oficial estadual. 12 de janeiro de 1999.

GRACINDO, Regina Vinhaes. In: BRZEZINSKI, Iria (Org.). **LDB dez anos depois**: reinterpretação sob diversos olhares. São Paulo: Cortez, 2008.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LUDWING, Antônio Carlos Will. **Democracia e ensino militar**. São Paulo: Cortez, 1998.

LUCI, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de (orgs). **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico**: como construir o projeto político pedagógico da escola. 2 ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002.

PAZETO, Antônio Elizio; WITTMANN, Lauro Carlos. In: WITTMANN, Lauro Carlos & GRACINDO, Regina Vinhaes (Coord.). **O estado da arte em política e gestão da educação no Brasil – 1991 a 1997**. Brasília: ANPAE, Campinas: Editora Autores Associados, 2001.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

SEVERINO, A. Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2003.

# SOCIOLINGUÍSTICA: LÍNGUA *VERSUS* FALA

Ana Paula Corrêa Pimenta dos Santos<sup>1</sup>  
Maria Erlan Inocêncio<sup>2</sup>

**RESUMO:** A Sociolinguística é uma área da Linguística que estuda as relações entre a língua e a sociedade. Preocupa-se, sobretudo, em analisar essas relações, consideradas interdependentes, ou seja, verificar as relações entre língua e o pensamento de uma dada comunidade e como isso se estratifica em um contexto social. Enfoca como os falantes concebem linguisticamente a realidade, em consonância com os aspectos culturais, sistema social e a gestão em sala de aula.

**PALAVRAS-CHAVE:** Língua, Variação Linguística, Ensino, Escrita.

## SOCIOLINGUISTICS: LANGUAGE *VERSUS* SPEAKS

**Summary:** the Sociolinguistics is a field of Linguistics that studies the relationships between language and society. Focuses primarily on analyzing these relationships, which are generally considered interdependent, i.e. check the relationships between language and thought of a given community and how does that estratifica in a social context. Focuses on how to conceive linguistically speakers in line with reality, cultural aspects, social system and management in the classroom.

**KEYWORDS:** Language, Linguistic Variation, Teaching, Writing.

## INTRODUÇÃO

Desde o nascimento, o ser humano é exposto aos signos linguísticos e inúmeras possibilidades comunicativas começam a tornar-se reais a partir do momento em que, pela associação, começa a formular ou adquirir a própria fala.

Toda a vida em sociedade supõe um caráter de intercâmbio e comunicação que se realiza fundamentalmente pela língua, o meio mais comum de interação social. Em outras palavras, a língua funciona como um elemento de interação entre o indivíduo e a sociedade em que vive. É através dela que a realidade se transforma em signos (ou é simbolizada), pela associação de significantes e significados convencionais com os quais se processa a comunicação linguística.

O presente artigo tem como objetivo investigar a relação oralidade/escrita, mediante análise da interferência da variedade linguística do aluno no processo de

---

<sup>1</sup>Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional

<sup>2</sup> Professora da Universidade Estadual de Goiás, UnU de Pires do Rio.Orientadora.

consolidação da escrita. Para se ter uma melhor compreensão dessa relação de causa, fez-se necessário subdividi-la em três subtítulos.

No primeiro subtítulo, será abordado o tema Sociolinguística, uma área da Linguística que estuda as relações entre as variações linguísticas e sociais; os aspectos sociais da linguagem e os conceitos de língua e fala. Destaca-se que toda língua, a qualquer momento de sua história, está irremediavelmente sujeita à variação e à mudança. Além disso, a língua é uma convenção social com a finalidade de proporcionar o entendimento entre os falantes, ou seja, a comunicação.

No segundo subtítulo será especificado o que é uma variação linguística e de que forma sofre alterações, mostrando que dentre as várias formas de interação, a língua utilizada por qualquer indivíduo muda, em alguma medida, para adaptar-se ao interlocutor e ao contexto ou situação.

No terceiro subtítulo far-se-á uma análise em que se observará se os alunos desconhecem a diferença entre falar e escrever, deixando ocorrer em seus textos marcas da fala.

Portanto, esta pesquisa revela que a escola deve respeitar o saber linguístico prévio de cada um, mostrando a existência das variedades linguísticas, cada qual com a sua norma específica, dentre elas a norma culta, que deve ser ensinada em acréscimo à variedade não culta que o aluno já conhece e não em sua substituição. Deve, ainda, mostrar que a escrita não é o espelho da fala, pois só assim, o aluno enriquece, amplia e varia seu patrimônio social individual. Sua língua é a peça fundamental na construção de um mundo melhor.

### **Aspectos Sociais da Linguagem**

Conforme Bright (1966), a Sociolinguística aborda problemas que vão além das simples relações entre língua e sociedade, objeto da

Sociologia da Linguagem, porque sua finalidade é a comparação da estrutura linguística com a estrutura social. Para o autor, a diversidade linguística “[...] é precisamente a matéria de que trata a sociolinguística” (BRIGHT, 1966, p.11), cujo campo procura limitar, identificando suas dimensões.

Essas dimensões, segundo o mesmo autor, se encontram condicionadas “[...] aos vários fatores definidos socialmente com os quais a diversidade linguística se encontra correlacionada” (BRIGHT, 1966, p.12).

A princípio, são três as dimensões: a do emissor, a do receptor, e a da situação ou contexto. A primeira envolve a identidade social do emissor ou falante e é exemplificada com os “dialetos de classe”. Nessa dimensão, as diferenças de fala se correlacionam com a estratificação social; a segunda, que compreende a identidade social do receptor ou ouvinte, é “relevante onde quer que vocábulos especiais de respeito sejam usados em se falando com superiores”; e a terceira “engloba todos os elementos relevantes possíveis no contexto de comunicação, com exceção da identidade dos indivíduos envolvidos” (BRIGHT, 1996. p 11-15).

Nesse sentido, segundo a posição do falante e do ouvinte na comunidade, e de acordo com o tipo de relação que os une, a mensagem apresentaria variações de escolha, embora essa diversidade possa sofrer a ação de uma força contrária, repressiva, constituída pela norma<sup>3</sup> da mesma comunidade em que o diálogo ocorre.

Várias são as tentativas de classificação desses fatores extralinguísticos, que influem na maneira de falar, e elas envolvem distinções geográficas, históricas, econômicas, políticas, sociológicas, estéticas. Muitas estão diretamente ligadas ao fenômeno da comunicação e apresentam alguns ruídos para o trinômio falante-ouvinte-situação.

A língua e a sociedade são duas realidades que se inter-relacionam de tal modo que é impossível conceber a existência de uma sem a outra. Com efeito, a finalidade básica de uma língua é a de servir como meio de comunicação (e/ou interação) e, por isso, ela costuma ser interpretada como produto e expressão da cultura de que faz parte. A língua constitui um dos fatores-chave da existência e da definição das comunidades, um elemento essencial de identificação nacional, mesmo porque o nome ético de um grupo coincide, frequentemente, com o nome de sua língua.

A língua preenche, com toda evidência, uma função de comunicação que permite aos indivíduos interagirem-se uns com os outros. As pessoas, ao nascerem,

---

<sup>3</sup>Norma: é um conjunto de regras, costumes, hábitos, usos, crenças, preceitos, tradições, leis que organiza, modela e orienta o comportamento linguístico de uma comunidade. (COELHO, 2005).

já encontram à sua disposição, um sistema linguístico elaborado pela sociedade da qual passam a fazer parte. Nesse sentido, a língua

[...] é exterior e anterior ao indivíduo, existe na memória coletiva, na memória dos que a aprenderam e a falam, é um fato e fenômeno social, encontrando-se à disposição das pessoas pertencentes à mesma comunidade linguística (COELHO, 2005, p.79).

Para que as pessoas possam, de fato, falar, necessitam adquirir, antes de tudo, uma língua, pois, a fala é uma realização, uma atividade concreta e individual do sistema disponível; é a realização da língua em dois sentidos: psico-acústico-motora (realização em que se estabelece o contato entre os falantes) e criativa (as pessoas memorizam as frases em que se comunicam, mas as vão produzindo e criando no momento da enunciação).

Esses dois aspectos, língua/fala (*langue/parole*), já apresentados por Saussure (1969) como dicotomia, são considerados inerentes à linguagem, visto que constituem princípios linguísticos básicos.

Uma língua, considerada em sua dimensão mais ampla, deve ser compreendida não só como a totalidade do que se encontra registrado na memória dos falantes, memória psíquica, mas também do que se encontra, por outros meios, à disposição deles, ou seja, memória gráfica e acústica. Isto quer dizer que a língua não se encontra em sua totalidade registrada na memória de nenhum indivíduo considerado isoladamente. Cada pessoa aprende, domina e utiliza apenas uma parte do acervo cultural linguístico que se acha à sua disposição. Desse modo, o que o indivíduo possui como aprendizagem é apenas uma parcela do todo disponível. Essa parcela é denominada de competência lingüística<sup>4</sup>.

Há inúmeras maneiras de se definir linguagem. Segundo Coelho (2005, p.77) a linguagem é entendida “[...] como qualquer processo de comunicação: a mímica usada pelos surdos-mudos, a sinalização com que se regula o tráfico nas ruas e estradas, são alguns exemplos”. Também, pode ser compreendida como a faculdade que os homens têm de se comunicarem utilizando um sistema semiológico socialmente elaborado, que existe sob a forma de memória coletiva, à

---

<sup>4</sup> Competência linguística é o que cada indivíduo linguisticamente conseguiu, devido às vicissitudes de sua existência e de sua formação sociocultural, aprender e dominar da totalidade que se encontra à disposição de todos. (COELHO, 2005, p.89).

disposição das pessoas de uma mesma comunidade linguística. (COELHO, 2005, p.77)

A linguagem, como faculdade, é universal, é uma predisposição natural para a produção, aprendizagem e utilização de símbolos, própria de todas as pessoas, não importa as diferenças raciais, temporais, espaciais ou socioculturais. É uma característica da espécie humana, transmitida e imposta geneticamente. Assim sendo, é por meio dela que o homem pode se expressar oralmente ou por escrito, suas ideias e pensamentos. Nesse sentido, eles nascem com a faculdade da linguagem, isto é, nascem com a capacidade de vir a se comunicarem por meio de uma linguagem qualquer.

Uma realidade qualquer é conhecida e compreendida na medida em que há uma linguagem que possibilita pensá-la e dizê-la. Essa linguagem é, por sua vez, fruto da atividade coletivamente produzida sobre a realidade em questão. Pensar e dizer uma realidade torna possível a sua alteração, e a mudança dessa realidade vai exigir uma transformação da linguagem e do modo de pensar e dizer a realidade transformada.

O pensamento e o saber, que dessas interações resultam, alcançam o seu conteúdo na linguagem, que ajuda a produzi-los e permite que sejam expressos. Por isso, os homens, dentro de uma realidade específica, possuem uma modalidade própria de linguagem – o idioleto<sup>5</sup>. Fora dessa realidade ou alterando-a, alteram-se também as modalidades de pensá-la e dizê-la, modificando ainda o modo de os homens se verem e se sentirem dentro dela.

## **A Variação Linguística**

As línguas mudam, variam, transformam-se visto que a principal característica das línguas humanas é a heterogeneidade, a variabilidade, a multifacetabilidade. A língua é constituída por numerosas variações que podem manifestar-se, tanto na fala quanto na escrita, gerando diferenças fonéticas, sintáticas, morfológicas, lexicais, semânticas e pragmáticas. Assim, a variação linguística é consequência da propriedade da linguagem de nunca ser idêntica em suas formas por meio da

---

<sup>5</sup>Idioleto: são as diversificações individuais que ocorrem no momento em que a língua é realizada nos vários e múltiplos atos de fala. (COELHO, 2005, p. 85).



multiplicidade do discurso. Duas ou mais formas distintas de se transmitir um conteúdo informativo constituem, pois, uma variável linguística. E, as formas alternantes, que expressam a mesma coisa em um mesmo contexto, são denominadas de variantes linguísticas.

A língua possui diversificações tanto externas (ambiente que envolve os falantes) quanto internas (disposições psíquicas). Podem, por conseguinte, ser classificadas, de acordo com Preti (2003), em dois amplos campos: variedades geográficas (ou diatópicas) e variedades socioculturais (ou diastráticas). As variedades geográficas são aquelas “[...] que ocorrem num plano horizontal da língua, na concorrência das comunidades linguísticas, sendo responsáveis pelos chamados regionalismos, provenientes de dialetos ou falares locais” (PRETI, 2003, p.17).

As variedades geográficas conduzem a uma oposição fundamental: linguagem urbana/ linguagem rural. Dentro dos limites da fala urbana ou rural podem ocorrer outras variações, motivadas pelas características do falante e do grupo a que pertence, ou pelas circunstâncias que cercam o ato de fala (situação). A este segundo tipo de estratificação linguística, contido dentro dos limites do primeiro, recebe o nome de variedades socioculturais (ou diastráticas).

As variações socioculturais podem ser influenciadas por fatores ligados diretamente ao falante (ou ao grupo a que pertence), ou à situação ou a ambos simultaneamente.

As variedades devidas ao falante (ou ao grupo a que pertence) correspondem a diversos fatores, tais como: idade, sexo, raça (ou cultura), profissão, posição social, grau de escolaridade, local que ocupa na comunidade. Pode-se dizer que a influência de todos esses fatores de diversidade linguística é, em geral, acentuada no vocabulário, expressiva na fonologia e diminuta na morfossintaxe.

É possível, em qualquer área geográfica, identificar e descrever um sistema de variedades socioculturais da linguagem que se denominam dialetos sociais. Segundo Preti (2003, p. 25), um dialeto “[...] um dialeto é uma variedade de uma língua diferenciada de acordo com o usuário: grupos diferentes de pessoas no interior da comunidade linguística falam diferentes dialetos”.

Embora não se possa ter a pretensão de que os dialetos sociais sejam claramente distintos, ainda assim, é possível estabelecer, de acordo com o autor,

pelo menos duas variedades: uma linguagem culta ou padrão e uma linguagem popular ou subpadrão. A primeira tem maior prestígio e se usa em situações de formalidade; a segunda, de menor prestígio, é empregada nas situações coloquiais, de menor formalidade.

Com relação às variedades socioculturais devidas à situação, é possível verificar o enfoque do uso que um mesmo falante faz da língua e de suas variedades, em função da situação, entendendo-se como tal as influências determinadas pelas condições extraverbais que cercam o ato da fala. Assim, a presença física do ambiente em que o diálogo ocorre pode ocasionar um nível de linguagem formal, fora dos hábitos normais do falante.

Os fatores situacionais dizem respeito às circunstâncias criadas pela própria ocasião, lugar e tempo em que os atos de fala se realizam, e também às relações que une falante e ouvinte no momento do diálogo, isto é, o grau de intimidade entre os falantes. Atribui-se à situação a importância das variações do tema do diálogo, bem como os elementos emocionais que podem alterar a linguagem habitual do falante, levando-o à interrupção do ritmo normal da frase e à desconexão entre seus termos básicos.

Isto posto, as variações determinadas pelo uso da língua pelo falante, em situações diferentes, dá-se o nome de níveis de fala ou registros, podendo também ser chamada, segundo Preti (2003), de variedade estilística, no sentido de que o usuário escolhe, de acordo com a situação, um estilo que julga conveniente para transmitir seu pensamento. Pode-se, então, falar em um estilo formal e um estilo coloquial ou informal.

Em paralelo com os adjetivos diacrônica, diatópica e diastrática que foram utilizados e definidos anteriormente, pode-se ainda mencionar outro tipo de variação, que se refere aos veículos ou meios de expressão que a língua utiliza, ou seja, a variação diamésica. Esta compreende as profundas diferenças que se observam entre a língua falada e a língua escrita. Tais diferenças vão muito além dos fenômenos que dizem respeito à forma das palavras (“né”, “ocêis” / “não é”, “vocês”). Entre o escrito e o falado há uma diferença irreduzível de planejamento.

Quando se produz um texto escrito, pode-se pensar previamente sua estrutura em partes, decidir em que ordem essas partes serão dispostas, corrigi-lo e modificá-lo, de forma que o resultado final, para aqueles que têm alguma habilidade

na escrita, é normalmente um texto que não apresenta retornos e redundâncias. Ao passo que os textos tipicamente falados são planejados à medida que são produzidos. Por isso, o mais comum é encontrar neles um grande número de reformulações sucessivas e sempre parciais de um mesmo conteúdo: uma dada informação que foi apresentada inicialmente de forma incompleta ou inexata vai sendo reapresentada em seguida de maneira mais pertinente, em um processo de correções, acréscimos e reformulações que não tem a ver com as sentenças bem acabadas e totalmente explícitas que os gramáticos costumam usar em seus exemplos.

Todas essas observações convergem para um mesmo ponto: a ideia de que existe uma “gramática do falado”, que não coincide com a “gramática do escrito”. Na variação diamétrica pode-se também enquadrar outro importante fator de variação da língua: o gênero discursivo. Conforme o gênero a que pertencem, os textos, sejam eles falados ou escritos, apresentam um vocabulário e uma gramática próprios.

### **Reflexos das Variações da Língua Falada Representadas na Escrita**

É comum, nas línguas das sociedades mais complexas, que os falantes procurem definir e consagrar modelos de uso, pois em todas as situações socialmente relevantes, falar ou escrever segundo os modelos mais prestigiados é uma forma de reforçar a adesão a certo grupo e, indiretamente, de acrescentar valor à própria mensagem. Mas a palavra norma<sup>6</sup> e modelo remetem, a uma pluralidade de interesses e, de fato, a busca de uma norma para o português brasileiro preocupou autores que tinham propósitos muito diferentes.

No Brasil, ocorreram vários debates em torno da noção de norma, referindo-a três sentidos diferentes que os intelectuais brasileiros deram à questão. Trata-se, pois: da definição de uma norma literária, um problema que surgiu durante o período do romantismo ligado à preocupação de dotar a literatura brasileira de uma linguagem literária própria; da elaboração de uma norma para o português escrito culto, que teve um momento importante na polêmica sobre o texto do Código Civil da

---

<sup>6</sup> Por norma linguística “entenda-se o comportamento linguístico de grupos, isto é, o modo de as pessoas de um determinado lugar ou pertencentes a um determinado grupo social falarem a mesma língua.” (COELHO, 2005).

Primeira República; e da questão de estabelecer uma norma fonética para o português brasileiro, que foi debatida a propósito da pronúncia a ser usada no canto e no teatro, em dois congressos, realizados, respectivamente, em 1936 e 1957.

Todas as concepções de norma tiveram algum reflexo no ensino, mas a que mais deixou marcas foi a “norma da língua escrita”. Embora as raízes dessa norma sejam portuguesas e não brasileiras, elas exerceram forte influência sobre o modo como a sociedade brasileira representa o uso culto da língua, e contribuiu para ampliar a distância entre o português padrão e o português sub-standard (falado pela população não escolarizada).

Uma longa tradição escolar acostumou as pessoas a vigiar a escrita e a dar menos atenção à fala. O ensino de Língua Portuguesa, no Brasil, vincula-se a uma pedagogia conservadora, pois o sumário das gramáticas funciona como uma espécie de representação padrão da língua. E essa representação de língua dada pelas gramáticas não é apenas antiquada, é acima de tudo estreita, deixando de fora, todos os fenômenos que dizem respeito à textualidade. Portanto, o indivíduo não consegue associar e compreender as regras isoladas contidas na gramática, tampouco entender que a escrita e a fala são processos distintos. Por esse motivo é comum encontrar nos textos escritos, marcas oriundas de sua variação linguística, mais comumente utilizada na fala.

Essa capacidade para pensar a forma escrita em relação à fala é muito ativa em adolescentes que pensam mais na forma como falam do que na maneira ortográfica de escrever. O aluno, na busca de uma verdade para a explicação confusa e muitas vezes errônea dada pelo ensino de gramática, passa a se julgar incapaz de acompanhar os ensinamentos da escola quando compara os resultados de seu trabalho com as correções feitas; e, quanto mais tenta sair das dificuldades, pior fica sua situação, porque não é a coerência lógica a solução para o problema. Desta feita, os alunos não compreendem que a escrita não é o espelho da fala, deixando ocorrer em seus textos à presença de regularidades e marcas da fala. Se a escola não for clara e cientificamente correta no tratamento das relações entre letras e som (fala e escrita), poderá gerar grande confusão para os alunos e até mesmo criar impasses ao desenvolvimento da aprendizagem.

Pode-se dizer que a escola não tem trabalhado a partir de um plano voltado para enriquecer sistematicamente a competência linguística do aluno. Ela tem se

preocupado em criar no aluno outra competência que, supostamente, coincide com a competência linguística das classes mais cultas, desvalorizando as diferentes variedades linguísticas do português falado. Para isso, tem trabalhado principalmente no sentido de acostumar os educandos a monitorar seu próprio desempenho linguístico, investindo em duas estratégias principais: a sistematização gramatical, que na maioria dos casos se confunde no ensino de uma nomenclatura, e a análise, particularmente, sintática, de sentenças mais ou menos descontextualizadas.

A força com que o objetivo da correção sobrepõe aos outros objetivos formativos, que poderiam orientar o ensino da língua, é tão grande que o professor do ensino fundamental e médio tende a qualificar como ruim toda e qualquer produção do aluno que cometa deslize contra a sintaxe, a ortografia ou mesmo a disposição de páginas próprias do português culto, negando-lhes, inclusive, o caráter de texto.

É sem dúvida importante que o maior número possível de pessoas domine o português culto, porque é nessa variedade que foi escrita a maior parte dos textos que todos precisam conhecer para desempenhar de forma plena seu papel de cidadão. Entretanto, a norma culta deve ser ensinada nas escolas em acréscimo à variedade não culta, que o aluno já conhece e não em sua substituição.

O professor de Língua Portuguesa deve mostrar aos alunos que existem vários modos de falar (dialetos) e cada modo é próprio para determinadas circunstâncias (registros), entretanto existe apenas uma única forma de escrever: o português escrito culto (língua-padrão).

O ensino de Língua Portuguesa na atualidade é, sobretudo, gramatical, posto que é a única solução que a escola tem dado à necessidade de ensinar a norma culta, em um contexto linguístico, em que a norma culta se afasta do uso corrente. Porém, negar a necessidade do ensino da gramática implica a negação da própria sistematicidade da Língua Portuguesa. Isso significa que saber gramática não é dominar nomenclaturas, regras e exceções. Saber gramática é saber falar, ler, escrever com clareza e eficiência e dominar o mais automaticamente possível o sistema de regras de comunicação, o português. Cabe ao professor ter uma concepção instrumentalista da língua que ensina e não uma concepção normativa.

Percebe-se, pois, que são vários os fatores que levam o alunado a transpor em seus textos escritos a sua fala, registrando todas as diversificações (variações linguísticas) externas e internas. Muitas das dificuldades atribuídas no processo de ensino-aprendizado de Língua Portuguesa são resultantes de ações pedagógicas impróprias e, muitas vezes, decorrentes de uma carência técnico-teórica docente do domínio da estrutura e do funcionamento da língua materna.

Não que o docente esteja descomprometido com o processo, mas por falha na sua formação, não se habituou à pesquisa e à reflexão sobre os temas que, no curso de sua prática, venham a se apresentar como problemáticos, carecendo, assim, de maior esclarecimento e de novos recursos táticos para explanação didática.

Para que não ocorram marcas oriundas da fala na produção de textos escritos, é preciso, desde cedo, orientar o aluno para: as diferenças entre língua falada e língua escrita; a variação dos usos linguísticos; a necessidade de adequação de registros; o modelo alfabético-ortográfico de grafia; a não correspondência entre fonemas e letras; a natureza convencional da língua, sobretudo na escrita; o esquema paradigmático para dedução de formas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os estudos sobre a língua se encontram em processo ainda inicial. Muitos estudos têm se concretizado, mas muitos caminhos terão que ser percorridos para dar à fala sua verdadeira importância. A Sociolinguística é um campo que pode dar estrutura para os estudiosos que queiram estudar a língua associada aos fatores determinantes das variações linguísticas.

Pode-se afirmar que o ensino de Língua Portuguesa tem se baseado quase que exclusivamente na busca de um ideal de língua (norma culta), desprezando todas as variedades linguísticas. Muitos educadores têm se posicionado em uma metodologia tradicional baseada na concepção do certo e do errado. Esse fato tem criado um grande bloqueio na produção textual dos alunos, pois eles buscam escrever para atender às expectativas do professor, deixando de construir o processo de aprimoramento da produção escrita.

O que ainda é extremamente inaceitável são as propostas de estímulo à produção escrita, visto que inúmeros educadores descarregam as propostas sob os alunos sem lhes darem a conhecer as estruturas reivindicadas e nem argumentos sobre o assunto proposto.

Portanto, é papel da escola mostrar aos alunos a existência de inúmeras variações linguísticas, proporcionando-lhes caminhos para o desenvolvimento da produção oral e escrita, ajudar o indivíduo a construir o conhecimento dentro da Língua Portuguesa em um processo gradativo.

O aluno precisa reconhecer que falar e escrever são processos distintos, estar ciente que existem variedades além do padrão culto e, saber utilizar a variedade apropriada em diferentes contextos. Dessa forma, ele se tornará um usuário produtivo e competente em qualquer contexto que possa ser inserido.

No processo da aquisição da escrita é necessário que o aluno seja colocado em situações concretas para que possa desenvolver a escrita. O aluno deve ser instigado a escrever a partir de que partam da sua realidade, a fim de que o interesse do aluno seja despertado.

É essencial trabalhar com todos os tipos de textos para que o estudante possa escrever utilizando várias estruturas textuais, com a finalidade de aprimorar a produção textual, eliminar a correção baseada nos erros e acertos, trabalhar incessantemente a leitura, pois assim o aluno tornar-se-á um bom leitor e um exemplar escritor. Ao ser propiciada a identificação das variedades linguísticas, é possível adquirir a multiplicidade dos padrões de escrita como mais uma dessas variações que exclui a ideia de preconceito linguístico.

## REFERÊNCIAS

BRIGHT, William. Introduction: The Dimensions of Sociolinguistics. In: **Sociolinguistics**. Nova York/Mouton, The Hague/Paris, 1996, p; 11-15.

CALVET, Louis Jean. **Sociolinguística**: uma introdução crítica. São Paulo: Parábola, 2002.

COELHO, Braz José. **Linguagem**: conceitos básicos. Goiânia: Trilhas Urbanas, 2005.

ILARI, R.; BASSO, R. O. **O português da gente**: a língua que estudamos a língua que falamos. São Paulo: Contexto, 2006.

LABOV, José Lemos Monteiro. **Para compreender Labov**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

PRETI, Dino. **Sociolinguística**: os níveis de fala. São Paulo: EDUSP, 2003.

SIMÕES, Darcília. **Considerações sobre a fala e a escrita**: fonologia em nova chave. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

TARALLO, Fernando. **A pesquisa sociolinguística**. 7ed. São Paulo: Ática, 2000.



# A PRÁTICA PEDAGÓGICA VERSUS ANÁLISE DA CONVERSAÇÃO: CAMINHOS DE MUDANÇA DE VIDA EM O FILME 'ESCRITORES DA LIBERDADE'

Cleber Cezar da Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** Neste estudo, discute-se a prática pedagógica do professor a partir da análise da conversação no processo ensino e aprendizagem nas escolas públicas, em que os docentes se deparam com dificuldades decorrentes dos problemas socioculturais que envolvem os alunos e suas famílias, em uma dinâmica que afeta as interações entre alunos e professores. Este estudo ater-se-á à observação de caso que reflete a comunidade escolar nesta atualidade. Para tanto, fez-se análise da conversação e da prática pedagógica do professor em o filme "Escritores da Liberdade", para compreender o poder da fala na mudança de vida de seres humanos, em especial, de alunos. A partir do referido filme, os autores que fundamentaram a categoria conversação foram: Citelli (2001); Kerbrat-Orecchioni (2006) e Marcuschi (2008). Quanto à prática pedagógica do professor, buscou-se a sua compreensão no pensamento de Alarcão (2003), Contreras (2002), Pimenta (2008) e Schön (2000). Neste estudo, por meio de observações da prática pedagógica do professor e do poder da sua palavra, com base no citado filme, foi possível verificar a influência positiva da fala docente no sentido de motivar alunos a serem transformadores de suas próprias vidas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Discurso, Prática Pedagógica, Professor, Aluno, Transformação.

## THE PEDAGOGICAL PRACTICE VERSUS CONVERSATION ANALYSIS: LIFE-CHANGING PATHS IN THE MOVIE 'FREEDOM WRITERS'

**ABSTRACT:** in this study, discusses the educational practice of teacher from the conversation analysis in teaching and learning in public schools, where teachers are faced with difficulties arising from socio-cultural issues involving students and their families, in a dynamics that affect the interactions between students and teachers. This study will stick to the observation of the case that reflects the community this school today. To this end, we have done an analysis of conversation and of educational practice of teacher in the movie "Freedom Writers", to understand the power of speech on the changing life of human beings, in particular students. Starting with the said film, which motivated the authors were conversation category: Citelli (2001); Kerbrat-Orecchioni (2006) and Marcuschi (2008). On the pedagogical practice of teacher, sought their understanding at the thought of Alarcão (2003), Contreras (2002), pepper (2008) and Schön (2000). In this study, through observations of teacher's pedagogical practice and the power of his word, based on the cited movie, unable to verify the positive influence of teaching speech to motivate students to be transformers in their own lives.

**KEYWORDS:** Speech, Pedagogical Practice, Teacher, Student, Transformation.

---

<sup>1</sup>Professor da SEE/GO, e professor substituto do Instituto Federal Goiano – Campus Urutaí, área de Letras (Português/Inglês). E-mail: [clebercezar@hotmail.com](mailto:clebercezar@hotmail.com)

## INTRODUÇÃO

No processo ensino e aprendizagem nas escolas públicas, encontra-se algumas dificuldades. Elas são marcadas pelos problemas socioculturais que envolvem alunos e suas famílias. Estes problemas afetam a interação entre professor e aluno. Para verticalizar conhecimentos sobre o assunto, observou-se, neste estudo, um caso particular que reflete traços particulares da realidade vivenciada na comunidade nos dias atuais.

Nesse contexto, tecer-se-á considerações a respeito da conversação e da prática pedagógica do professor, com o intuito de buscar compreender o poder que a fala dispõe no que tange a mudança de vida de um ser humano, em especial na de alunos. A partir dessas descobertas, constatou-se ser possível o poder das ações dos docentes em sua relação com os estudantes.

As palavras são atos sociais (atos de fala). A vez e a voz do falante, que pode ser pré-alocado ou alocado, guarda relação com a vez de falar dos interlocutores, pois que deve ser assegurada a cada sujeito a sua oportunidade. A interação entre os falantes é fundamental, visto que a sua ausência implica uma situação apenas de nominação: de um lado, o locutor (quem fala) e do outro, o locutário (quem ouve).

A materialidade da palavra é sentença que, nesta pesquisa, revela o desejo de uma ação de mudança. Nesse particular, é emblemático o filme “Escritores da Liberdade”, no qual os alunos acatam a fala da professora, Msc. Erin Gruwell, no desenvolvimento da prática pedagógica.

Encontra ressonância em diversos estudos os procedimentos da referida professora em sala de aula. De acordo com Dalacorte, (2003), fundamentado em Sincliar e Brazil (1982, p.23), o que o professor faz em sala de aula inclui:

1. Dizer aos alunos o que fazer; informá-los, descrever coisas para os alunos, explicar-lhes processos, funcionamento, etc., demonstrar experimento e efeitos;
2. Levar os alunos a fazer coisas; ordená-los e contratá-los, instruí-los em como fazer coisas, organizar os processos de ensino/aprendizagem;
3. Levar os alunos a dizer coisas; questionar, e verificar as respostas, estimular vários tipos de fala, envolver os alunos através de seu comprometimento;
4. Recompensar os alunos (DALACORTE, 2003, p. 37-38).

Msc. Erin Gruwell parecia ter lido essa citação, pois ela, em que pesem as dificuldades com que se deparam os professores na escola e na relação com os alunos, muitas vezes de famílias com problemas de ordem sócio-econômico-cultural conseguiram fazer com que eles entendessem que eram capazes de transformar suas vidas.

## **2. O Poder da Palavra – Centrado na Análise da Conversação**

Sabe-se que a análise da conversação surgiu na década de 1960, a partir de estudos realizados por Sacks em seu doutorado, o qual, a partir de uma tele ajuda, retirou a teoria dos dados analisados. Isso é relevante, no entanto, cabe observar que, a rigor, a:

[...] AC é uma tentativa de responder a questões do tipo: como é que as pessoas se entendem ao conversar? Como sabem que estão se entendendo? Como sabem que estão agindo coordenada e cooperativamente? Como usam seus conhecimentos linguísticos e outros para criar condições adequadas à compreensão mútua? Como criam, desenvolvem e resolvem conflitos inter-regionais (MARCUSCHI, 2007, p.7).

Reforça o argumento acima o seguinte pensamento:

O objetivo da análise conversacional é, precisamente, explicitar essas regras que sustentam o funcionamento das trocas comunicativas de todos os gêneros; ou, em outros termos, decifrar a “partitura invisível” que orienta (sempre lhe deixando uma ampla margem de improvisação) o comportamento daqueles que se encontram engajados nessa atividade polifônica complexa que é a produção de uma conversação (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006, p. 15).

A análise da fala deve ser baseada em dados naturais, já que a mesma é sistematicamente organizada e metódica. Desse modo, é possível abstrair os seguintes fundamentos básicos da análise da conversação: o interesse na mudança de turno; como é organizado; como os participantes lidam; quais os recursos sistemáticos para lidar com essa mudança; ordem sequencial da fala.

Os dados obtidos por meio da análise do filme “Escritores da Liberdade” iluminará o presente estudo, pois ele reflete uma história verídica, acontecida em *Los Angeles*, EUA.

Os falantes têm que interagirem na conversação, não basta apenas estarem inter-relacionados na fala, e essa interação pode ainda ocorrer de outra forma, sem ser a linguística. E, nesse processo, observa-se o local onde acontece a interação, assim chamado de quadro espacial, podendo ser nos âmbitos social ou institucional. Nesse processo pode-se ainda observar o quadro temporal, que será o momento certo que os interlocutores farão o uso da comunicação, oportunidade atravessada por interação e demais regras convencionais do ato de comunicar.

As regras conversacionais vêm marcadas pelo turno. Nesse momento, o falante tem condições de fazer uso do discurso para interagir com o outro e até mesmo de forma persuasiva, pois de acordo com Citelli (2001, p. 32), “[...] o discurso persuasivo se dota de recursos teóricos objetivando o fim último de convencer ou alterar atitudes e comportamentos já estabelecidos”.

O poder de persuasão que o indivíduo possui está centrado em sua fala e no uso da linguagem. Com base na análise conversacional, é possível fazer considerações acerca do poder do professor de transformar a vida de seus alunos.

A esse respeito, vale a citação de Marcuschi (2008):

Segundo J. J. Gumperz (1982), a AC deve preocupar-se sobretudo com a especificação dos conhecimentos linguísticos, paralinguísticos e socioculturais que devem ser partilhados para que a interação seja bem-sucedida. Esta perspectiva ultrapassa a análise de estruturas e atinge os processos cooperativos presentes na atividade conversacional: o problema passa da *organização* para a *interpretação* (MARCUSCHI, 2008, p. 6 – grifo do autor).

É nesse contexto que a fala é mediadora de uma interação positiva com capacidade de transformar a vida do indivíduo. Quanto mais for o potencial de persuasão do emissor, maior será a repercussão na interpretação do receptor. Isso é notório no caso na seguinte afirmação:

Persuadir, Persuadir, antes de tudo, é sinônimo de submeter, daí sua vertente autoritária. Quem persuade leva o outro à aceitação de uma dada ideia. É aquele irônico conselho que está embutido na própria etimologia da palavra: per + suadere = aconselhar. Essa exortação possui um conteúdo que deseja ser verdadeiro: alguém “aconselha” outra pessoa acerca da procedência daquilo que está sendo enunciado (CITELLI, 2001, p.13).

A persuasão, aliada à prática do professor, é ponto favorável no aprendizado do aluno e fonte de transformação de sua vida, fato constatado no filme citado anteriormente.

### **3. A Prática Pedagógica do Professor**

Para acontecer um processo ensino-aprendizagem de qualidade, o professor tem que ser comprometido com ele, o que exige a análise da sua prática, condição fundamental para se tornar um educador reflexivo. A partir desse pressuposto, diversos pesquisadores estudaram essa temática, dentre eles, Alarcão (2003), Contreras (2002), Pimenta (2008) e Schön (2000).

O pensamento de Pimenta (2008), a seguir, é emblemático do assunto:

Há que se entender que a escola não é homogênea e os professores não são passivos. Por isso se faz necessário analisar como estes podem manejar processos de interação entre seus interesses e os valores e conflitos que a escola representa, para melhor entender que possibilidades a reflexão crítica pode ter no contexto escolar. Por um lado, as finalidades educativas apresentam um discurso de preparar para a vida adulta com capacidade crítica em uma sociedade plural. Por outro, o trabalho docente e a vida da escola se estruturam para negar estas finalidades (PIMENTA, 2008, p. 27).

Ser professor, atualmente, é mais que um mero expectador do positivismo educacional que encaminha o processo ensino-aprendizagem. Ele é um agente desse processo, pois tem que se preparar para todas as mudanças que surgem, além de se adequar a elas. A esse respeito, Pimenta (2008) comentou sobre a centralidade das políticas neoliberais que atingem os professores nos dias atuais:

A educação é um fenômeno complexo, porque histórico, Ou seja, é produto do trabalho de seres humanos e, como tal, responde aos desafios que diferentes contextos políticos e sociais lhe colocam. A educação retrata e reproduz a sociedade; mas também projeta a sociedade que se quer. Por isso, vincula-se profundamente ao processo civilizatório e humano. Enquanto prática histórica tem o desafio de responder às demandas que os contextos lhe colocam (PIMENTA, 2008, p.37-38).

Nessa observação do autor, o professor se torna o ser humano que trabalha com os desafios de levar o educando a ser transformador de sua própria vida, por

meio do processo ensino-aprendizagem. Assim, o professor, ao desafiar estar à frente de uma sala heterogênea, com alunos com necessidades educacionais especiais, por exemplo, é mediador de uma educação de qualidade e para todos.

Toda a centralidade que é posta nos professores ainda é discutida pela referida autora, que se traduz na valorização do seu pensar, do seu sentir, de suas crenças e dos seus valores como aspectos importantes para compreender o seu fazer, não apenas de sala de aula como mero cumpridor do currículo escolar, mas como um educador capaz de elaborar, definir e até mesmo reinterpretar o currículo, promovendo adaptações necessárias para os seus educandos. Nessa situação, urge que tenha autonomia crítica sobre a sua prática, como condição de se tornar professor crítico e autorreflexivo.

Com base nesse cenário, Pimenta (2008) afirma que realizar:

[...] o trabalho de análise crítica da informação relacionada à constituição da sociedade e seus valores, é trabalho para *professor* e não para *monitor*. Ou seja, para um profissional preparado científica, técnica, tecnológica, pedagógica, cultural e humanamente. Um profissional que *reflete* sobre o seu fazer, pesquisando-o nos contextos nos quais ocorre. (PIMENTA, 2008, pág.39) (grifo do autor).

O profissional que se torna senhor de sua prática docente, contribui para a construção de uma sociedade mais digna e humana ao desencadear o processo ensino-aprendizagem de qualidade socialmente referenciada, pois valoriza a sua autonomia e dos demais que estão incluídos nesse processo educacional.

O papel desse professor é correlato ao pensamento de Alarcão (2003), que se expressou assim:

A noção de professor reflexivo baseia-se na consciência da capacidade de pensamento e reflexão que caracteriza o ser humano como criativo e não como mero reprodutor de ideias e práticas que lhe são exteriores. É central, nesta conceptualização, a noção do profissional como uma pessoa que, nas situações profissionais, tantas vezes incertas e imprevistas, actua de forma inteligente e flexível, situada e reactiva. (ALARCÃO, 2003, p.40).

A partir dessa argumentação, a autora percebeu a competência de profissionais e do seu verdadeiro compromisso com a sua identidade profissional. Com isso, o seu verdadeiro ideal, que é o de contribuir com uma educação de qualidade e para todos.

Alarcão (2003, p.45), pautada na questão do professor como um profissional reflexivo, observa: “Se a capacidade reflexiva é inata ao ser humano, ela necessita de contextos que favoreçam o seu desenvolvimento, contextos de liberdade e responsabilidade”. Nessa situação, a autonomia do professor é o verdadeiro reflexo dessa liberdade e responsabilidade apresentada pela autora.

A presença de problemas e conflitos na realidade da educação e em qualquer outro setor profissional é muito clara. E o profissional reflexivo, imerso nesses problemas, tem que se preocupar e estar apto a solucioná-los, já que a racionalidade técnica entende que profissionais são aqueles que solucionam problemas instrumentais, selecionando os meios técnicos mais apropriados para propósitos específicos, mesmo que a solução não dependa somente de sua formação.

Quando um profissional define um problema, ele escolhe e nomeia os aspectos que irá solucionar, já que não é sempre que se pode resolver todas as situações que o compõem. Vale lembrar que é através da designação e da concepção que a solução técnica de problemas torna-se possível. Para resolver e desenvolver a solução para um problema, não há um manual. O profissional terá que tratá-lo de forma competente. E como se percebe, para solucionar dada situação problemática, é necessária uma dedicação, um planejamento e muita reflexão.

Se o profissional não é capaz de reconhecer ou de responder a conflitos (problemas), ou seja, quando não supre as necessidades e expectativas nele depositadas, é desaprovado e tem a sua atuação e a sua capacidade colocadas à prova. Isso gera uma crise de confiança no reconhecimento profissional.

As escolas de formação docente (profissional) são alvos da crítica, e são responsabilizadas pelo despreparo dos profissionais que formam. Schön (2000, p.20) reflete a esse respeito dessa maneira: “Por trás das críticas, está uma versão do dilema entre o rigor e a relevância. O que os aspirantes a profissionais mais precisam aprender, as escolas parecem menos capazes de ensinar”.

Profissional é aquele que possuiu o conhecimento, mas a teoria e a prática desse conhecimento estão na responsabilidade de quem? Da instituição formadora? Do profissional, ou da experiência na atuação? Na verdade, todos são responsáveis pela formação um profissional que detenha conhecimento e competência. Ao

elaborar tal reflexão, percebe-se que a prática profissional está conectada a muitos fatores, desde as teorias científicas, técnicas e lógico, suas próprias experiências adquiridas.

Desenvolver a prática não é algo fácil de ser estruturado, apesar das instituições formadoras o tentarem. Segundo Schön (2000), quando o profissional detém a prática por si mesmo, é presenteado com a flexibilidade, (ele usa o termo “liberdade”), e afirma que esse profissional pode experimentar suas responsabilidades sem limites e que é possível aprender a prática por conta própria.

Schön (2000), em suas discussões em torno de “educar o profissional reflexivo”, observou que é uma tarefa complexa, mas que o primeiro passo, talvez seja a notória necessidade de não se acomodar e, no mínimo, refletir as suas práticas, e com a experiência e as técnicas adquiridas e desenvolvidas, refletir com base na ação-reflexão na ação.

Observar em Schön (2000) o tecnicismo e a reflexão do professor é um grande passo no processo de construção da formação do professor reflexivo, e para melhor abranger essa perspectiva de reflexão, é que Contreras (2002) discute acerca da autonomia. Para ele, a autonomia é a chave para compreensão de um problema específico do trabalho educativo, característica que se mostrará essencial na possibilidade de desenvolvimento das qualidades essenciais da prática educativa. O autor se embasou em alguns estudiosos para discutir esse tema tão abrangente e que é de grande ajuda, ou seja, Schön, Pérez Gómez, Schein, Habermas, McCarthy, Grundy, os quais são apenas elucidativos ao nosso trabalho.

Para melhor compreender essa discussão no âmbito educacional, cita-se o seguinte:

O educador deve elaborar seus próprios juízos sobre o que deve ou não fazer (...) Estas não são decisões que se possa se encomendar a outros e depois proporcioná-las aos docentes. Todos os educadores devem responder as questões normativas por eles mesmos.(...) Não podemos pensar que, porque proporcionarmos a alguém uma teoria educativa científica, estamos fornecendo, ao mesmo tempo, os fundamentos para guiar sua prática educativa. (PEARSON et al., 1989 apud CONTRERAS, 2002, p.104).

É nessa perspectiva educacional que a autonomia é essencial instrumento na prática docente, pois vai ao encontro da necessidade do conhecimento teórico em



meio ao contexto que o profissional da educação está inserido, pois que as realidades vivenciadas são diferentes. Das situações problemas por ele encontradas em cada sala ou instituição, nenhuma é igual à outra, por isso é necessário que saiba ser “artista”, entremeando a racionalidade técnica (Schön) e as suas próprias teorias, que são base da sua autonomia.

É necessário traçar pontos básicos relacionais entre a prática e o conhecimento, pois, estão interligados a uma ciência básica, e dependem de recursos técnicos. Em um contexto educacional, observar os currículos escolares é a mera situação de levar o aprendiz somente às técnicas estabelecidas pelas políticas educacionais e suas diretrizes. Repensar essa situação se faz necessário, pois o profissional vai lidar com diversas situações em seu cotidiano, desde a aprendizagem até as relações pessoais. Como as técnicas não trazem soluções, ele terá que dispor de habilidades suficientes para solucionar problemas encontrados.

Contreras (2002) entende que os docentes não dispõem de elaboração, mas sim de aplicação. Isso conduz às indagações: Será porque o profissional só aplica, não é capaz de elaborar, de pensar? Um ser conhecedor de diversas teorias e vivências diferenciadas, será que deve se ater apenas em reproduzir metodologias elaboradas por terceiros? Ele ainda não parou para analisar que é pleno de suas próprias teorias e que, aplicadas junto às técnicas racionalistas, podem levá-lo a intensificar o seu conhecimento tácito.

Toda essa discussão leva a (re) pensar até que ponto é favorável os docentes serem “máquinas” reprodutores de métodos, teorias educacionais, currículos pré-estabelecidos e diretrizes. Além do mais, serem “obrigados” a encarar, se na verdade, o certo é adaptar, elaborar, analisar e em especial executar as tarefas práticas em nossa vida profissional, uma vez que executar é a verdadeira autonomia profissional, regrada de habilidades que os tornam verdadeiros “artistas”.

Contreras (2002), ainda com referência às dificuldades das perspectivas reflexivas, promove a discussão a respeito da maneira como se formulou o modelo de professor como intelectual crítico, os processos de reflexão crítica coerentes com essa visão do exercício do profissional e o fundamento filosófico no qual se apoiaram as referidas dúvidas e contrariedades. Segundo o autor, a formulação do conceito autonomia profissional é decorrente reflexão. Nesse cenário, o autor

menciona que o profissional está sempre sob pressão, o que conduz á dúvida se tal ideia é apenas consequência da reflexão.

Refletir, às vezes, não basta, pois se deve ter ações concretas, buscar a verdadeira autonomia, criar (re) criar, analisar, buscar novas metodologias. O pensamento, a seguir, corrobora a argumentação anterior:

Os docentes necessitam definir a si mesmos como intelectuais transformadores, que atuam como professores educadores radicais. O professor radical, como categoria, define o papel pedagógico e político que os docentes têm na escola, enquanto que a noção de educação radical se refere a uma esfera mais ampla de intervenção na qual o próprio interesse pela autoridade, pelo conhecimento, pelo poder e pela democracia redefine e amplia a natureza política de sua tarefa pedagógica, que é ensinar, aprender, ouvir e mobilizar na busca de uma ordem social mais justa e igualitária. Ligando o ensino escolar aos movimentos sociais mais amplos, os docentes podem começar a redefinir a natureza e importância da luta pedagógica e, ao fazê-lo dessa forma, está colocando as bases para lutar por formas de autoridade emancipadora que sirvam de fundamento para o estabelecimento da liberdade e da justiça. (GIROUX et al, 1986 apud CONTRERAS, 2002, p.160).

É na perspectiva de Giroux (1986, apud Contreras 2002) que serão analisadas algumas concepções de professor reflexivo, até mesmo o uso do termo reflexivo, dada a sua incapacidade de abarcar todo o seu sentido, pois não deixa de ser um mero *slogan* para as literaturas pedagógicas. Mas há estudiosos da literatura, como por exemplo Zeichner (1993), que estabelecem algumas situações da prática reflexiva, como: materiais, habilidades e estratégias, a evolução do professor no ensino, reconstrução a reflexão dos contextos externos a instituição e a uma reflexão geral que abriga os verdadeiros objetivos do ensino. Nesse sentido, cada profissional será capaz de analisar e buscar a sua prática de forma concreta para cada caso, de modo consistente com as pretensões educacionais.

O raciocínio técnico se apresenta como pensamento reflexivo, mas sem ter conquistado uma capacidade maior de decisão e intervenção na prática profissional, nos parâmetros educacionais, o professor deveria ser capaz de resolver os problemas educativos. Em algumas situações, ele não é capaz de refletir e por si só analisar, compreender e solucionar os problemas de ordem da sala de aula, e da própria instituição a qual pertence, mas isso não se generaliza, pois existem profissionais audaciosos, que vão à busca de soluções dos problemas.

O profissional pesquisador é o docente que enfrenta o desafio de encontrar formas de ação em sala de aula que sejam expressões de aspirações educativas. Nesse contexto, o conhecimento adquirido é produto de contextos sociais e históricos vivenciados e analisados de tal modo que a sua prática reflète na formação do educando. Na realidade, é um ser agente de uma sociedade, cuja ação iluminará o seu aluno, motivando-o a também ser reflexivo, o que contribuirá para a sua mudança de vida.

Para que o professor seja mediador da aprendizagem de modo a transformar o aluno, ele deve fazer adaptações nos currículos, ou seja, analisar, questionar as próprias bases da educação. Se ele é capaz desse feito e refletir a sua prática, esta se transforma em instrumento de crítica. Afinal, o sistema e as políticas públicas esperam que a educação dê respostas aos problemas de ordem sociais, crises econômicas e culturais da sociedade.

Nessa visão de contrariedades e contradições da vida de um profissional, inúmeros pesquisadores refletem sobre esse assunto. E a maioria dos profissionais? Será que são mesmo críticos, pesquisadores e tem autonomia em suas práticas diárias? Nesse “genocídio” em que se vive, com tantas políticas hierárquicas impostas de cima para baixo, o que se espera é que os professores sejam realmente “artistas”, “malabaristas”. Somente dessa maneira, desempenharão o papel esperado. Mas o que de fato devem ser capazes é mediar/possibilitar conhecimentos, de modo que a aprendizagem dos alunos os transforme em cidadãos críticos e capazes de transformar a sua própria vida.

#### **4. A Metodologia de Investigação**

A partir do filme “Escritores da Liberdade”, fez-se o estudo de caso, de cunho qualitativo, seguindo a seguinte afirmação de LÜDKE; ANDRE (1986): “O estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples ou específico”. LÜDKE; ANDRE (1986, p. 18). Este pensamento reforçou a modalidade de pesquisa escolhida, qual seja: “O estudo qualitativo, como já foi visto, é que se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

De acordo com os autores que fundamentam teoricamente este estudo, o caso pode até ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. E, geralmente, são naturalísticos, ou seja, coletam dados no seu ambiente e momento natural de ocorrência.

Uma vantagem do estudo de caso é a possibilidade de uso imediato das percepções geradas por este tipo de modalidade de pesquisa, que pode ser no desenvolvimento pessoal, *feedback* dentro da instituição, avaliação formativa e desenvolvimento de políticas educacionais. Ademais, o estudo de caso pode contribuir para uma democratização das tomadas de atitudes, como se observa na afirmação a seguir:

Concluindo podemos dizer que o estudo de caso “qualitativo” ou “naturalístico” encerra um grande potencial para conhecer e compreender melhor os problemas da escola. Ao retratar o cotidiano escolar em toda a sua riqueza, esse tipo de pesquisa oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade. (LÜDKE; ANDRE, 1986, p. 23-24).

## **5. Observações de Dados**

Em uma escola de Long Beach - EUA, no subúrbio de Los Angeles, no ano de 1992, a professora Msc. Erin Gruwell se depara com uma turma com sérias diferenças socioeconômica/étnicas. No início, as diferenças entre os alunos dificultavam a professora fazer com que os alunos se envolvessem em suas aulas.

Apesar desse fato, a professora acredita que a verdadeira transformação deveria acontecer na sala de aula. Tantas foram as suas dificuldades no início de seu trabalho que sobressaía apenas a figura do locutor na sala de aula, pois não acontecia a troca de turnos, a interação era escassa.

O momento principal da interação, em que acontece a troca de turno entre a Msc. Gruwell e seus alunos, é quando ela menciona o Holocausto, pois reflete partes da realidade que eles viviam. É emblemático desse cenário, o pensamento de Citelli (2001, p.29): “As palavras, no contexto, perdem sua neutralidade e passam a indicar aquilo a que chamamos propriamente de ideologias. Numa síntese: o signo forma a consciência que por seu turno se expressa ideologicamente.”

O choque de realidade fez com que acontecesse a interação e,consequentemente, a mudança de turno entre os interlocutores (a professora e os alunos). A partir desse fato, observou-se o poder transformador das palavras da professora, pois influenciou os alunos a mudarem de vida. Parece não restar dúvida que ela conseguiu ligar a sua prática docente à realidade dos seus alunos, sem contar que ela acreditou que eles poderiam fazer a diferença.

A título de exemplo, cita-se um momento revelador da interação entre a professora e seus alunos:

Msc. Erin Gruwell: Nós todos vamos fazer um brinde, isso significa que a partir desse momento todas as vozes que disseram vocês não podem, serão silenciadas, todos os motivos que dizem que as coisas não vão mudar desaparecerão, e a pessoa que vocês eram antes deste momento a vez dessa pessoa acabou, agora é a sua vez. (Filme “Escritores da Liberdade”).

Esse momento é indicativo de que os alunos acreditaram que as suas vidas não seriam mais as mesmas, como também demonstra a capacidade da persuasão e confiança da professor em incentivar os alunos a contar as suas histórias, que redundou no filme em questão.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste breve estudo, teceu-se comentários acerca da prática pedagógica do professor e o poder da palavra, aliado a análise da conversação, com base no filme “Escritores da Liberdade” e suas repercussões na transformar da vida dos alunos.

O filme deve ser observado com apreço, sobretudo pela sua ênfase no papel da educação como mecanismo de transformações individuais e comunitárias. Com essas considerações, vê-se que a educação tem um papel central na conscientização dos seres humanos de que são construtores da sua história e, por conseguinte, da sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. A formação do professor reflexivo. In: ALARCÃO, I. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 40-59.

CITELLI, A. **Linguagem e persuasão**. 15. ed. São Paulo: Ática, 2001.

CONTRERAS, J. **Autonomia de professores**. São Paulo: Cortez, 2002.

DALACORTE, M. C. F. A mudança de turno na sala de língua inglesa. **Linguagem & Ensino**, v. 6, no. 1, Pelotas, 2003. p. 35-56.

**Escritores da liberdade** (Original: Freedom Writers). Direção Richard La Gravenese. EUA/Alemanha: Danny DeVito, Michael Shamberg, Stacey Sher. 2007.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. **Análise da conversação**: princípios e métodos. Tradução Carlos Piovezani Filho. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. Abordagens qualitativas de pesquisa: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. In: LÜDKE, M.; ANDRE, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: Abordagens Qualitativas. São Paulo: EPU, 1986, p. 11–24.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. 6. ed. São Paulo: Ática, 2007.

PIMENTA, S. G. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, S. G; GHEDIN, E. (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil**: gênese e crítica de um conceito. São Paulo: Cortez, 2008, p. 17-47.

SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**. São Paulo: Artmed, 2000.

# DIVERSIDADE E A PRODUÇÃO DE DESIGUALDADES

Stella Meiry Leite Neves<sup>1</sup>

**RESUMO:** O ambiente social em que se vive, atualmente, caracteriza-se pelo desenvolvimento da sociedade e pela grande diversidade cultural nos mais diversificados grupos sociais. O objetivo do presente artigo consiste em transmitir um olhar diversificado da sociedade, informando no que concerne o desafio de compreender a diversidade cultural. Para entender tal diversificação é preciso considerar o espaço em que as pessoas estão inseridas e a maneira que constroem significados. Enfrentar desafios da diversidade cultural para a mobilização das potencialidades não é tarefa fácil, pois a diversidade tem um conceito amplo, em que pode ser aplicado em diferentes campos do conhecimento humano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade Cultural, Desigualdade, Sociedade.

## DIVERSITY AND THE PRODUCTION OF INEQUALITIES

**ABSTRACT:** The social environment in which we live today is characterized by the development of society and cultural diversity in the most diverse social groups. The purpose of this article is to transmit adverse society, informing regarding the challenge of understanding cultural diversity. To understand such diversification is necessary to consider the space in which people are inserted and the way they construct meaning. Facing challenges of cultural diversity for the mobilization of the potential is no easy task, because the diversity is a broad concept that can be applied in different fields of human knowledge.

**KEY WORDS:** Cultural Diversity, Inequality, Society.

### Diversidade Cultural

A sociedade está envolta em diferentes culturas, riquezas de formas culturais existentes no mundo e as relações de seus membros entre si. A cultura é um tema ambíguo e amplo, visto que pode variar de país, estado e até de região. Assim, fica evidente que a ideia de uma linha de evolução única para as sociedades humanas, é, de certa forma, ingênua, ligada ao preconceito e à discriminação racial.

Afinal, o que se entende por cultura? Apesar de todos os estudos produzidos sobre cultura, essa preocupação ainda não produziu uma definição consensual.

---

<sup>1</sup>Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Estadual de Goiás. Especialista em Gênero e Diversidade na Escola - Universidade Federal de Goiás e pós-graduanda em Supervisão e Inspeção Escolar – POSEAD/FGF. Secretária da FASUG – Faculdade do Sudeste Goiano. [stellameiry21@hotmail.com](mailto:stellameiry21@hotmail.com).

Cultura vai mais além, como no caso dos indígenas, que mesmo sem acesso ao estudo sistematizado, ao estilo ocidental, tem sua própria organização e costume. Deste modo, é impossível afirmar que o indivíduo não tem cultura, já que todos vivem inseridos em um contexto social.

Na verdade, não é fácil reconhecer e aceitar a "diversidade humana", pois homens e mulheres são diferentes, pensam de maneira diferente e agem de forma diferente. A sociedade de cada país, região e de cada grupo tem sua peculiaridade, visto que dispõe de pensamentos, de ações e de costumes diferentes, o que evidencia, na verdade, é o fato de que todas as pessoas não são iguais e isso é simplesmente irritante e, às vezes, inaceitável para certos grupos ou mesmo pessoas. Com base nesses pressupostos, Santos, (2006) afirmou que cultura:

[...] é uma preocupação contemporânea, bem viva nos tempos atuais. É uma preocupação em entender os muitos caminhos que conduziram os grupos humanos às suas relações presentes e suas perspectivas de futuro.(SANTOS, 2006, p.07)

As pessoas são geneticamente diferentes, tem formação, educação e histórias de vida diferentes, visto que cresceram e se desenvolveram em ambientes diversos. Os modelos organizacionais sobre os quais cada um constrói conceitos do que é certo e do que é errado também são diferentes para cada um na sociedade. Os próprios conceitos do que é ética ou moral pode ser diferente uns dos outros, pois a "visão de mundo" de cada pessoa é relativa ao ambiente em que está inserida, enfocando ainda mais que não existem duas pessoas iguais. Podem, sim, ser parecidas, porém, totalmente iguais, com certeza, não são possíveis de encontrar.

De acordo com Freire, (2001), as pessoas interculturais:

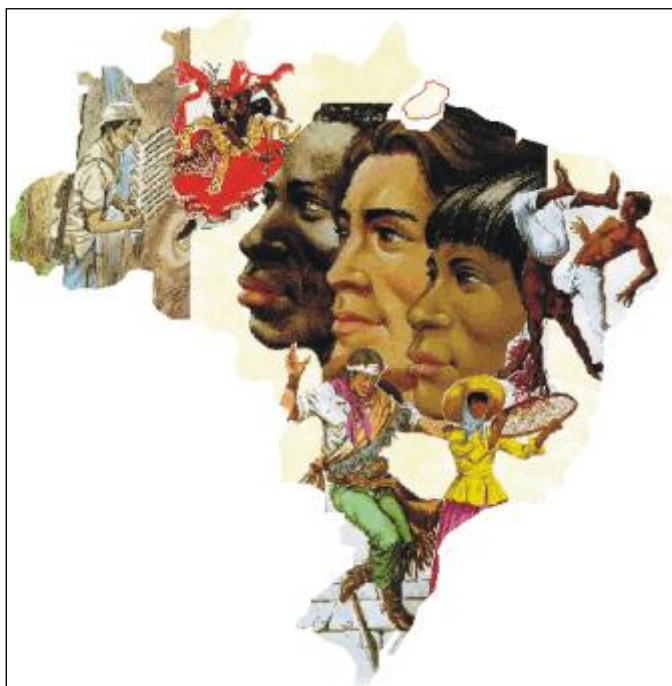
[...] existem e apresentam cortes: de classe, de raça, de gênero e, como alongamento destes, de nações. Essas diferenças geram ideologias, de um lado, discriminatórias, de outro, de resistência. Não é a cultura discriminada a que gera a ideologia discriminatória, mas a cultura hegemônica a que o faz (FREIRE, 2001, p. 31).

Sendo assim, a cultura discriminada, com certeza, gera uma ideologia de resistência que ao mesmo tempo pode contemporizar com a ideia de discriminação, como é o caso dos negros que, desde a escravidão, são constantemente



discriminados e, em defesa de seus interesses econômicos, podem ter um pensamento discriminatório em relação ao branco.

Desse modo, é imprescindível aprender a conviver, respeitar e até utilizar as diferenças para a vida pessoal e profissional, pois ao viver em sociedade sempre estarão sujeitos a conviver com pessoas, católicas, evangélicas, indígenas, crianças, adultos, idosos, ou seja, uma vasta gama de diferenças, conceitos e costumes, assim como demonstra a figura abaixo:



**Figura 1:** Multiculturalismo.

**Fonte:** <http://www.ufmg.br/online/arquivos/010203.shtml>

A diversidade cultural engloba as diferenças culturais que existem entre as pessoas, como por exemplo, a linguagem, a dança, as tradições, entre outras, bem como a forma como as sociedades organizam-se conforme a sua concepção de moral e de religião, além da interação com o ambiente. Constata-se, portanto, que a diversidade diz respeito à variedade e à convivência de ideias, características ou elementos diferentes entre si, em determinado assunto, situação ou ambiente.

A sociedade precisa aprender que não é só aceitar a diversidade, mas como utilizá-la para seu sucesso, analisando os pontos fortes e positivos de cada um de seus colaboradores, para fazer com que a contribuição de cada um seja a melhor possível para a vida social.

Nessa linha de pensamento, assim se expressou afirma Santos (2006):

A riqueza de formas das culturas e suas relações falam bem de perto a cada um de nós, já que convidam a que nos vejamos como seres sociais, nos fazem pensar na natureza dos todos sociais de que fazemos parte, nos fazem indagar sobre as razões da realidade social de que partilhamos e das forças que as mantêm e as transformam (SANTOS, 2006, p. 09).

Infelizmente, ainda existem muitas pessoas que não conseguem conviver pacificamente com a diversidade em seu universo social. Aqueles que são diferentes do que imaginamos sofrem com relacionamentos cada vez mais tenso entre o que é diferente aos olhos da sociedade. Muitos conflitos são fruto da intolerância e da incompreensão da realidade, da importância e mesmo do valor das diferenças de pontos de vista, de opinião e de valores entre as pessoas.

### **Preconceito, Cultura e Sociedade.**

Atualmente, a sociedade está se tornando cada vez mais desigual, o que gera lutas pela universalização dos benefícios da cultura para que, assim, possa haver esperança de que ocorra uma transformação da cultura. Mesmo que aconteça aos poucos, pois os acontecimentos no contexto de muitas sociedades estão cada vez mais interligados pelos processos históricos vivenciados e também pela mídia e internet. Com base nessa argumentação, Crochik (1995) afirmou que o processo

[...] de socialização, por sua vez, só pode ser entendido como fruto da cultura e de sua história, o que significa que varia historicamente dentro da mesma cultura e em culturas diferentes. Como tanto o processo de se tornar indivíduo, que envolve a socialização, quanto o do desenvolvimento da cultura têm se dado em função da adaptação à luta pela sobrevivência, o preconceito surge como resposta aos conflitos presentes na luta (CROCHIK 1995, p. 13)

Assim, fica claro que é preciso um imenso esforço para compreender, aceitar e valorizar a diversidade, haja vista que, em qualquer lugar, a diversidade estará presente, sendo necessário que se pense cada vez mais na valorização da diversidade humana.

É perceptível que a riqueza da sociedade está justamente na diferença entre as pessoas. Um exemplo desse fato é um ditado popular que diz: o que seria do

azul, se todos gostassem do amarelo? Nesta frase fica evidente que em todos os ambientes sociais, em casa, no trabalho, na escola é preciso lutar para que haja um respeito mútuo entre as pessoas, já que todos têm o direito de serem tratados igualmente, independente de seus conceitos e ideologias, uma vez que a “cultura diz respeito à humanidade como um todo e ao mesmo tempo a cada um dos povos, nações, sociedades e grupos humanos” (CROCHIC, 1995, p. 8).

A sociedade demonstra essa intolerância com "pré-conceitos" e com modelos mentais estereotipados sobre o mundo social, sobre o capitalismo, sobre o lucro, sobre determinados grupos. A partir desse raciocínio, Laraia, (2001) escreveu que:

[...] cada sistema cultural está em mudança. Entender esta dinâmica é importante para atenuar o choque entre as gerações e evitar comportamentos preconceituosos. Da mesma forma que é fundamental para a humanidade a compreensão das diferenças entre os povos de culturas diferentes, é necessário saber entender as diferenças que ocorrem dentro do mesmo sistema. Este é o único procedimento que prepara o homem para enfrentar serenamente este constante e admirável mundo novo do porvir (LARAIA, 2001, p. 19).

A partir do pensamento do autor, deduz-se que a cultura permite ser entendida como um processo atual que pode ser instrumento para a compreensão das sociedades atuais. Ela sempre estará em constante mudança, necessitando, urgentemente, de compreensão de todos para que se possa mudar essa visão de discriminação em relação à diversidade, a qual precisa de maior apoio e estudo de todos para que se possa viver em uma sociedade com harmonia e respeito ao próximo.

A diversidade cultural não é composta apenas por ideologias, mas também pela maneira de se comportar na vida social, cujas razões podem ser alvo de estudo, contribuindo assim para a eliminação de preconceitos e perseguições de que são vítimas grupos e categorias de pessoas.

É fato que no mundo existem múltiplas culturas, o que é muito importante, pois observando as práticas e tradições de outros povos, fica mais fácil refletir sobre a coletividade da qual fazemos parte. Ademais, é possível entender a cultura como um processo social e assim, ao ser estudado, compreender as sociedades contemporâneas.

Enfim, a cultura nos apresenta grandes desigualdades e temos que lutar pela universalização da sociedade, vez que essa luta é uma forma de combater o preconceito e a dominação da sociedade pela divisão do poder e contra as desigualdades básicas das relações sociais no interior das sociedades. São lutas que podem transformar a cultura de uma sociedade.

## REFERÊNCIAS

CROCHIK, José Leon. **Preconceito, indivíduo e cultura**. 3 ed. São Paulo: Casa do psicólogo, 2006.

FREIRE, Paulo. **Política e educação**: ensaios. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001. (Coleção Questões da Nossa Época: vol.23).

LARAIA, Roque de **Barro.cultura**: um conceito antropológico. 1 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura?** São Paulo: Brasiliense, 2006. (Coleção primeiros passos).

# **A GESTÃO DO TURISMO EM GOIÁS SOB A PERSPECTIVA DA REGIONALIZAÇÃO E A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COM O BIOMA CERRADO**

Leandro Bernardes Borges  
leandrouri@hotmail.com

**RESUMO:** Se por um lado a problemática ambiental tem aumentado exponencialmente nas últimas décadas, por outro, intensificou-se o movimento ambientalista em todo mundo, em seus diversos aspectos. Saltos quantitativos e qualitativos foram dados, em especial no que se refere à consolidação de práticas e formulação de diretrizes e de normatizações que tratam a questão ambiental de forma sistêmica e integrada. O Programa de Regionalização do Turismo, implantado em 2004, logo após a criação do Ministério do Turismo e a elaboração do Plano Nacional do Turismo, constitui um novo paradigma para a gestão do turismo no Brasil e em Goiás. Prevê uma gestão pública descentralizada, uma abordagem comunitária participativa e a formação de Conselhos, Fóruns e Planos de Turismo com proposta teoricamente ascendente, cujos fundamentos derivariam das bases da sociedade. Enfim, com o presente estudo, pretende reforçar a ideia do "espírito de responsabilidade comum" como processo de mudança no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso. Para este estudo, parte-se do princípio que o turismo, enquanto fenômeno da sociedade moderna e vetor de desenvolvimento socioeconômico e cultural em diversas cidades brasileiras, também têm suas responsabilidades frente ao dilema ambiental.

**Palavras-chave:** Turismo Sustentável, Gestão, Regionalização.

## **GOIÁS TOURISM MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF REGIONALIZATION AND THE SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY WITH THE CERRADO BIOME**

**SUMMARY:** If on the one hand the environmental problem has increased exponentially over the last decades, on the other, intensified the environmental movement worldwide, in its various aspects. Hops were quantitative and qualitative data, in particular as regards the consolidation of practice and formulating guidelines and of the environmental issue rather that treat of systemic and integrated manner. Tourism Regionalization program, implemented in 2004, shortly after the creation of the Ministry of tourism and the National Tourism plan, constitutes a new paradigm for managing tourism in Brazil and in Goiás. Provides a decentralized public administration, a participatory community approach and the formation of Councils, forums and with Tourism plans, whose proposal theoretically ascendant of the bases of the foundations many would derive society. Anyway, with the present study seeks to reinforce the idea of the "spirit of common responsibility" as a process of change in which the exploitation of material resources, financial investments and technological development routes should acquire harmonious sense. For this study, it is assumed that tourism, as a phenomenon of modern society and the cultural and socioeconomic development vector in several Brazilian cities, also have their responsibilities facing the environmental dilemma.

**KEYWORDS:** Sustainable tourism, Management, Regionalization.

## INTRODUÇÃO

O estabelecimento de padrões sustentáveis de desenvolvimento vem recebendo, nos últimos anos, a atenção de todos os setores da sociedade. A contribuição que a atividade turística pode aportar a este esforço é de grande relevância, em vista do número crescente de estudos e pesquisas realizadas nessa área, do volume de pessoas que mobiliza, dos contatos que promove entre diferentes realidades e culturas, dos empregos diretos e indiretos que pode gerar, das melhorias nos serviços de infraestrutura que geralmente demanda às comunidades e da relação de interdependência com o ambiente natural.

Muitos autores reforçam a posição estratégica do turismo dentro de uma perspectiva socioambiental, ao considerarem sua facilidade de interação com as diversas áreas de saber, bem como pela sua ligação com entes ou processos econômicos, sociais, culturais, políticos e territoriais. Eles entendem que o setor turístico não apenas pode, mas deve assumir seu papel de agente promotor de uma “cultura de paz”, principalmente no que se refere ao potencial de inclusão de grupos e etnias.

Por esse motivo, trabalhar a multidisciplinaridade do turismo, aliada a um processo de planejamento e gestão responsável, possibilita a amplificação dos benefícios em níveis nacional, estadual e municipal, principalmente para países e regiões pouco desenvolvidos, caracterizados normalmente pelos baixos níveis de renda, altos índices de desemprego, baixo desenvolvimento industrial e social e pela grande dependência da agricultura.

O sentido das transformações ocorridas nas três últimas décadas no bioma cerrado complementa a justificativa para se estudar o incremento do turismo sustentável, com foco nas políticas de regulação. O avanço da exploração econômica em Goiás, caracterizado principalmente pela produção agropecuária e pela exploração mineral, fez com que mais de 70% da vegetação nativa do cerrado fosse alterada. Como resultado de queimadas e desmatamentos, florestas dão lugar a pastagens e/ou lavouras, num ritmo e lógica próprios do modelo desenvolvimentista para produção de grãos e carnes exportáveis, que tende a reforçar a pressão antrópica sem levar em consideração os efeitos sobre a biodiversidade e a vida das populações (DUARTE, 2002).

Há, também, outras práticas legais e/ou ilegais comuns na região, como a carvoaria e o desmatamento causado pela atividade marceneira, sem contar as frequentes queimadas que castigam a fauna e a flora, em razão tanto das altas temperaturas, quanto dos infortúnios do descuido humano. No mesmo contexto, os efeitos da urbanização desordenada, do lixo, do uso de agrotóxicos, da irrigação desregulada e do assoreamento, confirmam a assertiva de que “[...] o ecologicamente incorreto e o socialmente injusto parecem estar sendo o preço a ser pago pelo economicamente viável” neste rico ecossistema (BURSZTYN, 2002).

Neste trabalho, portanto, pretende-se analisar uma nova perspectiva das principais políticas públicas de turismo que surgiram no Brasil após a criação do Ministério do Turismo (MTur), em 2003, e suas adequações ao bioma cerrado, mais especificamente, ao Estado de Goiás. O artigo reserva maiores destaques ao Programa de Regionalização do Turismo (PRT), principal produto do Plano Nacional do Turismo (PNT), e às políticas de turismo que vem sendo trabalhadas em conjunto com instituições de outras competências.

Para isto, recorre-se aos principais documentos norteadores das políticas de turismo no país e na aparente forma de como o Estado vem assumindo seu papel frente aos dilemas do desenvolvimento sustentável.

### **A Oportunidade do Turismo Responsável e a Ocupação do Cerrado**

Assim como em outros segmentos da sociedade, o espaço rural brasileiro passou por um intenso processo de desenvolvimento desde meados da década de 60 até os dias atuais. Foram mudanças múltiplas referentes tanto ao histórico de crescimento econômico do País quanto ao acelerado avanço tecnológico e, conseqüentemente, nos processos produtivos, nas relações de trabalho e na ascensão do valor da terra.

Sansolo e Bursztyn (2009) articulam esse fenômeno de transformação do espaço rural brasileiro e, principalmente do cerrado, às relações econômicas e políticas internacionais contemporâneas.

Para os autores:

[...] a recente valorização das *commodities* agrícolas no mercado internacional, somada à crise do petróleo, vem provocando uma reação no agronegócio brasileiro, aumentando as áreas de produção de cana-de-açúcar, grãos cereais diversos, pastos, campos de mineração e outros produtos associados à cadeia produtiva agrícola e pecuária (SANSOLO e BURSZTYN, 2009).

Do ponto de vista social, agricultores familiares, pescadores artesanais e extrativistas – historicamente excluídos do agronegócio internacional e, portanto, não integrados à agroindústria – passam por significativas transformações sob a influência do debate internacional acerca da crise ambiental. Muller (2009) entende que a influência deste enfoque sobre a agricultura tem levado a uma série de rupturas do modo clássico de interpretação do desenvolvimento agrário, em especial, em relação ao conceito de “rural”, que incide de forma especial sobre o universo das unidades familiares de produção (MULLER, 2007, p. 2).

Blanco (2004) classifica essa passagem como um novo momento de construção social rural, em que “[...] pequenos grupos de agricultores, pescadores, e extrativistas em geral passaram a buscar novas alternativas de sobrevivência, para além da subsistência tradicional” (BLANCO, 2004), agregando um caráter multifuncional a terra. Muller (2007) complementa a percepção de multifuncionalidade ao associar as atividades tradicionais de produção agrária e os serviços ambientais que elas podem oferecer, como “[...] os valores cênicos e paisagísticos e a própria cultura derivada da relação entre os habitantes e o meio onde vivem” (MULLER, 2007).

O cenário apresentado acima, naturalmente, se enquadra ao modelo de desenvolvimento que o Estado de Goiás tem vivenciado nas últimas décadas. O Estado experimentou níveis elevados de crescimento econômico e desenvolvimento social. Porém, a busca da rentabilidade financeira em graus significativos, alavancada pelos setores agropecuários e de mineração, acarreta profundas modificações no ambiente natural (eliminação de grande parte da vegetação nativa, introdução monocultural de espécies exóticas para uso comercial, uso de dejetos agroquímicos no solo, retirada de água dos mananciais, uso de maquinaria movida a combustíveis fósseis, entre outros), provocando desequilíbrios crescentes no ecossistema. Nesse sentido, é emblemática a redução da biodiversidade, a queda



da qualidade e quantidade de água, assim como a erosão e perda de fertilidade dos solos.

Nesse contexto, a opção de investimento no turismo surge como elemento alternativo e diferenciado dessas atividades já consolidadas, com características menos agressivas ao ambiente, mesmo considerando os impactos negativos que podem desencadear a partir de sua prática. Isto posto, rapidamente vários grupos familiares, associações comunitárias, pequenos proprietários rurais, entre outros, adotam o turismo como fonte complementar de seus rendimentos e, de alguma forma, começam a receber apoio do poder público, nas suas três esferas, por meio de políticas públicas setoriais.

Além de políticas e programas dos Ministérios do Turismo e do Meio Ambiente, cabe ressaltar também a nítida mudança de abordagem dada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário ao turismo, ao levantar dados que apontam para o crescimento de atividades não agrícolas da população economicamente ativa residente em domicílios rurais. Dentre elas, evidenciou-se um crescimento considerável do turismo, não apenas quantitativamente e pela viabilidade econômica, mas também pela possibilidade de associação com as demais atividades tradicionais existentes, principalmente em comunidades caracterizadas por um baixo índice de desenvolvimento socioeconômico.

A não exigência de qualificação em alguns dos serviços de apoio, ligados direta ou indiretamente ao exercício do turismo, facilitou esse processo de migração ocupacional e de adaptação a uma logística de trabalho, até então, estranha a essas pessoas. A esse respeito, cita-se a construção civil, os serviços domésticos, os culinários, os artesanais e os pequenos comércios, entre outros.

Os documentos oficiais do MTur também enaltecem as peculiaridades do turismo ao apontar a prioridade dada às pequenas e médias empresas (em sua maioria, são elas que prestam serviços ao público final), à inclusão das classes menos favorecidas da sociedade – dada sua enorme capilaridade -, à geração de empregos a um custo menor do que outras atividades econômicas, à capacidade de redução das desigualdades de renda em regiões que apresentam notáveis problemas sociais. E, por último, como elemento de integração nacional, ao promover um contato extraordinário de diversidade física e cultural (BRASIL, 2006b). É, também, diante dessa conjuntura que o Ministério do Turismo se pauta para

elaborar o Programa de Regionalização do Turismo, através do Plano Nacional do Turismo.

Para Teixeira (2006), todos esses fatores apresentados anteriormente justificam a convocatória para as ciências sociais aprofundarem os estudos no fenômeno do turismo, nas suas motivações e suas consequências (TEIXEIRA, 2006).

### **Uma Breve Reflexão a Respeito do Programa de Regionalização do Turismo**

O Brasil é um dos maiores países do mundo e suas potencialidades turísticas, além de serem bastante diversificadas geográfica e culturalmente, encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Por esse motivo, acredita-se que planejar e gerir o turismo, a partir de um contexto regional, consolida-se como a principal estratégia das políticas públicas de turismo do governo federal.

Trata-se de configurar o turismo pelas especificidades locais e caracterizá-lo por um modelo de gestão pública descentralizado, coordenado e integrado, baseado nos princípios da cooperação intersetorial e interinstitucional.

Esse novo contorno que se dá à gestão do turismo no País, desde a criação do MTur, ganha corpo ao considerar à relação natural de dependência existente entre a atividade do turismo com a conservação do ambiente físico e do patrimônio cultural. As entidades governamentais ligadas ao setor defendem que, ao se tratar o turismo como uma política setorial específica, que contempla esses dois aspectos, possibilita-se a maximização dos benefícios ambientais, culturais e sociais, que o setor pode proporcionar às comunidades em que se instala e a minimização dos efeitos negativos ao ecossistema das localidades.

Desde que o Plano Nacional do Turismo (PNT) começou a ser formulado pelo MTur, em 2003, preocupou-se em repensar o antigo modelo de gestão proposto pelo Programa de Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), o qual restringia ao município a maioria das iniciativas empreendedoras do turismo. Muitos aspectos desse programa foram mantidos e outros aprimorados. Entende-se, porém, que o universo de trabalho municipal era fragmentado, do ponto de vista do planejamento, e que o setor turístico apresentava potencial para exercer um papel ainda mais

efetivo na geração de renda, conservação do ambiente e inclusão social, se as estratégias de ação fossem focadas na realidade local, estadual e regional.

Dessa forma, o PNT elegeu o Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil como sua principal diretriz, com o objetivo primordial de promover o crescimento integrado da atividade no País. Assim, foram estruturadas 200 regiões turísticas, as quais abrangem um total de 3.852 municípios, com os objetivos de reforçar a importância do novo modelo de gestão no País, mobilizar os mercados nacionais e internacionais e diversificar a oferta turística brasileira.

Em um primeiro estágio, percebeu-se que o Programa de Regionalização possibilitou um melhor entrosamento das instâncias do governo federal com as dos governos estaduais e a sociedade. Em seguida, cristalizou-se significativamente a expectativa de que o aperfeiçoamento de novos projetos para o turismo, fundamentados no sentimento do “fazer parte” ou “ser parte”, fosse capaz de motivar e mobilizar a sociedade, de modo que intensificasse um movimento para a construção coletiva do que se compreende por desenvolvimento sustentável. Desde então, o Programa de Regionalização impera como o balizador das políticas públicas de turismo no Brasil.

O documento piloto do programa em destaque sintetiza as análises à cima da seguinte forma:

A Regionalização do Turismo é um modelo de gestão de política pública descentralizada, coordenada e integrada, baseada nos princípios da flexibilidade, articulação, mobilização, cooperação intersetorial e interinstitucional e na sinergia de decisões. Regionalizar é transformar a ação centrada na unidade municipal em uma política pública mobilizadora, capaz de provocar mudanças, sistematizar o planejamento e coordenar o processo de desenvolvimento local e regional, estadual e nacional de forma articulada e compartilhada. (BRASIL, 2004a)

Como o próprio nome sugere, o programa propõe o ordenamento da atividade turística com ênfase no desenvolvimento regionalizado, visando à estruturação, qualificação e diversificação da oferta turística brasileira por meio da organização, planejamento e gestão das atividades turísticas por regiões.

Tendo como base as experiências anteriores, buscou-se responder duas inquietações que são imprescindíveis para alcançar os objetivos propostos pela perspectiva de gestão regional, alinhados a um desenvolvimento duradouro. Em

primeiro lugar, como potencializar os destinos turísticos existentes e transformá-los em novos roteiros turísticos (economicamente produtivos), conservando os recursos naturais e o patrimônio cultural das comunidades locais? Como construir uma ordem social mais justa, de forma que as divisas advindas do turismo possam contribuir para a produção e a distribuição da riqueza, ou, em outras palavras, para reduzir a pobreza, as desigualdades regionais e promover a inclusão social?

Com base nesses anseios, definiu-se como ponto estratégico o planejamento participativo, prezando como âncoras do processo os instrumentos, os planos e os programas nacionais, estaduais e locais, as suas particularidades e as especificidades, além da constituição dos Fóruns Estaduais de Turismo. Preocupou-se, também, em alinhar os conceitos e as diretrizes do plano regional brasileiro às orientações da Organização Mundial do Turismo (OMT) e da Association Internationale d'Experts Cientifiques Du Tourisme (Aiest), bem como aproveitar-se das experiências bem sucedidas aplicadas em outros países.

Na busca de fortalecer e dar longevidade a este modelo de gestão, as diretrizes que fundamentam o Programa se resumem da seguinte forma:

- a consolidação de coordenações de turismo em âmbito municipal, regional, estadual e nacional;
- a aplicação de instrumentos metodológicos que possam responder às necessidades nacionais e às particularidades de cada realidade, tais como o inventário da oferta turística, matrizes para a definição, estruturação e avaliação de roteiros, métodos e técnicas para a mobilização, e organização local com foco na região;
- a definição de um sistema de monitoramento e avaliação das ações previstas;
- a implantação de um sistema de informação que resgate, reúna, organize e faça circular os dados do Programa pelas diversas esferas de administração (BRASIL, 2004b).

Assim como na maioria dos projetos elaborados pelo Ministério do Turismo, a metodologia do PRT se apoia na ideia de desenvolvimento, a partir da dimensão territorial e está centrada na organização de Arranjos Produtivos Locais (APLs).

O Programa de regionalização entende que os APLs representam:

Aglomerados de atividades produtivas, localizadas em determinado espaço geográfico, que possuem afinidade econômica e são desenvolvidas por empresas autônomas de pequeno, médio e grande porte, intensamente articuladas, formando um ambiente de negócios onde prevalecem relações de recíproca cooperação entre as diferentes partes envolvidas (BRASIL, 2004a).

Foram os mesmos critérios que conceituaram e classificaram as APLs que serviram de fundamento básico para a delimitação das regiões turísticas de todos os estados do País. As destinações turísticas que caracterizam uma determinada região passam a ter, além da proximidade física e a forte relação entre seus agentes locais, uma dinâmica econômica comum, em que se realizam as mesmas atividades, beneficiam-se do afloramento de mão de obra especializada e utilizam as mesmas matérias primas.

O êxito de um Arranjo Produtivo Local nos mercados turísticos regionais, nacionais e internacionais depende cada vez menos de suas vantagens comparativas e cada vez mais de suas vantagens competitivas (BENI, 2002). Estudos mostram que as interações entre integrantes de um mesmo ramo da economia em situação de proximidade geográfica, assim como a identificação, a organização e a articulação das cadeias produtivas, que naturalmente estruturam as regiões turísticas, levam a maiores vantagens competitivas em termos de atração de visitantes, consumidores de maior vulto, mercado constante para mão de obra especializada e intercâmbio de conhecimentos, do que aqueles que não se interagem.

A estruturação do PRT com uma unidade de comando nacional objetiva favorecer a interlocução política e institucional dos envolvidos e se apoia em instrumentos metodológicos que visam garantir a eficiência da coordenação de ações descentralizadas. Essa é uma tendência mundial de gestão que atinge diversos setores e, no turismo brasileiro, iniciou-se com o Programa Nacional de Municipalização do Turismo, em 1994. Para o PRT, a descentralização do poder é vista como uma forma eficiente de promover o desenvolvimento sustentável das regiões turísticas, tendo como estratégia a constituição de redes de parcerias e cooperação em todos os níveis de atuação. Com isso, garante a troca permanente de informações nos processos de planejamento e tomada de decisões.

O alcance dos objetivos propostos no Programa de Regionalização do Turismo, assim como seu planejamento, implementação, monitoria e avaliação está estreitamente vinculado ao estabelecimento de uma gestão coordenada e compartilhada das ações. As parcerias envolvendo os setores público e privado, sejam das instâncias federal, estadual ou municipal, a sociedade civil e o terceiro setor, apresentam-se como fator fundamental para o êxito desse propósito. Além desses atores, verifica-se, inclusive na operacionalização do Programa, a presença cada vez mais ativa de ONGs, instituições financeiras, dirigentes de classe, associações locais e cooperativas, órgãos multilaterais e instituições públicas e privadas de ensino técnico e superior – especialmente da área do turismo.

Em âmbito nacional, o Programa é coordenado pelo Ministério do Turismo, com apoio do Conselho Nacional de Turismo, por meio da Câmara Temática de Regionalização. O Mtur, por sua vez, estabelece canais de interlocução com as Unidades Federais (UF), por meio de Órgãos Oficiais de Turismo, apoiados pelos fóruns Estaduais de Turismo e pelas Câmaras Temáticas de Regionalização Estaduais – que fazem parte dos Fóruns. Os Órgãos Oficiais de Turismo das UFs, por seu turno, se relacionam com as regiões turísticas por intermédio das Instâncias de Governança Regionais, instaladas, ou em fase de instalação, e com os municípios, mediante os Órgãos Municipais de Turismo e seus colegiados locais, que, em alguns casos, são os já criados Conselhos Municipais de Turismo. Como se pode ver no quadro a baixo, o PRT estabelece um sistema de hierarquia e de prioridade das políticas de turismo, em que as instâncias de menor nível de governo – as municipais – se submetem às regionais, geridas pelas estaduais, que, por sua vez, são exclusivamente orientadas pela instituição máxima do governo federal.

**Quadro 1: Estrutura hierárquica do programa de regionalização do turismo**



Fonte: BRASIL, 2004a

Diante de um quadro de análise de competências de cada nível de governança, atribui-se à Coordenação Nacional do Programa de Regionalização do Turismo: definir as diretrizes estratégicas; planejar e coordenar as ações, em âmbito nacional; articular, negociar e estabelecer parcerias com as diversas esferas do governo, iniciativa privada e organismos não governamentais nacionais e internacionais; monitorar e avaliar as ações do Programa, em âmbito nacional; e produzir e disseminar dados e informações. Ao Órgão Oficial de Turismo Estadual, instância de interlocução do governo federal junto aos Fóruns Estaduais de Turismo, cabe: elaborar diretrizes e estratégias alinhadas às nacionais; planejar e coordenar as ações, em âmbito estadual e regional, articular, negociar e estabelecer parcerias em âmbito estadual e regional; monitorar e avaliar as ações do Programa, em âmbito estadual e regional; e produzir e disseminar dados e informações.

A Instância de Governança Regional, apoiada pelo Órgão Oficial de Turismo da UF e pelo Fórum Estadual de turismo, se responsabiliza por: planejar e coordenar as ações em âmbito regional e local; articular, negociar e estabelecer parcerias, em âmbito regional e local; monitorar e avaliar as ações do Programa em âmbito local; e produzir e disseminar dados e informações. Também cabe a essa instância traçar os objetivos e metas de sustentabilidade ambiental. Nas regiões turísticas onde ainda não foram criados os Fóruns, conselhos ou Comitês Regionais de turismo, tais

atribuições são conferidas ao Órgão Oficial de Turismo da Unidade da Federação (UF), juntamente com representantes dos Órgãos Oficiais de Meio Ambiente da UF e dos municípios que compõem a região turística, além de representantes de outros órgãos públicos, iniciativa privada, sociedade civil organizada e terceiro setor.

Por último, o Órgão Municipal de Turismo, apoiado pelo Colegiado local, tem como atribuições: mobilizar os segmentos organizados para o debate e indicação de propostas locais para a região; integrar os diversos setores locais em torno da proposta de regionalização; participar de debates e formulação das estratégias locais para o desenvolvimento da região; e planejar e executar ações locais, integradas às regionais.

A transição de municipalização do turismo para a regionalização, rapidamente influenciou na percepção daqueles que atuam no processo de formulação, mobilização, execução e comercialização do produto turístico e, também dos que definem os instrumentos de política e de gestão pública. O cenário tornou-se um pouco mais claro para os gestores de turismo do País concluir porque algumas propostas funcionam melhor em determinados contextos e alguns instrumentos de planejamento são mais fáceis de serem praticados do que outros. Apesar do modelo de planejamento do MTur permanecer voltado para o interior dos municípios do Brasil, suas diversidades ambientais, patrimoniais e sociais, passou-se a valorizar o crescimento das riquezas vinculado aos movimentos de grupos sociais regionalmente organizados, os quais demandavam cada vez mais participação nos processos de decisão.

### **A Experiência da Regionalização do Turismo no Estado de Goiás**

Da mesma forma como ocorreu no governo federal, o setor turístico tornou-se um dos mais relevantes segmentos socioeconômicos para o Estado de Goiás, enquanto política voltada para o desenvolvimento regional.

Em meio a essa nova perspectiva, o termo “turismo sustentável” ganhou identidade própria e passou a ser adotado pelos gestores e autoridades específicas como ponto de partida dos estudos, dos projetos e das políticas públicas que enxergam no setor uma possibilidade viável de geração de divisas, de empregos,



melhora na qualidade de vida e diversos outros benefícios à população autóctone e ao ambiente local (BENEVIDES, 1998).

A Agência Goiana de Turismo (AGETUR), atualmente chamada de Agência Estadual de Turismo, foi criada em novembro de 1999 e tornou-se o órgão responsável pelo fomento da atividade e pela elaboração das políticas que auxiliam os gestores e profissionais do turismo no Estado. Seu objetivo principal consiste em estruturar e impulsionar o desenvolvimento do turismo em Goiás, articulando suas iniciativas aos demais segmentos socioeconômicos, culturais e técnico-científicos que estão em andamento. Logo, o Órgão assume o propósito de promover

[...] e divulgar eventos, em articulação com os demais órgãos estaduais; ampliar os negócios turísticos para gerar e atrair novos empreendimentos; contribuir para a qualidade dos serviços turísticos, compatíveis com as características de mercado e com os investimentos; participar de planos e programas turísticos coordenados pelo Governo Federal e, ao mesmo tempo, promover e facilitar o intercâmbio com as demais entidades turísticas municipais, estaduais, nacionais e internacionais; firmar parcerias com pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras, a fim de facilitar e/ou participar de atividades e processos destinados à melhoria, ao aperfeiçoamento e à inovação do setor turístico; pesquisar fontes de financiamento na esfera do Governo Federal, organismos internacionais, públicos ou privados; e manter banco de dados de atividades turísticas com objetivo de divulgar e promover o surgimento de novos empreendimentos (GOIÁS, 2004, p.8).

A AGETUR foi a principal responsável pelo alinhamento das políticas estaduais às do MTur. Atualmente, busca aprimorar o sistema de gestão articulado com os demais órgãos do governo federal, estadual e municipal, do poder legislativo, setor empresarial e sociedades organizadas, fundamentando o princípio da descentralização em um plano regional. Também foi esta entidade que se afirmou na caracterização das nove regiões turísticas de Goiás que se reconhece hoje.

A alteração da nomenclatura em 2008 não acarretou mudanças significativas em suas competências. A proposta segue o mesmo caminho de promover o Estado como um dos principais destinos para turistas do País, ressaltando a diversidade natural e a particularidade cultural da região, mesmo não sendo esta a principal bandeira que a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) ainda promove para o turismo brasileiro, a se traduz no *slogan* “sol e praia”. Em meio ao processo de afirmação desta proposta, dados revelaram que entre o período de 2003 (ano de

criação da MTur) e 2008 houve um crescimento de 385% em investimentos no setor, em Goiás ([www.goiasturismo.go.gov.br](http://www.goiasturismo.go.gov.br), acesso em 2011 Agência).

Por esses e outros motivos, acredita-se que, em Goiás, o Plano Nacional de Turismo, assim como o Programa de Regionalização do Turismo, avançou significativamente em vários aspectos, mas particularmente, no âmbito do planejamento e na capacidade de regulação e de regulamentação do poder público, de modo que a expansão do turismo no bioma cerrado não ocorresse à deriva, submetida tão somente à lógica do mercado. Verifica-se também a melhoria do sistema administrativo municipal ao estabelecer diretrizes que permitiram balizar e orientar o desenvolvimento do turismo com bases sustentáveis, incentivando a criação de secretarias e conselhos municipais de turismo.

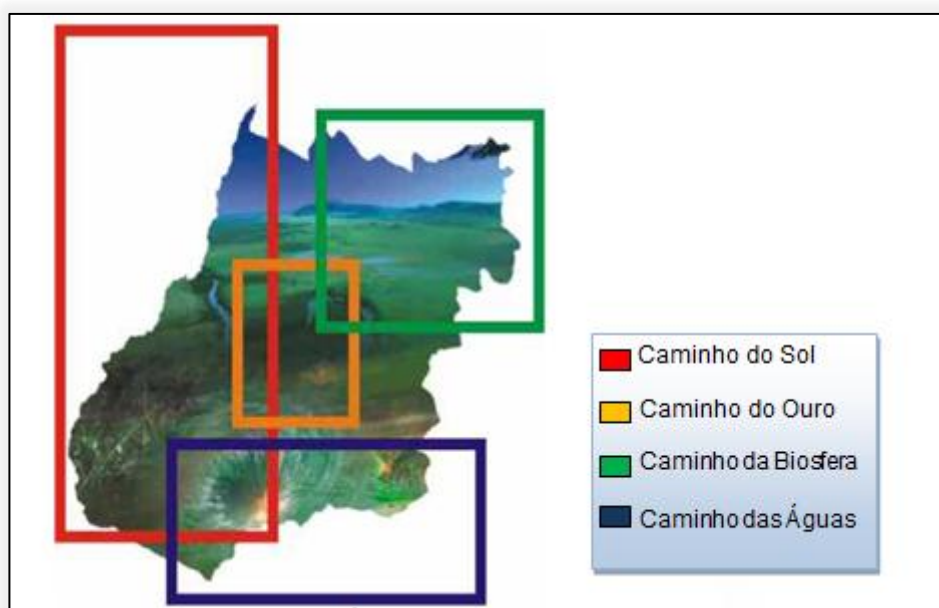
Com essa nova estruturação do turismo em Goiás, várias atividades foram pensadas e efetuadas no plano regional, com vistas a conhecer de forma mais consistente o turismo no Estado e dispor de dados precisos pra orientar futuras intervenções. Entre programas, projetos e ações, destacam-se dezenas de oficinas do programa nacional de regionalização, pesquisas sobre demanda turística, inventário turístico nos municípios de maior potencial, modernização dos canais informação, cursos de capacitação, realização de eventos e maiores investimentos em marketing (GOIÂNIA, 2003).

A partir desse norte, em 2003, a AGETUR elaborou um complexo diagnóstico nos principais polos turísticos do Estado, o qual expôs uma situação paradoxal concernente à atividade. Nas últimas décadas, se por um lado, buscou-se consolidar um discurso de apego do turismo às culturas tradicionais e diversidade socioambiental, enfim, no mais puro conceito de ecoturismo, por outro lado, constatou-se que, voluntária e/ou involuntariamente, a prática turística vinha caminhando em direção a um processo de massificação, desconsiderando os efetivos mecanismos de planejamento e fiscalização dos agentes e processos dinamizadores do segmento. O diagnóstico evidenciou o típico modelo de gestão em que o fator econômico sobrepõe a todas outras questões (CHELALA, 2003).

## As Regiões Turísticas de Goiás

Em Goiás, verifica-se que, antes mesmo da institucionalização do MTur e elaboração do PNT, em 2003, houve uma tentativa de se trabalhar o turismo sob a dinâmica da regionalização. Sem vínculos conceitual e operacional, portanto, com o governo federal. Em 2002, a AGETUR e o SEBRAE formularam uma primeira versão para a regionalização do turismo no Estado, instituindo quatro circuitos temáticos para a atração de investimentos e visitantes, denominados “Caminhos de Goiás” (FIGURA 2). Naquele momento, os vários atores envolvidos já compartilhavam a ideia de que a política de regionalização deveria ressaltar a diversidade geográfica e natural do Estado.

**Figura 2:** Caminhos de goiás



GOIÁS, 2003

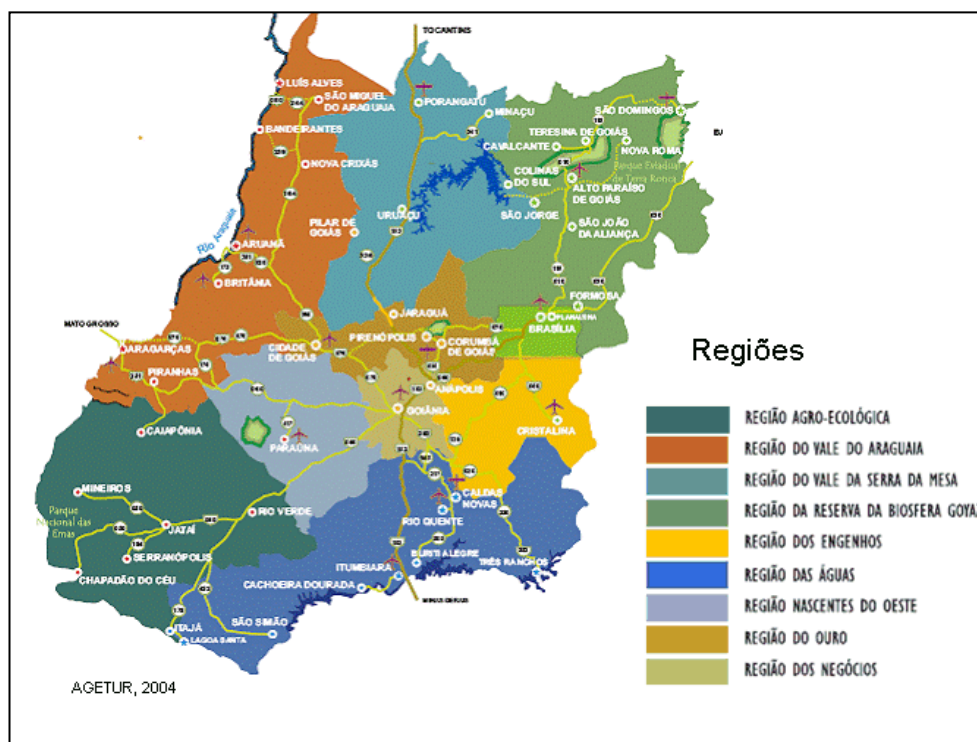
Os Circuitos eram:

- ❖ **Caminho do Sol** – abrangia os municípios da bacia hidrográfica do Rio Araguaia, desde sua nascente no Parque Nacional das Emas até a divisa com o Estado do Tocantins;
- ❖ **Caminho das Águas** – englobava a região da bacia do Rio Paranaíba, lagos de barragens, Parque Estadual da Serra de Caldas e Lagoa Santa;

- ❖ **Caminho do Ouro** – envolvia o patrimônio histórico cultural formado pelas cidades da época dos Bandeirantes como Cidade de Goiás, Corumbá e Pirenópolis;
- ❖ **Caminho da Biosfera** – abrangia as cidades próximas à Chapada dos Veadeiros, o Parque Estadual de Terra Ronca, em São Domingos, e o Parque Municipal de Itiquira, no município de Formosa (GOIÁS, 2003).

Porém, logo que o Plano Nacional foi elaborado e a política de caracterização do território se agregou ao Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil - I, os quatro “caminhos turísticos” se desmembraram em nove novas Regiões Turísticas de Goiás. A nova divisão seguiu a mesma lógica da anterior, objetivando potencializar o setor em âmbito regional, segundo suas peculiaridades socioespaciais, desta vez fruto de parceria da AGETUR com o Ministério do Turismo, SENAC e SEBRAE. Rios, cachoeiras, lagos naturais e artificiais, grutas, serras, fauna e flora do cerrado, praias, sítios arqueológicos, o maior manancial de águas quentes do mundo e cidades históricas, enfim, os complexos e atrativos dos ecossistemas integram o cenário das nove regiões (FIGURA 3).

**Figura 3:** 9 Regiões Turísticas de Goiás



Fonte: GOIÁS, 2004

Desta forma, o novo desenho do turismo em Goiás se configurou da seguinte maneira:

- ❖ **Região Agro-Ecológica** – localizada no Sudoeste do estado, esta região mistura inúmeras plantações com a beleza natural do cerrado goiano e do Parque Nacional das Emas, Sítio Natural do Patrimônio Mundial, tornando-se próspera para os negócios, ecoturismo e turismo de aventura. Principais destinos: Caiapônia, Chapadão do Céu, Jataí, Mineiros, Parque Nacional das Emas, Rio Verde e Serranópolis.
- ❖ **Região do Vale do Araguaia** – principalmente de abril a setembro, a região abre suas praias e proporciona aos visitantes muito sol, extensas praias fluviais, pesca, esportes náuticos e ecoturismo. Principais destinos: Aragarças, Aruanã, Bandeirantes, Britânia, Luis Alves, Nova Crixás e Piranhas.
- ❖ **Região do Vale da Serra da Mesa** – no Norte do estado, o Lago de Serra da Mesa é o principal cartão postal da Região. Suas águas favorecem a pesca e os esportes náuticos. Principais destinos: Ceres, Colinas do Sul, Goianésia, Minaçu, Niquelândia, Pilar de Goiás, Porangatu e Uruaçu.
- ❖ **Região da Reserva da Biosfera Goyaz** – formada pela Chapada dos Veadeiros, Sítio Natural do Patrimônio Mundial, pelo Parque Estadual de Terra Ronca e pelo Parque Municipal do Itiquira, a Região se destaca com seu cerrado exuberante, suas grutas e cavernas e pelas cachoeiras. Principais destinos: Alto Paraíso de Goiás, Cavalcante, Colinas do Sul, Formosa, Parque Estadual da Terra Ronca, Planaltina, São Domingos, São João da Aliança, São Jorge e Teresina de Goiás.
- ❖ **Região dos Engenhos** – a região se destaca pelo turismo rural e religioso, mas as grandes plantações de cana-de-açúcar abastecem os engenhos da região, famosos pelas cachaças, melados, rapaduras e culinária típica. Outro ponto refere-se à composição rochosa da região, rica em cristais. Principais destinos: Cristalina, Luziânia, Palmelo, Orizona e Silvânia.
- ❖ **Região das Águas** – são lagos, cachoeiras, rios e águas quentes, que atraem turistas de todo o Brasil e do mundo. Principais destinos: Buriti Alegre, Cachoeira Dourada, Caldas Novas, Catalão, Itajá, Itumbiara, Lagoa Santa, Piracanjuba, Rio Quente, São Simão e Três Ranchos.

- ❖ **Região Nascentes do Oeste** – grande concentração de nascentes, formadoras dos principais rios que irrigam o cerrado de Goiás, fazendo dessa região lugar propício para o turismo rural, agronegócio e ecoturismo. Principais destinos: Anicuns, Aurilândia, Iporá, Palmeiras de Goiás, Paraúna e São Luis dos Montes Belos.
- ❖ **Região do Ouro** – patrimônio histórico cultural formado pelas cidades criadas e desenvolvidas na época dos Bandeirantes. São igrejas, coretos, museus e casarões em ruas de pedra que fazem reviver o passado. Principais destinos: Abadiânia, Alexânia, Cidade de Goiás, Cocalzinho, Corumbá, Jaraguá, Olhos D'água, Pirenópolis e Vila Propício.
- ❖ **Região dos Negócios** – polo de agronegócios, de medicina, farmoquímico, de compras e de eventos, os municípios dessa região crescem em ritmo acelerado, atraindo cada vez mais turistas. Principais destinos: Anápolis, Aparecida de Goiânia, Goiânia, Hidrolândia e Trindade (GOIÁS, 2004).

Os principais destinos de cada região foram definidos por meio de um inventário turístico realizado também pela AGETUR, sob a orientação dos arranjos produtivos locais. Este tinha como finalidade identificar o nível de desenvolvimento das localidades turísticas e concentrar apoio técnico e financeiro aos agentes do setor. Para tanto, foram definidos critérios visando classificar todos os municípios do Estado.

Foram utilizados dez critérios específicos para ranquear as cidades, tais como quantidade e diversidade de hospedagem, condições de transporte, eventos culturais ou de negócio, presença e atuação de agências locais, oferta, demanda, entre outros, cada qual com um peso e pontuação. O município que somasse uma pontuação mínima prevista era rotulado como turístico. Caso atingisse patamares superiores, poderia ser denominado como município “cristal”, “esmeralda” ou, na melhor das situações, “diamante”.

Os “municípios diamantes” eram contemplados com maior volume de investimento para ações de promoção, divulgação e apoio dos eventos. Os “municípios esmeraldas” passaram a ser priorizados no que se refere à qualificação dos destinos, na estruturação e organização dos produtos e dos roteiros turísticos. Em outras palavras, são aqueles cujas condições permitiam a transformação de

recursos em atrativos turísticos, de modo a impulsionar o fluxo. Por último, os esforços para os “municípios cristais” se concentraram na organização da cadeia produtiva local, sensibilização e mobilização da comunidade, bem como no incentivo de criar o Conselho Municipal de Turismo (CoMtur).

A partir de 2004, como era previsto pelo PNT, cada sub-região passou a contar com uma instância de governança regional própria, denominada Fórum Regional de Turismo. Os Fóruns assumiram tarefa primordial na descentralização da gestão dos recursos, pois passam a ser eles os responsáveis pelo encaminhamento dos projetos e estratégias pertinentes a cada região. Em outras palavras, a delegação de função a essas instâncias regionais possibilitou que as localidades formatassem a atividade, concluíssem pesquisas, investissem recursos, fiscalizassem os empreendimentos, promovessem a participação da sociedade, enfim, planejassem suas ações de acordo com as próprias realidades e especificidades.

Para simplificar as ações e facilitar a comunicação e o monitoramento entre todos os níveis de governo, o Mtur estabeleceu canais de interlocução com as Unidades Federativas (UF), por meio de órgãos oficiais de turismo de domínio estadual, como era o caso da AGETUR para Goiás. Esses órgãos, por sua vez, passaram a se relacionar com as regiões turísticas por intermédio de instâncias de governança regionais, representadas pelos Fóruns Regionais de Turismo.

Nas regiões onde ainda não foram criados os fóruns, conselhos ou comitês regionais de turismo, tais atribuições vêm sendo concedidas ao órgão oficial de turismo da UF, juntamente com representantes dos órgãos de meio ambiente e dos municípios que compõem a região, além de representantes de outras instituições públicas, entidades privadas, sociedade civil organizada e terceiro setor.

O relacionamento dos Fóruns Regionais com seus respectivos municípios turísticos se estabelece mediante os órgãos municipais de turismo e seus colegiados locais, que, em alguns casos, são os já criados Conselhos Municipais de Turismo (CoMtur). Em suma, o Programa de Regionalização estabelece um sistema de hierarquia e de prioridade das políticas, em que as instâncias de menor nível de governo – as municipais – se submetem às regionais, geridas pelas estaduais, que por sua vez, são exclusivamente orientadas pela instituição máxima do governo federal.

Os fóruns são compostos pelo presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros e relações públicas, além dos suplentes. É importante ressaltar que nas várias estruturas de cada fórum, necessariamente deve haver no mínimo um representante do setor público, um das entidades empresariais e um da sociedade civil, com o objetivo de construir um ambiente participativo e democrático nas tomadas de decisões. Os municípios, por meio dos CoMtur, indicam quem irá se candidatar a uma das funções dentro dos fóruns regionais. Ressalte-se que nem todas as cidades têm seus conselhos estruturados e, por isso, apenas as que os possuem podem indicar alguém.

Os representantes do setor público nos fóruns em geral saem das equipes das secretarias e superintendências municipais de turismo, ou dos conselhos municipais de turismo. Geralmente, são educadores de entidades públicas, administradores de museus, vereadores, vice-prefeitos ou ocupantes de outros cargos políticos nos municípios de origem. A maior parte dos representantes das entidades privadas são presidentes ou membros de associações de empresários envolvidos direta ou indiretamente com a indústria do turismo, como associações de redes hoteleiras e de pousadeiros, de restaurantes, de agências de viagens, de comércio e indústrias. Por último, os da sociedade civil correspondem principalmente aos representantes de organizações não governamentais e de grupos envolvidos com a atividade turística, como associações de barqueiros, de guias turísticos, de condutores de visitantes, de extrativistas e de artesãos.

### **Papel do Estado como Agente Regulador e Regulamentador do Turismo**

O planejamento da atividade turística no Brasil só veio a tornar-se realidade durante o período de regime militar, com a criação da EMBRATUR, hoje Instituto Brasileiro de Turismo, no ano de 1966 (PEREIRA, 2000). Passível de muitas críticas e atuações de insucesso, o planejamento governamental brasileiro apresenta um currículo de ações setorializadas e centralizadoras, incapazes de abranger a total complexidade do fenômeno turístico (CRUZ, 2002). A criação do Ministério do Turismo, juntamente com a elaboração do PNT e o lançamento do Programa de Regionalização, representou o maior avanço, em termos de importância, que o turismo ganha pelo o Estado brasileiro, nas últimas décadas.



Diante do exposto, o presente trabalho assume a perspectiva de que a atuação do Estado é condição fundamental na elaboração, articulação e execução de políticas de desenvolvimento, principalmente nas questões que tangem a variável ambiental e do turismo sustentável (IRVING, 2002). Acredita-se que, quando não há a participação direta da “mão visível” do poder público, a regulação acaba sendo exercida exclusivamente pelas forças do mercado, marcadas pelos falhos mecanismos de controle e interesses que muitas vezes excluem partes integrantes da cadeia do turismo (BURSZTYN,1995).

No Brasil, tal fato se manifestou durante muitas décadas através de políticas públicas incipientes, com fragilidades nos processos regulatórios e de fiscalização das dinâmicas de expansão do mercado, porém, o recente processo de institucionalização do turismo no País vem quebrando paradigmas e dando uma nova cara à gestão do setor.

A experiência mostra que, se por um lado, o turismo propaga benefícios econômicos e sociais para as comunidades e apresenta grande potencial de conservação ambiental e do patrimônio material e imaterial, por outro, quando há falhas ou falta de planejamento, pode exacerbar os problemas do local. Nesse caso, cita-se a exclusão social e espacial, que pode acelerar o processo de degradação da natureza e de desterritorialização, entre outros problemas. Esse contexto leva a questão a um grande paradoxo, uma vez que o meio ambiente consiste na base dos recursos naturais e culturais e, qualquer atividade econômica (principalmente o turismo) depende, em curto, médio e longo prazo, da sua qualidade e conservação (CEBALLOS-LASCURÁIN, 1996).

Em muitos casos, o efeito multiplicador do turismo também vem acompanhado por um movimento de exclusão dos autóctones, os quais ao se verem em desvantagens competitivas diante de empreendedores nacionais e internacionais de grande porte, acabam esmagados pelo processo e, por consequência, se desvinculando das dinâmicas do setor. Há de se considerar ainda o fenômeno da especulação imobiliária que, geralmente, conduz a uma pressão inflacionária no local, resultante também de uma demanda além da oferta, que se mostra relativamente inelástica no curto prazo, afetando não apenas os residentes, mas também os turistas.

Em outras palavras, imperfeições no modelo de gestão do turismo faz com que muitas vezes a sua prática siga a mesma lógica da produção industrial, do agronegócio, da mineração ou de qualquer outra vertente do mercado com grande potencial de geração de desequilíbrios, podendo comprometer todo o processo, encurtar seu ciclo de vida e levar ao abandono do local pelos visitantes.

O Brasil é uma federação composta por 26 Estados, um Distrito Federal e 5.564 municípios. É caracterizado por uma grande extensão geográfica, diversidade socioambiental e por desequilíbrios de todas as ordens. Torna-se, assim, imprescindível a presença do setor público como um dos pilares de sustentação da atividade turística, bem como é decisiva a harmonia política entre os três níveis de governo, principalmente neste estágio inicial de estruturação em que se encontra.

Vistas de uma perspectiva histórica, as experiências nacionais no turismo mostram que nem sempre políticas como o Programa de Regionalização foram claramente explicitadas e bem sucedidas, além de terem se reduzido a aspectos parciais da atividade. Isso repercutiu negativamente sobre as iniciativas públicas para o setor (Cruz, 2000). Nos primeiros oito anos, porém, o PNT obteve uma aceitação satisfatória e grande parte de suas metas foram alcançadas, garantindo a continuidade de suas diretrizes por mais uma gestão, mesmo que com ressalvas e constantes atualizações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Criado em 2004, fruto do esforço coletivo que envolveu agentes públicos, privados e sociedade, o Programa de Regionalização do Turismo tornou-se um importante marco e definiu claramente o caminho das políticas públicas para o turismo no Brasil. Ao propor a integração e a cooperação entre os municípios e os estados com o País, a iniciativa não se tratou de homogeneizar as estratégias de desenvolvimento e promoção do turismo, mas de valorizar as diferenças e eleger a melhor forma de inserção no cenário global. Apesar das dificuldades na elaboração de um projeto integrado e participativo, o Programa de Regionalização revelou-se também um importante instrumento para a democratização do processo de estruturação do turismo e expandiu as possibilidades de envolvimento das

comunidades locais, elemento imprescindível para uma prática responsável e equilibrada.

O turismo possui características que o torna único entre as atividades econômicas de um país, especialmente naqueles em vias de desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Quando o visitante se desloca para um destino, com seus gastos, ele gera impactos sobre uma vasta gama de serviços e equipamentos, que não são necessariamente voltados para atender ao setor turístico. Estes impactos incidem desde a utilização do comércio local, como, táxis, farmácias, bancas de revistas, postos de gasolina, entre outros, até equipamentos de infraestrutura da cidade, como, bancos, hospitais, redes sanitárias e estrada.

As cidades necessitam de água tratada, energia, transporte público, segurança, coleta e destinação para o lixo, tratamento de esgoto, meios de comunicação, vias públicas e facilidade nos acessos. Estes benefícios atingem tanto os turistas que visitam as localidades quanto os seus moradores.

Em relação à criação e manutenção de postos de trabalho, verifica-se que o setor exige investimentos em menor vulto, se comparado a outros segmentos da economia, ao mesmo tempo em que a agilidade com que se processa a qualificação dos recursos humanos e a impossibilidade da substituição de trabalhadores por máquinas e equipamentos, o torna um setor fundamental para o cumprimento das metas de desenvolvimento a cargo dos governos.

Para Duarte e Wehrmann (2002), o desenvolvimento de atividades que contemplam princípios de sustentabilidade econômica, social, ambiental, política e institucional ainda consistem em um dos principais desafios que assolam o mundo na contemporaneidade. As dificuldades identificadas por esses autores se assentam tanto no nível teórico, pelas promessas infundadas e pela imprecisão conceitual que o termo “desenvolvimento sustentável” traz em seu bojo, quanto no nível empírico, em razão das escassas experiências bem sucedidas espalhadas pelo mundo (DUARTE e WEHRMANN, 2002). Este cenário reforça ainda mais a ideia de maximizar a relevância do turismo no cerrado como agente alternativo aos investimentos agropecuários e de mineração, já consolidados (ALMEIDA, 2005). Como afirma Teixeira, “no turismo não pode haver o esgotamento daquilo que o promove” (TEIXEIRA, 2006, p.36), pois, ao contrário do que normalmente ocorre na

relação convencional de oferta e demanda de outras atividades, o turismo lida com algo impossível de se reproduzir ou de se mensurar: o patrimônio natural e cultural.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. G. Turismo e os novos territórios no litoral cearense. In RODRIGUES, A. (org.). **Turismo e geografia**: reflexões teóricas e enfoques regionais. São Paulo: Hucitec, 1996, pp.184-190.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Tantos cerrados**: múltiplas abordagens sobre a biogeodiversidade e singularidade sociocultural. Goiânia: Ed. Vieira, 2005.

BARTHOLO, Roberto; SAN SOLO, D. Gruber; BURSZTYN, Ivan (Orgs). **Turismo de base comunitária**: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Letra e Imagem, 2009.

BENEVIDES, Ireleno P. **Turismo e PRODETUR**: Dimensões Olhares em Parceria. Fortaleza: EUFC, 1998.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 7ed, São Paulo: SENAC, 2002.

BLANCO, H. S. “O turismo rural em áreas de agricultura familiar: as ‘novas ruralidades’ e a sustentabilidade do desenvolvimento local”. In: **Caderno virtual de turismo**, v. 4, n. 3, 2004, p. 44-49.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Programa de regionalização do turismo**, Roteiros do Brasil, Brasília: 2004a.

BRASIL. Ministério do Turismo. Políticas de Turismo – Diretrizes Operacionais. **Programa de regionalização do turismo**. Brasília: 2004b/.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Programa de Regionalização do Turismo. Roteiros do Brasil. **Sustentabilidade econômica**. Brasília: 2006a.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. **Sustentabilidade Sociocultural**. Brasília, 2006b.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil. **Sustentabilidade ambiental**. Brasília, 2006c.

BURSZTYN, Marcel. “Armadilhas do Progresso”. **Revista sociedade e estado**, São Paulo, v. 10, nº 1, 1995, pp. 97-124.

BURSZTYN, Marcel (Org). **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CEBALLOS-LASCURÁIN, H., **The IUCN ecotourismconsultancyprogramme**. México, 1993.

CHELALA, C. M. S. C. F. 2003. **O Estado e o desenvolvimento sustentável: a experiência do Amapá**. Brasília, 2003. Dissertação de mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável). Universidade de Brasília, 2003.

CRUZ, Rita de Cássia. **Política de turismo e território**. São Paulo: contexto, 2002.

DUARTE, Laura M. e THEODORO, Suzy Huff (Orgs.). **Dilemas do cerrado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

DUARTE, L. M. G. & WEHLRMANN, M. E. S. de F. Desenvolvimento e Sustentabilidade: Desafios para o Século XXI. Salvador, **Revista CAR**, 2002.

GOIÁS. Agência Estadual de Turismo. Plano Estadual do Turismo. **Diretrizes, estratégias e programas**. Goiânia: AGETUR, 2004.

IRVING, Maria de Azevedo e AZEVEDO, Júlia. **Turismo: O desafio da sustentabilidade**. São Paulo: Futura, 2002.

GOIÁS. Agência Estadual de Turismo. **Manual de orientação aos municípios**. Goiânia: Diretoria de Desenvolvimento Turístico / AGETUR, 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Turismo na Agricultura Familiar**. Disponível em: [http://comunidades.mda.gov.br/dotlrn/clubs/redestematicasdeater/turismonaagricultu rafamiliar/one-community?page\\_num=0](http://comunidades.mda.gov.br/dotlrn/clubs/redestematicasdeater/turismonaagricultu rafamiliar/one-community?page_num=0)>. acesso em 10 set 2010.

MULLER, J. Multifuncionalidade da agricultura e agricultura familiar: a reconstrução dos espaços rurais em perspectiva. In: **VII Congresso Brasileiro de Sistemas de Produção (proceedings)**. Fortaleza, 2007.

PEREIRA, G. R. M. Disciplinary rules of value, of knowledge: some topics concerning the gift anti-economy". In: **Educ. Soc.**, vol. 21, n. 72, ago/2000, p. 73-86.

SCHNEIDER, S.; FIALHO, M. A. V". Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul". In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Eds.) **Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru: EDUSC, 2000.

TEIXEIRA, Silvestre. Turismo sustentável: viagem rumo ao desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Sustentável: Desenvolver ou conservar?** Nº 25, 2006, p. 34-37. Disponível em: [www.goiasturismo.go.gov.br/br/noticias.html](http://www.goiasturismo.go.gov.br/br/noticias.html). Acesso em: 10 set 2010.

# LÍDER EFICAZ DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS<sup>1</sup>

Maria Raimunda Pinto Cardozo<sup>2</sup>  
Teresinha Covas Lisboa<sup>3</sup>

“Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura...”

Charlie Chaplin.

**RESUMO:** Neste artigo destaca-se o tema liderança, na perspectiva da eficácia do líder em ambiente empresarial. Nesse sentido, inicialmente, contextualiza-se a diferença de significados entre liderança de gerência. Assim, a partir de uma investigação bibliográfica, relatam-se as principais correntes teóricas de liderança presentes na literatura, e apontam-se os enfoques de cada uma delas, entendidos como aqueles responsáveis pela eficácia do líder, independente da posição funcional que ele ocupa na organização. Faz-se um breve relato sobre as teorias administrativas, e se destaca a da Administração Científica, das Relações Humanas e a Comportamental, de modo a identificar a visão dos gestores sobre os subordinados e os fatores que os motivam para o trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Gerência; Influência; Eficácia

**ABSTRACT:** In this article we highlight the issue of leadership, in pursuit of a leader in the business environment. In this sense, first part contextualizes the difference in meaning between leadership management. Thus, from a literature search, report to the principal theories of leadership in the literature, indicating the approaches to each of them, understood as those responsible for the effectiveness of leaders, regardless of the position he occupies in the functional organization. It is a brief report on the management theories, highlighting the Scientific Management, Human Relations and Behavior, in order to identify the views of subordinates and managers about the factors that motivate them to work.

**KEYWORDS:** Leadership; Management; Influence; Motivation at Work .

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual é palco de discussões cada vez mais intensas sobre as mudanças pelas quais as organizações vêm passando. Essas mudanças

---

<sup>1</sup> Este artigo é parte da dissertação de mestrado intitulada “Competências de Liderança: a percepção de concluintes do curso de Administração de instituições de ensino particular de Goiânia”, apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração e Liderança da Universidade de Santo Amaro, em 30/06/2009.

<sup>2</sup> Administradora e professora da Faculdade do Sudeste Goiano. E-mail: [mar.ray@hotmail.com](mailto:mar.ray@hotmail.com) – fone: (62) 99124012.

<sup>3</sup> Administradora, Doutora, orientadora. E-mail: [teresinhacovas@uol.com.br](mailto:teresinhacovas@uol.com.br).

caracterizam-se por um ciclo de desenvolvimento e ruptura, cujo início se deu na Era Agrícola, atravessou a Era Industrial e chegou à Era atual, da Tecnologia.

Ao se tomar como referencial o Século XX, observam-se mudanças em dimensões diversas. A competição se intensificou, tornou-se global. A sociedade adquiriu novos valores de consumo, ao exigir produtos de qualidade, e conscientizou-se de seus direitos de consumidor. A responsabilidade social empresarial adquiriu condição essencial para as organizações atraírem a credibilidade da sociedade, posto que a imagem de empresa cidadã tornou-se fator estratégico e de competitividade. As modernas tecnologias no setor de informática e de comunicações exigem o constante desenvolvimento de novas competências e habilidades de todos os membros da organização.

Nessa nova ordem, as organizações, para se manterem na vanguarda, precisaram rever seus conceitos clássicos de gestão. Onde existia obediência e controle, se estimula a autonomia e a capacidade de lidar com mudanças. O trabalho é realizado em equipe e as rotinas cederam espaço para a criatividade e múltiplas funções.

Nesse sentido, as organizações precisam desenvolver líderes, seja na função de gestores ou não.

Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar os fatores que contribuem para a eficácia do líder em ambiente empresarial demonstrada nas principais correntes teóricas de liderança.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Liderança: origem do termo**

A palavra liderar vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, persuadir, encaminhar, encabeçar.

Em 1834, surgiu a palavra *Leadership*, que significa “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe”.

Na segunda metade do Século XIX, a língua portuguesa incorporou o vocábulo *lead* e seus derivados. Por volta das décadas de 1930 e 1940, o radical foi

integrado à morfologia, adaptando-se o termo para a língua portuguesa como líder, liderança, liderar (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790).

## **2.2 Conceitos de liderança**

Para Kouzes e Posner (2003, p. 33), a liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”.

Os autores afirmam que levar pessoas a fazerem alguma coisa é tarefa simples, bastando para isso, incentivos financeiros e ameaças. A arte, entretanto, consiste em conseguir com que os liderados façam as coisas como se voluntários fossem.

Hunter (2004, p. 25) ensina que liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Segundo Motta (2004, p. 221), “liderar é descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, autorrealização e visualização de um futuro melhor para elas próprias e para a organização em que trabalham”.

Com base nesses fundamentos, infere-se que a liderança está diretamente relacionada à influência, que é o efeito exercido por uma pessoa sobre outra, que reflete nos seus comportamentos e atitudes.

Vale destacar que os estudos científicos sobre liderança no contexto empresarial enfocam a figura do gestor. Todavia, não se pode confundi-la com a posição de um cargo, uma vez que a gerência é uma função na estrutura organizacional da empresa que confere ao seu ocupante, o gestor, uma autoridade formal e impessoal decorrente do cargo.

Nesse sentido, os subordinados cumprem suas obrigações, não necessariamente por sua deliberada vontade, mas porque têm o dever legal de fazê-las. A liderança, por sua vez, é um atributo pessoal, que deve ser cultivado pelas pessoas, de modo a garantir sua eficácia, seja no contexto profissional, social religioso, político, independente de uma função gerencial.

Assim, enquanto na gerência a autoridade é formal e coercitiva, na liderança a autoridade é informal, e fundamenta-se no consentimento dos liderados, pela



identidade de interesses existentes entre eles e o líder. Por conseguinte, a identidade de interesses cria, no grupo, a disposição para fazer o que o líder propõe (BERGAMINI, 2006; MAXIMIANO, 2005).

### **2.30 contexto da liderança**

O tema liderança sempre esteve em evidência na política, na religião, nos movimentos sociais, nos negócios. Assim, as pesquisas científicas sobre a liderança em ambiente empresarial se desenvolveram e se evoluíram por meio de diversos enfoques.

Os estudos de liderança decorreram, sobretudo, de dois fatores: as pesquisas científicas sobre a motivação humana para o trabalho e o aumento da competição, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial. Desse modo, Bergamini (2006) destaca que as organizações se deram conta que já não era mais possível continuar tentando fazer com que as pessoas trabalhassem em ambientes, até então caracterizados como opressivos. Assim, elas passaram a valorizar situações nas quais pudessem utilizar ao máximo todo o potencial de seus colaboradores.

#### **2.3.1 A motivação para o trabalho segundo as escolas administrativas**

Até a metade do Século XX, as empresas foram geridas exclusivamente sob os princípios tecnicistas da Escola Clássica da Administração, que concebe o a natureza humana em três dimensões: a primeira é a de que ele é naturalmente indolente e adepto à vadiagem, e para trabalhar precisava ser controlado, e rigidamente supervisionado. A segunda é a do homem econômico, entendido como aquele que tem como único fator de motivação para o trabalho os ganhos financeiros.

Desse modo, Motta e Vasconcelos (2004) relatam que os incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas pelas empresas como suficientes para garantir a boa produtividade dos empregados. Essas ideias permaneceram absolutas nas práticas administrativas até meados do Século XX, quando surgiu a abordagem humanística da administração,

que propunha novas concepções sobre a natureza humana e fatores de motivação para o trabalho.

De acordo com Lodi (2003) o marco inicial do humanismo na administração tem suas raízes na Escola das Relações Humanas, decorrente da pesquisa do psicólogo George Elton Mayo, realizada na empresa Western Electric, em Chicago, entre 1927 e 1932.

O objetivo inicial da pesquisa do autor era estudar a relação entre as condições físicas do ambiente de trabalho e a produtividade dos operários. Todavia, a pesquisa revelou que o nível de produtividade do trabalhador não dependia apenas das recompensas financeiras, mas, sobretudo, de fatores psicológicos. Nessa perspectiva, a visão do homem passou a ser de *homem social*, entendido como indivíduo que possui necessidades motivacionais diversas, e que devem ser identificadas e estimuladas pelos gestores.

A autoridade era concebida como naturalmente aceita, em decorrência das relações de cooperação existentes entre os gestores e sua equipe de trabalho.

No Final da década de 1940, surgiu a Escola Comportamental, considerada como um desdobramento da Escola das Relações Humanas. Aqui, segundo Lisboa (2005, p. 67), “as atenções se voltam para os princípios de liderança, democracia no trabalho e motivação humana”.

Essa escola concebe o indivíduo como *homem administrativo*, entendido como aquele que é naturalmente participativo, capaz de tomar decisões, solucionar problemas e agente do seu próprio progresso (RIBEIRO, 2003).

Diversos pesquisadores contribuíram para sua construção, dentre eles Abraham Harold Maslow, autor de conhecida teoria da motivação, baseada na premissa das necessidades humanas. Desenvolvida na década de 1950, essa teoria parte do pressuposto de que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância. No primeiro nível estão as necessidades fisiológicas, seguidas da busca de atendimento de necessidades de segurança, e propõe, a seguir, os incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a última classe de incentivos, a do ego, caracterizada pelo domínio do conhecimento ou autoestima. No último nível aparece a busca das necessidades de auto-realização, entendidas como a necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, auto-desenvolvimento e realização pessoal.

Entende-se, pois, que os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiverem preponderantes em um determinado momento (BERGAMINI, 2004).

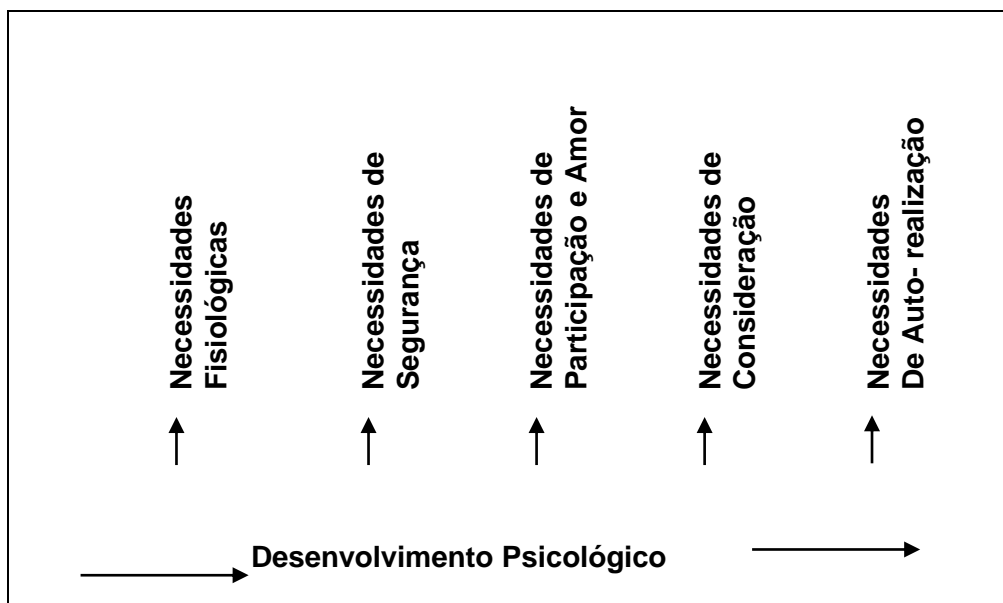


Figura 1: Esquema sequencial das necessidades de Maslow  
Fonte: Bergamini, 2004

### 2.3.2 As mudanças no ambiente organizacional e a necessidade de líderes eficazes

Paralelamente às pesquisas sobre a motivação humana, intensificava-se a competição no ambiente empresarial a nível mundial, provocando rupturas e mudanças cada vez mais intensas, passando a exigir adaptações constantes das organizações, que afetam, fundamentalmente, o comportamento do ser humano.

Tomando-se como referencial o Século XX, observam-se mudanças em dimensões diversas. A competição se intensificou, tornou-se global. A sociedade adquiriu novos valores de consumo, exigindo produtos diversificados e de qualidade, conscientizou-se de seus direitos de consumidor. A responsabilidade social empresarial adquiriu condição essencial para as organizações atraírem a simpatia e a credibilidade da sociedade, posto que a imagem de empresa cidadã tornou-se fator de competitividade. A ecologia tornou-se um componente estratégico para a boa aceitação dos produtos no mercado consumidor (FREITAS, 2006).

Bergamini (2006) complementa que a atualidade, marcada pelo processo de globalização das economias mundiais e pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança, requer a emergência de alguém que interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize para novas direções.

Nesse sentido, as principais correntes teóricas de liderança relatadas a seguir, apontam os fatores, que no ponto de vista dos pesquisadores, são responsáveis pela eficácia do líder.

## **2.4A Teoria dos Traços**

A teoria dos traços pessoais representa o primeiro estudo sistemático sobre liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores norte-americanos, entre 1904 até o final da década de 1940.

Essa teoria parte da premissa de que o líder nasce com habilidades inatas, sendo a liderança uma qualidade da natureza do indivíduo. De acordo com Bergamini (2009, p. 28), “isso permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal”.

Alan Bryman (APUD PERGAMINI, 2006, p.99) relata que as pesquisas sobre a Teoria dos Traços compreendem três dimensões:

- a) Traços físicos: peso, físico, aparência e idade.
- b) Habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento.
- c) Características da personalidade: moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Essa teoria, entretanto, mostrou-se pouco útil, posto que nenhuma combinação de características distinguiu consistentemente os líderes dos não líderes, ou os eficazes dos não eficazes. Em assim sendo, as pessoas que possuíam características de liderança nela ressaltadas não conseguiram exercer com eficácia seu papel.

A partir da década de 1950, as pesquisas sobre liderança baseada nos traços foram abandonadas em virtude do surgimento de novas pesquisas, agora, orientadas para o comportamento do líder (BERGAMINI, 2006).

Segundo Bateman e Snell (1998), por volta da década de 70, alguns estudos retomaram a esta abordagem, enfatizando que os traços pessoais influenciam, mas não são determinantes para a eficácia do líder.

## 2.5 Teoria dos Estilos de Liderança

A abordagem dos estilos tem sua origem na realização de uma série de estudos em ambiente real, através da realização de estudos empíricos em meio empresarial. As pesquisas ocorreram entre o final dos anos de 1940 até o final dos anos de 1960 e foram realizadas pela Universidade Estadual de Ohio, nos Estados Unidos. Os estudos foram feitos com aplicação de questionários aos subordinados dos gestores em algumas organizações.

Nessa teoria, as atenções se voltam para a dinâmica do comportamento do líder e os estudiosos queriam saber “aquilo que o líder faz”, questionando sobre os comportamentos do líder que respondem por sua eficácia. A busca era por conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passou a ser chamado de habilidades de liderança.

Enquanto a teoria dos traços partia da premissa de que o líder nascia como tal, a teoria dos estilos entendia que, uma vez se conhecendo o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir esse comportamento, conseguindo, dessa forma, se transformarem em líderes mais eficazes (BEGAMINE, 2009).

A pesquisa sobre estilos de comportamento do líder, desenvolvida pelo psicólogo norte americano Kurt Lewin, envolvia três grupos de crianças submetidas a estilos diferentes de liderança: autocrático, liberal e democrático. Segundo Barros Neto (2006), esses três estilos têm as seguintes características:

- **Estilo autocrático:** o líder decide e impõe suas decisões, com pouca ou nenhuma participação dos outros membros do grupo;
- **Estilo liberal:** o grupo é que toma as decisões e as implanta com participação mínima do líder, que praticamente abdica de sua prerrogativa.
- **Estilo democrático:** as decisões são tomadas por consenso grupal, depois de um amplo processo de análise e debate conduzido e assistido pelo líder.

Por seu turno, Maximiano (2005) complementa que uma das conclusões inquestionáveis da pesquisa de Lewin é o fato de que as crianças tinham esmagadora preferência pelo líder democrático.

Nessa perspectiva, durante as décadas de 1950 e 1960, diversas pesquisas foram realizadas em universidades norte americanas, cujo objetivo era identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz. Isto posto, as pesquisas visavam a verificar o impacto dos estilos de liderança sobre as atitudes e o desempenho das pessoas (BATEMAN E SNELL, 1998).

A partir das pesquisas de Lewin, surgiram diversos modelos de estudo sobre a teoria dos estilos, como os quatro modelos de liderança de Rensis Likert, demonstrados a seguir.

Megginsonet al. (1998) relatam que a maior contribuição de Likert para a Teoria Comportamental de Liderança foi identificar os quatro estilos de liderança praticados nas organizações ele que pesquisou.

- **O Sistema 1** - Explorador-autocrático: a alta administração geralmente usa um estilo autocrático e usa a coerção como principal força motivadora.
- **O Sistema 2** - Benevolente-autoritário: a alta administração toma a maioria das decisões, e algumas poucas decisões podem ser tomadas em níveis mais baixos. Os gestores, normalmente têm uma atitude condescendente ao se comunicar com os subordinados, induzindo-lhes uma atitude subserviente para com os supervisores.
- **O Sistema 3** - Consultivo: a alta administração ainda mantém o controle consistente, mas pede sugestões aos subordinados. Aqui, ainda há pouco trabalho cooperativo, porém algumas decisões são delegadas aos níveis mais baixos da organização.
- **O Sistema 4** - Grupos participativos: no sistema quatro, a alta administração visualiza seu papel como o de assegurar-se que as melhores decisões sejam tomadas através de grupos participativos. Nesse sistema há alto grau de confiança, que permite tanto ao supervisor como aos subordinados exercer maior controle sobre as situações de trabalho.

Lodi (2003) afirma que as pesquisas de Likert demonstraram que nos departamentos em que os gerentes adotavam um estilo de liderança autocrático, em um primeiro momento, os grupos apresentaram alto desempenho. Todavia, ao longo

do tempo, tinham baixo desempenho, reduzindo o ritmo de trabalho quando não havia controle direto. Ao contrário, melhores resultados foram observados nos grupos em que os supervisores focalizavam sua atenção nas relações com seus subordinados, sem perder de vista um alto nível de desempenho desejado.

Depois de alcançar grande repercussão, a teoria dos estilos foi criticada, uma vez que defendia um comportamento estático do líder, que funcionaria bem em qualquer situação.

## **2.6 Teoria Situacional**

Da mesma forma que a teoria dos traços, a teoria comportamental mostrou-se inadequada para explicar em que consiste a liderança eficaz em todas as situações.

Entre o final da década de 1960 e o começo da de 1980, estudos levaram a conclusões de que não há um melhor estilo de liderança, mas, situações em que um determinado estilo é mais ou menos adequado para uma situação de trabalho.

Pode-se inferir, por conseguinte, que a teoria situacional não contrapõe aos estilos de liderança, apenas propõe que eles sejam dinâmicos, devendo variar de acordo com a situação.

Essas três teorias compõem as chamadas teorias clássicas de liderança. Analisando-as, pode-se entender que elas não são excludentes, mas complementares.

## **2.7 Abordagens Emergentes de Liderança**

As abordagens recentes de liderança contemplam estudos realizados a partir da década de 1970. Em essência, essas teorias retomam aos princípios milenares da ética como regra de conduta pessoal, que vêm sendo propostos por filósofos e por diversos pensadores da humanidade.

Confúcio (551-479 A.C.), por exemplo, desenvolveu a norma da reciprocidade, ou Regra de Ouro, que consiste em tratar os outros como cada um gostaria de ser tratado. Nesse sentido, um comportamento só é bom ou aceitável se for bom e aceitável para outras pessoas (MAXIMIANO, 2005).

Nesta pesquisa, citam-se como exemplos desse enfoque a teoria da liderança servidora e a teoria da liderança baseada nos princípios relatados a seguir.

### **2.7.1 Teoria da Liderança Servidora**

A liderança servidora vem sendo praticada desde tempos imemoriais, pelos admiráveis líderes da história da humanidade. Um dos mais notáveis líderes servidores da atualidade foi Mahatma Gandhi, que dedicou a sua vida à busca incessante da liberdade e do bem-estar de seu povo. Com o lema da não violência, Gandhi não recrutou nenhum exército contra uma das maiores potências militares e financeiras da época - a Inglaterra -, para conquistar a independência nacional de seu país (ROHDEN, 1982). Entretanto, a liderança servidora aplicada ao ambiente organizacional surgiu na década de 1970, proposta por Robert Greenleaf, com o lançamento de seu livro, *Liderança Servidora*. Para Marinho (2005, p. 7), a liderança servidora é uma

[...] nova proposta, que se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana para virar de cabeça para baixo a visão tradicional e os conceitos populares sobre liderança [...]. Líder servo “é aquele que está mais empenhado em proporcionar o bem estar da equipe do que em conquistar seu próprio sucesso ou progressão pessoal

Segundo esse autor, a liderança servidora vem sendo pesquisada por diferentes expoentes da literatura contemporânea. Nesse sentido, Ann McGee Cooper e Duane Trammel, citado por Marinho (2005), destacam que um líder servidor deve ter as seguintes atitudes básicas:

a) Ouvir sem julgar: significa dizer que quando um membro da equipe traz uma preocupação o líder precisa ouvir para entender tanto os fatos quanto os sentimentos, às vezes não expressos. Antes de dar conselhos e soluções, ou fazer julgamentos a respeito das causas do problema, é preciso ouvir com atenção as preocupações dos companheiros de equipe.

b) Ser autêntico: o líder precisa admitir seus erros abertamente, uma vez que os liderados conhecem perfeitamente todos os pontos fracos de seu líder. Quando um determinado projeto fracassou ou não deu certo, é importante que o líder



reconheça sua parcela de responsabilidade e dividir a carga do fracasso com toda a equipe.

c) Construir comunidade: o líder precisa demonstrar apreciação por aqueles com quem trabalha e criar, entre os membros da equipe, um clima familiar, em que se partilham preocupações e alegrias, intercalando as demandas do trabalho com momentos de comemoração e lazer. É importante agradecer aos membros da equipe por tarefas rotineiras que muitas vezes passam despercebidas e ser solidário com as necessidades e preocupações pessoais de cada membro da equipe.

d) Partilhar o poder: além de delegar funções, o líder deve partilhar com a equipe o poder de ter iniciativa e tomar decisões, mesmo com o risco de cometer erros e equívocos. As decisões do líder precisam ser respaldadas pela visão e experiência de sua equipe, tanto quanto as decisões de cada membro da equipe.

e) Desenvolver as pessoas: o líder tem duas prioridades: o desenvolvimento de si mesmo e o desenvolvimento máximo de sua equipe. Cada pessoa possui um valor intrínseco e um potencial enorme que deve ser desenvolvido, e isso inclui tanto o aspecto profissional, como o aprimoramento de cada um como pessoa. O líder precisa estar comprometido com isso, criando um ambiente permanente de expansão e proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal por meio da participação de todos em eventos e atividades que desafiem o potencial de cada um.

### **2.8.2 Teoria da liderança baseada em princípios**

Stephen Covey, autor da teoria da liderança baseada em princípios, parte da premissa de que o líder preparado para o futuro será aquele que busca, em primeiro lugar, seu próprio desenvolvimento e o conhecimento profundo de si mesmo. Esse preceito remete ao princípio milenar de Sócrates (469-399 A.C.): “conhece-te a ti mesmo”. Observa-se uma ênfase na autodisciplina, na transcendência pessoal, em que o líder torna-se “mestre de si mesmo”.

O autor propõe uma revolução no desenvolvimento de líderes, a partir de um novo mapa mental: uma liderança baseada em princípios. Esses princípios são entendidos como valores que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas” (p. 48).

Um estudo realizado por COVEY (2002), nos Estados Unidos, com 54.000 entrevistados, revela que na visão dos liderados, cerca de um terço, identificou a integridade como sendo a característica fundamental do líder que deseja ser eficaz.

Uma pesquisa semelhante foi desenvolvida por Kouzes e Posner (2003), sobre as características dos líderes que os seguidores admiram. A pesquisa revelou que 88% dos entrevistados consideram a honestidade como a principal característica dos líderes admirados.

Outra pesquisa realizada por Calvosa e Souza Neto (2006), com estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 2006 visava comparar os resultados da pesquisa realizada na universidade brasileira com outro estudo realizado nos Estados Unidos sobre o tema: “as práticas e os atributos do líder empresarial necessários para a condução, com eficácia, dos seguidores no mundo atual”.

Nesse estudo, a tarefa inicial foi a de verificar se havia um grupo de atributos que pudessem ser chamados de “universais” aplicáveis a todos os líderes, em todas as situações.

Os resultados da pesquisa demonstraram que os princípios valorizados pelos liderados, como: integridade, confiança, lealdade e ética, são universais e atemporais, e ressoam por todo o mundo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve como base norteadora verificar os fatores que contribuem para a eficácia do líder em ambiente empresarial.

As pesquisas revelam que, desde o início do Século XX, a liderança tem sido um tema recorrente nas discussões acadêmicas. Discute-se, sobretudo, a necessidade emergente de líderes, capazes de levar as pessoas a se comprometerem com os objetivos das organizações em um ambiente competitivo e em constantes transformações.

Vale destacar que, embora as pesquisas sobre liderança tenham sido desenvolvidas no contexto da função gerencial, não se pode confundi-la com a gerência, que proporciona a seu ocupante uma autoridade formal para exigir que suas ordens sejam cumpridas, independente da vontade dos subordinados. A

liderança, entretanto, está diretamente relacionada à influência, que é o efeito exercido por uma pessoa sobre outra, e fundamenta-se no consentimento dos liderados, pela identidade de interesses existentes entre eles e o líder. Por conseguinte, a identidade de interesses cria, no grupo, a disposição para fazer o que o líder propõe. Mas, afinal, que fatores norteiam a eficácia do líder?

As escolas administrativas das Relações Humanas e Comportamental, já apontavam que o nível de produtividade do trabalhador não dependia apenas das recompensas financeiras, mas, sobretudo de fatores psicológicos e do modo como se davam as relações entre os gestores e subordinados.

Na abordagem dos estilos de liderança, os pesquisadores também concluíram que os melhores resultados verificados nas organizações foram observados nos grupos nos quais os gestores focalizavam sua atenção nas relações com seus subordinados. Da mesma forma, as abordagens contemporâneas revelam que os liderados valorizam virtudes, como: disposição para servir a equipe, integridade, confiança, lealdade e ética. Essas virtudes são destacadas nas pesquisas como sendo universais e atemporais.

Nesse sentido, pode-se inferir que a eficácia do líder tem estreita relação com a habilidade de lidar com a natureza humana e com a prática de princípios de conduta, que embora milenares, são apontados pelos liderados como sendo universalmente valorizados.

## REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração** - Curso Compacto: Manual Prático para Estudantes & Gerentes Profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; SOUZA NETO, Silvestre Prado de. **As competências de liderança**: atributos e práticas do líder do Século XXI. Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP. Janeiro/Abril, 2006, v. 4, n.1.  
COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma?.5 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e O Executivo**. 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LISBOA, Teresinha Covas. Pessoas: a Razão de Ser da Liderança. In: Marinho e Figueiredo (Org). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

LODI, João Bosco. **História da Administração**. Pioneira Thomson Learning, 2003.

MARINHO, Robson M. Liderança em Teoria e Prática. In: **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2004.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

ROHDEN, Huberto. **Mahatma Gandhi**. 6 ed. São Paulo: Alvorada, 1982.

# ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL NA MICROEMPRESA

Antonio Alves Ferreira<sup>1</sup>

Edmilson José da Silva<sup>2</sup>

Gilmara Alves<sup>3</sup>

Matildes José deOliveira<sup>4</sup>

**RESUMO:** Neste artigo, pretende-se chamar a atenção de um público alvo, no intuito de conscientizá-lo sobre a necessidade da escrituração contábil na microempresa. Demonstrar o quanto ela é salutar para a gestão, assim como proporcionar conhecimentos dos elementos que integram o organismo da empresa em funcionamento. Trazer à tona os problemas de natureza fiscal, tributária, econômica, financeira e penal, que poderão surgir para os administradores e proprietários em uma organização, por falta de uma escrituração contábil consoante à legislação vigente. Ressaltar a diferença entre livro caixa e movimentação financeira, bem como a discrepância entre a distribuição de lucros com a isenção do IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte) para a empresa que comprova o resultado contabilmente e para aquela que não possui escrituração contábil e fica limitada ao teto do lucro presumido, depois de deduzido todos os impostos. Ainda, mostrar a distinção entre Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, assim como trazer informação sobre falta de documentação e demonstrativos hábeis para uma possível recuperação extrajudicial, judicial ou falência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Microempresa, Escrituração Contábil, Tomada de Decisão.

**ABSTRACT:** In this article, we intend to draw the attention of an audience in order to make you aware of the need for book keeping in them micro enterprises. Demonstrate how it is beneficial to the management as well as provide knowledge of the elements that make up the body of the company in operation. Bring up the problems of fiscal, tax, economic, financial and criminal, that may arise for managers and owners in an organization, for lack of a book keeping according to the law. To underscore the difference between ledger and financial operations, as well as the discrepancy between the distribution of profits to the exemption from withholding tax (Income Tax Withholding) to the company that proves the result for that accounting and book keeping that does not have and is limited to the roof of the estimated profit after deduction of all taxes. Also, show the distinction between Micro and Small Businesses as well as bring information about lack of documentation and statements skilled for a possible court reorganization, or bankruptcy court.

**KEYWORDS:** Microenterprise, Bookkeeping, Decision Making.

---

<sup>1</sup>Graduado em Gestão Pública pela UEG – Goianésia – Trabalha na Prefeitura de Goianésia

<sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Evangélica de Goianésia – É sócio do Escritório Unaccon Serviços Contábeis Ltda.

<sup>3</sup>Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Evangélica de Goianésia – É sócia do Escritório Unaccon Serviços Contábeis Ltda.

<sup>4</sup>Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás, Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Pós Graduação em Docência Universitária pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), Especialista em Análise e Auditoria Contábil pela UEG, Mestranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-Goiás).

## INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios existem fatores que precisam ser levados em consideração para que haja uma dinâmica de sustentabilidade, tendo em vista que esse é um termo modal para a nova sistemática econômica nesta atualidade.

Foi com essa alusão que surgiu a ideia de realizar este artigo com o tema “A Escrituração Contábil na Microempresa”. No presente trabalho, abordar-se-ão as principais características de uma empresa com prática contábil em conformidade com as normas legais, procurando evidenciar a sua importância no âmbito gerencial, fiscal, econômico, social e ambiental.

Há a necessidade, todavia, de planejamento para que possa haver elaboração de metas com o intuito de alcançar objetivos. Para que isso aconteça, é imprescindível dispor de informações de qualidade para subsidiar esse planejamento. As necessárias informações são extraídas do sistema de escrituração contábil. Em se tratando de negócio, não significa dizer que o termo microempresa denota micro-negócio, mas, se bem gerido e planejado, uma microempresa pode ser um grande negócio. E isso só é possível se for mesclado os elementos que proporcionam informações para que a administração tome suas decisões coerentes, com a mínima margem de erro possível. Desse pressuposto, decorre a justificativa do tema “A Escrituração Contábil na Microempresa”.

Nessa ótica, o objetivo deste artigo é demonstrar ao microempresário a importância da escrituração contábil, do seu valor como instrumento de gestão, além de ressaltar as vantagens dessa ferramenta para o desenvolvimento no negócio na microempresa.

Para tanto, é justificável levar ao conhecimento dos gestores das empresas a importância da escolha de um regime de tributação adequado, a relevância da escrituração contábil, bem como seus benefícios na redução de tributos e dispensa de algumas obrigações acessórias exigidas pelos órgãos fiscalizadores. Na elaboração deste trabalho teve-se a pretensão de proporcionar à sociedade o conhecimento de que a “Escrituração Contábil na ME (Microempresa)” não se limita simplesmente a um termo abstrato e isolado. De modo diferente ela é uma fonte de informações competentes que sustenta um sistema complexo, o qual movimenta todos os seguimentos, econômicos, sociais, governamentais, culturais e ambientais.

Sobretudo, é um órgão vital do atual mercado globalizado, pois ele é composto por um percentual evado de microempresas. A ideia ainda pretende, mesmo que de forma sucinta, servir de fonte de pesquisa sobre o tema para o meio acadêmico, sem deixar de enfatizar a contribuição que dará aos profissionais de Contabilidade e de suas áreas afins. Espera-se, também, que será um elemento altamente relevante para o crescimento das capacidades redatora e cognitiva de seus autores.

Para realização deste trabalho, buscaram-se subsídios em literaturas de contabilidade, de administração e de direito tributário, bem como na rede mundial de computadores, especificamente nos sítios da Secretária da Receita Federal do Brasil e das Secretarias de Fazenda de Estados da Federação Brasileira, bem como nas Normas Brasileiras de Contabilidade. Optou-se por uma pesquisa bibliográfica qualitativa e quantitativa e um estudo de caso. Foram utilizados, também, alguns materiais extraídos da escrituração contábil das operações realizadas pelo Escritório de Contabilidade Unacon, (Universo Assessoria e Consultoria Contábil), relativos a uma empresa de sua carteira de clientes. Para tanto, adotou-se uma denominação fictícia “Indústria e Comércio de Móveis Clássicos Ltda Me”, com a autorização de seu representante. Essas informações são de caráter confiáveis, considerando que elas estão rigorosamente em consonância com a legislação vigente e em conformidade com os Princípios e Normas de Contabilidade. A base normativa, inclusive, foi analisada pelo proprietário da Indústria e Comércio de Móveis Clássicos Ltda Me, que a considerou válida para as suas tomadas de decisões no âmbito gestor. Vale ressaltar que o referido empresário, a partir da tomada de conhecimento das informações em questão, passou a gerir seus negócios com mais eficiência. E ainda, com percepção distinta da personalidade entre as pessoas física e jurídica, fundamento que o tornou mais hábil como gestor.

### **É Necessária a Escrituração Contábil?**

Nos últimos tempos, a preocupação nas micro-organizações tem sido intensificada em virtude do aceleração advindo do sistema globalizado, o qual constringe as empresas a se adequarem estruturalmente, para que possam ser competitivas. Dentre tantos instrumentos, a contabilidade se destaca pela possibilidade de proporcionar a adequação das condições estruturais de ordem

econômico-financeira e social. A título de exemplo, cita-se que há um discurso paradigmático, por parte de profissionais da área de gestão, no que concerne à escrituração contábil para as microempresas. No entanto, qual a necessidade da escrituração contábil, fiscal e gerencial para a microempresa?

### **Breve Histórico de Empresa**

Para falar de micro e pequena empresa se faz necessário um breve relato histórico do conceito e surgimento da empresa. Segundo Almeida (2009), a importância da empresa como organização econômica e social vem de longa data, conforme mencionam economistas e juristas. O embrião desse modelo de entidade está no artesanato. Na Idade Média, segundo Evaristo de Moraes Filho, concomitante ao surgimento das cidades, são criadas oficinas dos artesãos.

Conforme Accardo, Apud Almeida (2009), os momentos da vida da empresa são assinalados pela economia de troca (escambo), tendo seu primeiro germe no artesanato medieval, oportunidade em que o artesão reunia em si a direção e o trabalho. O seu capital era constituído de poucos instrumentos insignificantes. Porém, nessa época, ainda não havia a titulação de empresa e, sim, ofício. A sua produção era feita sob a forma de encomenda, na maioria das vezes, com a matéria prima fornecida por quem fazia a encomenda. A partir do momento em que artesão começou a sentir a necessidade de fabricar os seus produtos para o mercado é que surgiu a figura da empresa. A empresa passou por uma fase lenta de cinco séculos (XIII – XVIII) de desenvolvimento para determinar os elementos demarcatórios da forma atual da sua composição.

Vale lembrar o que Asquine apud Almeida (2009), mencionou o seguinte: “Empresa é uma unidade de pessoas e de bens, destinada à produção, circulação de bens e serviços, em que se agrupam fatores humanos e materiais”. Sua composição agrupa: a) subjetivo; b) material; c) funcional e d) corporativo ou institucional. O primeiro elemento é o empresário (pessoa física ou jurídica, o titular da empresa; o segundo, comumente chamado de patrimonial, é o estabelecimento; o terceiro é a própria atividade e o quarto são os colaboradores.



## **A Microempresa e Empresa de Pequeno Porte**

Para Almeida (2009), não são as grandes empresas que empregam a maioria dos trabalhadores, ao contrário do que se pensa, as microempresas e empresas de pequeno porte são as responsáveis por um número consideravelmente expressivo de obreiros, o que as tornam merecedoras de especial atenção por parte do Estado, conforme delineado no art. 179 da Constituição Federal.

A união, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim como definidas em Lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Para que fosse efetivado o tratamento diferenciado estabelecido no dispositivo da Constituição, a Lei Complementar n. 123, de 14/12/2006, que substituiu a Lei n. 9.841/99, incisos I, II e III do art. 1º, destaca as normas fundamentais a serem dispensadas à Microempresa e EPP (Empresa de Pequeno Porte), conforme segue:

Apuração e recolhimentos dos impostos e contribuições dos entes públicos, por meio de regime único de arrecadação, com alcance as obrigações acessórias, cumprimento das obrigações trabalhistas, acesso ao crédito e ao mercado, com preferência nas aquisições de bens e serviços mediante os Poderes Públicos, bem como direito a inclusão tecnológica e ao associativismo conforme regras regimentares.

Com a aprovação pelo Congresso Nacional e a sanção do Presidente Luís Inácio Lula da Silva da Lei geral da Micro e Pequena Empresa no Brasil, alavancou-se o crescimento do micro empreendedorismo com formalização dos pequenos negócios que estavam na informalidade. Segundo senador, Francisco Dorneles (2007), o número de microempresas e empresas de pequeno porte no Brasil, em 2007, era 99% das seis milhões e 600 mil empresas existentes, contemplando 48,8% dos empregos formais. A previsão de formalização, até 2010, é de 1 a 4 milhões de empresas e o aumento na arrecadação de tributos, na ordem de R\$ 10 bilhões.

## **DISTINÇÃO DE ME E EPP**

Vale ressaltar o critério que distingue a microempresa da empresa de pequeno porte. No art. 3º da Lei Complementar n. 123/2006 há uma relação de fator 10 entre os dois modelos. Considera microempresa, o empresário ou pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera em cada ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). Aquelas que auferirem receita bruta no ano calendário superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) são consideradas empresas de pequeno porte.

Entende-se, pois, que as empresas que faturarem no ano calendário receita bruta fora desses dois patamares não serão contempladas com os benefícios oriundos da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Ainda, há outros critérios de impedimentos para o enquadramento da pessoa Jurídica no regime diferenciado, advindo da referida Lei, tais como: pessoa jurídica de cujo capital participe outra sociedade, ou que seja filial, sucursal, agência ou representação no País; pessoa jurídica com sede no exterior; pessoa jurídica que tenha sócio que faça parte do quadro societário de outra pessoa jurídica e que receba tratamento diferenciado concedido nos termos da LC 123/2006, cuja receita bruta ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), ou quando o sócio participe de mais 10% do capital de outra empresa que seja beneficiada pela LC 123/2006 e que a receita bruta ultrapasse o limite de R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Dentre os benefícios delineados na LC 123/2006, pode ser destacado um instrumento altamente relevante para as ME e EPP, ou seja, o Simples Nacional, que substituiu o Simples Federal, instituído pela Lei n. 9.317 de 05/12/1996, o qual contemplava somente os tributos federais. Diferente disso, o Simples Nacional contempla os tributos de todos os entes da Federação Brasileira, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com a autonomia para os estados legislar limites para o teto da receita bruta. Com o advento dessa lei, as MEs se sentiram menos reprimidas com o peso da carga tributária, haja vista que os benefícios fiscais são aplicados em relação à faixa de faturamento bruto e código de atividade econômica. Não se adentrará nas peculiaridades desse instituto, uma vez que a intenção deste

estudo é demonstrar a importância da escrituração contábil para a microempresa. Também, não se mencionará o termo escrituração fiscal, tendo vista que para haver escrituração contábil é imprescindível que ela seja suportada por documentos fiscais idôneos, os quais, na sua maioria, têm sua escrituração no módulo escrita fiscal e folha de pagamento.

A partir desses módulos, são calculados os tributos devidos e enviados por meio dos dispositivos informatizados de sistema de informação para elaboração da escrituração contábil.

Urge salientar que, mesmo com a faculdade dada pelo Decreto 3.000/1999, incisos I, II e III e parágrafo único do art. 190, que dispensa a escrituração contábil para as MEs, requer-se apenas a apresentação do livro caixa com toda movimentação financeira, inclusive a bancária, que conterá toda a documentação hábil dentro do seu período decadencial. Destaca-se que o art. 1.179 do CC (Código Civil) tem outro entendimento dessa matéria, pois afirma que o empresário e a sociedade empresária estão obrigados a seguir um sistema de contabilidade com base na escrituração fiscal uniforme, além de levantar o balanço patrimonial e o resultado econômico. Portanto, é prudente ressaltar a compreensão entre esses dois estatutos. O Decreto 3.000/1999 versa sobre matéria concernente ao IR (Imposto de Renda). Nesta ótica, sua amplitude não contempla todos os elementos da esfera empresarial, o que leva ao entendimento de que a escrita contábil independe do porte e do sistema de tributação da empresa.

Ademais, a escrita contábil é uma das principais ferramentas capaz de registrar todos os atos e fatos ocorridos em toda operacionalidade de uma entidade, com eficiência e eficácia, ou seja, são vários os seguimentos que são dependentes da contabilidade para que se tenha um perfeito controle. Dentre eles, uns são elementos que serão apreciados eficazmente com o respaldo demonstrado pelo sistema contábil, pois são instrumentos fornecedores de dados para serem processados na contabilidade. A partir daí, poderão ser analisados por meio das demonstrações financeiras. Outros são receptores dos resultados dos dados processados contabilmente, que são as peças contábeis, as quais darão suporte aos gestores em suas funções. A esse respeito, não é demais citar que alguns exemplos instrumentários que podem ser enumerados como alimentadores de dados que serão trabalhados pela contabilidade: a escrituração fiscal, que é instrumento

responsável pelos registros de entradas e saídas de mercadorias, contas a pagar e contas receber, controle de estoques e apuração de impostos. A rigor, são todos regidos por normas da legislação tributária. Departamento de pessoal, setor que realiza as operações concernentes a área trabalhista e que fornece dados relativos à folha de pagamentos e seus encargos sociais, além da situação do capital humano da empresa.

Como seguimentos receptores de resultados processados pela contabilidade têm: a Controladoria, que segundo Figueiredo e Caggiano (2008), não é considerada um departamento, porém, um órgão fundamental que trabalha com informações oriundas da contabilidade e proporciona informações de alto nível de relevância dando suporte para a alta administração da empresa; o Departamento Financeiro, pois sem as informações contábeis não teria funcionalidade confiável. Pode, ainda, ser ressaltada uma gama de outras informações que são subtraídas das demonstrações contábeis, como índices financeiros e econômicos, os quais são fornecidos por meio da análise de balanços, de resultado operacional e da saúde da empresa como um todo.

A escrituração contábil abrange toda a movimentação da escrita fiscal, departamento de pessoal e controle patrimonial. Ainda pode se destacar que a escrituração contábil é essencial para a tomada de decisão, considerando que ela oferece diversos relatórios demonstrativos da situação econômico-financeira e patrimonial da empresa em um determinado momento, além de conferir veracidade junto aos clientes internos e externos das suas movimentações.

### **A Escrituração Contábil e a Nova Lei de Falência**

De acordo com a Lei n. 11.101 de 09/02/2005, conhecida como a Nova Lei de Falência e Recuperação Judicial de Empresas, a sociedade empresária ou o empresário que não mantiver a escrituração contábil, conforme as normas de contabilidade e a legislação comercial, não possuem instrumentos legais para usufruir dos benefícios da citada lei.

Assim dispõem o seu art. 7 e parágrafo 1 do art. 51:

A verificação dos créditos será realizada pelo administrador judicial, com base nos livros contábeis e documentos comerciais e fiscais do devedor e nos documentos que lhe forem apresentados pelos credores.  
Os documentos de escrituração contábil e demais relatórios auxiliares, na forma e no suporte previstos em lei, permanecerão à disposição do juiz, do administrador judicial e, mediante autorização judicial, de qualquer interessado.

Consubstancia-se, portanto a obrigatoriedade da escrituração contábil na microempresa. A Nova Lei de Falência deixa claro que a instrução inicial para petição da recuperação judicial será com base na exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira. Tal instrução deve ser fundamentada nas demonstrações contábeis dos 3 (três) últimos exercícios, elaboradas em observância estrita à legislação societária, com as seguintes peças: Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados Acumulados, Demonstração do Resultado desde o último exercício social e o Relatório Gerencial de Fluxo de Caixa e sua projeção. Em consonância com o § 2º do art. 51 da lei, as microempresas e empresas de pequeno porte, conforme exigência do disposto no inciso II do Caput do art. 51 da referida lei, poderão apresentar livros e escrituração contábil simplificados nos termos da legislação específica que é regulamentada pelo Comitê Gestor do Simples Nacional, segundo o que dispõe o art. 27 da Lei Geral. Vale ressaltar que o Comitê Gestor do Simples Nacional, por meio da Resolução 28/2008, conferiu poderes ao Conselho Federal de Contabilidade para edição de resoluções disciplinando o significado de Contabilidade Simplificada e suas normas. Com anuência do Comitê Gestor do Simples Nacional, o Conselho Federal de Contabilidade editou a NBC T 19.13 no qual fixam as diretrizes para a aplicabilidade e formalidade da contabilidade simplificada.

A permissão legal de adotar uma escrituração contábil simplificada não desobriga a microempresa e a empresa de pequeno porte de manter escrituração contábil uniforme dos seus atos e fatos administrativos que provocaram alteração no seu patrimônio, ou que possam vir a fazê-lo. Mesmo com a faculdade da opção pelo regime de caixa advindo da LC n. 123/2006, o Conselho Federal de Contabilidade, por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade NBC T 2.1, NBC T 2.2, NBC T 2.3, NBC T 2.4, NBC T 2.5, NBC T 2.6, NBC T 2.7 e NBC T 2.8, regulamentou a

Escrituração com base no regime de competência. Tal medida levou em conta a necessidade da adoção da vinculação do recebimento ao documento fiscal em que originou o fato gerador do tributo para que seja adotado o regime de caixa.

No que tange, ainda, o regime de caixa, é relevante salientar o dispositivo legal da Resolução 750/1993, que trata dos princípios contábeis. No seu 5º Princípio, o da (Competência), estabelece normas para a escrituração dos lançamentos contábeis, e demonstra que os registros dos fatos deverão ser feitos de acordo com o fato gerador. Assim sendo, independe do pagamento ou recebimento a sua escrituração. Todas as transações comerciais de compra e venda, deverão ser registradas no momento em que acontece a mudança de titularidade do bem, junto à emissão do documento fiscal hábil que acoberta aquela movimentação. Partindo desse pressuposto, o profissional da área contábil deve conceber esta prática, que além de legal, é um método que proporciona a compreensão do resultado de cada período.

Parece não restar dúvida sobre a fundamentação do Conselho Federal de Contabilidade ao estabelecer as Normas NBC 2.1 a 2.8, para a adoção do regime de competência, independentemente do porte e do regime tributário da empresa.

### **Livros Obrigatórios para a Microempresa à Luz LC 23/2006**

Em conformidade com Schnorr (2008) e sua equipe do Conselho Federal de Contabilidade na obra, *Escrituração Contábil para Micro e Pequena Empresa*, os livros que são obrigatórios para as micro e pequenas empresas são regulamentados pela LC n. 123/2006, pelo Regulamento do Imposto de Renda e pelas Resoluções do Comitê Gestor do Simples Nacional. É enfatizada a obrigatoriedade dos livros de Entradas de Mercadorias, de Serviços Prestados, de Serviços Tomados, de Movimentação Financeira e de Inventário, bem como a exigência da manutenção da boa ordem dos documentos que embasam os cálculos dos tributos recolhidos pelo Simples Nacional, pelo período decadencial a disposição do fisco.

Não há obrigatoriedade da apresentação do Livro Diário e Livros Razão. No entanto, essas mesmas empresas não estão desobrigadas da escrituração mercantil à luz do regramento da Lei n. 10.406/2002. Destarte, a movimentação financeira em que as micros e pequenas empresas estão obrigadas a apresentarem, não deve ser

confundida com o Livro Caixa, tendo em vista que a movimentação em questão contempla toda origem e aplicação de recursos financeiros. Ela não está restrita ao caixa, mas a toda movimentação bancária.

Percebe-se que no espírito dessa legislação está o intuito de conhecer a capacidade de solvência, bem como os ingressos de receitas, movimentação de estoques, custos e despesas, ou seja, uma escrituração contábil implícita.

Ademais, é prudente destacar que, em que pese a segurança transmitida pelos instrumentos legais mencionados anteriormente, eles podem ser fator de arrefecimento dos controles organizais das microempresas, dadas a sua fácil operacionalização e ao seu baixo dispêndio. Vale lembrar que a falta de documentação comprobatória das transações comerciais, e a inexistência de norma que regulamente a escrituração dos lançamentos, podem contribuir para a ocorrência de autos de infração e, até mesmo, de arbitramento pelo fisco.

Outro fato que deve ser considerado é o grau de dificuldade encontrado para as conciliações bancárias por falta de elementos que propicie uma diretiva para os lançamentos das transações financeiras. Para superar esse obstáculo, não há um caminho mais curto e uma ferramenta mais eficaz do que o sistema de escrituração contábil. Pode ser até adotada a sua forma simplificada, porém, regida pelos princípios de contabilidades geralmente aceitos. Uma vez que a empresa opta por adotar a escrituração mercantil, ela já não mais irá trabalhar de forma aleatória, e sim, com instrumentos norteadores suportados por embasamento legal, os quais trarão facilidade e comodidade para a operacionalidade do sistema.

Com os sistemas de informação contábil, disponíveis no mercado e com boa acessibilidade financeira, a operacionalização contábil torna-se bastante funcional, desde que seja precedida de regular parametrização do sistema de escrita fiscal e folha de pagamento. A adoção dessas medidas permite que os dados recebidos e os demais módulos sejam alimentados de forma a obter todas as peças e relatórios contábeis capazes de subsidiar os gestores em suas tomadas de decisões e no conhecimento da saúde empresa como um todo.

## **Imposto Incidente é Custo Variável, Pago pelo Consumidor**

Um fator positivo da contabilidade na microempresa é evidenciar a real situação operacional tais como: giro de estoque, fluxo de caixa, tempo médio de recebimentos e pagamentos, lucratividade, índices econômicos e financeiros, bem como nortear os gestores em suas tomadas de decisões.

Existem fatores que são considerados negativos por alguns empresários, tais como: alta carga tributária, obrigações acessórias e trabalhistas, uma vez que quanto mais a empresa fatura, mais aumentam os tributos supracitados. A contabilidade como ciência, no entanto, é capaz de comprovar que essa ideia distorce a realidade, pois, tributos são encargos variáveis, que aumentam proporcionalmente com o faturamento da empresa. Isto posto, quanto maior o tributo pago, se houver uma boa gestão, maior será o resultado.

Vale ressaltar que a carga tributária no Brasil é alta. É superior à dos Estados Unidos, Japão, Canadá e Suíça, mas abaixo do Reino Unido, Alemanha, Portugal, Luxemburgo, Noruega e outros<sup>5</sup>

## **Contabilidade, Instrumento Gerencial**

Além de obter os benefícios já delineados, é possível demonstrar o acompanhamento da situação econômico-financeira para os gestores em suas tomadas de decisões. Sabe-se o quanto é relevante a contabilidade gerencial para fins de gerenciamento sustentável e alcance melhor dos resultados, o que proporciona reinvestimento para o crescimento da empresa com o intuito de propiciar remuneração do capital investido pelos sócios. Por meio dessas ações é possível conscientizar os administradores de que o fato de uma empresa estar enquadrada em um sistema simplificado de arrecadação ela não será isenta da escrituração contábil.

Para que uma organização possa crescer de forma a se tornar competitiva é necessário que ela se pautem em alguns princípios de cunho estratégicos e táticos.

---

<sup>5</sup>Informações segundo a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), dados coletados em 2008 e divulgados dia 2/09/2010 pela *Fghters* Brasil.



Para que isso ocorra, é imprescindível que há já uma gestão fundamentada em elementos administrativos capazes de nortear as tomadas de decisões. Esses elementos são informações oriundas de um sistema de escrituração contábil consonante às normas vigentes que atendam, concomitantemente, as NBCs (Normas Brasileiras de Contabilidade) e a Legislação dos entes públicos em suas respectivas competências.

### **Fundamentos da Escrituração Contábil para a Distribuição de Lucro**

Além do art. 1.179 do Código Civil/2002, que dispõe sobre a necessidade da contabilidade regular, mencionam-se o que reza o § 2º do art. 14 da LC/123/2006, que trata da Lei nº 9.249 de 26/12/1995, que versa sobre a distribuição de lucros e dividendos entre os sócios, e dos limites estabelecidos para a isenção do imposto de renda.

A empresa que não elabora a escrituração contábil regular só pode distribuir lucros com isenção do IR (Imposto de Renda) até o limite dos parâmetros estabelecido para o lucro presumido. Todo valor distribuído acima desse teto está sujeito à tributação do IR, o que o torna em bitributação, uma vez que esse imposto já foi apurado e pago na PJ (Pessoa Jurídica). A base de cálculo para apuração do IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica) e CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) está fundamentada nos arts. 30 a 35 da Lei nº. 8.981 de 20/01/1995 e da Lei nº 11.119 de 25/05/2005. O percentual sobre a receita bruta auferida depende do ramo de atividade da empresa, com variação entre 1,6% a 32%, conforme tabela de percentual de presunção por atividades, estabelecida pela Lei 9.249 de 26/12/1995, que terá sua vigência até 2011.

### **Distribuição de Lucros sem Escrita Contábil Regular**

Para enfatizar a compreensão dos benefícios que deixarão de ser usufruídos com a falta da escrituração contábil, demonstra-se aqui o exemplo de uma empresa comercial (fictícia), com ramo de atividade enquadrada na Tabela da Lei 9.249/1995, com o percentual de 8,00%, que auferiu uma receita bruta no período de um ano no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais). Efetua-se a apuração dos impostos da

seguinte forma: Base de Cálculo = R\$ 100.000,00 x 8,00%, portanto, ela é igual a R\$ 8.000,00. (oito mil reais). A seguir, aplica-se sobre esse valor a tarifa do IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica), 15,00%, pois nesse caso não há o adicional de 10,00% por não ter ultrapassado os R\$ 60.000,00 por trimestre. O valor do IRPJ a pagar é de R\$ 8.000,00 x 15,00% = R\$ 1.200,00, conforme evidenciado na tabela abaixo: Base legal, item “a” da tabela dos percentuais de presunção da Lei nº. 9.249/1995, conforme estabelece a Instrução Normativa nº11/1996 e a Instrução Normativa nº 93/1997.

<b>TABELA PARA CÁLCULO DO IRPJ (IMPOSTO DE RENDA DA PESSOA JURÍDICA)</b>	
<b>REF. EXERCÍCIO 200X</b>	<b>DADOS</b>
RECEITA BRUTA (RB)	100.000,00
PERCENTUAL DE PRESUNÇÃO (%P) COMÉRCIO	8,00%
BASE DE CÁLCULO (BC)	8.000,00
PERCENTUAL DE ALIQUOTA (%AL)	15,00%
<b>VALOR DO IRPJ DEVIDO (VD)</b>	<b>1.200,00</b>

FONTE: Elaboração Própria

Fórmula para cálculo do valor devido na tabela acima:

$$BC = RB \times \%P$$

$$BC = R\$ 100.000,00 \times 8,00\%$$

$$BC = R\$ 8.000,00$$

$$VD = BC \times \%AL$$

$$VD = R\$ 8.000,00 \times 15,00\%$$

$$VD = R\$ 1.200,00$$

Para a apuração da base de cálculo da CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido), o percentual de presunção é de 12,00%. Para encontrar o valor devido da CSLL, procede-se da seguinte maneira: R\$ 100.000,00 x 12,00% = R\$ 12.000,00, o que implica que o valor a pagar da CSLL é de R\$ 12.000,00 x 9,00% = R\$ 1.080,00.

**TABELA PARA CÁLCULO DO CSLL (CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO)**

REF. EXERCICIO 200X	DADOS
RECEITA BRUTA (RB)	100.000,00
PERCENTUAL DE PRESUNÇÃO (%P) COMÉRCIO	12,00%
BASE DE CÁLCULO (BC)	12.000,00
PERCENTUAL DE ALIQUOTA (%AL)	9,00%
<b>VALOR DO CSLL DEVIDO (VD)</b>	<b>1.080,00</b>

FONTE: Elaboração Própria

Fórmula para cálculo do valor devido na tabela acima:

$$BC = RB \times \%P$$

$$BC = R\$ 100.000,00 \times 12\%$$

$$BC = R\$ 12.000,00$$

$$VD = BC \times \%AL$$

$$VD = R\$ 12.000,00 \times 9\%$$

$$VD = R\$ 1.080,00$$

Valor da COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social)  
 – R\$ 100.000,00 x 3% = R\$ 3.000,00:

**TABELA PARA CÁLCULO DA COFINS (CONTRIB. PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL )**

REF. EXERCICIO 200X	DADOS
RECEITA BRUTA (RB)	R\$ 100.000,00
PERCENTUAL DE PRESUNÇÃO (%P) COMÉRCIO	100,00%
BASE DE CÁLCULO (BC)	R\$ 100.000,00
PERCENTUAL DE ALIQUOTA (%AL)	3,00%
<b>VALOR DEVIDO (VD)</b>	<b>R\$ 3.000,00</b>

FONTE: Elaboração Própria

Fórmula para cálculo do valor devido na tabela acima:

$$BC = RB \times \%P$$

$$BC = R\$ 100.000,00 \times 100,00\%$$

$$BC = R\$ 100.000,00$$

$$VD = BC \times \%AL$$

$$VD = R\$ 100.000,00 \times 3\%$$

$$VD = R\$3.000,00$$

Valor do PIS/PASEP (Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio Público) – R\$ 100.000,00 x 0,65% = R\$ 650,00.

**TABELA PARA CÁLCULO DA COFINS (CONTRIB. PARA O FINANCIAMENTO DA SEGURIDADE SOCIAL)**

REF. EXERCÍCIO 200X	DADOS	
RECEITA BRUTA (RB)	R\$	100.000,00
PERCENTUAL DE PRESUNÇÃO (%P) COMÉRCIO		100,00%
BASE DE CÁLCULO (BC)	R\$	100.000,00
PERCENTUAL DE ALIQUOTA (%AL)		3,00%
<b>VALOR DEVIDO (VD)</b>	<b>R\$</b>	<b>3.000,00</b>

FONTE: Elaboração Própria

Fórmula para cálculo do valor devido na tabela acima:

$$BC = RB \times \%P$$

$$BC = R\$ 100.000,00 \times 100,00\%$$

$$BC = R\$ 100.000,00$$

$$VD = BC \times \%AL$$

$$VD = R\$ 100.000,00 \times 3\%$$

$$VD = R\$3.000,00$$

Para a distribuição de lucros, conforme o disposto na Instrução Normativa nº 11/1996 e o ADN (Ato Declaratório Normativo) nº 4/1996, deduz-se do Lucro Presumido o IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica), a CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), a COFINS (Contribuição Financeira para Seguridade Social) e o PIS/PASEP (Programa de Integração Social e Formação do Patrimônio Público). Com base no que foi consubstanciado acima, o lucro a distribuir aos sócios ou ao empresário, sem incidência do IRRF (Imposto de Renda Retido na Fonte), fica assim evidenciado: Lucro Presumido R\$ 8.000,00 – 1.200,00 – 1.080,00 – 3.000,00 – 650,00 = R\$ 2.070,00 (dois mil e setenta reais).

Fórmula para o cálculo do Lucro a distribuir com base Lucro Presumido

$$RB \times \%P - (IRPJ + CSLL + COFINS + PIS/PASEP)$$

**Demonstração do Resultado do Exercício de 200X - Sem Escrita Contábil**

<b>Receita Bruta</b>	<b>100.000,00</b>	
<b>Base de Cálculo (8,00%) da RB</b>		<b>8.000,00</b>
IRPJ (15,00%)	- 1.200,00	
<b>Base de Cálculo (12,00%) da RB</b>		<b>12.000,00</b>
CSLL (9,00%)	- 1.080,00	
<b>Base de Cálculo (100,00%) da RB</b>		<b>100.000,00</b>
COFINS (3,00%)	- 3.000,00	
PIS (0,65%)	- 650,00	
<b>Lucro a Distribuir com base no Lucro Presumido =====&gt;</b>		<b>2.070,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Distribuição de Lucros com Escrita Contábil

A distribuição de lucros aos sócios ou empresários da empresa em questão, quando se elabora a escrita contábil em consonância com as normas legais e os princípios contábeis geralmente aceitos, fica como segue: Considerando que seja feito um planejamento para elaboração de preço, parte-se dele para encontrar o *Mark-up* (Taxa de Marcação) na ordem de 1,80.

### Formação de preço

$$P = \text{BASE} \times [1 / (1 - \text{SOMA}\%)]$$

**Encontrando o Mark-Up para Formação de preço**

<b>BASE</b>	<b>R\$</b>	<b>55.555,00</b>	<b>55,5550%</b>	<b>VALORES EM R\$</b>
IRPJ		0,0120	1,20%	R\$ 1.200,00
CSLL		0,0108	1,08%	R\$ 1.080,00
COFINS		0,0300	3,00%	R\$ 3.000,00
PIS		0,0065	0,65%	R\$ 650,00
DESPESAS OPERACIONAIS E TRIBUTOS		0,18590	18,59%	R\$ 18.590,00
LUCROS AUFERIDOS		0,1993	19,93%	R\$ 19.925,00
<b>SOMA DOS PERCENTUAIS</b>		<b>0,4445</b>	<b>44,4450%</b>	R\$ 44.445,0000
<b>MARK-UP</b>		<b>1,8000</b>	<b>180,00%</b>	
<b>PREÇO</b>	<b>R\$</b>	<b>100.000,00</b>		<b>R\$ 100.000,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

De posse desses dados, é possível calcular o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas). Receita bruta de R\$ 100.000,00 / 1,80 = R\$ 55.555,00 (cinquenta e cinco mil e quinhentos e cinquenta e cinco reais), mais despesas com Pessoal, Diretoria, Tributos e outros, no valor de R\$ 24.520,00 (vinte e quatro mil quinhentos e vinte reais). Cálculo do Lucro Contábil a ser distribuído com isenção do IRRF (Imposto de Renda Retido da Fonte): R\$ 100.000,00 – R\$ 55.555,00 – R\$ 18.590,00 -

R\$1.200,00 - R\$1.080,00 – R\$ 650,00 = R\$ 19.525,00 (dezenove mil e Quinhentos e Vinte e Cinco Reais). Portanto, a diferença percebida entre a distribuição de lucro pelo teto do regime presumido para a empresa sem escrita contábil e a distribuição pelo lucro apurado contabilmente pela contabilidade regular é bastante significativa. Esse fato pode ser explicado em razão de que os dois modelos de apuração apresentados podem ser evidenciados assim: Lucro a distribuir conforme item 1.6 R\$ 2.070,00 (dois mil e setenta reais), conforme o item 1.7 R\$ 19.525,00 (dezenove mil quinhentos e vinte e cinco reais). Já R\$ 19.525,00 – R\$ 2.070,00 = R\$ 17.855,00 (dezessete mil oitocentos e cinquenta e cinco reais).

A partir dessa ótica, vale ressaltar o quanto é salutar a Escrituração Contábil na Microempresa, tendo em vista que, segundo os exemplos demonstrados, o valor a ser distribuído por meio da comprovação contábil, com isenção do IRRF é,8,63 vezes o valor daquele que não tem suporte pela escrituração contábil, ou seja, 862,56% a mais.

**Demonstração do Resultado do Exercício de 200X - Com Escrita Contábil**

<b>Receita Bruta</b>	<b>100.000,00</b>	
(-) Deduções da Receita		- 5.920,00
IRPJ	- 1.200,00	
CSLL	- 1.070,00	
COFINS	- 3.000,00	
PIS	- 650,00	
<b>(=) Receita Líquida</b>		<b>94.080,00</b>
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	- 55.555,00	
<b>(=) Lucro Bruto</b>		<b>38.525,00</b>
(-) Despesas Operacionais e Administrativas	- 18.590,00	
<b>(=) Lucro Operacional Líquido a Distribuir</b>		<b>19.935,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

Vale lembrar que se for feita a retirada estabelecida no item 1.7, sem a comprovação da escrituração contábil, haverá uma incidência de IRPF (Imposto de Renda de Pessoa Física) na 5ª faixa, com percentual de 27,5%. Ressalta-se que, depois da apuração na tabela progressiva, a alíquota efetiva cai para 23,62%, conforme evidenciado na tabela abaixo: R\$ 17.855,00 x 23,62% = R\$ 4.217,35 (quatro mil e duzentos e dezessete reais e trinta e cinco centavos) de IRRF.

Demonstrativo de Apuração do Imposto

FAIXA DA BASE CÁLCULO	ADICIONAIS	ALÍQUOTA	VALOR DO IMPOSTO	
1ª Faixa	1.499,15	1.499,15	0,00%	-
2ª Faixa	2.246,75	747,60	7,50%	56,07
3ª Faixa	2.995,70	748,95	15,00%	112,34
4ª Faixa	3.743,19	747,49	22,50%	168,19
5ª Faixa	3.743,19	14.111,81	27,50%	3.880,75
<b>TOTAL =====&gt;</b>		<b>17.855,00</b>		<b>4.217,35</b>

Fonte: Elaboração própria - com informações do RIR /99

**Rendimento na Faixa de 27,5%**

Alíquota Efetiva 23,62%

O gestor que não é avesso à mudanças, mas detentor de conhecimento sobre sistema contábil e administrativo, é capaz de conhecer a classificação correta dos gastos, distinguir quando eles se tornam custos, despesas ou investimentos. Partindo desse pressuposto, facilita a avaliação da relação custo benefício, o que explica a importância da implantação da contabilidade regular na empresa. Além dos benefícios já delineados, pode ser exemplificado como custo benefício o gasto com a contratação de um profissional da área contábil que atenda as necessidades da organização no contexto que diz respeito ao tema aqui abordado.

É possível considerar, portanto, que a contratação de profissional qualificado na área contábil se converte em investimento organizacional. Esse argumento vai ao encontro dos ganhos da empresa, pois ele proporciona agilidade na organização, dá respaldo à parte estratégica da empresas na orientação da decisão correta e tempestiva, e torna o negócio mais competitivo e com melhores resultados.

Confirma-se, portanto, que esse gasto não é custo e nem despesa, mas sim, um ativo intangível, “capital intelectual”.

**CONCLUSÃO**

É válida a afirmativa dos estudiosos que enfatizam as vantagens e os benefícios que a escrituração contábil proporciona ao crescimento da microempresa. Além da obediência ao diploma legal de que trata o art. 1.179 do Código Civil/2002, atende também o que fixa a NBC 19.3 (Norma Brasileira de Contabilidade), editada pelo CFC (Conselho Federal de Contabilidade), para regulamentar e dar forma à

Contabilidade Simplificada, conforme disciplina o art. 27 do CGSN (Comitê Gestor do Simples Nacional).

A partir do entendimento do exposto pelo CFC e CC/2002, não se pode embasar apenas no instrumento legal, Imposto de Renda (IR/99), cuja finalidade é normatizar somente um dos seguimentos que regem o campo tributário, econômico, financeiro e sustentável de sistema tão complexo, como o “sistema empresa”.

O gestor de tributos da Microempresa deve estar atento à finalidade de cada lei, para que ele possa entender os seus efeitos no que diz respeito a sua aplicabilidade. O Decreto 3.000/1999 RIR (Regulamento do Imposto de Renda) tem a função de regulamentar os métodos e a sistemática do Imposto de Renda e CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido). Em assim sendo, o seu conteúdo não alcança os demais elementos normatizados por outros sistemas legais.

E interessante salientar que, ao abordar somente os tributos citados anteriormente, o Imposto de Renda não tem interesse e nem precisa de um sistema de contabilidade para que sua eficácia seja atingida, uma vez que a ele o que interessa é à base de cálculo para recolhimento do imposto. E para encontrar essa base, a receita bruta é suficiente para que se possa efetuar a presunção ou o arbitramento, como já demonstrado no cálculo para distribuição de lucros dos empresários ou sócios das empresas que não possuem escrita contábil.

Outros fatores negativos da não elaboração de um sistema de contabilidade regular é a falta de informações norteadoras das ações dos gestores para efetuarem seus planejamentos e seus controles, o que repercute na possível necessidade de recuperação judicial, extrajudicial ou falência. Nesse caso, não há como comprovar a situação patrimonial e os fatos ocorridos na empresa, o que pode conferir certo de grau fraudulento à administração da organização.

Como se não bastasse a argumentação que atravessa este estudo, a contabilidade mercantil é um instrumento que prima a distribuição de lucros com isenção do imposto de renda na fonte, pois ela é a única ferramenta capaz de comprovar, contabilmente, o resultado econômico-financeiro de uma organização. Ao se partir dessa premissa, é possível dizer que toda microempresa, além de não estar dispensada da escrituração mercantil, ela deve fazê-la para que tenha elementos que propicie uma gestão capacitada e competitiva.



Isto posto, o profissional da Contabilidade não deve se limitar a registrar os fatos ocorridos e a emitir demonstrações financeiras. Ele precisa não apenas buscar conhecimentos das áreas afins da contabilidade, mas se capacitar para levar ao conhecimento dos gestores das microempresas a necessidade de planejamento financeiro e tributário. Assim, eles contribuirão efetivamente com informações que proporcionarão a ampliação dos resultados positivos das microempresas. Em contrapartida, o novo perfil do contador será reorientado pelo reconhecimento da sua importância no processo de desenvolvimento organizacional e no crescimento e fortalecimento da sua categoria de profissional.

## REFERÊNCIAS

Código Civil Brasileiro de 2002: **Vade-mécum** – 5 ed. ver. atual. São Paulo:Revista dos Tribunais, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar.**Controladoria, teoria e prática**– 4ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLORESTA, Livieli: **Tributação das pessoas jurídicas**: Treinamento e Consultoria. Goiânia: 2011.

Gazeta Mercantil/Caderno A - Pág. 11 Francisco Dornelles - Senador pelo PP (Partido Progressista) do Rio de Janeiro e ex-ministro do Trabalho) **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**. Disponível em: [www.netlegis.com.br](http://www.netlegis.com.br). Acesso em: 03/abr/2011.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Fábio Hiroshi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki: **Imposto de Renda das Empresas**: interpretação e prática. 34 ed. São Paulo: IR Publicações, 2009.

**Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Disponível em: <<http://forum.fighters.com.br/topic/26114-carga-tributaria-no-brasil-e-maior-do-que-nos-eua-dinamarca-lidera>>. Acesso em: 03/abr/2011.

INDÍCIBUS, Sérgio de: **Contabilidade introdutória**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1998.  
**Lei Complementar 123/2006**: Estatuto da Micro Empresa e Empresa de pequeno Porte.

MARTINS, Elizeu: **Contabilidade de custo**.9 ed. São Paulo: Atlas 2008.

NEVES, Silvério das; VICENCONTI, Eduardo V.: **Contabilidade básica** – 4 ed. ver. Atualizada – São Paulo: Frase, 1996.

Regulamento do Imposto de Renda (RIR) Decreto 3.000/99: **VadeMecum** – 5 ed. ver. *atual*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

SCHNORR, Paulo Walter: **Escrituração contábil simplificada para a micro e pequena empresa**. Brasília: CFC, 2008.

SILVA, Edmilson José da: **A Contabilidade como Instrumento de Gestão Empresarial**. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis, Faculdade Evangélica de Goianésia, 2009 (Mimeo).

# A IMPLANTAÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA NO SETOR PÚBLICO

Márcia Helena de Andrade<sup>1</sup>

**Resumo:** Neste trabalho abordam-se as mudanças ocorridas nas demonstrações contábeis aplicadas no setor público, representadas, principalmente, pela inserção das Convergências das Práticas Contábeis às Normas Internacionais de Contabilidade e pela implantação da Demonstração do Fluxo de Caixa no setor público, em que se evidenciam os ingressos e saídas dos recursos públicos. Analisa-se a estrutura da Demonstração do Fluxo de Caixa, bem como as contas que a compõe, dos métodos de contabilização e as vantagens analíticas oferecidas no setor público, que até o desenvolvimento das regulamentações citadas não eram observadas pelo setor. O embasamento teórico se detém nas normatizações expedidas pela Secretaria do Tesouro Nacional. O presente artigo desenvolver-se-á por meio de pesquisa bibliográfica e exploratórias das exigências legais, com destaque das demonstrações contábeis aplicadas ao setor público, de forma a demonstrar a implantação e as vantagens da Demonstração do Fluxo de Caixa.

**Palavras-chave:** Demonstração Contábil, Setor Público, Fluxo de Caixa.

## THE DEPLOYMENT OF STATEMENT OF CASH FLOW IN THE PUBLIC SECTOR

**ABSTRACT:** in this work cover-if changes in financial statements applied in the public sector, mainly represented by the insertion of convergence of accounting practices with international accounting standards and implementation of statement of cash flow in the public sector, in which they show tickets and outputs of public resources. Analyzes the structure of the statement of cash flow, as well as the Auditors that composes of accounting methods and the analytical advantages offered in the public sector, until the development of the regulations cited were not observed by the industry. The theoretical foundation of rather stop at national Treasury Secretariat (CVM). This article will develop through bibliographic search and exploration of legal requirements, in particular of the financial statements are applied to the public sector, in order to demonstrate the value and advantages of statement of cash flow.

**KEYWORDS:** Accounting, public sector Demonstration, cash flow.

## INTRODUÇÃO

A contabilidade pública busca demonstrar aos seus usuários informações atualizadas, exatas e claras dos resultados alcançados na sua prestação de serviço.

---

<sup>1</sup>Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Goiás, pós graduada em Auditoria e Gestão Governamental pela PUC-GO e Docência Universitária pela UEG. Atualmente é professora universitária na UEG/Jaraguá, no curso de Ciências Contábeis e na Faculdade Aliança de Itaberaí - GO, no curso de Ciências Contábeis.

A forma de contabilizar no setor público está passando por um período de grandes mudanças, especificamente no modo de evidenciação contábil, face à implantação das novas Demonstrações Contábeis. Pode-se destacar a inclusão da Demonstração do Fluxo de Caixa e a Demonstração do resultado Econômico, em que a primeira se constitui em objetivo de estudo neste artigo.

A Demonstração do Fluxo de Caixa é o Anexo de número 18 na Contabilidade Pública, que evidencia os movimentos de entrada e saída ocorridos no caixa e seus equivalentes. A implantação dessa demonstração permitiu a padronização e o *disclosure* das informações contábeis públicas a nível nacional e internacional, o que motivou a sua proposição a todas as entidades, tanto públicas como privadas.

Diante desse cenário, levanta-se o propósito de que a Demonstração do Fluxo de Caixa se tornou obrigatória para as entidades públicas, em face de comprovação de que se constitui em instrumento eficiente e útil para a administração pública.

## **O Processo de Convergência das Práticas Contábeis**

O cenário econômico mundial tem passado por inúmeras transformações, entre elas destaca-se o processo de Convergências das Práticas Contábeis nas Normas Internacionais de Contabilidade. O Brasil adotou esse procedimento a partir da vigência da Lei nº 11.638, de 28/12/2007, que determina a obrigatoriedade das empresas praticarem as regras internacionais de contabilidade. Tal decisão foi também respaldada na orientação e na normatização do Conselho Federal de Contabilidade, Comitê de Pronunciamentos Contábeis, FIPECAFI, ABRASCA, do IBRACON e BR GAAP – Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (Brasil). A nível internacional, tem-se como órgãos reguladores o IASC - International Accounting Standards Committee; IASB - International Accounting Standards Board; IFRS - International Financial Reporting Standards; FASB – Financial Accounting Standards Board, US GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles e a IFAC – International Federation of Accountants.

A Convergência representa a busca da harmonização das práticas contábeis, em razão da possibilidade de comparação e compreensão das informações contábeis, que facultam aos usuários obter informação maximizada, em âmbito

internacional, o que concorre para um alcance abrangente da ciência contábil, ou seja, produzir informações úteis. A realização e a aceitação das convergências foram efetivadas paulatinamente. Em 1995, a IASC, junto à IOSCO (International Organization of Securities Commissions), buscou apoio e obteve aceitação das Bolsas de Valores. Em seguida, as convergências conseguiram o feito de serem aceitas e aprovadas por diversas organizações relacionadas ao assunto.

No setor público não foi diferente. Houve a necessidade de promover a Convergência das Práticas Contábeis com as Normas Internacionais de Contabilidade, conforme a Portaria Ministério da Fazenda nº 184, de 25/08/2008, que dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público quanto aos procedimentos, práticas e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao setor público.

O Artigo 1º da citada Portaria determina que a Secretaria do Tesouro Nacional – STN desenvolverá ações no sentido de promover a convergência às normas referidas e identificará as necessidades de convergência às normas internacionais de contabilidade publicadas pela IFAC, bem como às normas brasileiras editadas pelo CFC. Além do mais, editará normativos, manuais, instruções de procedimentos contábeis e plano de contas e adotará procedimentos necessários para atingir os objetivos de convergência estabelecidos no âmbito do Comitê Gestor da Convergência no Brasil. Promoverá, também, o acompanhamento contínuo das normas contábeis aplicadas ao setor público, como complementa o artigo 2º da referida portaria.

A STN tem capacidade de desenvolver esses procedimentos, pois é um órgão central do Sistema de Contabilidade Federal, que tem competência para identificar as necessidades de convergência aos padrões internacionais de contabilidade aplicados ao setor público, conforme disposto no inciso XVII do artigo 7º do Decreto nº 6.976, de 07/10/ 2009 e Artigo 18 da Lei nº 10.180, de 06/02/2001.

### **Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público**

A Lei nº 4.320/64, de 03/1964 que dispõe sobre as normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos

Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, determina, em seu artigo 101, que os resultados gerais do exercício sejam demonstrados no Balanço Orçamentário, no Balanço Financeiro, no Balanço Patrimonial e na Demonstração das Variações Patrimoniais, segundo os Anexos números 12, 13, 14 e 15.

Considerando a necessidade de elaboração de Demonstrações Contábeis aplicadas ao Setor Público para acompanhar a economia mundial, possibilitar a convergência das práticas contábeis vigentes no setor público com as Normas Internacionais de Contabilidade, padronizar os procedimentos dos registros contábeis nos três níveis de governo e promover transparência nas contas públicas, a Secretaria do Tesouro Nacional publicou a Portaria nº 751, de 16/12/2009, que aprovou o volume V das Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público e republicar o Volume IV do Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, conforme dispõe o artigo 1º e 2º do ato administrativo supracitado.

A Secretaria do Tesouro Nacional também aprovou a Portaria nº 749, de 15/12/2009. No seu artigo 1º, instituiu os Anexos da Contabilidade Pública, quais sejam, o de número 18, que trata da Demonstração dos Fluxos de Caixa; o de nº 19, que se refere à Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e o de nº 20, que se reporta à Demonstração do Resultado Econômico. Tais instrumentos tornam obrigatória que a Demonstração das Mutações no Patrimônio Líquido será obrigatória apenas para as empresas estatais dependentes e para os entes que as incorporaram no processo de consolidação das contas, conforme destaca o artigo 4º do citado ato. Vale ressaltar que no seu artigo 5º, a Demonstração do Resultado Econômico será de elaboração facultativa pelos entes da federação.

Essas demonstrações contábeis implantadas promoverão informações mais úteis, claras e precisas, principalmente aos órgãos fiscalizadores, ao realizarem auditoria nas demonstrações, sobretudo no que tange aos dados constantes da Demonstração do Fluxo de Caixa, pois que é obrigatória a sua elaboração por todos os níveis do governo. Não custa salientar que as informações geradas pela contabilidade pública têm por objetivo apoiar o processo de tomada de decisões e auxiliar na adequada prestação de contas das entidades.

Menciona-se também que a aplicação das demonstrações será somente aplicada, e de forma facultativa, a partir do ano de 2010 e, de modo obrigatório, em 2012 para a União, Estados e Distrito Federal. A partir do ano de 2013, a

obrigatoriedade se estenderá aos municípios. Esse transcurso de tempo é fundamental para que se façam ajustes organizacionais nas instituições públicas e treinamento e aperfeiçoamento dos profissionais da área contábil.

### **A Demonstração do Fluxo de Caixa no Setor Público**

A busca do resultado financeiro é um dos principais objetivos das empresas, independente de qualquer que seja a sua finalidade. A Demonstração do Fluxo de Caixa evidencia as alterações e modificações ocorridas no caixa da entidade em um determinado período. Diversos autores trataram desse tema.

Para Marion (1998, p. 380), a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC)(...) “indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro”.

Uma das questões mais enfatizadas nessa demonstração é que a origem da receita pública será evidenciada de forma clara, de modo a permitir a identificação da despesa pública, ou seja, onde foi aplicado os recursos financeiros coletados nos cofres públicos. Este fato permite a visualização da credibilidade e transparência na arrecadação e no gasto público.

O Manual de contabilidade aplicada ao setor público (2009, p. 42) enfatiza que a Demonstração do Fluxo de Caixa tem o objetivo de contribuir para a transparência da gestão pública, pois permite um melhor gerenciamento e controle financeiro dos órgãos e entidades do setor público.

Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) corrobora o posicionamento ao afirmar que o “(...) o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. Compreende-se, portanto, que qualquer mudança no caixa da administração pública será imediatamente identificado os motivos que originaram e as consequências que acarretarão.

O método de evidenciação da Demonstração do Fluxo de Caixa é o direto e indireto, pois são dimensionados os ingressos e desembolsos dos Fluxos de Caixa das Atividades de Operações, Investimentos e de Financiamento. Nesse sentido, é possível demonstrar o período relacionado, o ente da federação contabilizado, com

destaque para os valores do exercício atual e do ano anterior, a fim de possibilitar o balizamento de comparabilidade.

As atividades do Fluxo de Caixa das Operações compreendem os ingressos, inclusive os decorrentes de receitas originárias e derivadas, além dos desembolsos relacionados com a ação pública e os demais fluxos que não se qualificam como de investimentos ou financiamentos. Esta análise é possível porque o Fluxo de Caixa dos Investimentos inclui os recursos relacionados à aquisição e à alienação de ativo não circulante, bem como recebimentos em dinheiro por liquidação de adiantamentos ou amortização de empréstimos concedidos. Nesse patamar, o referido Fluxo também contempla os recursos relacionados à captação e à amortização de empréstimos e financiamentos, conforme aborda o Manual de contabilidade aplicada ao setor público (2009, p. 42).

A Demonstração do Fluxo de Caixa é fundamental para a eficiência e utilidade do controle gerencial e financeiro da administração pública. Fornece aos usuários da informação contábil meios para analisar a capacidade da entidade de gerar caixa para atender suas necessidades, bem como avaliar sua liquidez, atual e futura, no que concerne à competência de manter os serviços públicos para atender os anseios sociais. Além do mais, permite uma visualização da situação das finanças públicas, o que vai ao encontro das exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal, ao favorecer a identificação das três atividades de fluxo de caixa: detectar e comparar as suas movimentações, observar se os recursos financeiros excedentes estão sendo aplicados devidamente, sem lesar os cofres públicos, e fornecer subsídios balizadores do momento em que a Administração Pública pode contrair novas despesas, sem desequilibrar as finanças públicas. Por último, se constitui em instrumento gerencial privilegiado para avaliar os reflexos que a gestão proporcionou na liquidez da entidade e como os recursos públicos foram utilizados de forma a garantir a continuidade das atividades públicas.



## REFERÊNCIAS

ALVIM, José Mário Costa. **Convergência contábil**: um enfoque sobre a lei n. 11.638/2007. Disponível em: <<http://www.sescon-mg.com.br/textos/fumec.pdf>> Acesso em: 25 fev. 2011.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Casa Civil. **Lei n. 11.638/2007**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007.../l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007.../l11638.htm)> Acesso em: 28 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Casa civil. **Lei n. 10.180/2001**. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil.../Leis/LEIS\\_2001/L10180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil.../Leis/LEIS_2001/L10180.htm)>. Acesso em: 28 fev.2011.

\_\_\_\_\_. Casa Civil. **Lei n. 4.320/64**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Portaria n. 184/2008**. Disponível em: <[www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/.../PortMF\\_184\\_2008.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/.../PortMF_184_2008.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Portaria nº 749/2009**. Disponível em: <[www.tesouro.fazenda.gov.br/.../Portaria\\_STN\\_749\\_Atualizacao\\_Anexos\\_Lei\\_4320.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/.../Portaria_STN_749_Atualizacao_Anexos_Lei_4320.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Portaria nº 751/2009**. Disponível em: <[http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Portaria\\_STN\\_DCASP\\_port751.pdf](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/Portaria_STN_DCASP_port751.pdf)>. Acesso em: 28 fev.2011.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 2. ed. V.5. Brasília: Coordenação-Geral de Contabilidade, 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional; Coordenação de Contabilidade. **Novas demonstrações contábeis do setor público**. Disponível em: <[http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos\\_presenciais/VI\\_semana\\_AOFCP/material/Slide\\_Of\\_75\\_Novas\\_Demonst\\_Cont\\_Set\\_Pub.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos_presenciais/VI_semana_AOFCP/material/Slide_Of_75_Novas_Demonst_Cont_Set_Pub.pdf)> Acesso em: 17 mar. 2011.

LEMES, Sirley; CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. **Efeito da convergência das normas contábeis brasileiras para as normas internacionais do IASB**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/345.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2011.

MARION, José C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 380-404.

# SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO APLICADA EM RECURSOS HUMANOS

WILTON BERNARDES DA SILVA<sup>1</sup>

**Resumo:** O ambiente cooperativo está cada vez mais informatizado e já é uma realidade a constante transferência de informação dentro desse meio. Logo, se torna necessário que sejam avaliados os riscos que uma empresa tem ao expor suas informações à funcionários, a empresas terceirizadas e a fornecedores. É nesse âmbito que a segurança da informação tem que ser aplicada ao departamento de Recursos Humanos, que gere o ciclo de vida do funcionário dentro de uma organização, desde a pré contratação, contratação, mudança de contrato até o término do contrato.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente Cooperativo; Segurança da Informação; Recursos Humanos.

## APPLIED INFORMATION SECURITY, HUMAN RESOURCES

**ABSTRACT:** The cooperative environment is increasingly computerized and is now a reality, the constant transfer of information within that environment. Soon it becomes necessary that evaluated the risks that a company has to expose their information to employees, subcontractors and suppliers will have access to these assets. It is in this context that information security has to be applied to the Human Resources department, who manage the lifecycle of the employee within an organization ranging from pre contract through the contract, change of contract or termination.

**KEY WORDS:** Cooperative Environment; Information Security; Human Resources.

## INTRODUÇÃO

Em meio aos avanços da globalização, nos dias atuais se torna indispensável o uso da Internet para que a empresa possa manter a comunicação, em uma dinâmica que ultrapassa limites, divisas e fronteiras. É quase impossível imaginar uma empresa que não possua computadores interligados em rede, que funcionam ininterruptamente no fornecimento de serviços, desde simples aplicações (softwares) até um complexo banco de dados estruturados em *Cloud Computing*<sup>2</sup>

Essas inovações tecnológicas são portadoras de benefícios no mundo cooperativo, pois que suas repercussões atingem, cada vez mais, a automatização de tarefas rotineiras. Para a viabilização dessas tarefas, porém, é imprescindível que

---

<sup>1</sup>Graduado em Tecnologia em Redes de Computadores pela Universidade Estadual de Goiás. Pós-graduado em Segurança em Redes de Computadores pelo SENAI – Fatesg e pós-graduando em MBA Administração de Redes (Windows) - Uniara. Professor de Informática Aplicada e Tecnologia da Informação da FASUG – Faculdade do Sudeste Goiano. [wilbs8@hotmail.com](mailto:wilbs8@hotmail.com).

<sup>2</sup>**Cloud Computing(Computação em nuvens)** - significa usar múltiplos servidores de computadores através de uma rede digital, como se fossem um único computador. Muitas vezes, os serviços disponíveis são considerados parte da computação em nuvem. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud\\_computing](http://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing))

algumas medidas de segurança sejam criadas, analisadas e aplicadas, visto que os ativos<sup>3</sup> de uma empresa estão inseridos nesse contexto. Logo, é relevante a preocupação com a segurança da informação.

Dessa forma, é interessante que a empresa tenha políticas de segurança<sup>4</sup>, como condição imprescindível para um bom nível de proteção a esses ativos.

Essa política tem como principal objetivo definir normas a serem seguidas por funcionários em uma organização. Trata-se de um processo que abrange vários setores de uma empresa, inclusive, a área de recursos humanos, uma vez que lida com o ciclo de vida do funcionário dentro da empresa (antes da contratação, durante a contratação, encerramento ou mudança de contratação).

## 1 Ambiente Cooperativo

Nos últimos anos, a humanidade vem testemunhando o surgimento e crescimento vertiginoso da informatização nos mais diversos meios, o que vêm modificando a forma com que as pessoas se relacionam e realizam negócios. Por isso, as organizações passam por uma profunda transformação e têm que correr contra o tempo para se antecipar às mudanças tecnológicas e se adaptar a elas da forma mais lucrativa possível, inovando e se diferenciando, de forma a se tornar referência em sua área de atuação.

O mundo dos negócios está cada vez mais digital e interconectado. É notável que as tecnologias têm se tornado cada vez mais presentes em todos os aspectos da vida humana, e em consequência, impactando e afetando a sociedade, a cultura, o modo como vivemos e interagimos com o mundo.

Em um mercado globalizado e amplamente competitivo, é muito importante que as empresas procurem fazer uso das ferramentas tecnológicas para obter vantagens competitivas e se destacar entre as demais.

Esse novo cenário do avanço da tecnologia é marcado pela grande competitividade e ditado primordialmente pela velocidade, qualidade e eficiência. Por isso, a infraestrutura das telecomunicações devem ser bem projetadas e

---

<sup>3</sup>**Ativos** – qualquer coisa que tenha valor para a organização (ISSO/IEC 13335-1:2004)

<sup>4</sup>**Políticas de Segurança** - Atribui direitos e responsabilidades às pessoas que lidam com os recursos computacionais de uma instituição e com as informações neles armazenados. Ela também define as atribuições de cada um em relação à segurança dos recursos com os quais trabalham. (<http://cartilha.cert.br/incidentes/sec1.html>)

dimensionadas, para que a empresa tenha maior segurança das informações circuladas na rede, diariamente.

Como salienta Nakamura (2007), o uso da tecnologia é muito amplo e a empresa necessita tirar proveito dessas inovações, tanto para criar e desenvolver novos produtos, quanto para buscar novos clientes. Para tanto, o mercado está cada dia mais sedento por pessoas criativas, que saibam trabalhar em grupo, dinâmicas e que tenham habilidades para lidar com as novas tecnologias.

No cenário atual, há uma grande gama de empresas, filiais e matrizes que se comunicam, gerando, dessa forma, um grande tráfego de informações. Isso implica em uma série de cuidados e medidas que devem ser tomadas, para que se possa proteger as informações que trafegam nessas redes. Deste modo, esta teia de troca de informações entre várias filiais é o que caracteriza o fator determinante de sucesso da empresa e assim denominado ambiente cooperativo.

### **1.1 O Que é Segurança da Informação e Porque Preocupar-se**

A Segurança da Informação está diretamente relacionada aos tipos de informação, assim como é apresentada na norma ABNT ISO/IEC 17799 (2005):

A informação pode existir em diversas formas. Ela pode ser impressa ou escrita em papel, armazenada eletronicamente, transmitida pelo correio ou por meios eletrônicos, apresentada em filmes ou falada em conversa. (ABNT ISO/IEC 17799 (2005).

A segurança é obtida a partir de controles, políticas adequadas feitas juntamente com o pessoal de Recursos Humanos, Departamento Jurídico e Departamento de Informática, os quais, geralmente, são responsáveis por elaborar políticas de segurança da informação dentro de uma empresa.

Para ter um alto nível de segurança, é importante manter os atributos essenciais de um ambiente computacional seguro: a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade da informação. Segundo a Cartilha de Segurança para Internet (2006), a confidencialidade.

[...] diz que a informação só está disponível para aqueles devidamente autorizados; a integridade diz que a informação não é destruída ou corrompida e o sistema tem um desempenho correto, e a disponibilidade diz que os serviços/recursos do sistema estão disponíveis sempre que forem necessários. Pg. 22.

A violação de um desses três atributos compromete um ambiente computacional seguro, os quais podem ser evidenciados nos exemplos abaixo:

- ✓ Confidencialidade – algum funcionário consegue acessar informações não autorizadas de clientes a partir de um banco de dados;
- ✓ Integridade – Uma pessoa altera, sem autorização, informações sigilosas na ficha médica de um paciente.
- ✓ Disponibilidade – O servidor de aplicações de uma empresa deixa de funcionar em virtude de um ataque DDoS<sup>5</sup>, indisponibilizando assim os acessos às aplicações.

A empresa deve se preocupar com a segurança da informação, pois ativos são utilizados sempre por funcionários e essas informações transitam tanto na rede interna (intranet)<sup>6</sup> quanto na rede externa (extranet)<sup>7</sup>. Logo se torna necessário o treinamento de funcionários e a apresentação das normas de segurança da informação dentro um ambiente cooperativo para que esses colaboradores hajam dentro das normas da organização onde especifica o que é proibido ou o que é permitido em relação a recursos computacionais.

## 1.2 Segurança em Recursos Humanos

Hoje em dia, muitas empresas não se preocupam em aplicar novas práticas na gestão dos recursos humanos. Sabe-se que algumas organizações sequer têm algum tipo de controle de segurança sobre a contratação do funcionário, o que prejudica a gestão dos recursos humanos a qual deveria visar um melhor controle das contratações de funcionários pela empresa.

E, de fato, isso é uma realidade de muitas organizações, as quais podem até iniciar um processo de controle no ciclo de vida do funcionário, porém, durante a contratação já não se tem tanto cuidado em relação a essa fase do ciclo.

---

<sup>5</sup>**DDoS (Distributed Denyof Service)**- Ataque distribuído de negação de serviço. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Ataque\\_de\\_nega%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_servi%C3%A7o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ataque_de_nega%C3%A7%C3%A3o_de_servi%C3%A7o))

É importante observar que a segurança da Informação aplicada aos Recursos Humanos não é um produto, mas, sim, um processo, e, como processo, deve ter ciclos de avaliação e constante aperfeiçoamento, além dos ajustes necessários para manter a adequação às políticas e normas da empresa.

A partir da argumentação anterior, Gouvêa (2010), salienta:

Partindo do princípio de que não existe zero por cento de risco, por mais que todas as portas estejam protegidas e que os processos sejam bem-estruturados, há normas e código de ética, dando origem ao “elo” mais fraco da segurança – as pessoas. Não há maior vulnerabilidade que o funcionário insatisfeito, ou seja, todo o imenso investimento para proteger as informações cruciais pode ser prejudicial se a companhia descuidar do que ela tem de mais importante – os profissionais que ali trabalham. (GOUVÊA 2010, p. 01).

Falhas em sistemas tecnológicos e vulnerabilidades em processos são comuns o que as tornam questões fáceis de serem resolvidas, bem como controladas. O aspecto humano, porém, é o mais vulnerável e com uma ampla superfície de possibilidades por onde uma ameaça poderia se concretizar.

Uma empresa pode gastar grandes somas em recursos financeiros para proteger todo o seu ambiente, mas basta uma falha humana para que incidentes possam acontecer. Logo, faz-se necessária a capacitação dos funcionários com as exigências de sua função.

Quando o assunto é o fator humano, a segurança da Informação tem vários objetivos que visam mitigar ameaças no domínio em questão através de: treinamento nas atividades a serem executadas, segregação de funções, termos de confidencialidade, responsabilidade e conscientização em segurança.

Vive-se hoje em tempos de constantes mudanças, quer seja por imposição do mercado consumidor, quer seja por imposições legais. São os mais variados motivos que, de uma forma ou de outra, impõem a necessidade de atualizar os modelos de gestão que hoje são empregados para o recrutamento e seleção de pessoal nas empresas.

O processo de recrutamento e seleção para ocupar uma determinada função de uma organização, principalmente em uma área estratégica, sensível ou vital, deve ser planejado de forma cautelosa. Esse processo visa, acima de tudo, selecionar a pessoa certa, com as habilidades, competências e as principais

características comportamentais requeridas para desempenhar tal atividade dentro do quadro funcional da sua empresa. O Departamento de Recursos Humanos tem um papel estratégico e fundamental.

Segundo a norma ABNT NBR ISO/IEC 17799 (2005, p. 28):

Convém que todos os funcionários da organização e, onde pertinente, fornecedores e terceiros recebam treinamento apropriados em conscientização, e atualizações regulares nas políticas e procedimentos organizacionais relevantes para suas funções.

O departamento de Recursos Humanos, por conseguinte, necessita seguir certos procedimentos para que, ao contratar, a empresa tenha uma maior segurança. Desse modo, o ciclo de contratação de um funcionário poderá ser dividido em: antes da contratação; durante a contratação e encerramento ou mudança de contratação.

### **1.3 Antes da Contratação**

Antes da contratação, conforme é focado na norma ABNT NBR ISO/IEC 17799:2005, o principal objetivo é assegurar que os funcionários, fornecedores e terceiros, entendam suas reais responsabilidades, diminuindo assim os índices de roubos, fraudes, e mau uso dos recursos materiais e do sistema.

É importante, também, que o contratado (funcionários, fornecedores e terceiros) esteja de acordo com todas as atribuições de sua função. E dessa forma, é imprescindível que o contratado assine, concordando com tudo que for pertinente ao seu cargo. Sendo assim, ao assinar a documentação os mesmos devem estar cientes de suas responsabilidades junto a segurança da empresa, mantendo a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, de acordo com as normas de segurança previamente estabelecidas e mencionadas.

É de fundamental importância que, antes da contratação, se faça um controle de verificação e/ou seleção, no qual é verificada a veracidade do *currículum vitae*, dos registros criminais e dos financeiros.

### **1.4 Durante a Contratação**

É importante conscientizar os colaboradores das ameaças que a empresa pode sofrer, tais como as preocupações que ela tem em relação à segurança de suas informações e as obrigações e responsabilidades que o empregado deve ter para que a segurança da empresa se efetive. Isso significa que se deve reduzir a incidência de erro humano. Desse modo, a norma ABNT NBR ISO/IEC 27001 (2006, p. 15) dita o seguinte:

Convém que os treinamentos em cursos incluam requisitos de segurança da informação, responsabilidades legais e controles do negócio, bem como treinamento do uso correto dos recursos de processamento da informação. (ABNT NBR ISO/IEC 27001, 2006, p. 15).

Para melhor rendimento da empresa e dos funcionários, é de suma importância a capacitação e conscientização dos colaboradores em relação à segurança da informação e ao uso adequado dos recursos disponíveis. Dessa maneira, é possível diminuir incidentes na empresa. Por fim, é importante também que a empresa disponha de políticas de segurança, ou seja, normas a serem seguidas e que qualquer descumprimento acarrete em um processo disciplinar, previamente definido e de conhecimento de todos os componentes da instituição.

## **1.5 Encerramento ou Mudança da Contratação**

Tem como objetivo assegurar que o funcionário deixe a empresa ou mude de trabalho de forma ordenada.

O encerramento do contrato de trabalho deve ser definido por uma política de segurança, na qual ao funcionário é assegurada a observância das cláusulas assinadas no início do contrato, que indicam as responsabilidades e obrigações relativas ao término do contrato. Nesse particular, pode-se ter como exemplo o IBGE<sup>8</sup>, que ao término do contrato, exige que todos os materiais e acessos fornecidos ao recenseador sejam devolvidos e removidos, respectivamente, como: uniforme, carregador, palm top<sup>9</sup>, remoção de contas de usuários (login e

---

<sup>8</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (<http://www.ibge.gov.br/home/>)

<sup>9</sup> Palm Top – Um computador que é pequeno suficiente para caber na palma da mão. (<http://www.answers.com/topic/palmtop>)



senha), dentre outros. Assim, ao encerrar o trabalho, é assinada uma declaração de devolução dos itens fornecidos ao funcionário durante o período de contratação.

São inúmeros os cuidados que o departamento de Recursos Humanos de uma organização deve ter ao realizar um processo seletivo seguro e eficiente, ao mesmo tempo em que deve atender as expectativas da alta cúpula, com relação ao profissional que está sendo contratado e após a sua efetivação.

Esses cuidados devem ser tomados em qualquer nova aquisição para o quadro funcional e, principalmente, tornar uma rotina administrativa, de forma a minimizar problemas, durante e após o término do prazo de experiência.

É importante frisar a importância dos recursos humanos, a qual, de acordo com a norma ABNT NBR ISSO/IEC 17799 (2005, p. 30), enfoca o seguinte:

A função de Recursos Humanos é geralmente responsável pelo processo global pelo processo de encerramento e trabalha em conjunto com o gestor responsável pela pessoa que está saindo para gerenciar os aspectos de segurança da informação dos procedimentos pertinentes. (ABNT NBR ISSO/IEC 17799, 2005, p. 30).

Essa preocupação no processo de recrutamento e seleção de pessoal é uma premissa básica que deve ser observada com muito cuidado pelo departamento de Recursos Humanos que atua de forma estratégica, por esse motivo, se torna uma poderosa ferramenta para segurança cooperativa para empresas que atuam em mercado altamente competitivo. Essas medidas preventivas podem definir o futuro de empresa.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO/IEC 17799:2005 – **Tecnologia da informação** – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão de segurança da informação.

ABNT NBR ISSO/IEC 27001:2006 – **Tecnologia da informação** – Técnicas de segurança – Sistemas de gestão de segurança da informação - Requisitos.

**Cartilha de Segurança para Internet**, versão 3.1 / CERT.br. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2006.

GOUVÊA, João Paulo Hora SANTOS, Cleone Francisco. SILVA, Deverton Santana. **Ameaças à segurança da informação**: os riscos humanos como fator prevenção. UNIT. Universidade Tiradentes. Coordenação Adjunta do Curso de Gestão em Tecnologia da Informação (TI) – EAD, 2010

NAKAMURA, Emílio Tissato. Geus, Paulo Lício de. **Segurança de redes em ambientes cooperativos**. São Paulo: Novatec, 2007.

**PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã, v. 7).**

Helena Beatriz de Moura Belle<sup>1</sup>

Paulo Roberto Padilha é doutor em educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, na área temática de Cultura, Organização, Educação e Administração Escolar. É também licenciado em Pedagogia, bacharel em Ciências Contábeis e possui formação musical em violão erudito e popular. Coordenou o Movimento da Escola Cidadã – Instituto Paulo Freire – 1999 a 2001. Atuou na docência universitária durante 10 anos.

Padilha (2002) divide a obra em introdução, cinco capítulos e conclusão. Moacir Gadotti apresenta a obra e afirma que uma de suas qualidades é a de não dicotomizar teoria e prática, sendo esta característica uma virtude do educador. Para Gadotti, o autor não somente escreve sobre os segmentos da prática pedagógica, sobretudo, apresenta a integração do planejamento e o projeto político-pedagógico, afirmando que o mesmo deve ser construído por todos os atores que envolvem o processo educativo, denominado por Padilha de “círculo de cultura”.

O autor defende a busca da autonomia escolar e da garantia a todos os cidadãos desta autonomia, contrapondo-se ao ideário e às práticas neoliberais, como ocorre na administração pública e da gestão da administração do País. Afirma que o planejamento educacional deve ser contextualizado e responder às marcas e aos valores da sociedade para a qual é realizado. É necessário, pois, uma participação dialógica entre educador e educando. Isto implica a realização do trabalho escolar com independência para não ser dominado pela força dos mitos e comandado pela publicidade organizada, conforme as concepções de Paulo Freire: “É decidindo que se aprende a decidir”. As decisões são inerentes ao processo de crescimento e a autonomia, que se constitui por um vasto processo decisório e pelo diálogo, somente é possível se o objeto for a rotina, a vida diária. Para que não aja exclusão, as decisões no campo educacional devem acontecer com o envolvimento

---

<sup>1</sup>Doutoranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás).

de todos, especialmente daqueles que executam e, não somente, com pedagogos ou supostos intelectuais, assim, teoria e prática são inseparáveis.

Os pensamentos apresentados, segundo Padilha, somente foram possíveis pela compreensão das dimensões dos significados das obras de Paulo Freire, que era capaz de influenciar e iluminar o trabalho de educadores, filósofos e cientistas das mais diferentes áreas do conhecimento.

A relação dialógica entre educador e educando está no cotidiano da sala de aula e nas demais relações. Isto é o mais difícil. Manter o hábito de dividir poder, com democracia, sem autoritarismo. A escola é o campo propício para se discutir política, suas carências, necessidades, potencialidades e expectativas. É o *lócus* em que o professor não somente fala ao educando o que é necessário, mas, principalmente fala com o educando, se abrem aos diálogos e ajudam a melhorar a condição de vida social, mas, as respostas para as discussões não são definitivas. Nos “círculos de cultura”, educador e educando se relacionam politicamente a todo instante, estabelecendo relação de poder e podendo agir na direção de mudanças e da construção de novas realidades. Num exercício da cidadania e da democracia. Padilha acredita que na escola que Paulo Freire propõe, baseada em relação dialógica e dialética entre os atores, consiste em instrumento importante para a construção de uma nova sociedade e de ampliação da comunicação de forma coletiva e interativa.

No capítulo 1 o autor trata dos termos **Planejamento, Plano, Projeto – uma tipologia** no sentido da obra. Planejamento possui pressupostos básicos caracterizados pela inerência, globalidade, viabilidade, pertinência e participação e, assim, trata-se de instrumento de mobilização popular. Um planejamento visa os meios e os fins, entre recursos e objetivos, na busca da melhoria do funcionamento do sistema educacional. De forma esclarecedora o autor apresenta definições sobre planejamento e seus partícipes: coletivo; educacional, curricular, de ensino, escolar; participativo; e, de aulas. O termo plano significa a apresentação sistemática das decisões tomadas relativamente à ação a realizar; são guias de orientações e pressupõem acompanhamento, avaliação dos resultados esperados, alcançados ou não, pontos frágeis e fortes, roteiros dos planejamentos; basicamente são definidos os seguintes planos: curricular; de aula; de curso; de disciplina; de ensino; de unidade; escolar; geral da Secretaria Municipal de Educação; municipal; regional; e,

nacional. O programa é formado de um ou mais projetos de determinados órgãos, em um período de tempo definido. Projeto consiste em modelo capaz de conduzir a ação à consecução dos seus objetivos, pressupõe a antecipação sobre as possibilidades e está relacionado ao futuro; apresentaram-se os seguintes formatos e conceitos de projetos: de ação; de finalidades ou educativos; educativo; e, político pedagógico.

O capítulo 2, intitulado **Concepções de planejamento**, apresenta as diversas teorias da administração, suas origens e características, Teoria da Escola Clássica, das Relações Humanas, da Administração por Objetivos e da Neoclássica, seus propositores e seguidores. Para aprofundar reflexões sobre planejamento educacional, Padilha (2002) recorre a Benno Sander, que estuda a trajetória do pensamento administrativo na educação latino-americana e apresenta criticamente as teorias organizacionais e administrativas adotadas historicamente na educação, à luz de suas tradições filosóficas e sociológicas contrárias, a partir da análise dos enfoques tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista e sociológico. A educação adotou modelo de administração e gestão empresarial, que privilegia a tecnocracia como sistema organizacional, defende o funcionamento eficiente e racional de todas as organizações e tem como característica a dicotomia entre política e administração. No Brasil, os defensores do enfoque tecnocrata, denominados reformistas, foram Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, Carneiro Leão e Lourenço Filho, que influenciaram fortemente as políticas públicas e a gestão do ensino, na defesa da identidade cultural e a promoção dos valores característicos da sociedade latino-americana. No enfoque comportamental, que busca recuperar a dimensão humana da administração, influenciou a gestão escolar, mas, trata a gestão da educação como ato pedagógico e não meramente como uma prática comercial, na perspectiva fenomenológica, que busca objetivos para todo o sistema educacional e procura alcançá-lo de forma eficaz. No enfoque desenvolvimentista, a administração deve adequar-se aos objetivos planejados pelos governos para atingir questões econômico-sociais. O enfoque sociológico, que teve como protagonista mais influente Paulo Freire, defende, na educação, a concepção de uma administração fundamentada em valores culturais e políticos, devidamente contextualizados e de caráter interdisciplinar, propõe a prática educacional, em todos os níveis, seja mais bem explicitada, evidenciando as relações de dominação

social e a diferença entre classes sociais. Importante destacar a distinção de duas tradições contrárias em termos filosóficos e sociológicos e suas subdivisões, quais sejam, a funcionalista, associado por Sander a três eixos, Administrações Burocrática, Idiossincrática e Integradora. A outra tradição é a Interacionista subdivida em Estruturalista, Interpretativa e Dialógica. Apresentam-se quadro com as características do planejamento educacional por categorias e tipos, além, de fundamentos do planejamento educacional, associação entre concepções tradição funcionalista e enfoques, associação entre tradição interacionista e enfoques.

O capítulo 3, intitulado **Planejamento Educacional na perspectiva da Escola Cidadã**, o autor apresenta o modelo pelas concepções de Paulo Freire, que definiu a “Escola Cidadã como aquela que se assume como um centro de direitos, como um centro de deveres”, que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela, de companheirismos. Baseado no exercício da democracia a cidadania é entendida como o exercício pleno, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres, atua como titular de um poder público e a escola é o *lócus* central do processo educativo. Para tanto, é preciso compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais nela presentes, avaliando e ampliando a participação de diferentes instâncias social de contradições propícias ao debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por principal missão propiciar a aprendizagem às crianças, jovens e adultos. Assim, sua gestão se associa à Gestão Democrática. Planejar significa dar respostas ao problema, definindo meios e fins, a partir de alguns parâmetros da gestão democrática do ensino público, os de capacitar todos os segmentos, consultar a comunidade escolar, institucionalizar a gestão democrática, a lisura nos processos de definição da gestão, a agilização das informações e a transparência nas negociações. A cidadania e a autonomia não podem estar separadas, esta última deve ser entendida no sentido de se aproveitar a liberdade, a inteligência criadora e a iniciativa do indivíduo no gerenciamento de sua vida individual, familiar e associativa. Padilha chamou de escola projetada, aquela com base na autonomia, que em a finalidade de formar seus educandos para a vida, para o trabalho, para a construção de relações humanas e sociais civilizadas, justas e éticas, para o exercício e a prática da cidadania crítica e ativa e para resistir a toda forma de exclusão. Na Escola cidadã tal autonomia pressupõe alteridade, participação, liberdade de expressão, trabalho coletivo na sala de aula, na sala de

professores, na escola e fora dela, pressupõe planejamento dialógico, requer planejamento coletivo, socializada em uma visão ascendente e sem hierarquias burocráticas.

O capítulo 4, **Planejamento Dialógico e Projeto Político-Pedagógico da Escola**, afirma a necessidade do exercício da capacidade de tomar decisões coletivamente e com autonomia para a elaboração do projeto político pedagógico e com a participação de todos os segmentos em todas as fases do processo e com observância das regras direcionadoras. O autor é pontual sobre a participação de pais e alunos, das associações de bairros, entidades de classes e ONGs, do diretor e demais dirigentes da unidade escolar e professores. Padilha trata ainda dos princípios, objetivos e características do projeto político pedagógico da escola, o que o planejamento deve levar em conta, quais sejam, os princípios norteadores do planejamento dialógico, preocupação da escola com o projeto político-pedagógico que deve partir da avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todo os segmentos escolares e ser considerado inconcluso, sempre proporcionar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira a partir do início do processo com a definição de prioridades de curto, médio e longo prazo. Também, reflexão sobre a prática pedagógica dos professores e as teorias que as embasam como prática contínua e, a garantia da avaliação periódica da ação planejada para redimensionamento das propostas. Como sugestão apresentou-se, passos teóricos metodológicos para a preparação do projeto político-pedagógico da escola, como tarefa do planejamento dialógico e modelo de fichas e relatórios, para se conhecer as dimensões da realidade da escola, de suas possibilidades e de seus sonhos. Também, a preparação da proposta de ação, com a definição do papel do projeto político-pedagógico, com a interpretação e a avaliação das fichas e dos relatórios que contemplam os indicadores escolhidos para a análise. Apresentou-se um modelo de projeto, contendo partes, pela análise dos indicadores, todavia, não tratado como documento fim, sobretudo que seja em constante mutação.

No capítulo 5, **A Dimensão Pedagógica do Projeto Político-Pedagógico**, Padilha trata do currículo e da avaliação do processo de ensino e aprendizagem, afirmando que é fundamental quando se pensa no projeto da escola que pretende influenciar as políticas educacionais, a partir da visão do planejamento socializado e ascendente. Com um olhar de pedagogo entende a pedagogia enquanto ciência

prática da e para a práxis educacional, que se aperfeiçoa e se transforma. O docente tem papel especial entre a informação a oferecer e a aprendizagem por parte dos estudantes, mas, as experiências e variantes devem motivar os pedagogos, que recorrem às demais ciências para conseguir compreender e atuar. A pedagogia é entendida como transversal e transdisciplinar porque ao mesmo tempo em que perpassa as demais ciências é por elas repassada e a ela recorre ao investigar a práxis educativa. O autor chama de transversalidade cidadã a organização do currículo em que as disciplinas mantêm peculiaridades, mas trabalham sempre na dimensão da integração, da interatividade, pois, “transversam” recíproca e permanentemente entre si e superam a visão clássica de que cada disciplina será capaz de dar conta da realidade pesquisada. Na Pedagogia, enfatiza o autor, a concepção de currículo deve ser de relações pedagógicas complexas e emancipadoras, que ele chama de cidadã porque favorável à formação plena do cidadão ativo, e, assim, possibilita experimentar, vivenciar e plantar no espaço escolar, a começar pela sala de aula, uma nova interatividade entre as pessoas, entre estas e o conhecimento, entre o mundo interior da escola e de um de nós e o mundo exterior e entre a dimensão local e global. Trata-se de processo de participação, tema muito discutido no contexto da educação contemporânea, portanto, as decisões e ações não podem ser restritas a um grupo com poderes e conhecimentos específicos, deve ser construído num processo dialógico que significa duas lógicas diferentes ligadas em uma unidade, de forma complexa em que a dualidade se perca da unidade. Assim, o PPP da escola deve ser alicerçado na relação pedagógica que se estabelece desde a sala de aula, fundamentada na dialogicidade sensível, crítica, conflitiva, reflexiva, criativa, permanentemente política e transdisciplinar. Trata-se de um processo que exige conhecimento, motivação, referencial teórico, comunicação eficiente, exequibilidade e práticas de avaliação. Sobre os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), alicerçados na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira (LDB) de 1996, alguns princípios são norteadores da educação escolar no Brasil, quais sejam, da dignidade da pessoa humana, da igualdade de direitos, da participação e da corresponsabilidade. Em tom de angústia o autor critica a composição dos currículos tradicionais, especialmente, sobre a não inclusão de disciplinas das ciências sociais, filosóficas e geográficas. Sobre o processo de avaliação pedagógica da escola o



autor afirma, tem servido para garantir a exclusão do aluno da escola e para manter a exclusão social. O autor busca fundamentos em Romão (1998) para apresentar três concepções de avaliação, a classificatória, a diagnóstica e a dialógica ou cidadã, e, ainda, três funções, prognóstica, diagnóstica e classificatória. Apresenta caso real sobre a experiência em Ciclos nos Municípios de São Paulo e Uberaba, para discorrer sobre o currículo e sua materialização exitosa e que serviu como modelo para outros municípios, implantada a partir das concepções do Regime de Ciclos e de Avaliação Dialógica Continuada na perspectiva da Escola Cidadã, que rompe aos modelos tradicionais para adotar bases filosóficas e históricas, que leva em conta todos os atores do processo de ensino, das práticas de sala de aula às experiências do aluno, fora da escola, de forma integradora e participativa, em processo de formação de hábitos e culturas, para compreender e exercer a cidadania, sempre em construção, supõe continuidade e ruptura, abandono e resgate, reelaboração constante do velho e do novo.

De forma conclusiva, o autor instiga-nos a algumas reflexões sobre a atuação enquanto docentes, a nossa postura metodológica e técnicas adotadas, da responsabilidade de discussão sobre o projeto político-pedagógico, dos planos de ensino, dos planos de aulas, enfim, da responsabilidade de cada um no “Círculo de Cultura”. O autor convida aos atores a participar das utopias e a ampliar o estudo das questões em busca de respostas. Sugere que seja feita a reflexão antes de se realizar a próxima aula, não “dar aulas”, simplesmente.

O texto é bastante rico por apresentar e discutir concepções teóricas e metodologias que visem a melhoria no desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, em especial, quanto a necessidade de mudanças no sistema tradicional para um sistema que permita o diálogo entre todos os atores do processo, tais como, a direção da escola, os professores, os pais, os alunos, os representantes da comunidade. Trata-se de leitura importante e esclarecedora, pois, contribui para o conhecimento sobre as teorias gerais e específicas da administração, aplicáveis à gestão das escolas, seus pontos frágeis e adaptações necessárias. A fonte adotada é rica e nos orienta a uma pesquisa mais avançada sobre os temas políticas e gestão educacionais.

Uma das principais contribuições da obra está relacionada à possibilidade de compreender terminologias e concepções burocráticas e democráticas no contexto

da escola. Embora o texto não tenha abordagem sobre as resistências pelas experimentadas em relação à participação de pais e representantes da comunidade na gestão da escola, os conteúdos apresentados contribuem significativamente para o aprofundamento de assuntos de interesse, tais como o processo de gestão escolar, a escolha da direção, a elaboração dos currículos, do planejamento, dos programas, projetos, planos e suas aplicações e processo de avaliação contínua sugerida, e não circunstancial. Muito favoreceu os exemplos práticos, a aplicabilidade dos temas bordados em diversas unidades escolares e em vários municípios brasileiros, tendo como base de exemplos o regime de Ciclos. Neste sentido, a obra é recomendada e imprescindível aos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores e gestores, estudantes e comunidade em geral, aqueles que pretendam adotar processos de mudanças e atingir uma educação cidadã. O texto responde as questões propostas, esclarecendo, de forma bastante transparente, com adoção de conteúdos mais complexos aos mais elementares, sobre os significados de um planejamento dialógico para a construção coletiva do cotidiano da escola, de forma participativa e autônoma na elaboração e aplicação do projeto político-pedagógico da escola, como um processo e eixo norteador, sempre em formação, inacabado, pois a realidade sociocultural é mutável, predominam diversidade e ritmos bastante diferenciados, em que cada escola é um sujeito coletivo, que reconstrói/interpreta as questões colocadas a partir de suas experiências/trajetória, como nos estudos de Paulo Freire, em uma “construção amorosa da cidadania”.

## CORRER É PRECISO

Rubson Marques Rodrigues

Penso, venço, avanço  
se agir  
sem engodo, com denodo ardente,  
frequente, pertinente.

Insisto, perco, afundo  
se planejar  
sem valia, com vilania displicente,  
incoerente, insolente.

Trabalho, construo, realizo  
se atuar  
sem maldade, com vontade persistente,  
convergente, permanente.

Busco, desanimo, desencontro  
se procurar  
sem diligência, com incompetência negligente,  
reticente, incongruente.

Leio, aprendo, supero  
se estudar  
sem incoerência, com sapiência refulgente,  
ardente, inteligente.

Aposto, falho, arruíno  
se optar  
sem claridade, com leviandade inconsequente,  
leniente, imprudente.

Ando, corro, alcanço  
se movimentar  
sem indolência, com resistência coerente,  
procedente, consciente.

Comento, condeno, ofendo  
se julgar  
sem justiça, com injustiça malquerente,  
maledicente, maldizente.

A partida vai ser dada. Atenção!...  
Se eu não correr:  
desanimo, desencontro, condeno e ofendo,  
falho, arruíno, perco e afundo.

Um, dois, três... Já!...  
Se eu correr:  
construo, realizo, venço e avanço,  
aprendo, supero, corro e alcanço.

## ESPANTOS E ENCANTOS

Rubson Marques Rodrigues

Diga-me, caro filósofo,  
por que não se espantou  
com a morte trágica do ancião,  
figura notável da região?

Porque haveria de me espantar,  
Se eu estava encantado  
com o nascimento da filha  
de uma humilde família?

Então me responda,  
por que passou ao largo,  
sem esboçar admiração,  
pelas folhas verdes do agrião?

É que eu estava maravilhado  
com a vida que se renova  
em uma folha seca jogada  
às margens de velha estrada.

Estou mesmo assombrado  
por não ter feito comentário  
a respeito do trovão ensurdecedor  
que a tempestade anunciou.

Estava arrebatado com a bonança,  
que certamente viria,  
para subjugar raios e ventania  
e transformá-los em suave calmaria.

Só você não ovacionou  
o discurso empolgante  
do homem poderoso e culto  
que tem riqueza de vulto.

Desculpe-me, caro amigo,  
pois que estava muito absorto  
com o sorriso de um menino  
cujo pai ganha salário mínimo.

Você é muito esquisito,  
não tem os pés na terra,  
de nada anormal se admira  
e nas coisas raras nem se mira.

Fascinar-se pelo incomum é normal,  
ele tem em si um encanto natural,  
mais vale se espantar do que é comum,  
pois traz em si um encanto incomum.

Como se vê, meu caro amigo,  
espanto e encanto movem o mundo:  
o encanto do anormal é a aparência  
e o espanto do comum é a essência.

## NORMAS EDITORIAIS DA REVISTA TRILHOS

### DA SELEÇÃO DO TEXTO

- Serão aceitos para publicação textos em português relacionados aos campos de administração, ciências contábeis, direito e áreas de conhecimento afins, na forma de artigos, comunicações, relatos de experiência, resenhas e pesquisas em andamento.
- Os autores são responsáveis pela exatidão das referências e pelas ideias expressas no texto. Indicar, quando for material elaborado sob orientação, o nome e titulação do professor orientador.
- Se o texto for aceito para publicação, a comissão editorial dá-se o direito de introduzir ajustes de para adaptar o original ao padrão da revista. A comissão editorial poderá valer-se de pareceristas *ad hoc* para análise dos trabalhos apresentados para publicação.
- O texto aprovado com restrições será devolvido para a reformulação por parte do autor. Os textos recusados poderão ser reapresentados após reformulação substancial, conforme indicações da comissão editorial e ou dos pareceristas *ad hoc*.
- Os trabalhos são de propriedade dos seus autores, que poderão dispor deles para posteriores publicações, sempre fazendo constar a legenda completa da edição original (título, nome da revista, local, volume, número, intervalo de páginas, mês, ano).
- Título de abertura do artigo em português, letras maiúsculas e negrito, arial 14, com no máximo 12 palavras. Acrescentar título do artigo em inglês.
- Autoria com chamada obrigatória de rodapé, especificando a formação acadêmica para identificar a área de conhecimento do artigo, com indicação do vínculo institucional, titulação acadêmica, o endereço eletrônico (e-mail), bem como número de telefone para contato da equipe editorial com o(a) autor(a), se necessário.
- (Resumo (até 100 palavras) e palavras-chave (3 palavras, no mínimo e 5, no máximo) em letras maiúsculas, separadas por ponto) em português. Acrescentar Resumo e palavras-chave em inglês (Abstract e keywords).
- Texto (introdução, desenvolvimento, conclusão).
- Notas explicativas (elemento opcional) devem ser inseridas após os elementos pós-textuais.
- Referências (elemento obrigatório, de acordo com o padrão da NBR 6023:2002). Lista de Referências (bibliográficas e/ou eletrônicas): são obrigatórios os dados referenciais completos de fontes citadas. Referenciar somente os autores e textos citados no corpo do artigo.
- Materiais gráficos: fotografias nítidas e gráficos deverão ser escaneados (estritamente indispensáveis à clareza do texto). Se as ilustrações enviadas já tiverem sido publicadas, mencionar a fonte e a permissão para reprodução.
- Quadros: os quadros deverão ser acompanhados de cabeçalho que permita compreender o significado dos dados reunidos, sem necessidade de referência ao texto.
- A correção ortográfica é de responsabilidade de cada autor.

- OBS.: Utilizar o sistema autor-data no corpo do texto.

#### DA FORMATAÇÃO DOS TEXTOS (NBR 14724:2005)

- Formato do papel: A4
- Numeração das páginas: superior direita
- Tipo e tamanho de letra para o texto: Arial 12. O título deve ser arial 14.
- Tipo e tamanho de letra para citação com mais de três linhas (recuada): Arial 10
- Tipo e tamanho de letra para notas explicativas, epígrafes, fonte, nota e legendas de quadros, tabelas e figuras: Arial 10.
- Entrelinhas do texto: 1,5
- Entrelinhas de resumo e abstract; notas explicativas; fonte, nota e legendas de quadros, tabelas, figuras: simples.
- Margens do texto: 3 cm (superior/direita), 2 cm (inferior/esquerda).
- Margem de parágrafo: 1,25cm
- Margem de citação com mais de três linhas e de epígrafes: 4 cm de recuo. O tipo e o tamanho da letra para as epígrafes: Arial 10.

#### DA ESTRUTURA DO ARTIGO

- TÍTULO/reproduzir em inglês.
- AUTORIA
- RESUMO/ABSTRACT
- PALAVRAS-CHAVE/KEY-WORDS
- TEXTO
- As notas de rodapé deverão ser inseridas ao final dos elementos pós-textuais.

#### DA ESTRUTURA DA RESENHA

- TÍTULO.
- LEGENDA BIBLIOGRÁFICA DA OBRA RESENHADA. Exemplo:
- MÉSZÁROS, I. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- TEXTO (entre 5 E 10 páginas).
- AUTORIA
- Em trechos de citações diretas, indicar somente o número da página (entre parênteses).

#### DAS CITAÇÕES E NOTAS

As notas bibliográficas devem ser usadas no corpo do texto, pelo sistema autor-data. Nas citações diretas é obrigatório especificar o número da página da citação. Já as notas explicativas, se houver, devem ser remetidas para o final do texto, pelo sistema numérico. As citações com até três linhas devem ficar entre aspas no corpo



do texto. E as com mais de três, recuar sem aspas, com corpo menor. Observem abaixo exemplos de citações:

- Citação Indireta (Livre): Segundo Brzezinski (2010), os movimentos sociais são fundamentais para...
- Citação Direta (Literal): Para Rodrigues (2010, p. 53), “o Brasil é pródigo em transições políticas que...”.
- Citação de Citação. Nesse caso, usa-se a expressão latina apud (citado por): De acordo com Rodrigues (apud Lebrun, 2004, p. 3), “força é uma canalização da potência...”.
- Nas citações devem ser usados os seguintes meios de destaque:
  - Aspas: citação direta.
  - Acrescenta-se a expressão “grifo do autor”, quando houver aspas simples indicando destaque provindo do original, ou a expressão “grifo nosso”, quando se destaca alguma palavra ou trecho por conta própria.
  - Colchetes: supressão de trecho, interpolação ou comentário.

#### DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E/OU ELETRÔNICAS (NBR 6023:2002)

Com a consulta de meio eletrônico em pesquisas, o que antes era chamado de referências bibliográficas foi substituído por referências, pois bibliográficas restringe-se a documentos impressos. As referências devem aparecer no fim do artigo, em lista com ordem alfabética, ou iniciando resumos ou resenhas. A lista de referências deve conter exclusivamente autores e textos citados no corpo do original.

#### DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

De teses e dissertações, livros, artigo em revista, artigo em jornal resenhas, leis e decretos, Congresso, Simpósio, Reunião Científica, etc., consultar ABNT.

#### DAS REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

SAVIANI, Dermeval. Educação é o motor do desenvolvimento: entrevista com Dermeval Saviani. In: **Revista Educação**. Disponível em: <revistaeducacao.com.br>. Acesso em: 24 out. 2009.