

Vol. 6 / N.º 6 / 2020 | ISSN 2358-9485

REVISTA UNIFESO

Humanas

&

Sociais

 **unifeso**

Foco e Escopo

A Revista UNIFESO - Humanas e Sociais, publicação do Centro de Ciências Humanas e Sociais do Centro Universitário Serra dos Órgãos (CCHS–UNIFESO), é um periódico multidisciplinar semestral aberto a contribuições das diversas áreas que compõem as Ciências Humanas e Sociais. O processo de publicação acontece por avaliações e revisões de Consultores **ad hoc**.

Processo de Avaliação pelos Pares

Os artigos submetidos à Revista UNIFESO - Humanas e Sociais passam por processo de dupla avaliação anônima por pares (double blind review), realizada em média entre 20 e 30 dias, podendo a segunda avaliação ser realizada por membro do Comitê Executivo, Conselho Editorial ou por parecerista ad hoc.

Todos os manuscritos passam por verificação formal do atendimento aos requisitos mínimos deste periódico, tarefa executada pelo Editor Responsável e pelos Editores de Seção. Nessa etapa, é realizada uma triagem tendo em vista a adequação ao perfil editorial da revista e atendimento a normas técnicas mínimas, verifica-se o efetivo anonimato do arquivo. Atenção: submissões inadequadas podem ser recusadas nessa fase inicial. O que não exclui que inadequações ao perfil editorial deste periódico sejam detectadas apenas em momento posterior.

Periodicidade

A Revista UNIFESO – Humanas e Sociais é uma publicação acadêmica com periodicidade semestral.

Política de Acesso Livre

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.

Endereço postal

Av. Alberto Torres 111,
Alto, Teresópolis/RJ
Brasil.

Contato Principal e Editor

Luiz Antônio de Souza Pereira

Editor-chefe

E-mail: revistahumasesociais@unifeso.edu.br

Formatação

Editora Unifeso (Jéssica Mota da Graça)

Capa

Marketing Unifeso (Thiago Pereira Dantas - Thierry)

Contato para Suporte Técnico

E-mail: supsistemas@unifeso.edu.br

SUMÁRIO

EDITORIAL	3
GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE DEMANDAS DAS ORGANIZAÇÕES	4
<i>Bruno Borges dos Santos, Carlos Henrique de Vasconcelos, Ronaldo Bernardo Jr</i>	
AS TRANSFORMAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO DE BENS DE CONSUMO: O AVANÇO DO CANAL KEY ACCOUNT E A SUA RELAÇÃO COM OS CONTEMPORÂNEOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO.....	24
<i>Silas Silva Franco, Paulo Roberto de Sant'Anna</i>	
DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM FILIAL DE UMA REDE DE FARMÁCIA	38
<i>Michel Barboza Malheiros, Aline Anklam, Jaine Barcellos, Maiara Netto Cardoso, Tamires Silva da Silva</i>	
O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO DIRETRIZ AXIOLÓGICA NO DIREITO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE A PARTIR DA JURISPRUDÊNCIA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL	53
<i>Carlos Augusto Lima Vaz da Silva</i>	
BIOÉTICA E GÊNERO: AS FACES DOS DIREITOS HUMANOS, FRENTE À TRANSEXUALIDADE	70
<i>Núbia dos Santos Cruz, Rafael dos Santos Melo</i>	
GESTAÇÃO NO CÁRCERE: GARANTIA AOS DIREITOS REPRODUTIVOS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19	83
<i>Rafael dos Santos Melo, Núbia dos Santos Cruz</i>	

EDITORIAL

Tempos de incerteza, mudanças vertiginosas nas relações e nos processos de trabalho requerem inovação constante e atitude empreendedora. No mundo contemporâneo, cada vez mais são requeridas práticas de inclusão social e respeito ao outro como garantias de Direitos Humanos.

Esses são os temas abordados no sexto número da Revista Unifeso – Humanas e Sociais.

O leitor poderá aprofundar-se no conhecimento sobre as competências mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão, o entendimento em torno da diversidade e inclusão social no contexto organizacional, o uso de ferramentas tecnológicas multifacetadas assim como o surgimento de um novo perfil de profissional capaz de gerir as relações entre clientes-chave e as indústrias.

Será instigado ainda a refletir sobre o princípio da eficiência como diretriz principiológica no direito brasileiro, bem como o papel do Estado para salvaguardar os direitos humanos com enfoque bioético na construção do reconhecimento da autonomia da pessoa transexual.

No contexto da Covid-19, conhecerá um estudo que identifica as principais violações e desafios para a efetivação dos direitos reprodutivos das mulheres em sistema prisional e o exercício da maternidade.

A publicação desses artigos reafirma o propósito da Revista de contribuir à discussão de assuntos que permeiam a vida em sociedade em seus diferentes aspectos, procurando entender suas necessidades e consequências no cotidiano.

Equipe Editorial

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO SOBRE DEMANDAS DAS ORGANIZAÇÕES

COMPETENCE MANAGEMENT: A STUDY ON ORGANIZATIONAL DEMANDS

Bruno Borges dos Santos¹, Carlos Henrique de Vasconcelos², Ronaldo Bernardo Jr³

¹Graduação em Tecnologia de Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). ² Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). Professor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). ³ Doutor em Administração de Organizações na Universidade de São Paulo (USP). Professor no curso de Engenharia de Produção do CEFET-RJ.

Resumo

O objetivo do presente estudo é identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. As organizações precisam ter competências para interagir com a imprevisibilidade do mercado, de modo que, à luz da teoria da contingência, foi realizado um estudo de casos múltiplos em organizações situadas ao litoral norte do Estado de São Paulo. Os resultados destacam como competências o conhecimento conceitual, as habilidades de planejamento, e a proatividade como a atitude mais valorizada.

Palavras-chave: Gestão de competências; Gestão da carreira; Gestão do conhecimento; Litoral Norte do Estado de São Paulo.

Abstract

The purpose of this study is to identify which competencies are most demanded by organizations from management professionals. Organizations need to have skills to interact with the unpredictability of the market, so that in the light of the contingency theory, a multiple case study was carried out in organizations located on the North Coast of the State of São Paulo. The results highlight conceptual knowledge, planning skills, and proactivity as the most valued attitude.

Keywords: Skills management; Career management; Knowledge management; North Coast of the State of São Paulo.

Introdução

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas vêm passando por transformações, e em regra são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais (DUTRA, 2017). Com isso, o mercado de trabalho tem exigido cada vez mais um elenco de competências adicionais à formação acadêmica (GRAMIGNA, 2007), sendo que “competência” pode ser compreendida como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (representado pelo acrônimo “CHA”) necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições (DUTRA, 2017).

As redes de comunicação vêm adicionando plataformas cada vez mais ágeis e eficientes para disseminação da informação (JORENTE, 2012), o que facilita a obtenção de conhecimento e resulta em mercados mais exigentes e rigoroso no tocante à seleção de profissionais ainda mais competentes (ANANIAS JUNIOR; SANTOS, 2017). Diante desse cenário, as instituições de ensino superior (IES) que ofertam cursos na área administrativa têm de conceder aos estudantes mecanismos que viabilizem a aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais ao sucesso no mercado de trabalho, de modo que moldem um conjunto competente (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Ao observar a dinâmica dos mercados é possível compreender que podem existir divergências entre o que é proposto para a prática discente e as condições mercadológicas reais. Isso pode ser prejudicial para o graduando e para as organizações contratantes, uma vez que são as competências dos gestores que contribuem efetivamente ao patrimônio de conhecimentos das organizações, possibilitando-lhes aquisição e manutenção de vantagens competitivas (DUTRA, 2017). Existe uma interdependência entre organização e colaborador (ROMERO, 2013).

Diante desse contexto, uma questão emerge: quais competências são especialmente demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão? A partir do exposto, o objetivo do presente estudo é identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. A pesquisa foi realizada em organizações situadas ao litoral norte do Estado de São Paulo, em particular nas cidades de Caraguatatuba e São Sebastião. Realizou-se um estudo qualitativo com fins descritivos, com realização de entrevistas a gestores de empresas da região, com a organização dos dados tendo sido inspirada no modelo de análise indutiva, proposto por Thomas (2006).

Há diversas pesquisas que descrevem as competências demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão (exemplo: SWIATKIEWICZ, 2014; KILIMNIK et al., 2002; DELUIZ, 2001), mas este estudo reduz uma lacuna prática ao relacionar o tema em questão às demandas de formação profissional de uma localidade específica. Este estudo é relevante para profissionais de gestão porque contribui ao gerenciamento da própria carreira. Também é relevante às IES, uma vez que possibilita a adequação do planejamento dos cursos de graduação na área para uma demanda regional.

O percurso metodológico deste estudo apresenta algumas contribuições paralelas porque: (i) identifica as competências demandadas pelo mercado de trabalho na ótica de Profissionais de Gestão da região; (ii) relaciona as competências levantadas pelos gestores com o referencial teórico

apresentado; (iii) elabora um quadro resumo das competências requeridas pelo mercado de trabalho na visão dos gestores de cidades do litoral norte de SP.

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta o referencial teórico, abordando as competências individuais e gerenciais, além de conhecimentos, habilidades e atitudes. O Capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa; No Capítulo 4 são apresentados os resultados e são realizadas análises e, por fim, no Capítulo 5 são realizadas as considerações finais.

Revisão da Literatura

Competências individuais nas organizações

A competência é composta por três elementos: *conhecimento*, associado ao “saber o que” (*know-what*) e “por que fazer” (*know-why*); *habilidade*, que se refere ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*); enquanto *atitude* diz respeito ao querer fazer, ou seja, constitui uma propriedade relacionada ao desejo que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014).

Competência individual pode ser definida como um atributo necessário à um indivíduo para que ele possa executar uma determinada tarefa, seja ela vinculada a fatores de gerenciamento, comunicação ou tomada de decisão (DORN; PICHLMAIR, 2007). As competências individuais estão embasadas em conhecimento, habilidade e atitude (DORN; PICHLMAIR, 2007), e podem ser classificadas em quatro níveis. O nível 1, básico, consiste na habilidade fundamental de “saber executar” a tarefa proposta; no nível 2, essencial, o indivíduo se motiva por estar realizando uma tarefa; o nível 3, reflexivo, trata da integração do nível essencial à necessidade de adaptação da execução das ações às contingências que se apresentam; o nível 4, aplicável, trata da junção de todas as habilidades dos níveis anteriores (DORN; PICHLMAIR, 2007).

Há uma relação intrínseca entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras (DUTRA, 2017), dado que pessoas e organizações estão intimamente interligadas e dependem umas das outras (LACOMBE, 2011).

A divisão de competências entre elementos técnicos e pessoais é realizada por Dutra (2017) em *soft competencies* - inerentes a personalidade do indivíduo, e *hard competencies*- habilidades exigidas para um trabalho específico, denominadas respectivamente de “*soft skills*” e “*hard skills*”. Apesar dessas duas distinções, é importante ressaltar que a ênfase e concepção podem sofrer mudanças orientadas as prática e processos de trabalho (BITENCOURT, 2001).

Soft skill's

Competências *soft skill's*, podem ser definidas como habilidades universais/transversais, não acadêmicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como: capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, dentre outros (SWIATKIEWICZ, 2014).

As características pessoais determinam o comportamento humano e lhe conferem características altamente diferenciadas de uma máquina. As competências *soft skill's* referem-se, ainda, à habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação (BITENCOURT, 2001). As habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função, mas reconhece que isoladamente são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão, e o ambiente de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente, de modo que os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, necessitando também de habilidades interpessoais (ROBBINS, 2005).

Hard skill's

As competências *hard skill's* são atributos do domínio técnico, adquiridas por meio de formação profissional, acadêmica ou pela experiência adquirida ou competências relacionadas com a profissão ou atividade exercida (SWIATKIEWICZ, 2014). As competências técnicas envolvem o domínio de um determinado tipo de atividade, apoiadas pelo conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da função específica (LACOMBE, 2011). Nessa perspectiva, a diferenciação e a compreensão do que abrange o conhecimento, habilidade e a atitude, interpessoais ou específicas, são fundamentais para compreender a complexidade existente nas organizações (DUTRA, 2017).

Competências gerenciais

É possível enquadrar os atributos que compõem os conceitos de domínio específico (*hard skill's*) e habilidades universais/transversais (*soft skill's*) em 3 dimensões: (i) Dimensão Técnica, que compreende o conhecimento específico dentro da especialidade de atuação; (ii) Dimensão Administrativa, referente ao planejamento, coordenação, organização e acompanhamento das atividades; e a (iii) Dimensão Política, referente ao exercício de liderar e ter autonomia para tomada de decisão, bem como a capacidade de influenciar nas ações da empresa (BRITO et al., 2019). A noção de competência gerencial deve ser vista como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de realizar uma determinada tarefa em um determinado cenário (RUAS, 2005).

A noção de competência só se torna efetiva por meio de ações que mobilizam capacidades, e ressalta que as competências gerenciais são inter-relacionadas às competências organizacionais e construídas uma sobre as outras. As competências gerenciais são as mesmas competências presentes no indivíduo, que, ao exercer determinada tarefa, assume a responsabilidade de gerenciar recursos (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014), e é importante que os gestores saibam criar um ambiente propício para que essas competências possam ser desenvolvidas.

Teoria da Contingência

A teoria da contingência considera que as organizações operam em ambientes internos e externos dinâmicos e precisam tomar decisões considerando cenários de elevados níveis de incerteza (SOARES; CAVALCANTE; SANTOS, 2019). É nesse aspecto que a teoria da contingência se conecta com as competências gerenciais, dado que as organizações precisam adquirir, por meio dos profissionais de gestão, as competências necessárias para interagir com a dinâmica dos ambientes.

O capital intelectual dos indivíduos da organização é um fator contingencial (MORENO et al., 2016), e é nesse sentido que Schnell e Trocz (2020, p.72) descrevem que “os sistemas de controle contingências são cada vez mais necessários para operar em limites organizacionais”. Essa teoria considera que as organizações são sistemas abertos que influenciam e sofrem influência do ambiente, de modo que precisam se adaptar constantemente (CHENHALL, 2003) e por esse motivo precisam ter os recursos de competências gerenciais adequados.

Conhecimento

O conhecimento consiste em um conjunto composto por informações e experiências sobre um contexto, que são processadas pelo indivíduo e traduzidas em novas experiências. Quando se trata de organizações, o conhecimento pode ser encontrado nos registros documentais, no comportamento das pessoas, nos processos rotineiros e na cultura organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento também pode ser compreendido como uma consequência da transferência de informação, armazenadas e geridas de modo que sejam utilizadas no momento certo para que seja possível a execução das atribuições de uma determinada atividade organizacional (STAREC, 2012).

Embora distintos, conhecimento e informação têm uma relação intrínseca, sendo que a informação trata de dados disponíveis, enquanto o conhecimento está associado a ações que surgem de uma perspectiva, fundamentadas e conceituadas de forma que a informação isolada não pode ser aplicada sem um processo que a transforme em conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Transformar informação em conhecimento e este em ação efetiva é função específica do administrador e da administração (DRUCKER, 2001).

Conhecimento tácito

Conhecimento tácito trata-se daquele desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período, sendo quase impossível reproduzir em um documento ou banco de dados (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O conhecimento tácito não deve ser buscado única e exclusivamente no âmbito do indivíduo, pois as organizações podem ser consideradas como uma fonte primária de conhecimento de natureza tácita (CARVALHO; HINÇA, 2004), de modo que é possível afirmar que as habilidades que compõem o conhecimento tácito são complexas e sutis (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A explicitação do conhecimento tácito é complexa, pois requer estímulos para haja integração do indivíduo a organização. Um desafio é garantir ao colaborador que a transmissão de seu conhecimento seja mais lucrativa do que a apropriação única e exclusiva do indivíduo (SILVA et al., 2014).

Conhecimento explícito

O conhecimento explícito é transmitido com maior facilidade em comparação ao conhecimento tácito, que é mais subjetivo e mais difícil de ser adquirido ou até mesmo transferido e requer tempo para que seja gerado e resulte na aquisição de experiência. Quando os profissionais conseguem converter os conhecimentos tácitos em explícitos dão origem ao conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para o conhecimento ser caracterizado como explícito ele deve apresentar uma linguagem sistemática e formal (ALVARENGA NETO; NEVES, 2003).

Embora a escolaridade seja um sinal formal de aquisição de conhecimento de domínio técnico, é possível que o conhecimento gerado seja demasiado acadêmico para ser aplicado com bom resultado em uma situação prática (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). O modelo ideal de criação de conhecimento está fundamentado na interação entre o conhecimento explícito e tácito, de modo que a organização seja capaz de captar, armazenar e transmitir conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Gestão de competências do conhecimento

Gestão da competência consiste no instrumento que identifica as competências indispensáveis, o que inclui conhecimentos e habilidades determinantes da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais de modo a proporcionar meios para aprimorar sua competência (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

É necessária uma ação estratégica interna deliberada sob a responsabilidade do gestor estratégico que identifique os pontos fortes e fracos da organização, a fim de elenvar as competências necessárias para a organização concretizar os objetivos determinados (STAREC, 2012). Com isso há a necessidade de estabelecer uma gestão por competência apoiada em um conjunto de conceitos e

referenciais que proporcionem, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela (DUTRA, 2017).

A organização deve ser uma facilitadora do intercâmbio de conhecimento entre os colaboradores, sustentado pela premissa de que o conhecimento organizacional de um indivíduo, parte da transformação dos conhecimentos pessoais (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Os colaboradores devem estar ativamente presentes no processo de transmissão do conhecimento de modo que sejam estimulados a compartilhar seus conhecimentos ou incorporá-los a organização por meio de um banco de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Portanto, pode-se concluir que uma organização que tenha como objetivo principal a gestão de competências do conhecimento, deve-se basear na sistematização dos processos facilitadores de geração, transmissão e utilização do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Diante da dinâmica do mercado, as competências dos profissionais de gestão vêm sendo cada vez mais discutidas e utilizadas como atributo classificatório no ambiente organizacional (NASCIMENTO; ALVES, 2015).

Habilidade

As habilidades podem ser compreendidas como o ‘saber fazer’, ou seja, a capacidade de aplicar os conhecimentos obtidos por meio de informações (PEREIRA et al., 2017). Ela “está vinculada a capacidade de fazer determinada ação com o conhecimento adquirido” (KREUTZFELD et al., 2018 p.4).

A habilidade não é apenas a capacidade de transformar conhecimento em ação, mas também a junção da capacidade técnica, agilidade e destreza na execução de tarefas (MAXIMIANO, 2007). É necessário que as habilidades sejam desenvolvidas por meio de atitudes e ações que possibilitem o indivíduo as adaptar as requisições do mercado (FARIA; QUEIROZ, 2009). Os principais tipos de habilidades são técnicas, humanas e conceituais, conforme apresentado pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Principais tipos de habilidades

Tipo de habilidade	Descrição
1) Habilidade técnica	Conhecimento especializado ou domínio instrumental relativo a atividades típicas de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, podendo ser adquirida mediante experiência, educação e treinamento profissional
2) Habilidade humana	Capacidade de trabalhar em equipe e de promover a cooperação
3) Habilidade conceitual	Capacidade de tratar de relações complexas e de visualizar a organização como um conjunto integrado e sistêmico tanto internamente quanto em relação ao ambiente externo

Fonte: Adaptado de Katz (1955).

São exemplos de habilidades: organização de atividades, liderança, resolução de conflitos, planejamento, influência, autoexpressão, ouvir atentamente, reflexão, elaboração de soluções inovadoras, dentre outras (SILVA et al., 2014). Há estudos que demonstram que habilidades gerenciais ampliam a qualidade dos resultados da organização (DEMERJIAN; LEWIS; MCVAY, 2013) e são

capazes de aumentar as receitas (KRISHNAN; WANG, 2015). Em resumo, “gestores com maiores habilidades gerenciam melhor suas empresas” (MOURA et al., 2019).

Para cada atuação profissional há um conjunto de habilidades que mais se destaca (SANTOS et al., 2020). Um exemplo é apresentado pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO, 2001 p.1) que diz que tal profissional deve “Ser capaz de compreender a interrelação dos sistemas de produção com o meio ambiente, tanto no que se refere a utilização de recursos escassos quanto à disposição final de resíduos e rejeitos, atentando para a exigência de sustentabilidade”.

É importante ressaltar que o “saber fazer” é um fator importante no desenvolvimento de um conjunto competente; contudo, é por meio da experiência prática que as ideias sobre o que deve acontecer se transformam em conhecimento daquilo que efetivamente acontece e moldam um indivíduo com competência (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), e essa correlação entre habilidade e conhecimento em ação prática é denominada atitude.

Atitude

A atitude se trata do “querer fazer”, relacionado com a motivação para realizar determinado processo (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014), tem relação “com a superação que cada um tem para buscar algo, sem ferir seus princípios crenças e valores” (KREUTZFELD, 2018 p.9). Conforme Moraes e Rodrigues (2019, p.116) “a atitude está expressa no saber-ser, relacionando-se com a aplicação adequada da ação, com a qualidade do trabalho, comportamento, iniciativa e criatividade”; diz respeito a colocar em prática as demais competências (PERES et al., 2017).

É a partir dos conhecimentos adquiridos e das habilidades desenvolvidos que os profissionais desenvolvem novas atitudes (PEREIRA; CONTE; DIAS, 2017). Embora as competências possam ser analisadas por diferentes perspectivas, acabam convergindo ao ponto onde se verifica que a competência parte do pressuposto de uma ação pautada em colocar em prática os conhecimentos e habilidades adquiridos, e integram assim um conjunto competente por meio da sua entrega para a organização (RIBEIRO et al., 2017).

São exemplos de atitudes “Tolerância; iniciativa; postura ética; ousadia; paciência; ponderação; confiabilidade; adequação; proatividade; trabalhar sob pressão; senso de responsabilidade; autocontrole; dinamismo; honestidade; justiça; agilidade; comprometimento, resiliência” (FREITAS; ODELIUS, 2018 p.45).

As atitudes dos gestores têm o poder de ajudar as organizações a obter resultados mais positivos e contribuir ao aumento da satisfação dos colaboradores no trabalho (NASCIMENTO et al., 2019). Uma das razões pelas quais o conhecimento é considerado valioso é que ele está mais próximo da ação, do que os dados ou as informações, ele pode e deve ser avaliado durante a tomada de decisão ou tomada de ação às quais leva, pois é por meio de um conhecimento melhor que os melhores resultados podem surgir (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Um descritivo das principais competências gerenciais é apresentado pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Principais competências gerenciais

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Tipos: técnicos, conceituais, metodológicos, processuais. Funcionais: estratégico, mercadológico, finanças, contabilidade, gestão de pessoas, logística, produção, operações. Conteúdo: aprender a aprender, aprender sempre, know-how.	Relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, processamento de informações, empatia, liderança, influência Raciocínios: lógico, matemático, analítico, espacial. Capacidades: negociação, resolver problemas, aplicar conhecimento, oferecer resultados.	Postura contributiva x competitiva, postura individual x coletiva, enfoque nos objetivos e resultados, postura de questionamento, flexibilidade, disposição à mudança, ética Assumir riscos, espírito empreendedor, foco em resultados.

Fonte: adaptado de Sauaia (2000), Chiavenato (2014), Silva (2014)

Metodologia

O presente estudo tem o objetivo de identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com 03 profissionais de gestão de empresas situadas em Caraguatatuba e São Sebastião, municípios situados no litoral norte de São Paulo.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2016) esta pesquisa é classificada como aplicada em relação à natureza, tem abordagem qualitativa, no tocante aos procedimentos é um estudo de casos múltiplos, quanto aos fins é descritiva e quanto aos meios é uma pesquisa de campo.

Quanto a natureza esta é uma pesquisa aplicada porque tem base em um problema concreto e poder se tornar um recurso em potencial para a tomada de decisão (MALHOTRA, 2012). A pesquisa tem abordagem qualitativa porque não pode ser expressa em termos numéricos (ANDRADE, 2010).

No procedimento estudo de casos múltiplos foram aplicadas técnicas de observação, entrevistas e análise documental (YIN, 2010) em 3 organizações. Foram utilizadas perguntas abertas com roteiro semiestruturado para as entrevistas (CHURCHILL; BROWN; SUTER, 2012) a 3 profissionais de gestão de empresas situadas no Litoral Norte de São Paulo atuantes na esfera gerencial, requisitos necessários à participação na pesquisa.

O critério de escolha dos profissionais foi por acessibilidade, assegurando que fossem de áreas distintas de modo a contemplar diferentes realidades da esfera gerencial e identificar similaridades no que diz respeito as competências. Buscou-se indivíduos que desempenhassem papel significativo na seleção de profissionais de gestão nas respectivas de organizações com relevante nível de contratação na região. O entrevistado 1 atua em uma empresa de logística portuária, o entrevistado 2 atua em uma empresa do setor de alimento industrializado, e o entrevistado 3 trabalha em uma rede de varejo calçadista.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização. Para a análise dos dados foi elaborado um quadro-resumo inspirado na Análise Indutiva proposta por Thomas (2006), definida como um procedimento sistemático para a análise de dados qualitativos em que a análise deve ser guiada por objetivos específicos de avaliação, com a finalidade de transcrever, interpretar, rotular a percepção dos entrevistados com base no referencial teórico. Os áudios foram transcritos, interpretados e rotulados (CAREGNATO; MUTTI, 2006), de modo que foi possível criar um quadro resumo e relacionar as competências citadas com o referencial teórico. Essa relação compreende em interpretar o conteúdo de um texto adotando normas sistemáticas (CHIZZOTTI, 2010), e o modelo do quadro de interpretação é apresentado pelo Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo do quadro de interpretação

Item	Tema	Pergunta	Transcrição dos trechos representativos das respostas

Fonte: Baseado em Thomas (2006)

Esta pesquisa é classificada como descritiva quanto aos fins porque expõe aspectos de determinado fenômeno (VERGARA, 2016), que neste caso é a percepção dos gestores em relação às competências necessárias a um profissional de gestão. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, que se refere à “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2016 p.43), e este estudo trata do levantamento da percepção de profissionais de gestão em relação às competências necessárias à uma boa atuação.

O capítulo a seguir descreve as relações entre as competências demandadas pelos profissionais de gestão e o referencial bibliográfico apresentado.

Análise e Discussão dos Dados

Esse capítulo tem por finalidade demonstrar a análise acerca das respostas obtidas referente a 7 perguntas realizadas durante as entrevistas, que tiveram início em 03/05/2019 e foram encerradas em 14/10/2019. Cada entrevista teve a duração aproximada de 25 minutos e as respostas foram transcritas de modo a agrupá-las e analisá-las qualitativamente, enquadrando à teoria na percepção de mercado dos gestores. Após a transcrição de todas os dados foi elaborado um arquivo com as respectivas respostas de cada pergunta, totalizando 16 páginas, dentre o qual foram selecionados os trechos mais relevantes, analisados separadamente e posteriormente agrupados, sintetizados e classificados em um quadro resumo.

Identificação dos sujeitos

Conforme informado no termo de transparência da entrevista e solicitado pelos respondentes, o presente trabalho resguarda a identificação dos sujeitos da pesquisa, bem como o nome da empresa

que atuam, salvo somente a área de atuação. Essa medida favorece a transparência das respostas bem como a espontaneidade e naturalidade das informações descritas pelo entrevistado.

É importante ressaltar que a primeira pergunta do roteiro de entrevista teve a finalidade de informar o objetivo geral da pesquisa, além dos parâmetros da entrevista.

Caracterização das atividades de gestão

O **Item 2** refere-se somente a caracterização das atividades de gestão do sujeito, a fim de obter um parâmetro geral das atuações e encontrar possíveis similaridades de competência na execução dessas atividades.

Foi possível notar que os três entrevistados, se mostram presentes em dois níveis distintos de planejamento, sendo estes a gestão dos processos que norteiam nível operacional, quanto o planejamento estratégico que englobam o corpo empresarial, tendo os entrevistados 1 e 2 mais presentes na execução efetiva do processo, enquanto o entrevistado 3 se mostra mais atuante no acompanhamento da efetivação da gestão, direcionada aos colaboradores, mais especificamente na inovação, planejamento e gestão do capital intelectual da empresa.

Pode-se afirmar que as atividades apresentam uma característica de competência fundamentada por conhecimentos tácitos e habilidades *hard skill's* pautadas na experiência atitudinal, alinhando-se a definição de Dutra (2017) e Dorn e Pichlmair (2007), que afirmam a necessidade de integração entre os conhecimentos e habilidades adquiridas, colocada em prática para formação de um conjunto competente.

A imersão dos entrevistados no nível operacional, tanto na execução quanto no acompanhamento, permite uma visão compartilhada das operações. Isso resulta em informações mais precisas e fundamenta opiniões mais assertivas no âmbito estratégico.

Competências para os profissionais de gestão

O **Item 3** refere-se a opinião dos gestores a respeito das competências necessárias para os profissionais de gestão e como desenvolvê-las, a fim de abstrair competências para posteriormente elencar e classificar mediante a teoria.

Ao analisar a resposta do entrevistado 1, identifica-se quatro características que norteiam o tema competência. O trecho “eu acredito que dinamismo é uma característica importante para um profissional de gestão, ele tem que ser uma pessoa bastante dinâmica, multitarefas, desenvolver e coordenar diversos projetos”, se alinha aos elementos de Competência descritos por Wood e Payne (1998).

É importante ressaltar a modo que o Entrevistado 1 reitera posteriormente a tríade “*Então a gente tem dinamismo, inovação, criatividade*”, além de elencar o ato de saber gerir pessoas como uma das principais competências para o profissional de gestão, e enfatiza o desenvolvimento dessas competências com a aplicação prática. Os quatro elementos podem ser classificados a nível de

conhecimento como tácito, e a nível de habilidade como *soft skill*, por depender de habilidades interpessoais (BITENCOURT, 2001) e universais/transversais (SWIATKIEWICZ, 2014).

O entrevistado 2 acrescenta a importância de conhecer o escopo do negócio e o quanto a elevação da hierarquia de gestão impacta nesse domínio, com os dizeres “[...] quanto mais alto você está ali na escala de gestão, mais conhecimento, mais por dentro das coisas você tem que estar na empresa”, opinião compartilhada pelo entrevistado 3, onde afirma que “[...] quanto mais você subir na hierarquia, mais você vai precisar dessas habilidades conceituais”, contudo, embora não descarte as habilidades conceituais como um atributo importante, ressalta que habilidades comportamentais são essências, independentemente do nível hierárquico, e acrescenta “*você desenvolve muito facilmente conhecimento e habilidade, atitude é mais complicado, quanto mais tempo se passa, mais a gente tende a consolidar nossa personalidade e mudar isso é um processo complicado*”.

Embora os entrevistados apresentem opiniões diferentes em relação ao elenco de competências, todos apontam características comportamentais relacionadas a atitude, como competências essenciais para um profissional de gestão.

Conhecimento para os profissionais de gestão

O **Item 4** refere-se a opinião dos gestores a respeito dos conhecimentos necessários para os profissionais de gestão, a fim de abstrair respostas para posteriormente elencar os conhecimentos descritos e classificar mediante a teoria. Os entrevistados 1 e 2 iniciam a resposta informando que é necessário conhecer o negócio onde o profissional está inserido, o que sugere ser necessário domínio dos níveis de competência descritos por Dorn e Pichlmair (2007).

Todos os entrevistados evitaram ser objetivos ao elencar os conhecimentos necessários, bem como a forma de aquisição desse conhecimento, optando por descrever uma forma condicional para definir o nível de importância de cada conhecimento e ressaltando a importância da assimilação do conhecimento por meios formais e empíricos. A importância disso depende do cenário onde o profissional de gestão está inserido.

O Entrevistado 2 ainda reiterou de forma contextualizada a carência de experiência prática em sua formação acadêmica, e o quanto a ausência desta impactou em sua vida profissional, destacando assim a importância de se adquirir competências por meios empíricos.

Os elementos descritos podem ser classificados em conhecimento tácito e explícito, em decorrência da ambiguidade da resposta. O Quadro 4 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 4 - Transcrição da resposta do item 4

Item	Tema	Pergunta	Transcrição dos trechos representativos das respostas
4	Conhecimento	Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?	“Há, o conhecimento que tem que ter é o conhecimento do negócio que ele vai estar inserido, isso aí é fundamental, é... agora esse conhecimento ele pode ser adquirido com a experiência, pode ser um conhecimento de formação, isso depende, acho que... da estrutura do cargo, da empresa e da situação... [...] Onde esse profissional está alocado e qual o nível de empresa em que ele está alocado”. (Entrevistado 1)

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

Habilidade para os profissionais de gestão

O **Item 5** refere-se a opinião dos gestores a respeito das habilidades necessários para os profissionais de gestão, a fim de abstrair respostas para posteriormente elencar as habilidades e classificar mediante a teoria.

Todos os entrevistados apresentaram informações mais gerais a respeito das habilidades necessárias ao profissional de gestão, mas é possível abstrair alguns elementos importantes tais como a importância do planejamento estratégico de todos os elementos de um projeto e integração entre as diversas áreas envolvidas em um processo. Isso demonstra claramente a competência individual, descrita por Dorn e Pichlmair (2007) como sendo uma competência de nível reflexivo e essencial para adaptar a execução das tarefas.

O entrevistado 2 cita ainda a criatividade como fator fundamental para engajar a equipe. Já o entrevistado 3 apresentou uma opinião mais voltada as habilidades comportamentais do indivíduo, elencando a capacidade de resolver conflitos e engajar os colaboradores a alcançar determinado objetivo, como características fundamentais para um profissional de gestão, habilidades estas que podem ser resumidas, segundo o entrevistado 3, como atributos de um líder, ou “o *quanto você influencia as pessoas para que o façam*”. O Quadro 5 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 5- Transcrição da resposta do item 5

Item	Tema	Pergunta	Transcrição dos trechos representativos das respostas
5	Habilidade	Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	“[...] em geral, acho que depende muito né do perfil de empresa, se vai usar mais execução ou processo, se vai atender mais uma habilidade para esse lado ou não, apesar que se tratando de gestão, o gestor tem que ter criatividade de engajar a equipe”. (Entrevistado 2)

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

Atitude para os profissionais de gestão

O **Item 6** refere-se a opinião dos gestores a respeito das atitudes necessárias para os profissionais de gestão. Foi possível verificar que novamente os três entrevistados colocaram elementos comportamentais como fundamentais na formação de um conjunto competente. Nota-se que a proatividade é associada pelos respondentes com o “querer fazer”, descrito por Teixeira Filho e Almeida

(2014) como à disposição, à intenção, que influencia a tendência de um indivíduo a adotar determinado comportamento.

Os Entrevistados 1 e 2 também ressaltam a importância da melhoria contínua dos processos de gestão. Portanto, é possível classificar a proatividade como um elemento de competência associado a atitude, corroborando com Freitas e Odelius (2018) nesse aspecto.

Já o entrevistado 3 expôs as relações comportamentais como priori em um conjunto competente, no entanto não descarta a importância do Conhecimento e Habilidade, com os dizeres: *"Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude"*, E resalta ainda: *"então atitude é o que contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá"*. Está linha de raciocínio se alinha a Robbins (2005) que afirma que o conhecimento e as habilidades técnicas são requisitos necessários para um indivíduo desempenhar uma função mas isoladamente não são insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. O Quadro 6 apresenta resultados da análise indutiva.

Quadro 6 - Transcrição da resposta do item 6

Item	Tema	Pergunta	Transcrição dos trechos representativos das respostas
6	Atitude	Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Olha, eu costumo dizer que Conhecimento e Habilidade você aprende, já a atitude, não tem jeito, eu não posso te ajudar muito, no sentido de poder te dar atitude, então atitude é o que, contrata e mantém as pessoas, é lógico que atitude sem conhecimento e habilidade não dá, muita atitude sem conhecimento e habilidade, a pessoa "sai dando cabeçada" não é simples assim, mas como eu disse, conhecimento e habilidade hoje não é diferencial para ninguém, hoje o acesso à informação é muito escancarado, você tem cursos, alternativas para obter conhecimentos, então não é diferencial, é obrigação, o diferencial é muito nessa questão de atitude, nessa parte comportamental, [...] é a pessoa certa no lugar certo, então atitude tem tudo a ver com isso". (Entrevistado 3)

Fonte: Baseado nos dados da pesquisa

Mercado de trabalho do litoral norte (SP) no futuro

O **Item 7** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região. Tanto o item "4.7 Mercado futuro no litoral norte" quanto o item "4.8 Mercado futuro para os profissionais de gestão no litoral norte" tratam de percepções individuais dos respondentes da pesquisa. Ao contrário dos demais itens abordados, esses itens não são intrínsecos às organizações pesquisadas, por isso não traduzem necessariamente um panorama regional.

Foi possível observar a tendência do Entrevistado 1 em associar as atividades de gestão ao setor de serviços, mas que não descarta a possibilidade atuação industrial a longo prazo. O Entrevistado 2 aponta que a região é carente em aspectos de empregabilidade e sustentação econômica. Ambos os

entrevistados a ressaltam ainda que os profissionais de gestão da região tendem a empreender e atuar em seus próprios negócios.

Já o entrevistado 3 considera profissões que exigem habilidades técnicas voltadas a área tecnológica como bastante promissoras em âmbito global, e ressalta que profissões que exijam a capacidade lidar com pessoas serão fundamentais para o sucesso empresarial.

Mercado de trabalho futuro no litoral norte (SP) para os profissionais de gestão

O **Item 8** refere-se a opinião dos gestores a respeito do mercado futuro da região para o profissional de gestão. O Entrevistado 1 manteve a opinião a respeito dos setores mais promissoras da região, que demandam mais profissionais de gestão. Além disso realizou uma crítica à gestão pública da região, enfatizando que deverá haver maior demanda por profissionais para a gestão da “*máquina pública*”.

Já o entrevistado 2 acredita que as empresas da região, muitas delas familiares, estão se profissionalizando em relação à gestão e almejam expandir a área de atuação. Embora veja isso como uma tendência, afirma que a maioria das empresas não reconhece a atuação do profissional de gestão como significativa e geradora de resultados efetivos: “*conversando com pessoas daqui eu vejo que não enxergam esses benefícios, típico de cidade pequena e de quem pensa pequeno*”. Além dessa diretriz de pensamento, o entrevistado 2 relata que a cidade carrega um estereótipo de atuação que não se alinha a visão dos entrevistados 1 e 3, afirmando ter maior vocação para comércios como “*supermercados, farmácias e depósitos*”.

O entrevistado 3 apresentou opinião alinhada à evolução do mercado dos profissionais de gestão na região. Talvez isso tenha ocorrido por se tratar de um profissional com competências que transcendem atributos técnicos, classificado pelos seus superiores como um profissional “diferenciado”.

Embora algumas opiniões extremas seja verificáveis em relação às opiniões dos 3 entrevistados, é notório o reconhecimento acerca da importância do profissional de gestão para melhorias nos resultados das empresas da região. As respostas dos entrevistados sintetizadas pelo Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese das respostas

Item	Categoria	Pergunta	Resposta		
			Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2	Caracterização das atividades de gestão do entrevistado	Quais atividades de gestão você realiza?	Gestão Financeira e Conselho Administrativo (Nível Operacional e Estratégico)	Gestão Financeira, GP, Gestão Jurídica e Logística (Nível Operacional e Estratégico)	Gestão de Pessoas, Planejamento e Inovação (nível Estratégico)
3	Competências	Na sua opinião, quais são as principais competências	Dinamismo, Inovação e Criatividade –	Disciplina, Coerência, Foco e Conhecer o Escopo do Negócio -	Comportamentais (Compreender Pessoas, Negociar Conflitos) -

		necessárias aos profissionais de gestão e como desenvolvê-las?	Desenvolvimento empírico dessas competências.	Desenvolvimento empírico dessas competências.	Desenvolvimento engessado por se tratar de uma questão comportamental.
4	Conhecimento	Na sua opinião, quais são os conhecimentos necessários para os profissionais de gestão? Qual o mais importante e por quê?	Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico.	Conhecimento do Escopo do Negócio, Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico.	Conhecimento Conceitual – Desenvolvimento por formação e empírico
5	Habilidade	Na sua opinião, quais são as habilidades necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Habilidades de integração das diversas áreas do negócio (Habilidade individual)	Criatividade para engajar a equipe	Habilidades Comportamentais (Negociar conflitos e engajar a equipe)
6	Atitude	Na sua opinião, quais são as atitudes necessárias para os profissionais de gestão? Qual a mais importante e por quê?	Proatividade e Monitorar Fases do Processo	Proatividade	Relações Comportamentais
7	Mercado de trabalho do litoral norte (SP) no futuro	Na sua percepção, quais devem ser os setores mais promissores da região nos próximos 5 anos?	Industrial e Serviços	Industrial, Transporte e Negócio próprio	Tecnológico e Setores relacionados a GP
8	Mercado de trabalho futuro no litoral norte (SP) para os profissionais de gestão	Na sua percepção, as oportunidades para os profissionais de gestão deve aumentar neste mercado nos próximos anos?	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à competência *conhecimento*, os entrevistados apontaram que conhecer o escopo da área de atuação é algo importante para um profissional de gestão, e destacaram tanto a forma empírica quanto a formação acadêmica como meios efetivos de aquisição de conhecimento. Em relação à competência *habilidade* houve divergência entre os gestores entrevistados, citando desde a capacidade

de integração das diversas áreas de um negócio a habilidades transversais relacionadas ao comportamento, sendo que é possível que essa variação tenha ocorrido em decorrência da diversificação das áreas de atuação dos entrevistados. Em relação à competência *atitude*, os entrevistados apresentaram opiniões similares, apontando a competência de proatividade como a principal na formação de um profissional de gestão.

Considerações Finais

O presente estudo teve o objetivo identificar quais competências são mais demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão. Para tanto, foi realizado um estudo de casos múltiplos em 3 organizações situadas no litoral norte do Estado de São Paulo.

Os resultados demonstraram diversas competências gerenciais requeridas, dentre as quais se destacam que: dentre as competências de conhecimento as mais valorizadas aquelas do tipo conceitual, as habilidades mais requeridas pelas organizações em questão são relacionadas ao planejamento, e a atitude mais valorizada é a proatividade. A partir disso é possível verificar que há alinhamento entre os achados da pesquisa e a literatura científica, com a importante ressalva, baseada na teoria da contingência, que alguma modificação no ambiente de negócios das organizações pode alterar a demanda por novas competências e/ou por nova configuração de competências.

Este estudo apresenta contribuições para a prática organizacional, pois identifica as competências demandadas pelo mercado de trabalho na ótica de profissionais de gestão da região. Há diversas pesquisas que descrevem as competências demandadas pelas organizações aos profissionais de gestão, e este estudo se diferencia porque reduz uma lacuna prática ao relacionar o tema em questão às demandas de formação profissional de uma localidade específica, o litoral norte de São Paulo. Desse modo, também possibilita que profissionais que almejam atuar na região tenham acesso à essa informação para aperfeiçoamento do gerenciamento da carreira. Adicionalmente, possibilita que organizações acadêmicas da região contraponham o resultado da pesquisa com as bases curriculares para possíveis adequações.

Este estudo apresenta contribuições científicas. Ao contrapor resultados práticos com os relatos teóricos, o presente estudo contribui em jogar luz nas lentes teóricas utilizadas e conferir se elas se mantêm adequadas para verificação das práticas organizacionais.

Algumas limitações são verificáveis neste estudo. Houve entrevista de apenas um gestor em cada organização pesquisada, o que aumenta a possibilidade de viés de perspectiva. A escolha das organizações por acessibilidade não possibilitou a comparação de percepções de organizações de um mesmo ramo de atuação. Adicionalmente, a predominância de referenciais bibliográficos na língua portuguesa pode ter excluído perspectivas relevantes sobre competências requeridas pelas organizações que não estivessem publicadas no idioma.

A partir do contexto descrito por este estudo, sugere-se que as instituições acadêmicas da região litoral norte de São Paulo que oferecem cursos voltados a área de gestão estabeleçam canais formais de comunicação com os gestores e recrutadores de empresas da região, afim de analisar e revisar os projetos pedagógicos dos cursos e mantê-los alinhados às demandas mercadológicas. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos com mais profissionais e em maior profundidade na região em questão, comparando os achados entre os ramos de atividades contemplados.

Referências

- ABEPRO. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Habilidades do Engenharia de Produção**. 2001. Disponível em: < <http://www.abepro.org.br/> >. Acesso em: 20 nov 2020.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; NEVES, J. T. R. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: resultados de análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. *Revista de Economia e Administração*, v.2, 2003.
- ANANIAS JUNIOR, Luiz Francisco; SANTOS, Célia Maria Retz Godoy. A comunicação reticular e o WhatsApp: tendência na dinâmica cotidiana das organizações. **Jornada Multidisciplinar “Mídia, Política e Movimentos Sociais”**. 2017, Bauru. Anais... Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2017.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Administração de Empresas**, vol.44, n.1, 2001.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v.18, n.1, 2012.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v.15, n.4, p. 679-684, 2006.
- CARVALHO, H. G.; HINÇA, A. **Escritório de projetos como ferramenta de gestão do conhecimento**. 2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/521817-Escritorio-de-projetos-como-ferramenta-de-gestao-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 19 fevereiro 2019.
- CAVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM; O. C. G. **Administração de Recursos Humanos** - 2ªed., São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, 127-168, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CHOUHAN, V.S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v.16, n.1, p.14-22, 2014.
- CHURCHILL, G.A.; BROWN, T.J.; SUTER, T. A. **Pesquisa Básica de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning Ltda, 2012.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC**, p.1-16, 2001.
- DEMERJIAN, P.R., Lev, B., LEWIS, M. F. & MCVAY, S. E. Managerial Ability and Earnings Quality. **The Accounting Review**, pp.463-498, 2013.

- DORN, J.; PICHLMAIR, M.A. competence management system for universities. **European Conference on Information Systems (ECIS)**, v.192, p.758-770, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1990. **O melhor de Peter Drucker: a administração / tradução de Arlete Simille Marques**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FARIA, A.C.; QUEIROZ, M.R.B. **Demanda de profissionais habilitados em contabilidade internacional no mercado de trabalho da cidade de São Paulo**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.5, 2009.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, v.16, Rio de Janeiro, 2018.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JORENTE, Maria José Vicentini. **Ciência da informação: mídias e convergência de linguagens na web**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.
- KATZ, R. Skills of an effective administrator. **Harvard Business**, p.33-42, 1955.
- KILIMNIK, Z.M., SANT'ANNA, A. DE S., & LUZ, T.R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE**, n.44, p.10-21, 2002.
- KREUTZFELD, M.; DALLABONA, L.F.; FERNANDES, A.R.V.; OLIVEIRA, G.R. Percepção de discentes e docentes de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior pública sobre conhecimentos, habilidades e atitudes no processo de ensino-aprendizagem. **XII Congresso ANPCONT**. João Pessoa, 2018.
- KRISHNAN, G.V.; WANG, C. The relation between managerial ability and audit fees and going concern opinions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, 34(3), pp. 139-160, 2015.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre, RS: ARTMED, 2012.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORAES, J.B.; RODRIGUES, M.S. Competências profissionais: um estudo comparativo entre os cursos superiores de tecnologia em processos gerenciais do Instituto Federal de São Paulo. **Latin American Journal of Business Management**. V.10, P.113-125, 2019.
- MORENO, T.C.B; BORSATTO JUNIOR, J.L.; DAL VESCO, D.G.; WALTER, S.A. Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Ensaio Teórico sob a perspectiva da Teoria da Contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol.15, 2016.
- MOURA, Geovanne Dias De; FANK, Denise Rose Bracht; ANGONESE, Rodrigo; Mazzioni, Sady; SILVA, Givanildo. Habilidade gerencial e perdas do Valor Recuperável do Goodwill: análise em companhias abertas listadas na B3. **REPeC**, Brasília, v.13, p.197-218, 2019.
- NASCIMENTO, Juliana Constâncio; ZONATTO, Vinícius Costa Da Silva; DEGENHART, Larissa; LUNARDI, Micheli Aparecida. Efeitos da Participação Orçamentária em Atitudes Gerenciais, Satisfação no Trabalho e no Desempenho Gerencial. **XIX Congresso Internacional Conference in Accounting**. São Paulo, 2019.
- NASCIMENTO, M.D.L.; ALVES, M.B., Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. **SEGET**: 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em 26 mai 2019.

- NONAKA, I.; TAKEUSHI, H., **Criação de conhecimento na empresa**: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PEREIRA, S.F.; CONTE, E.; DIAS, M.G. Competência humana e digital - fronteiras ao aprender cooperativo. **Revista Educação e Emancipação**, 122-144, 2017.
- PERES, Aida Maris et al. Mapeamento de Competências: Gaps identificados na Formação Gerencial do Enfermeiro. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v.26, 2017.
- RIBEIRO, J.S.A.N.; SOARES, M.A.C.; JURZA, P.H.; ZIVIANI, F.; NEVES, J.T.R., Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: Integração dinâmica entre competências e recursos, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, 2017.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. 1ª ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANTOS, Rodolfo Assarice; MARANHO, Victor; AGUIAR, Virginia Do Socorro Motta; OLIVEIRA, Maria Célia. Competências e habilidades gerenciais de um engenheiro de produção sob a perspectiva das organizações. **Anais do VIII SINGEP**. São Paulo, 2020.
- SCHNELL, Maico; TROCZ, Pedro Junior de Oliveira. O Estado da Arte sobre a Teoria da Contingência: um Estudo Bibliométrico entre o Período de 2015 a 2019. **UFAM Business Review**. Manaus, v.1, n.2, pp.108-125, 2019.
- SILVA, U.B, SANTOS, E.B.; CORDEIRO FILHO, J.B.; BRUNI, A.L. Concepções Pedagógicas e Mudanças nas Práticas Contábeis: Um Estudo sobre o Modelo Educacional Adotado em uma Universidade Pública e a Formação Crítico-Reflexivo do Contador. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, P.54-66, 2014.
- STAREC, C., **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, vol.12, p.633-687, 2014.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I, **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C. T.; ALMEIDA, D. R., **Gestão por competências**: mapeamento de competências na universidade federal da Bahia, CIGU, Florianópolis, 2014.
- THOMAS, D.R. **A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data**. America Journal of evaluation. v.27, 2006.
- WOOD, Robert; PAYNE, Tim. **Competency-Based Recruitment and Selection**. Wiley Series in Strategic HRM: Wiley, 1998.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

AS TRANSFORMAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO DE BENS DE CONSUMO: O AVANÇO DO CANAL *KEY ACCOUNT* E A SUA RELAÇÃO COM OS CONTEMPORÂNEOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

TRANSFORMATIONS IN THE DISTRIBUTION OF CONSUMER GOODS: THE PROGRESS OF THE KEY ACCOUNT CHANNEL AND ITS RELATIONSHIP WITH CONTEMPORARY MEDIA.

Silas Silva Franco¹, Paulo Roberto de Sant'Anna²

¹ Mestrado em Humanidades, Culturas e Artes pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Professor em cursos de graduação e pós-graduação na UNIGRANRIO, UNESA e laureate/ IBMR. ² Pós-doutorado pela Universidade Federal Fluminense (UFF) em Engenharia Civil. Professor da UFF.

Resumo

Este artigo tem como objeto a investigação na transformação nas formas de negociação e distribuição de bens de consumo e as suas influências no comportamento do consumidor em tempos contemporâneos. A pesquisa se desenvolveu a partir dos estudos entre um pesquisador doutor em Gestão da produção e Meio Ambiente, Políticas Públicas e Formação Humana, e um Mestre em Humanidades, Culturas e Artes. A investigação tem uma perspectiva interdisciplinar, pois vai além do estudo dos modelos de negócios, perpassando pelos variados modais usados na alimentação e retroalimentação dos pontos de vendas, com ênfase no comportamento do consumidor desde o surgimento no Brasil das grandes redes de varejo por meio de fusões e aquisições tendo foco no crescimento da demanda das indústrias produtoras de bens por aderirem a um modelo importado de países das Américas e da Europa. O canal *Key Account*, que é propagado como ferramenta capaz de facilitar as negociações, minimizar custos, expandindo as marcas até longínquos pontos do Brasil. O artigo aborda, concomitantemente, os conceitos do Comportamento do Consumidor, Sociedade de Consumo e Sociedade da Informação, considerando o uso das ferramentas tecnológicas multifacetadas assim como o surgimento de um novo perfil de profissional capaz de gerir as relações entre clientes chaves e as indústrias. A obra possui como referencial teórico as obras de Alvarez, Migueles, Falconi, Slater, Kotler e Armstrong em uma análise acerca da transformação do mercado de consumo e da expansão das marcas. A metodologia se sustenta em pesquisa exploratória e bibliográfica como apresentada no decorrer do texto.

Palavras chave: *Key Account Management* - Sociedade de Consumo - Comportamento do Consumidor - Sociedade da Informação.

Abstract

This article aims to investigate the transformation in the forms of negotiation and distribution of consumer goods and their influences on consumer behavior in contemporary times. The research was developed from studies between a researcher doctor in Production and Environment Management, Public Policies and Human Training, and a Master in Humanities, Cultures and Arts. The investigation has an interdisciplinary perspective, as it goes beyond the study of business models, going through the various modes used in the food and feedback of points of sale, with an emphasis on consumer behavior since the emergence in Brazil of large retail chains through mergers and acquisitions focusing on the growth of demand from industries producing goods for adhering to a model imported from countries in the Americas and Europe. The Key Account channel, which is propagated as a tool capable of facilitating negotiations, minimizing costs, expanding brands to distant points in Brazil. The article discusses, simultaneously, the concepts of Consumer Behavior, Consumer Society and Information Society, considering the use of multifaceted technological tools as well as the emergence of a new professional profile capable of managing the relationships between key customers and industries. The work has as theoretical reference the works of Alvarez, Migueles, Falconi, Slater, Kotler and Armstrong in an analysis about the transformation of

the consumer market and the expansion of brands. The methodology is supported by exploratory and bibliographic research as presented throughout the text.

Keywords: Key Account Management - Consumer Society - Consumer Behavior - Information Society.

Introdução

O presente artigo apresentará as mudanças no comportamento do consumidor tocantes à sociedade de consumo, as suas consequências nos modelos de canais de distribuição de bens e a expansão das grandes redes de varejo. O estudo traz à luz do conhecimento teórico o surgimento da necessidade do profissional *Key Account Management*, as suas habilidades, assim como a relevância do uso das ferramentas tecnológicas para o controle dos estoques e no reabastecimento dos pontos de vendas.

As tecnologias contemporâneas utilizadas pelas redes de varejo encontram sustentação nas mais variadas ferramentas, comuns na Sociedade da Informação. Trata-se da convergência de sites especializados, como os servidores das organizações que são úteis no controle, na transmissão e na retroalimentação dos arquivos a partir dos dados que são disponibilizados.

Aborda-se também o uso do marketing como ferramenta a serviço do crescimento das redes, sejam elas regionais ou nacionais, atuando com gêneros alimentícios, medicamentos, material de construção, eletroeletrônicos e eletrodomésticos. Nas mais variadas categorias, percebe-se grande concentração nas redes que atuam efetivamente praticando a distribuição dos bens de consumo, a participação de redes multinacionais em todas as áreas, segundo ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). (2018).

Rosenbloom (2004); Bowersox et al. (2007) relembra que nos anos 80, não havia sentido mencionar o poder do varejo, pois cabia ao comerciante se alinhar as condições de vendas impostas pelo fornecedor. Não havia interesse por parte da indústria fornecedora quanto às formas de pagamento e de como, onde e quando a mercadoria adquirida seria entregue, para o autor, tais condições eram determinadas e estabelecidas pelas organizações fornecedoras e aceitas pela parte compradora, o varejo.

Segundo Rosenbloom (2004); Bowersox et al. (2007) na década de 1990, todavia, há uma reviravolta na história do varejo, as grandes redes varejistas passaram a ter o domínio das negociações, ocasionadas pelo crescimento dos canais de distribuição.

Alvarez (2015, p.26) afirma que “A concentração de mercados é um fenômeno que vem se intensificando na maioria dos seguimentos”, por via de regra, um pequeno número de empresas dispõe de uma fração significativa do mercado, e as companhias produtoras e distribuidoras convergem os seus grandes volumes de negócios para um número pequeno de clientes, fazendo com que o comprador tenha o poder no momento da negociação.

A pesquisa faz uso dos estudos sobre as transformações nos canais de distribuição com ênfase no varejo, suas influências no comportamento do consumidor e o quanto as contemporâneas ferramentas para segmentação de mercado vem sendo otimizadas com a utilização do canal *Key Account*.

Elencamos a pesquisa bibliográfica uma proposta qualitativa das análises dos autores que abordam os temas, bem como da realização de uma visão interdisciplinar a partir da trajetória acadêmica dos autores, aliando a expertise em marketing, em produção e nas relações humanas, e pela proximidade que as pesquisas em humanidades, culturas e artes nos proporcionam.

As transformações nas redes de Varejo e as relações com o consumidor.

Segundo Alvarez (2008) em consequência do exponencial crescimento da competitividade dos mercados pelo mundo, em particular no Brasil na década de 1990, com início em meados dos anos de 1980, ocorreram mudanças nos modelos de gestão das organizações em decorrência das mudanças nas relações entre fornecedores, clientes e consumidores. Segundo o conceituado autor dá-se então, uma nova forma de se configurar a gestão de vendas e marketing das organizações, por conta comportamento do consumidor e das suas demandas.

Para Alvarez (2008, p.11) “Basicamente, as ações das empresas fabricantes de produtos de consumo, que acabam por afetar o comportamento dessas relações entre clientes e fornecedores se referem a”:

- Estratégias competitivas de ocupação de segmentos e nichos de mercado com ampliação da linha de produtos, com novos modelos, tipos, embalagens etc., por meio da extensão de marcas e a introdução de segunda e terceira marcas numa mesma categoria de produtos.
- Estratégias de diferenciação e inovação, reduzindo o tempo de vida dos produtos e com lançamentos contínuos de produtos novos e derivados.
- Vantagens econômicas e de abastecimento direto para os maiores clientes, orientados por uma visão econômica que afastou a empresa dos médios e pequenos varejistas.
- Fortes campanhas de comunicação de massa para fixar os novos produtos e marcas na mente do consumidor.

Segundo Heloísa Omine citada por Motomura, (2011) na revista Super Interessante (2011), da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), a publicitária afirma que a partir da década de 1980, nascem os Hipermercados, “os supermercados comercializam oito mil itens, enquanto os Hipermercados têm em seu portfólio de 20 a 50 mil itens”.

Alvarez (2008) afirma que a partir da evolução no ambiente de mercado, consumidores passam a encontrar dificuldades em diferenciar marcas e produtos, era grande a perplexidade diante da enormidade da variedade, e por estarem diante de um processo de constantes lançamentos, com novos produtos, novas versões com diferentes embalagens de gramaturas e cores diferenciadas.

Para Alvarez (2008, p.12) “Os grandes varejistas tornaram-se mais fortes, pois além da vantagem econômica sobre os médios e pequenos, viram seu espaço de vendas valorizado em função da enorme quantidade de marcas disponíveis”. Para o autor, com o passar do tempo vê-se as grandes

marcas de varejo construindo estratégias de marketing buscando o fortalecimento de suas imagens, obtendo vantagem competitiva sobre o pequeno e o médio varejo dado a dimensão do poderio econômico.

Brady; Davis (1993) corrobora com o pensamento da evolução do ambiente do mercado, quando assegura que as ações de marketing contribuíram de maneira relevante para o sucesso das corporações, crescem os investimentos na comunicação das marcas, são promovidos investimentos em promoções de vendas capazes de criar laços de interatividade entre as indústrias, o varejo por meio do novo ambiente de mercado. Entre a década de 1950, até o final da década de 1970, as proposições do marketing foram balizadas com base no poder das organizações de bens de consumo. “Todos os outros elementos como distribuidores, atacadistas, varejistas e, porque não dizer, até mesmo o consumidor, foi excluído da luta pelo domínio de mercado entre os produtores detentores da marca”. Alvarez (2008, p.13)

Segundo a Revista SUPERHIPER (2018) canal de comunicação da ABRAS, (Associação Brasileira de Supermercados), o primeiro autosserviço do município do Rio de Janeiro, é inaugurado no bairro de Jacarepaguá, no ano de 1969, pela ainda desconhecida Casas Sendas. Dotada com um conceito de modernidade e conforto no atendimento ao cliente, tinha como forte convite ao consumidor, oferecer água gelada e o cafezinho Sendas. Com o *slogan*, “duvidamos que alguém venda mais barato”, a rede ganha mercado, e a partir daí, torna-se aquela que seria uma das maiores do estado, sendo adquirida pelo grupo Pão de Açúcar no ano de 2003. <https://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagID=7&MagNo=238>

Para Alvarez (2008) o encantamento dos consumidores é despertado com os investimentos em ambientes mais modernos, gerando assim certo carisma conquistado através da qualidade no serviço prestado gerando uma melhor experiência de consumo. O varejo a partir daí, descobre a importância da marca “... como seu grande ativo, permitindo o desenvolvimento de uma linha de produtos produzidos por terceiros, mas comercializados com sua própria marca”. (p.13).

Segundo Kotler (2000, P.540) compreende-se o varejo como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse modelo varejista caracteriza-se como uma conexão no sistema de distribuição, atuando de tal forma que o produto chegue por meio dele ao consumidor no tempo desejado.

Dias (2004, p.2) assegura que diante de um mercado altamente competitivo, a relevância do marketing é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa”. Parente (2000) corrobora com o pensamento de Dias (2004,p.2) quando assegura que é indispensável identificar as necessidades dos diferentes segmentos de consumidores de uma marca, entendendo a partir daí o processo de tomada de decisão de compra.

Slater (2002) afirma que a aquisição de bens é constantemente e em qualquer parte um meio cultural, pois a “cultura do consumo é singular e específica” (p. 17). Para tal, torna-se indispensável à marca estabelecer relações próximas aos consumidores, compreendendo suas necessidades e os seus desejos, para Rocha e Christensen (1999, p. 15) o marketing é “uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão”.

São muitas as opções de escolha, o *trade* deixou de ser um lugar de leitura das enormes listas de necessidades, passou, a partir da modernização dos seus espaços a fazer parte da vida do consumidor, transformando-se em espaço de escolha, na qual a marca precisa reunir esforços para chamar atenção do tomador de decisão, assim Culliton (1970, p. 11-14) assegura que a maior probabilidade de êxito está em:

Ter o produto certo, como o preço certo, no lugar certo, no tempo certo, com a propaganda certa; porém o segredo básico do marketing é que a dimensão do “certo” é determinada pelo consumidor (...) e a adequação de cada elemento não é determinada individualmente, mas em conjunto, e sua ação inter-relacionada é que resultará na reação do consumidor. Culliton (1970, p. 11-14).

As grandes transformações vivenciadas pelas organizações em relação ao comportamento do consumidor dão-se a partir dos anos 1980. Lipovetsky (2007) atribui o evento ao nascimento da sociedade do consumo; a marca de um produto não era a principal opção de escolha, o que designava certa fluidez. Em tempos contemporâneos, marcas são conhecidas por todos e dispensam tendências, transformando-se em um ingrediente primordial, as supermarcas. Segundo Lipovetsky (2007), o atual poder das marcas é indissociável do episódio principal que espelha a vulnerabilidade do consumidor. Tal ocorrência seria desvendada pela multiplicação das classes sociais.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a soma das vinte maiores redes de seus associados faturou em 2017 R\$ 187.4 bilhões em aproximadamente 5.385 lojas.

Ranking dos vinte maiores supermercadistas por faturamento em 2017

Tabela 1.

Ranking dos vinte maiores supermercadistas por faturamento em 2017					
Classificação		Empresa	Sede	Faturamento bruto em 2017 (R\$)	Lojas
2018	2017				
1	1	CARREFOUR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	SP	49.653.000.000	409
2	2	GPA.	SP	48.439.791.828	1081
3	3	WALMART BRASIL LTDA.	SP	28.187.051.659	450
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.	SP	8.535.696.719	204
5	5	IRMÃO MUFFATO & CIA LTDA.	PR	6.012.532.452	53
6	6	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	SP	5.770.156.270	58
7	7	SUPERMERCADOS BH COM. DE ALIM. LTDA.	MG	5.474.026.917	176
8	8	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E IND.	RS	5.200.000.000	36
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. S.A.	SP	3.371.899.566	41
10	10	DMA DISTRIBUIDORA S.A.	MG	3.356.067.550	129
11	12	SAVEGNAGO SUPERMERCADOS LTDA.	SP	2.923.410.549	45
12	13	LÍDER COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	PA	2.730.877.111	23
13	11	A. ANGELONI CIA LTDA.	SC	2.626.396.870	27
14	21	MART MINAS DISTRIBUIÇÃO LTDA.	MG	2.226.910.505	25

15	14	COP - COOPERTATIVA DE CONSUMO.	SP	2.209.532.732	48
16	16	SUPERMERCADO BAHAMAS S.A.	MG	2.194.184.601	45
17	19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA.	SP	2.157.638.740	29
18	18	AM/PM COMESTÍVEIS LTDA.	RJ	2.147.834.034	2.415
19	15	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S.A.	MG	2.143.908.694	42
20	17	COMPANHIA SULAMERICANA DE DIST.	PR	2.115.090.083	48

As 20 maiores lojas associadas a ABRAS, são equipadas com 28.097mil *check-outs*, ocupando uma área de 7.578.042 m², gerando um total de 402.108 mil empregos diretos.

Tais informações dão conta da importância do setor como caminho de investimento do capital nacional e estrangeiro, da geração de emprego e renda e da proposição de valor a ser entregue aos consumidores.

As Ferramentas Tecnológicas para o Controle no Abastecimento do Trade.

Os contratemplos nas relações entre as empresas no que tange ao abastecimento e ao reabastecimento dos seus estoques, seja no seu depósito central (centro de distribuição), ou até mesmo nas suas lojas, foi motivo de muitas discussões entre estudiosos especialistas em logística. Uma grande parte dos produtos que fazia parte do mix da rede era adquirida por um comprador, na própria loja.

Quanto às indústrias, muitas delas durante muitos anos utilizaram o canal pronta entrega para o abastecimento dos pontos de vendas, principalmente alimentos, como pães, laticínios e bebidas, assim como as grandes companhias que abasteciam bares, lanchonetes e padarias com cigarros, quando a venda era feita e imediatamente a mercadoria era entregue.

Apesar de ainda existir, a modelo pronta entrega, ocupa um pequeno espaço dentro do universo dos negócios, em outras situações os vendedores no modelo pré-venda fazem a venda para futura entrega. A chegada das contemporâneas tecnologias trouxe ao mundo dos negócios maior agilidade, controle com mais segurança para a indústria e os seus clientes. O abastecimento via *EDI* (intercâmbio eletrônico de dados), permite às organizações a garantia do seu produto nos pontos de venda, e garante aos varejistas o controle da compra planejada, com estoque assegurado no tempo médio de venda do produto acrescido de margem de segurança.

Entre os avanços nas estratégias de abastecimento dos pontos de venda, os contemporâneos sistemas de informações permitiram a implantação do modelo *Crossdocking*, trata-se de um tipo de procedimento que é realizado em centros de distribuição de mercadorias, com o propósito de fazer a transferência dos grandes caminhões, que podem ser chamados de carros mãe, para outros pequenos caminhões, os carros filhotes, que farão com que o produto tenha como destino os pontos de venda. Para Oliveira; Pizzolato, (2002, p.03) “(...) a administração dos centros de distribuição concentra-se no fluxo de mercadorias, e não na armazenagem das mesmas”.

Os dados transmitidos via o sistema EDI, permitem às redes a alimentação dos sistemas de abastecimento sendo o mesmo retroalimentado, respeitando o *lead time*, que varia em relação à posição geográfica do ponto de venda, quando o estoque da loja atinge a um limite de segurança, fazendo assim

com que a informação sobre a demanda chegue até aos servidores da indústria e assim possa efetivamente tomar as medidas necessárias ao reabastecimento do produto.

O modelo assegura pontualidade e minimiza a probabilidade de furtos, pois a separação das mercadorias é efetivada, conforme solicitação via *EDI*, e ocorre logo após o descarregar do produto que é transferido em lotes aos caminhões que então levam até as lojas.

Segundo Neves, 2005, o processo de *Crossdocking* refere-se a operações concomitantes de deslocamento de materiais entre a doca de entrada e a doca de saída, dispensando assim a necessidade da estocagem física. Os operadores logísticos fazem uso desta ferramenta com o propósito de efetivar a transição de produtos, chegando ou indo para locais diversos, operando como cubo. Neste sentido, os produtos são recebidos de varias localidades, sendo então confirmados, e entregues no local de destino.

Todo o processo de abastecimento das lojas e a relação entre as empresas encontram-se ancorado no sistema *ERP* (*Enterprise Resource Planning*), que traduzido significa “Planejamento dos recursos da empresa”. *ERPs* são *softwares* que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema, no processo de compras de mercadorias, o sistema é capaz integrar a compra com a logística, o financeiro, o fiscal, a contabilidade e o *marketing*.

Segundo Stamford (2000), o *ERP* viabiliza uma série de informações, única, ininterrupta e sólida para toda organização sob uma base única de dados. Trata-se de um mecanismo para o aperfeiçoamento dos processos de negócio, direcionado por processos e não apenas pelas aplicações e departamentos da empresa, com informações *on-line* em tempo real. Possibilita planejar por completo as operações realizadas pela organização, permitindo o mapeamento de um extenso horizonte de seus objetivos de negócios.

Todas as conquistas alcançadas pelas organizações, e conseqüentemente pelo mercado, devem-se a força e a agilidade que a *internet* trouxe ao mercado. Pode-se acrescentar também, a possibilidade de lançamentos de novos produtos, a minimização de custos e a maximização no alcance de novos públicos consumidores.

A Nova Função no Gerenciamento das Relações com o Canal *Key Account*

As mudanças ocorridas entre o final dos anos 80 e início dos anos 90 trouxeram inúmeras transformações nos conceitos de investimento e na produção das grandes corporações por todo o mundo. O olhar e o comportamento do consumidor em relação as suas predileções foram elementos vitais para a criação de novos pactos de fornecimento e produção de bens, na busca por melhores níveis de serviços, as organizações conectaram-se via os contemporâneos sistemas de informações com os seus consumidores, com o propósito da busca do crescimento da competitividade e do crescimento das marcas.

Para o professor Francisco Alvarez, em seu livro “Gestão Estratégica de Clientes: *Key Account Management*”, as empresas foram levadas a uma mudança de olhar em relação ao mercado, o

significativo crescimento do alcance da *internet*, torna o consumidor o grande protagonista nas relações de consumo.

O processo de globalização fez que as grandes corporações passassem a olhar seus mercados sob uma ótica mundial e não mais regional. Os consumidores influenciados pela facilidade de comunicação e pelas ações das empresas globais, estão cada vez mais sem nacionalidade nos países da tríade Estados Unidos, Europa e Ásia. (ALVAREZ, Francisco J.S.M. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 12)

O crescimento da demanda por bens dotados das mais contemporâneas tecnologias tem como razão a pulverização dos aparelhos eletroeletrônicos que ganham mercado entre os que começaram a conhecer jogos eletrônicos, computadores, aparelhos de TV e o avanço na área de telecomunicação.

Para Marcuse (1973), os consumidores são instigados hipoteticamente pelos produtos e serviços, pelas práticas sociais, pelos hábitos de consumo e pelos comportamentos incorporados pelas características da sociedade que as impõem, tolerando convicções, das sociedades, segundo os mandos autoritários do capital. A intangibilidade é notória na associação com o mundo material: adquirir bens e serviços, estar diante da televisão e do computador, superestimar os automóveis e aparelhos de telefones celulares, tudo se constitui no modo soberano de dependência dos indivíduos à reprodução da sociedade capitalista, tecnológica e voltada ao espetáculo.

O aparato produtivo e as mercadorias e serviços que ele produz ‘vendem’ ou impõem o sistema social como um todo. Os meios de transporte e comunicação em massa, as mercadorias casa, alimento e roupa, a produção irresistível da indústria de diversões e informações trazem consigo atitudes e hábitos prescritos, certas reações intelectuais e emocionais que prendem os consumidores mais ou menos agradavelmente aos produtos e, através destes, ao todo (Marcuse, 1973, p. 29-30).

Para Marcuse (1973), as tecnologias estabelecem um divisor entre o indivíduo e a verdade da sociedade de consumo, mostrando-se como um poder emancipado, desassociado e livre da atuação do homem e/ou da mulher e das predileções das classes sociais. Tal divisor, apresentado por meio das inúmeras formas de espetáculo no consumo, seja nas vestimentas, na alimentação e nas tecnologias, assemelha-se a idolatria à mercadoria nos primórdios do período pós-revolução industrial.

Promover o desenvolvimento nas relações entre clientes e empresas é obrigação de todo corpo de uma organização, para Alvarez (2015), é crível uma guinada nas diretrizes organizacionais, para o renomado autor “(...) envolve uma mudança de foco de produtos para clientes, colocando o cliente no centro do negócio e gerenciando a empresa sob o ponto de vista desse cliente” (P, 34). É condição *Sine qua non*, estabelecer regras que permitam a mensuração da satisfação de clientes em relação aos bens adquiridos, seja produto ou serviço, assim como o atendimento recebido.

Para Campos (2004, p.21), “(...) uma empresa é uma organização de seres humanos que trabalham para facilitar a luta pela sobrevivência de outros seres humanos. Esta é, em última instância, a missão de todas as empresas”, para tal, é necessário que haja o engajamento das lideranças, no sentido de transformar clientes e colaboradores em defensores de suas marcas.

Ir de encontro a demandas de consumidores com o propósito de relações perenes, é o grande desafio das organizações, considerando que estes, irão assegurar a médio e longo prazo relações rentáveis. Para Alvarez (2015), cabe ao profissional *Key Account Management*, mapear os processos, conduzindo a equipe no sentido de implementar o que o autor denomina assim: “(...) uma visão de gerenciamento com o cliente que passa por diversas etapas, desde uma criação de uma base de dados dos clientes até o estabelecimento das ações de relacionamento e do controle dos resultados”, (p.36).

Contudo, é imprescindível considerar, que as organizações vivam em ambientes, onde são constantemente povoados por consumidores provocativos. O que querem? O que esperam de novo? O que tem sido ofertado pela concorrência? Para Campos (2004), consumidores estão sempre desejando melhorias nos produtos, seja nos benefícios ou em seus atributos, buscam obter vantagens com a perspectiva de custos menores, com maior precisão na entrega.

Para Campos (2004), tais questionamentos e inquietudes por parte dos clientes consumidores, e dos colaboradores que compõe o quadro das organizações, torna obrigatória a construção de um processo de melhoria contínua, fazendo com que as metas estabelecidas nos procedimentos, sejam verificadas e atingidas, Campos (2004, p,150), afirma que: “Suas metas devem ter como origem as necessidades da empresa para se manter viva. Estas metas têm que ser atingidas, se a empresa deseja sobreviver”.

Atingir metas organizacionais tem ligação direta com o processo de fidelização por parte dos clientes, para isso o mesmo precisa entender tal marca como algo de valor. E para o professor Alvarez:

“O valor passa a ser um elemento que tem de ser analisado a partir do cliente e que será influenciado por seu comportamento, expectativas, importância que dá à compra que está sendo realizada e sua visão quanto ao relacionamento com o fornecedor”. (ALVAREZ, Francisco J.S.M. São Pulo: Saraiva, 2015, p. 37)

No encadeamento de definição de aquisição de um bem, seja ele produto ou serviço, o comprador estará diante de algumas variáveis de valor que poderá conjecturar com inúmeros pontos de dimensão, contudo, em sua totalidade, traduzirão singularidades de significação de grande relevância para ele.

Para Alvarez (2015), o profissional *Key Account Management*, na posição de gestor de contas estratégicas das organizações tem o entre os seus deveres, estabelecer um vigoroso relacionamento entre clientes e a suas empresas, contribuindo de maneira eficaz para que haja uma interface entre os setores assim como dos indivíduos que estejam envolvidos nos processos.

O autor assegura que: “O processo de comunicação é uma importante ferramenta no gerenciamento das contas especiais. Especialmente a comunicação colaborativa é necessária em trocas de natureza relacional...” (p,128).

O Espetáculo e a Glamorização como Elementos de Alavanca para Crescimento do Consumo

Debord (1997), ao investigar o espetáculo, verifica que, de alguma maneira é usado um dialeto peculiar para se referir a ele. Para tanto, é necessário percorrer por um campo regulamentado por ideias e pronúncias idênticas àsquelas usadas por esta sociedade que se comunica apenas pelo espetáculo.

Segundo o autor, para reproduzir o espetáculo e suas funcionalidades, assim como os obstáculos que trabalham para dissolver suas ideias e representações, é necessário construir uma discriminação dissimulada de princípios indivisíveis. De acordo com Debord (1997), o espetáculo pode ser resumido como a significação da ação generalizada de costumes socioeconômicos e sua atuação temporal. É o flagrante do instante inesquecível que, de maneira mágica, abarca o indivíduo.

Para Featherstone (1995), quanto à construção dos modos de consumo, o autor afirma que:

Se é possível afirmar o funcionamento de uma “lógica do capital” derivada da produção, talvez seja possível afirmar também uma “lógica do consumo” que aponta para os modos socialmente estruturados de usar bens para demarcar relações sociais. Falar em consumo de bens imediatamente oculta o amplo leque de bens consumidos ou adquiridos à medida que mais aspectos do tempo livre (que incluem atividades rotineiras de subsistência, além do lazer) são progressivamente mediados pela aquisição de mercadorias. (Featherstone, 1995, p. 35)

Para Featherstone (1995), a compra tem como objetivo angariar admiradores, ainda mais sendo a aquisição de algo de alto valor monetário, marcas que com o passar do tempo sofreram depreciação são desprezadas por consumidores que andam em busca do glamour e do espetáculo de consumir.

Para Debord (1997), o espetáculo dispensa a profundidade das coisas. A essência não importa, mas somente a aparência, sobre o que, segundo o autor, para “(...) que aparece é bom, o que é bom aparece” (p. 17). A conduta que se coloca como fundamento tem a pretensão da permissibilidade voluntária que, de certa forma, o consumidor já conquistou por sua maneira de se mostrar desprovido de contestação, tendo como principal razão seu domínio de imagem.

Segundo Debord (1997), a indústria contemporânea oferece argumentos com razões distintas, e a sociedade do espetáculo os toma como pilar para as suas escolhas, sendo assim essa sociedade, o autor afirma que ela, a sociedade, “(...) é fundamentalmente espetaculoísta” (p. 17). Nesse fenômeno do espetáculo, para os valores dominantes do mercantilismo não se requer saber o fim; o processo de consumo em seu decorrer importa mais, pois o espetáculo não traz objetivo nenhum que não seja o por ele mesmo.

Debord (1997) assegura que o homem vive sob o domínio total da economia, antes mesmo de ser dominado pelo espetáculo. O espetáculo não é outra coisa senão a economia se apresentando por si própria. Trata-se da reprodução autêntica das riquezas, como também da contestação desleal dos bens de consumo.

Para o autor, o imprescindível ornamento dos propósitos feitos em tempos contemporâneos vem comprovando de maneira integral o entendimento dos processos e a forma como as pessoas são

modeladas, progressivamente, na esfera econômica, com o único fim de reproduzir os símbolos e os bens. Segundo o autor (1997), “O espetáculo é a principal produção da sociedade atual” (p.17).

Corroborando com Debord (1997), Lara (2008) afirma que o indivíduo vive sob forte influência do grupo ao qual pertence. Baseado em tal concepção, o consumo é visto como peça fundamental na construção dos signos.

Conforme Debord (1997), “(...) a crítica que atinge a verdade do espetáculo o descobre como a negação visível da vida; como negação da vida que se tornou visível” (p. 16). O pensamento de espetáculo consolida e justifica tamanha heterogeneidade das manifestações evidentes; suas distinções e divergências certamente são as expressões da aparência guiada socialmente e que deve ser identificada em sua autenticidade integral. Conceituado conforme seus desfechos, o autor afirma que o espetáculo é a declaração da exterioridade da fisionomia e a asserção da vida humana, porém, apenas social, essencialmente superficial.

Para Marcuse (1973), os consumidores são instigados hipoteticamente pelos produtos e serviços, pelas práticas sociais, pelos hábitos de consumo e pelos comportamentos incorporados pelas características da sociedade que as impõem, tolerando convicções, das sociedades, segundo os mandos autoritários do capital. A intangibilidade é notória na associação com o mundo material: adquirir bens e serviços, estar diante da televisão e do computador, superestimar os automóveis e aparelhos de telefones celulares, tudo se constitui no modo soberano de dependência dos indivíduos à reprodução da sociedade capitalista, tecnológica e voltada ao espetáculo. Assim:

O aparato produtivo e as mercadorias e serviços que ele produz ‘vendem’ ou impõem o sistema social como um todo. Os meios de transporte e comunicação em massa, as mercadorias casa, alimento e roupa, a produção irresistível da indústria de diversões e informações trazem consigo atitudes e hábitos prescritos, certas reações intelectuais e emocionais que prendem os consumidores mais ou menos agradavelmente aos produtos e, através destes, ao todo (Marcuse, 1973, p. 29-30).

Para Featherstone (1995), caminhamos construindo uma sociedade no sentido da existência de comunidades sem estilos fixos, em que se tornou antiquado a manutenção das formas de vestir, de lazer, enfim, da uniformidade nos meios de consumo. De acordo com o autor, há um encaminhamento para a cultura contemporânea embasado na abundância das relações e na disseminação de imagens, pois as mesmas quando não solidificadas de forma permanente nem classificadas em um conjunto comparado através de fracionamentos sociais estáticos, preconizam a ausência de importância dos grupos sociais. Segundo Featherstone, busca-se “(...) em última análise, o fim do social enquanto ponto de referência importante” (p. 120).

O consumo é visto como relevante contribuição na construção da identidade e na valorização social, para Lara (2008, p. 135), “Pela ótica positiva da manifestação de uma identidade e não mais pela clássica visão acadêmica de consumo como fuga ou mera compensação psicológica”. Bens de consumo não somente agregam valor social a seus usuários, como também os diferenciam dos demais os identificando dentro de suas tribos.

Karsaklian (2000, p. 87) salienta que: as informações que se tem guardadas na história e na pré-história dão conta do homem que viveu sempre em função do comportamento dos outros. O autor sugere, então, o surgimento das relações humanas através da interação social, sendo esta interação um “processo que se dá entre dois ou mais indivíduos, em que a ação de um deles é, ao mesmo tempo, resposta a outro indivíduo e estímulo para as ações deste”.

A afirmação do autor reforça a tese de que o consumo como forma de espetacularização é latente no ser humano. Para Karsaklian (2000), do ponto de vista da sociologia a convivência do indivíduo em tribos, ou grupos sociais determina as formas de consumo. Para o autor, as estratégias de marketing são elaboradas a partir do que ele denomina de autoimagem e, sendo assim, “O modo de vida adotado pelo indivíduo compreende o consumo de produtos, o qual possibilita refletir a imagem do seu status para os demais; o grupo torna-se, para o indivíduo, o ponto de referência, o padrão ao qual ele procederá a julgamentos” (p. 88).

A importância dos Estudos do Marketing no Desenvolvimento de Novos Mercados.

A concepção contemporânea de marketing abarca a composição de completo e perene relacionamento do tipo ganha-ganha, na qual pessoas e grupos de pessoas tomam posse do que desejam e necessitam, suprindo assim, de maneira integral, suas necessidades e desejos. O marketing nasce como ferramenta para entender e atender às demandas do mercado, portanto ele não está limitado apenas aos bens de consumo. Ele é comumente e largamente utilizado para comercializar ideias e projetos sociais. Estratégias de marketing são empregadas em muitas áreas da vida além dos negócios, tais como sistemas políticos, religião e esportes.

Com o crescimento do consumo, que tem seu início após o fim da Segunda Guerra Mundial, as ações de marketing nas organizações tornaram-se cada vez mais relevantes para o crescimento e o desenvolvimento das marcas, assim como para o surgimento de novos produtos/serviços, com a alavancagem de novos nichos de mercado. O marketing, que até então era apenas um departamento de vendas, com gerentes, supervisores e vendedores, ganha força dentro das organizações, passando a ter papel crucial na implementação das ações mercadológicas das marcas, como o estudo do dimensionamento da segmentação dos mercados e o estudo de consumo.

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 4), que estão entre os maiores estudiosos do assunto, “(...) marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de valor com outros”. É o marketing responsável por perenizar as relações entre empresas e consumidores, utilizando-se de ferramentas que são capazes de atender a necessidades e desejos e de dar ouvidos em caso de sugestões ou reclamações, aproximando cada vez mais as duas partes, marca e cliente, assim como criando barreiras que minimizam os impactos das ações de seus concorrentes diretos e indiretos às marcas.

Identificar as demandas de mercado, com base no *mix* composto promocional do Marketing, sendo ele Produto, Preço, Praça e Promoção, foi de deveras contribuição para o crescimento do mercado. Tal conceito trouxe para as organizações elementos que contribuíram no entendimento dos seus recortes, sejam eles geográficos, demográficos e psicográficos. A partir do uso de tais ferramentas tecnológicas, ocorre a minimização da probabilidade de erros nos investimentos em lançamentos de novos produtos e penetração em regiões ora nunca alcançada pelas marcas.

Considerações finais

Diante da notória transformação no mercado de consumo, e no comportamento do consumidor, as indústrias, que até então eram detentoras de grandes estruturas administrativas, comerciais e de logística espalhadas por todas as regiões, passam a identificar a necessidade de aperfeiçoar seus processos, adotando práticas até então ignoradas, é preciso estabelecer recortes geográficos e demográficos, de tal maneira que consigam atender às mais variadas demandas.

Nota-se na literatura especializada, que há diferentes metodologias nas escolhas dos clientes que recebem o título de *Key Account*, cada organização estabelece de maneira distinta tal escolha, elas podem ser por volume, por contribuição no resultado dos negócios, algumas adotam por regiões outras apenas para clientes nacionais.

Para o estudioso no assunto o professor Francisco Alvarez, é preciso deixar transparente a razão da escolha, pois segundo o autor, “(...) isso terá impacto nos objetivos a serem estabelecidos e no tipo de atendimento”. A escolha apenas pela imagem da marca, poderá não gerar grandes volumes, contudo poderá contribuir de maneira relevante e com forte impacto na propagação da marca.

Pode-se considerar que: a tomada de decisão das organizações por instituir o canal *Key Account*, confiando as suas estratégias a um profissional com qualificações relacionadas às competências que o permitam conhecer as variáveis de mercados com diferentes características, em relação a públicos alvos distintos em regiões de diferentes costumes com as mais variadas diferenças demográficas.

Deixa-se para estudos posteriores mais aprofundados as razões do exponencial crescimento do consumo no mercado brasileiro, quando do processo do fim do período da hiperinflação. Vale ressaltar a ascensão das classes C e D ao mercado de consumo assim como a chegada dos aparelhos móveis de telefonia, que trouxeram maior celeridade aos negócios, com uma maior aproximação entre as pessoas e os grupos de pessoas.

Referência

ALVAREZ, Francisco J. S. M. *Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda*. São Paulo. Saraiva, 2008.

ALVAREZ, Francisco J.S.M. *Gestão estratégica de clientes- Key account management*. São Paulo: Saraiva, 2015.

- BAUDRILLARD, J. **A sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRADY, John; DAVIS, Ian. **Marketing's mid-life crisis**. UK: The Mckinsey Quartely, issue 2, 1993.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia**.9.ed.Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CULLITON, James W. **The concept of the marketing mix**. In: BUELL, V.P.; HEYEL, C. (Org.). Handbook of modern marketing. USA: McGraw-Hill, 1970.
- DEBORD, Guy. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de Consumo e Pós-Modernismo**. São Paulo: editora, 1995
- KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip & Gary Armstrong. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall (Pearson), 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LARA, Ricardo. **A produção do conhecimento no Serviço Social: o mundo do trabalho em debate**. 2008. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca, 2008.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A Felicidade Paradoxal**: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- MARCUSE, H. **Ideologia da Sociedade Industrial**. Tradução de Giasone Rebuá. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1973.
- NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Crossdocking..., de solução a problema**. Maio de 2005. Disponível em. Acesso em 07.abr.2018
- OLIVEIRA, P. F. de; PIZZOLATO, N. D. **Considerações Sobre Cross Docking na ECT. XXIII Encontro Nacional de Engenharia da Produção**. Ouro Preto, MG. Out. de 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2003_TR0112_0148.pdf>. Acesso em: 04 de dezembro de 2018.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão Estratégica. São Paulo. Atlas S.A., 2000.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999,
- Rosenbloom, B. (2004). **Marketing channels: a management view** (7th ed.). International Thomson Pr
- SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- STAMFORD, P. P. **ERPs: prepare-se para esta mudança**. Artigo publicado pela KMPress. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/00set 02.htm>>, jun. 2000. Acesso em: 13 set. 2017.
- <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/quando-surgiram-os-supermercados/> Acesso em 10/11/2018 – às 19:36h.
- <http://www.abrasnet.com.br/edicoes anteriores/Main.php?MagID=7&MagNo=235> Acesso em 10/11/2018 – às 20:27h.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO EM FILIAL DE UMA REDE DE FARMÁCIA

DIVERSITY AND SOCIAL INCLUSION: CASE STUDY IN BRANCH OF A PHARMACY NETWORK

Michel Barboza Malheiros¹, Aline Anklam², Jaine Barcellos³, Maiara Netto Cardoso⁴, Tamires Silva da Silva⁵

¹ Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduado em Administração pela UFSM. ² Especialização em Marketing Comercial e Marketing Digital (*em andamento*) pelo UNINTER. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). ³ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). ⁴ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela UFSM. ⁵ Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Graduada em Administração pela UFSM.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar o entendimento em torno da diversidade e inclusão social no contexto organizacional de uma filial de uma rede de farmácias localizada em uma cidade da Região Sul do Brasil. Para isso foi realizado um estudo de caso, descritivo de abordagem qualitativa. Como técnica para coleta de dados foi estruturado um roteiro de entrevista semiestruturada com quatro gestores da filial da organização. Como resultados percebe-se que a organização compreende vagamente a diversidade e englobam a inclusão social no seu quadro de colaboradores com as PcD. A filial compreende a importância, mas pouco é feito para que isso se torne algo natural e importante. O estudo contribui para o avanço teórico por apresentar assuntos emergentes e que condizem com a realidade de muitas organizações.

Palavras-chave: diversidade, inclusão social, farmácia.

Abstract

This study aimed to analyze the understanding around diversity and social inclusion in the organizational context of a branch of a chain of pharmacies located in a city in the Southern Region of Brazil. For this, a case study was carried out, descriptive with a qualitative approach. As a technique for data collection, a semi-structured interview script was structured with four managers of the organization's branch. As a result, it is clear that the organization vaguely understands diversity and encompasses social inclusion in its workforce with PwD. The affiliate understands the importance, but little is done to make it something natural and important. The study contributes to the theoretical advance by presenting emerging issues that are consistent with the reality of many organizations.

Keywords: diversity, social inclusion, pharmacy.

Introdução

O investimento na diversidade, nos últimos anos, passou a ser considerada como um fator estratégico para as organizações do mundo todo, visto que, por meio deste, capta e retém capital intelectual capaz de acompanhar e adaptar-se as constantes mudanças no mercado de trabalho, mostrados por meio da globalização.

Na atualidade, a diversidade tem se tornado relevante por contar com profissionais que apresentam experiências e patamares diferenciados de diversos conhecimentos, onde suas vivências podem ser somadas e transformadas a um diferencial significativo para um determinado negócio (BISPO, 2012). Consequentemente, este aparato em torno da diversidade refletiu na inclusão social de pessoas em todas as organizações, por contar com pessoas de diferentes culturas, gêneros, raças, religiões, orientação sexual, entre outros.

Nesse sentido, quando se fala em inclusão social, fala-se também em exclusão social, visto que esta compreende todas as pessoas e colaboradores, que até determinado momento estão excluídas dos sistemas sociais comuns (CANIGLIA, 2008). A autora explica que essas pessoas e colaboradores deverão ser incluídos no paradigma da inclusão social, onde a sociedade e empresas no geral terão que se adaptarem as necessidades dos mesmos.

Quanto ao significado de diversidade, nesse estudo adotado o conceito de diversidade de pessoas, caracteriza-se como sendo a combinação de pessoas com diferentes personalidades em um mesmo grupo social e organizacional, onde há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade como sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (FLEURY, 2000; BAKHRI et al., 2018).

Em meio a estas reflexões, este estudo tem como objetivo analisar a diversidade e inclusão social no contexto organizacional de uma filial de uma rede de farmácias. Logo, o problema de pesquisa, se traduz em analisar qual o entendimento da filial farmacêutica acerca da diversidade e inclusão social no contexto laboral? Para tanto, a pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva por ser considerado o melhor caminho para atingir o objetivo de estudo e responder ao problema de pesquisa.

Os resultados da pesquisa, apontam que os gestores não compreendem claramente o que é diversidade nas organizações, tão pouco apresentam políticas que englobem todos os tipos de diversidade e inclusão social; sendo as PcD o único tipo que apresenta maior familiaridade entre os gestores.

Sendo assim, a realização desta pesquisa, visa ampliar os debates em torno da diversidade e inclusão social, visto que são temas emergentes no comportamento organizacional e necessitam ter mais conhecimento e aplicação prática. As contribuições do estudo correspondem no avanço teórico e prático para a academia, organizações e sociedade.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente serão abordadas as principais teorias em torno da diversidade e tipos nas organizações e inclusão social. Na sequência, apresenta-se

a metodologia seguida da análise dos resultados. Ademais, serão apresentadas as considerações finais, bem como limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Revisão da literatura

Nesta seção serão abordados os principais aspectos de diversidade nas organizações e os tipos de diversidade e inclusão social.

Gestão da diversidade nas organizações

Com o desenvolvimento do mundo dos negócios as organizações expandiram suas relações comerciais precisando ampliar seu quadro de colaboradores. Nesse aspecto, a globalização proporcionou igualdade de oportunidades a todas as pessoas, apostando na diversidade de seu quadro de colaboradores e suas peculiaridades como sendo fator chave para a eficácia organizacional.

Conforme Alves e Galeão (2004), a gestão da diversidade pode ser compreendida pela adoção de meios que garantam que os atributos pessoais ou de grupos, especialmente os atributos das minorias, sejam considerados como recursos para melhorar o desempenho organizacional. Nesse aspecto, conforme os referidos autores, deve-se entender que “minorias” não reflete a um valor numérico, mas como grupos sociais; principalmente os inseridos no contexto empresarial (BAKHRI *et al.*, 2018).

O propósito da gestão da diversidade nas organizações compreende em administrar as relações de trabalho e práticas de emprego e busca, essencialmente, reter os melhores talentos dentro dos chamados grupos de minorias. No sentido geral, administrar a diversidade deve resultar na adição de valor à organização (FLEURY, 2000; BAKHRI *et al.*, 2018).

Assim sendo, as organizações contemporâneas enfrentam desafios diariamente, um deles, o aumento da diversidade da força de trabalho, tem se destacado dada a sua importância, fundamentalmente, na área social. Contudo, Medeiros *et al.* (2014) definem a diversidade como a multiplicidade de identidades que formam uma organização ou um grupo de colaboradores.

Para que a gestão da diversidade tenha êxito em seu contexto organizacional, esta é dividida em dois níveis, que como explicam Baldwin, Bommer e Rubin (2015) podem ser divididas em nível superficial e em nível profundo. O nível superficial se refere às diferenças visíveis aos olhos dos colaboradores que correspondem a características físicas, diferenças de gênero, raça, idade, nacionalidade ou etnia e capacidade física. O nível profundo, aborda as diferenças que se pode visualizar por meio das ações das pessoas que refletem nas atitudes, habilidades, personalidades, conhecimento e valores.

Uma organização com agregação de pessoal diversificado, além de agregar criatividade e inovação, obtém maior produtividade, através de uma ampla e rica base de conhecimento que refletirá, positivamente, em uma maior vantagem competitiva (MILKOVICH; BODREAU, 2006; GOMES; FELIX, 2019). Por outro lado, com a gestão da diversidade, a organização poderá passar por alguns

conflitos e desafios que dificultam o desenvolvimento da mesma, como rejeição ao ambiente diverso e preconceitos em relação aos diferentes (FEITOSA *et al*, 2015; GOMES; FELIX, 2019).

Contudo, se a gestão da diversidade não for praticada nas organizações, poderá haver a diminuição dos contatos sociais, dos laços de lealdade com os colegas de trabalho, assim como agravar conflitos e problemas de comunicação, uma vez que, para os colaboradores, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser algo considerado ruim, daí a necessidade proclamada de haver o gerenciamento da diversidade no ambiente organizacional (SARAIVA; IRIGARY, 2009; GOMES; FELIX, 2019).

Para que tais situações não ocorram torna-se oportuno que cada organização desenvolva uma política de diversidade nas organizações, visto que, estas são aplicadas e constituídas nas organizações, como sendo o tratamento igualitário com os diferentes (SARAIVA; IRIGARY, 2009).

Diante disso, torna-se relevante conhecer os principais tipos de diversidade nas organizações, bem como caracterizar cada tipologia.

Tipos de diversidades nas organizações

A diversidade da força de trabalho está cada vez mais ganhando espaços consideráveis nas discussões acerca das diversas áreas da administração e do conhecimento. Conforme explicam Pereira e Hanashiro (2010), tanto a sociedade como os colaboradores das organizações estão cada vez mais heterogêneos e os reflexos desta manifestação refletem diretamente em todas as organizações, já que estas são formadas, essencialmente, por pessoas.

Frente a esse contexto, as organizações deparam-se com diversos tipos de características individuais, que compõe a diversidade, conforme explicadas por Mcshane e Glinow (2014) e Gomes e Felix (2019) no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de diversidade

IDADE	Em relação à diversidade, esta é considerada um importante tipo com relação ao desempenho funcional. Existe concordância que esse desempenho tem crescimento inversamente proporcional à idade. Contudo, a diversidade na composição etária, em especial idosos, poderá viabilizar soluções criativas em atividades específicas.
ETNIA E RAÇA	Um dos conflitos internos mais alarmantes dá-se pelo preconceito contra negros, e a discriminação quanto à região e país de origem. Nesse sentido, as organizações devem elaborar políticas ao combate da discriminação e desigualdade racial, a fim de eliminar as diferenças sociais e valorizar as diferenças culturais, étnicas e raciais.
GÊNERO	Há mais de um século a diversidade de gênero vem sendo discutida e esta é associada às correntes comparações, discriminações e desvalorizações que acontecem entre homens e mulheres. Apesar das longas discussões, e de diversas conquistas, a mulher ainda sofre com a discriminação de gênero em seu ambiente profissional.
ORIENTAÇÃO SEXUAL	O grupo formado pelos LGBTQI+ tem sido alvo de uma enorme e preocupante intolerância por parte da sociedade, que se manifesta através da homofobia. No ambiente de trabalho esse grupo sofre diariamente com a constante onda de discriminação e preconceito. Essas manifestações negativas, muitas vezes obrigam os colaboradores a esconder sua identidade sexual com receio de serem prejudicadas.

PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD)	A inclusão das PcD no mercado de trabalho, conforme censo do IBGE (2010), 53% das pessoas com deficiência e de idade ativa, 10 anos ou mais, encontra diversas barreiras no mercado de trabalho, como preconceito, baixa escolaridade, exclusão e qualificação. Por mais que já foram elaboradas diversas normas que outorgam direitos sociais e trabalhistas das PcD ainda há muito o que se fazer.
-------------------------------	--

Fonte: Elaborado com base em: IBGE (2010), McShane e Glinow, (2014) e Gomes e Felix (2019).

O Quadro apresenta as tipologias que compreendem o que é a diversidade organizacional. Meyers (2003) ressalta que estas características são tidas como valiosas, pois remetem a aspectos criativos e inovadores. Nesse sentido, no que compreende a idade existe certa resistência do público jovem ao mais velho e vice-versa, principalmente no que tange ao conhecimento de ambos. A etnia-raça compreende uma série de preconceito contra negros e religiões. Quanto ao gênero, atualmente uma fator alvo de discussões é a igualdade de salários, funções e direitos entre homens e mulheres. A orientação sexual é alvo de uma crescente intolerância, tanto no ambiente organizacional como social e, por fim, as PcD abrange pessoas com alguma deficiência (BARRANTES; EATON, 2018; GOMES; FELIX, 2019).

De modo geral, a tarefa de gerir pessoas nem sempre é fácil, pois juntamente a isso o gestor se depara com diversos desafios acerca da questão. Entretanto, quando bem gerida e compreendida por toda a organização o alcance das metas e objetivos acaba sendo eficaz, pois na ausência de conflitos negativos o trabalho em equipe é sempre harmonioso e em sintonia (BARRANTES; EATON, 2018). Desse modo, a propagação da diversidade nas organizações acaba por ser uma atividade desafiadora, embora, ao mesmo tempo, com resultados positivos oportunizando a inclusão social de diferentes culturas e diversidades.

Inclusão social nas organizações

O tema inclusão social esta cada vez mais em evidência no mercado de trabalho, pois se busca fornecer oportunidade para pessoas tidas como minoria na sociedade, fazendo com que as mesmas não se sintam diferentes das demais em relação ao trabalho.

O termo inclusão possui diferentes significados na literatura organizacional, principalmente no que tange a abordagem administrativa. É oportuno destacar o conceito de Miller (1998), enfatiza que a inclusão descreve o quanto cada colaborador é permitido de participar de algo. Enquanto o conceito de Giovannini (2004) propõe que a inclusão consiste em um estado de ser valorizado, ajudado e respeitado.

O novo paradigma da inclusão social viabiliza a promoção da diversidade, ou seja, reúne as diferenças, ao mesmo tempo em que valoriza a identidade dos colaboradores e suas peculiaridades; busca-se a convivência em estado mais plural. Diferentemente, do antigo paradigma onde se procurava a homogeneidade por meio de modelos e padrões únicos (CANIGLIA, 2008).

Os colaboradores precisam ser incluídos não só no sistema social, mas como empresarial também, para que suas necessidades básicas sejam atendidas e saciadas (MOR BARAK, 2005). A

necessidade de pertencimento move o colaborador, no sentido de melhor executar suas tarefas e por saber que seu chefe se preocupa com o seu bem estar.

A inclusão social, no entendimento de Miller (1998), está focada no grau em que o colaborador se sente parte do processo organizacional, principalmente, no que reflete aos processos formais de tomada de decisão, elaboração de estratégias, acesso a informação, entre outros. Nesse aspecto, a inclusão social, também remete a ideia de que o colaborador também precisa de permissão para participar de determinados processos no seu local de trabalho (MILLER, 1998).

Nesse sentido, o local de trabalho inclusivo é aquele baseado em uma estrutura com valor pluralista que confia no respeito mútuo e em iguais contribuições com perspectivas culturais diferentes para valores e normas de uma organização (MOR BARAK, 2005). Com isso, a atitude inclusiva das organizações perante seus colaboradores corresponde na crença de que uma sociedade heterogênea pode facilitar o desenvolvimento do mútuo respeito e que as diferenças podem amadurecer e qualificar processos organizacionais. Em outras palavras, a atitude inclusiva defende uma sociedade e uma organização com múltiplas oportunidades.

Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e de natureza descritiva. Gil (2010) explica que estudos descritivos têm como objetivo descrever características de fatos de determinada realidade. Além disso, o método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso, pelo fato de se mostrar alinhado com o objetivo e problema de pesquisa.

Assim, este estudo de caso teve como objeto de análise uma filial de uma rede de farmácias, localizada na cidade de Panambi, Rio Grande do Sul. Os participantes do estudo foram os cinco gerentes da referida filial. A justificativa para a escolha do estudo de caso, corresponde ao fato de ser a melhor estratégia para analisar o objeto de estudo, uma vez que a os colaboradores e a empresa foram analisados/entrevistados. Nesta realidade e proposta, a escolha de um caso único é a melhor opção para responder ao problema de pesquisa e responder ao objetivo delimitado para este estudo, sendo que somente uma filial foi estudada.

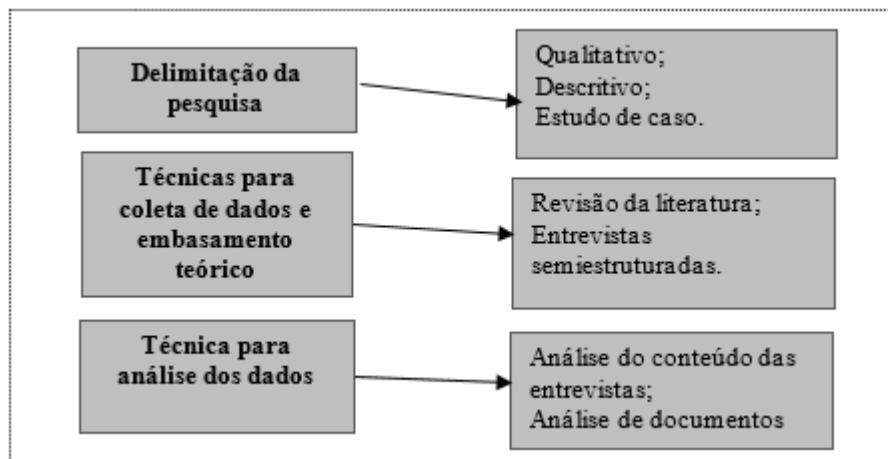
A primeira etapa da pesquisa, que dá suporte e embasamento para o desenvolvimento das demais etapas, denominada revisão da literatura, foi delimitada a partir de pressupostos referentes: a diversidade organizacional com abordagens de Alves e Galeão (2004), Fleury (2000), Medeiros *et al.* (2014), Baldwin, Bommer e Rubin (2015), Feitosa *et al* (2015), Saraiva e Irigary (2009) e Milkovich e Bodreau (2006); os tipos de diversidade com definições de Mcshane e Glinow (2014) e Ferreira (2006); à inclusão social nas organizações abordando as descrições de Miller (1998), Givaninni (2004) e Mor Barak (2005).

Para a realização da revisão da literatura foram utilizados os portais de conteúdo científico *Scielo*, *Spell* e a base de dados *Web of Science*, juntamente com a consulta em livros e artigos publicados em anais de eventos referentes ao tema proposto.

A próxima etapa do estudo, diz respeito à construção do instrumento para coleta de dados primários. Para isso, foi estruturado um roteiro de entrevista semiestruturado desenvolvido com base no referencial teórico que foi realizada no segundo semestre de 2019, durante os meses de setembro e outubro, com quatro gerentes da filial da farmácia. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o auxílio do *software* NVivo. Os dados secundários foram obtidos por meio de documentos institucionais publicados no *site* da organização.

Após estes procedimentos, para o tratamento e interpretação dos dados qualitativos foi realizada a análise de conteúdo sobre a fala dos entrevistados, retirando os tópicos mais importantes para a análise dos mesmos. Dessa forma, como modo de esboçar o corpo da metodologia, a Figura 1 expõe sucintamente as etapas, para o presente estudo.

Figura 1 – Fases da metodologia



Fonte: Elaborado pelos autores.

O corpo da figura apresenta todas as etapas percorridas para a realização deste estudo, destacando a delimitação da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. Por fim, a etapa final desta pesquisa apresentou as conclusões obtidas. Ademais, foram delineadas as limitações do trabalho e a sugestão para a realização de trabalhos futuros que podem ser realizados para aprofundar estudos referentes às temáticas do trabalho.

Análise e discussão dos resultados

Nesta seção é apresentado os principais resultados do estudo, bem como a interpretação e discussão dos mesmos.

Perfil da empresa

A primeira parte da entrevista correspondente na identificação dos gestores da farmácia, que consiste em saber quanto tempo de organização os mesmos possuem, quantos colaboradores têm e, posteriormente, identificar por meio de suas respostas a relação do tema abordado neste estudo com o conhecimento dos entrevistados, onde o Quadro 2 apresenta os primeiros dados coletados.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

Identificação	Cargo	Tempo de empresa	Sexo
Gestor A	Gerente	7 anos	Masculino
Gestor B	Gerente	2 anos	Masculino
Gestora C	Líder	12 anos	Feminino
Gestor D	Administrador	12 anos	Masculino

Fonte: Dados da pesquisa.

Por questões de privacidade, à pedido da farmácia, a identidade dos gestores e o nome da filial foram ocultados e substituídos por “gestor” e diferenciados entre A, B, C e D. Dessa forma, como se pode perceber o Gestor C e D apresentam o maior tempo de organização, seguido do Gestor A e B. Torna-se importante destacar que apenas uma mulher enquadra um cargo de gestão dentro da filial.

Com o intuito de saber um pouco mais da rede farmacêutica, foram disponibilizados alguns documentos institucionais para a análise. Assim, a rede possui um total de mais de 11.000 colaboradores em todo o Brasil e, na filial em questão, tem-se 10 colaboradores incluindo os gestores.

Com relação a políticas de diversidade e inclusão social, a organização em questão possui um programa especial para as PcD (pessoas com deficiência) e considera a inclusão social muito importante para a organização, colaboradores e para a sociedade no geral, pois demonstra preocupação com todos.

Análise e interpretação das entrevistas

Diversidade Organizacional

Ao abordar o entendimento com relação à diversidade organizacional e quando a organização começou a trabalhar com a temática, o Gestor A e D, respectivamente, entendem que a diversidade:

“[...] é dar oportunidades para todas as pessoas, onde todos têm o direito de trabalhar, sem discriminação alguma e que a empresa passou a trabalhar com o assunto abordado a um pouco mais que cinco anos”.

“[...] é algo difícil de entender e se trabalhar. [...] eu sei que é importante e que todo mundo precisa trabalhar e sentir que é parte de alguma coisa, mas torna difícil, pois em outras filiais temos colegas homossexuais, e precisam esconder sua identidade para preservar a imagem da empresa, sabe? [...] se a gente precisa esconder, então nem sempre a empresa é comprometida com essas questões.

Por meio das falas dos entrevistados, é notório que a organização entende o que é e qual a importância da diversidade e inclusão, mas que nem sempre isso é aplicado no contexto laboral. Bispo (2012) reforça a reflexão em torno dessas questões para que se torne algo que traga vantagens competitivas para o negócio.

A serem questionados se a rede possui algum tipo de programa específico que aborda a diversidade na organização, deixa claro que existem oportunidades para pessoas com deficiências, como exposto nas falas seguintes.

“Possuímos um cargo de PCD (pessoas com deficiência) a qual após exames e laudo, o possível colaborador comprova os mesmos para contratação (Gestores A, B, C e D)”.

Os entrevistados B e D ainda argumentam sobre a visão da organização em relação ao tipo de diversidade caracterizada em sua resposta anterior, ressaltando que:

“[...] a empresa apoia muito esses tipo de inclusão, pois todo o ser humano tem o direito de trabalho”.

A resposta dos Gestores B e D vai ao encontro do que explica Bispo (2012) onde destaca que o direito ao trabalho permite que as organizações possam refletir, discutir e aprender a respeitar, aceitar e a celebrar as diferenças do quadro de funcionários de uma organização, seja ela qual for e que a diversidade mora na qualidade das relações, tanto interpessoais quanto pessoais.

Diversidade étnico-racial

Quanto à diversidade abrangendo o perfil étnico-racial o Gestor A explica que “*A empresa tem vários colaboradores com esse perfil, na minha filial não temos*”. Em observação ao site da organização, a mesma possui valores definidos que abrangem o “espírito de equipe”, “inclusão” e “inovação”, valores que apresentam relação direta com o assunto abordado no estudo.

Os gestores comentaram que em diversas filiais aconteceram casos de racismo por parte de colegas de trabalho e por clientes que as frequentam. A Gestora C demonstrou preocupação em sua fala, que é apresentada a seguir.

“é complicado quando a gente não pode controlar essa situação quando acontece com clientes, mas quando é com colegas de trabalho a gente pode, de alguma forma, controlar e explicar como as coisas funcionam. Eu me preocupo, pois ninguém merece passar por isso e na nossa filial nunca presenciei uma situação assim e se acontecesse eu ia lembrar o pessoal dos valores que a filial presa [...]”.

Pode-se perceber que, mediante a fala da gestora, se tem a preocupação com a questão do racismo no contexto laboral. Além disso, ela demonstra uma postura proativa com relação a não aceitar atitudes preconceituosas no cotidiano de trabalho. Em conversa, após as entrevistas, a referida gestora, comentou a importância em não tolerar qualquer tipo de preconceito, visto que estamos cada dia mais evoluindo e passando por mudanças na sociedade.

Diversidade de PcD

Em relação à existência de colaboradores com algum tipo de deficiência na filial de estudo, o Gestor A, B e D comentam que:

“Na minha filial não temos, porém em algumas lojas há colaboradores com deficiência visual, de audição ou com alguma deficiência que se encaixa no cargo de PcD (Gestor A e B)”.

“Nas outras filiais tem muitos PcD, na nossa ainda não recebemos nenhuma pessoa para uma entrevista de emprego que se encaixe nesse tipo. [...] caso surja, tem um lugar pronto e preparado para receber estas pessoas (Gestor D)”.

Frente à explicação dos entrevistados, pode-se perceber a importância em ter programas como o PcD na organização, pois permite que as pessoas possam crescer e expandir seus horizontes, permitindo a inclusão e a prática de um trabalho. Com isso, Meyers (2003) explica que a diversidade forma uma equipe heterogênea e que uma equipe com novas ideias remetem a aspectos de inovação e criatividade, sendo estas umas das maiores vantagens apresentada pela prática da gestão da diversidade de pessoas no contexto organizacional (BAKHRI *et al.*, 2018).

Analisando os documentos disponibilizados pela filial da farmácia a organização conta com um programa especial voltado para as PcD, reservando parte de suas vagas de emprego para este público. Tal iniciativa entrou em vigência por decreto do dono e fundador da farmácia. Como os entrevistados lembram, nas falas do proprietário, “eles são gente e merecem uma vida digna”.

Esse tipo de diversidade está inclusa no nível superficial como explicado por McShane e Glinow (2014) e, a Gestora C ainda discorre que:

“[...] por mais que tenha vagas de emprego para essas pessoas a realidade mostra que as funções giram em torno de ser auxiliar nas lojas ou empacotador. Talvez, dependendo o tipo de deficiência da pessoa, não é possível colocar em cargos mais complexos”.

Em outras palavras, pode-se deduzir que a mesma possui algum tipo de receio em colocá-los em outro cargo ou função que possa exigir mais do candidato. Assim, assim como salientam McShane e Glinow (2014) ainda há muito que se fazer e, que é fundamental, que as PcD tenham oportunidade de exercer uma função que fuja do óbvio e que os desafie a mostrar sua capacidade para com a organização.

Diversidade de orientação sexual

Quanto à orientação sexual dos colaboradores, foi perguntado aos entrevistados se a organização possui colaboradores do grupo LGBTQI+ e, se possível, dizer quantos; o Gestor D explica que:

“A vida particular de cada colaborador não interfere no trabalho, pois o que ele faz fora não tem a ver com o trabalho, desde que saiba carregar a “marca” da empresa, tendo consciência de seus atos e que não faça nada de errado que venha a denegrir a imagem da empresa”.

“[...] eu não tenho problemas com isso, pois somos livres e amamos quem a gente quer amar. O problema é que muitas pessoas não pensam assim e já aconteceu de um antigo colega gay ser exposto na empresa e passar por preconceito na firma [...], foi um período difícil e logo ele pediu demissão. A empresa não prestou o suporte necessário pra ele. Por outro lado, muitas pessoas sentiram falta dele, pois era atencioso e fazia um trabalho muito bom [...]. A pessoa tem que ser valorizada pelo trabalho e não pela sua vida, todos temos uma vida e fazemos coisas que podemos nos arrepender (Gestora C)”.

Como se pode notar a organização, como a maioria, exige a preservação da imagem da mesma e que seus colaboradores não comprometam essa proposta. Algo que não é incomum, pois todas as organizações esperam por essa atitude de seus colaboradores, seja ele heterossexual ou homossexual. O Gestor D cita “carregar a marca” que pode ser explicado pelo modo de como as pessoas externas a

organização enxergam um determinado colaborador, como por exemplo, “o gestor x da farmácia tal”. Ele passa a carregar o sobrenome do seu local de trabalho. Essa linha de raciocínio vai ao encontro do que explica Ferreira (2016) que a orientação sexual não se limita apenas ao sexo, mas tudo que envolve a sexualidade, isto é, costumes, experiências de vida, modo de agir e emoções.

Levando em consideração, tanto a fala do Gestor D quanto da Gestora C, é notório a complexidade em falar sobre a orientação sexual de um indivíduo. Por conta disso, Gomes e Felix (2019) argumentam que por mais que seja um assunto contemporâneo e que trás força para uma organização, é um aspecto que se mostra complexo e de difícil entendimento. Ainda, Martins, Vaclavik e Antunes (2019) explicam que a dificuldade de aceitação do público pode acarretar em prejuízos para a organização, levando em consideração que (a situação mencionada pela Gestora C), um colaborador quando exposto pode ser alvo de preconceito tende a produzir menos.

Inclusão social

Com relação à relevância da temática inclusão social foi perguntado aos entrevistados se os mesmos consideram importante a inserção de pessoas originadas dos grupos tidos como minorias, que compreende a questão da diversidade, em seu local de trabalho. Torna-se importante destacar que a inclusão social não se limita apenas à diversidade, é apenas questionado esta dimensão pelo fato de ser abordado no estudo. O Gestor B e D apresentam visões bem semelhantes, como mostrado na fala seguinte.

“[...] todos tem direito ao trabalho e se os mesmos (pessoas) têm interesse e disponibilidade para o cargo não há “empecilho” para contratação. Eu entendo que todos têm direito a trabalhar, ainda mais com aquilo que amam. A inclusão social é bem ampla e a gente entende que se trata de diversidade muitas empresas falam que são abertas a isso para melhorar a imagem para a sociedade, só que muitas vezes isso não é verdade. Aqui mesmo a gente fala disso, mas às vezes apresentamos resistência (Gestor B).”

“Eu entendo e apoio que todo mundo tem direito a ser incluído e a exercer uma atividade ou um trabalho que dignifique a sua vida. A inclusão abraça todas as pessoas que sentem excluídas da sociedade e do mundo corporativo. Uma das nossas missões, enquanto empresa, é levar um serviço de qualidade a todos e isso inclui incluir as pessoas também. A gente sabe que muitas empresas falam disso, mas na realidade é só para dizer e automaticamente a inclusão não é feita (Gestor D).”

Como se pode perceber nas falas dos entrevistados entende-se que a diversidade está ligada diretamente a inclusão social nas empresas. Ainda, analisando as falas, Saraiva e Irigaray (2009) argumentam sobre as políticas de diversidades e, no título do referido estudo, os autores fazem um questionamento: “Uma questão de discurso?”. É possível inferir que a fala dos gestores vai ao encontro dessa reflexão, pois ambos entendem a importância e dificuldade em se falar de inclusão, mas praticam-na no dia-a-dia.

Questionados sobre o entendimento da organização sobre a inclusão social o Gestor A e B explicam que:

“[...] inclusão social é dar oportunidade de trabalho para aqueles que têm algum tipo de deficiência e gostariam de ingressar no mercado de trabalho”.

“Essa coisa de inclusão, às vezes é só formalidade e as pessoas com deficiência merecem oportunidades”.

O entendimento do entrevistado acerca do tema apresenta-se um tanto quanto “limitado”, pois a inclusão social não diz respeito apenas aos PcD, é uma questão muito mais abrangente e que abraça os grupos tidos como minoria perante a sociedade e organizações trabalhistas. Por mais que haja diferentes conceitos e posições de diversos autores sobre o tema, a inclusão social remete a ideia de ser respeitado, valorizado, ajudado, ser e/ou fazer parte de algo (GIOVANNINI, 2004).

Ainda assim, torna-se importante em enfatizar que a inclusão social não deve ser considerada como “formalidade”, deve ser encarada como algo natural e necessário, pois além de fortalecer o quadro de funcionários são possibilitadas novas oportunidades de trabalho a todas as pessoas (GIOVANNINI, 2004).

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o entendimento acerca da diversidade organizacional e inclusão social na filial de uma rede de farmácia, situada em uma cidade da região Sul do país. Onde por meio das considerações encontradas na análise dos resultados, é visível que o tema em estudo, na visão dos entrevistados, apresenta uma limitação em seu entendimento, mesmo os gestores apresentando um tempo considerável de experiência em frente a equipe de trabalho.

É importante ressaltar que a organização em questão cobra pela preservação da sua imagem perante a sociedade e que existe uma observação referente ao comportamento dos seus colaboradores num contexto social, de modo que este não venha a refletir na organização de modo negativo, ou seja, não importa a conduta pessoal dos mesmos, desde que suas atitudes pessoais não venham a denegrir a imagem da organização.

Fica claro que referente à diversidade, no momento de contratação eles somente visam estabelecer padrões empresariais que são voltados mais a forma da execução do cargo em evidência de contratação, não ofertando políticas de diversidade como aborda o estudo em questão, que é uma variável considerada como inovação e inclusão social a qual abre portas para minorias; dando espaço para que as pessoas possam viver a sua vida pessoal sem ter que se esconder ou assumir uma identidade que não seja sua.

Outro ponto importante a se destacar é que trabalhar com pessoas com deficiência (PcD) não deixa de ser uma forma de inclusão, mas a organização em estudo deveria levar também em consideração que diversidade vai muito além e que deveria ser mais explanado esse ponto para com seus colaboradores. Já que, deixando claro que diversidade só corresponde a PcD, a prática da diversidade não é explicada inteiramente, apenas parte dela o que restringe o conhecimento da diversidade organizacional como um todo.

Com relação a inclusão social os gestores consideram esta temática importante, entretanto não foi possível observar e identificar uma política de sucesso para esta questão. Por outro lado, os gestores

consideram a contratação de PcD uma forma de inclusão, todavia a inclusão social não está limitada somente a este tipo de diversidade. Desse modo, por meio das entrevistas, é identificado a necessidade de se entender o papel da inclusão social na vida dos colaboradores e das organizações. Nesse sentido, este estudo sinaliza um pouco de carência quanto ao entendimento por parte dos participantes e, dessa forma, buscou contribuir para a teoria da inclusão social com as reflexões obtidas neste caso.

É pertinente enfatizar a grande importância que as universidades e organizações possuem em estudar a diversidade organizacional como característica fundamental para a área da administração, pois é uma realidade que existe e pouco se fala sobre as temáticas, principalmente em universidades que possuem uma grade curricular mais tradicional, fechando os olhos para uma realidade que existe e precisa ser estudada e compreendida. O resultado desta “carência” é um mundo organizacional sem entendimento claro das temáticas abordadas e, como consequência, pouca aplicação prática dos mesmos.

Dessa forma, o estudo apresenta um avanço teórico, no sentido de ampliar as discussões sobre os construtos em estudo, bem como deixar evidente como as organizações ainda sentem dificuldade em falar sobre diversidade e limitar a inclusão social somente a PcD. O avanço, ainda possibilita novas reflexões acerca dos temas e sua devida influência na prática organizacional. Para a inclusão social, da mesma forma, este caso apresenta um avanço no sentido de levantar uma questão muito abordada em estudos culturais e sociais e pouco explorada no universo organizacional. Outrossim, para a literatura da inclusão social, o referido caso apresenta resultados carentes de entendimento por parte dos participantes do estudo e possibilitando um novo olhar para esta área tão importante, não só para a sociedade e academia, mas para as organizações.

A pertinência do estudo ainda revela a urgência da realização de mais estudos com as temáticas em diferentes contextos com metodologias mais robustas, uma vez que estes temas apresentam relevância para as organizações, bem como apresentar algumas reflexões para gestores de diversas realidades organizacionais.

Como limitações do trabalho, destacamos a recusa de algumas organizações em participar da pesquisa, devido a contratempos de agenda e, até mesmo, pelas questões levantadas no estudo. O número de entrevistados também é considerado uma limitação, visto que, neste caso, não se pode generalizar o estudo. Torna-se importante salientar, ainda, que empiricamente este estudo não pode ser replicado devido aos poucos entrevistados e por ser usada a entrevista como forma de coleta de dados.

Ainda, ressaltamos que sejam realizadas cada vez mais pesquisas com relação à inclusão social e diversidade, que tragam, todavia, mais fundamentações e debates saudáveis contribuindo com constantes melhorias para organizações e sociedade. Ademais, torna-se importante a realização de estudos quantitativos que possam mensurar, por meio de escalas, possíveis relações e influências entre os construtos.

Referências

- ALVES, C.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BAKHRI, S. *et al.* Diversity Management and Organizational Culture: Literature Review, Theoretical Perspectives, and Future Directions. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, v. 9, n. 1, p. 172-178, 2018.
- BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores sabem e fazem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- BARRANTES, R. J.; EATON, A. A. Sexual Orientation and Leadership Suitability: How Being a Gay Man Affects Perceptions of Fit in Gender-Stereotyped Positions. **Sex Roles**, v. 79, n. 9-10, p. 549-564, jan. 2018. <https://doi.org/10.1007/s11199-018-0894-8>.
- BISPO, P. **Diversidade e inclusão: valores de uma cultura organizacional**. 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/8315/diversidade-e-inclusao-valores-de-uma-cultura-organizacional.html>. Acesso em: 26 de out. 2019.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos da graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FEITOSA, L. A. T. et al. Gestão da diversidade: um estudo no setor hoteleiro de uma cidade do nordeste brasileiro. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 9, n. 2, p. 117-139, 2015.
- FERREIRA, E. R. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas**. 2016. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento Acadêmico de Ciências Contábeis, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacol - Ro, 2016.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIOVANNINI, M. What gets measured gets done. **The Journal for quality & Participation**, 2004. Disponível em: <https://www.yourhomeworksolutions.com/wp-content/uploads/edd/2017/06/what_get_mesasured_0.pdf>. Acesso em: 19 de dez. 2019.
- GOMES, R.; FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 375-388, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>.
- IBGE. Censo Demográfico 2010. **Resultados gerais da amostra**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/92/cd_2010_aglomerados_subnormais.pdf>. Acesso em: 28 de mai. 2019.
- MARTINS, B. L.O.; VACLAVIK, M.; ANTUNES, E. D. D. **Elementos de administração 2** [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – Elementos de Administração; v. 2, 2019.
- MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- MEDEIROS, G. T. C. et al. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11., 2014, Resende. **Anais eletrônicos**. Resende: AEBD, 2014.
- MEYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, vol. 25, n. 3, p. 483-515, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0101-546X200300030000>.

- MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 2, p. 151-160, 1998. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: toward a globally inclusive workplace**. California: SAGE Publications, 2005.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670- 683, 2010. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000400007>.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 49, n.3, p. 337- 348, 2009. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>.

O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA COMO DIRETRIZ AXIOLÓGICA NO DIREITO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE A PARTIR DA JURISPRUDÊNCIA DO SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

THE PRINCIPLE OF EFFICIENCY AS AN AXIOLOGICAL GUIDELINE IN BRAZILIAN LAW: AN ANALYSIS FROM THE JURISPRUDENCE OF THE SUPREME FEDERAL COURT

Carlos Augusto Lima Vaz da Silva¹

¹Mestre em Direito pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito e Inovação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professor do Centro Universitário de Caratinga (UNEC).

Resumo

Quando o Estado é demandado judicialmente a cumprir obrigações, não pode somente alegar estar submetido à reserva do possível, pautando sua omissão na inexistência de recursos. Nos casos em que ela realmente ocorre, deverá ser comprovada. Quando houver recursos, ainda que escassos, deverá atuar de forma eficiente a partir destes. O princípio da eficiência, portanto, atua como diretriz principiológica no direito brasileiro.

Palavras-chave: Princípio da Eficiência; atuação; Administração Pública, diretriz.

Abstract

When the State is judicially sued to fulfill obligations, it can not only claim to be subject to the reserve of the possible, guiding its omission in the inexistence of resources. In cases where it actually occurs, it should be proven. When resources are available, even if they are scarce, they must act efficiently from them. The principle of efficiency, therefore, acts as a guiding principle in our law.

Keywords: Principle of Efficiency; action; Public Administration, guideline.

Introdução

O princípio da eficiência é um dos princípios constitucionais da Administração Pública, expresso no art. 37, *caput*, da CF/88, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Não se trata de um princípio constante da redação original do texto constitucional, sendo a este introduzido pelo constituinte derivado, mediante a Emenda n. 19/98, no contexto de reforma administrativa do Estado brasileiro, realizada naquele período.

Passando a eficiência a uma previsão expressa, ficaram superadas as discussões na doutrina e jurisprudência, sobre eventual existência implícita deste princípio no texto constitucional. Trata-se de um valor com extrema importância no ordenamento brasileiro e que serve de diretriz para a atuação da Administração Pública.

Um dos pontos pouco explorados em sua abordagem reside na atuação estatal pautada por este princípio, em especial, a concretização de direitos fundamentais sociais. Isso porque, em um Estado que passa a ter escassez de recursos financeiros para a concretização das demandas da população, uma atuação eficiente na utilização dos recursos disponíveis é uma medida que se impõe.

Com isso, vislumbra-se que a atuação estatal na concretização de direitos fundamentais sociais ou na realização de políticas públicas inerentes a este campo, para seguir a diretriz constitucional decorrente dos princípios constitucionais da Administração Pública, impõe-se agir com eficiência.

Assim, frente à alegação de insuficiência de recursos, deve a Administração Pública atuar de maneira eficiente com aqueles recursos disponíveis.

Essa é uma das ideias que permeavam a aludida reforma administrativa, como destaca Odete Medauar (p. 27, 2018), na medida em que tais mudanças buscavam implementar uma Administração Pública que atuasse a serviço do público, que fosse eficiente, ágil e rápida em atender adequadamente as necessidades da população, com economicidade e administração dos resultados.

Desse modo, um pensamento subjacente à alegação de limitação ao princípio da reserva do possível é a utilização eficiente dos recursos públicos disponíveis.

Significa dizer, ao partir da concepção de que inexistem recursos financeiros suficientes para a concretização de determinada política pública, pressupõe-se que o montante anteriormente disponível fora utilizado de forma ótima, em seu máximo proveito.

Assim, observa-se um importante campo para análise do princípio da eficiência, ainda pouco discutido na doutrina. Um estudo analítico deve iniciar sua investigação pela natureza jurídica de seu objeto analisado. Portanto, imprescindível iniciá-la a partir deste critério.

Nesse sentido, inicialmente, há que se reconhecer que a eficiência, desde a EC 19/98, passou ao status de princípio por previsão expressa do texto constitucional, recebendo o tratamento conforme essa natureza jurídica. Essa abordagem pode parecer óbvia, mas é o caminho inicial a ser traçado.

Admitir essa natureza principiológica implica algumas consequências amplamente reconhecidas na dogmática constitucional, dentre as quais se destaca a de que os princípios atuam como vetores axiológicos no ordenamento jurídico. Em outras palavras, os princípios atuam como balizas interpretativas para a aplicação das demais normas do ordenamento jurídico.

Partindo-se desse pressuposto, a verificação do cumprimento ou não dessa consequência pode ser alcançada a partir de um estudo da jurisprudência.

Neste contexto, o trabalho analisa o seguinte problema: o princípio da eficiência atua como diretriz axiológica na aplicação de outras normas do direito brasileiro? Como hipótese, sustenta-se que esse princípio atua como diretriz axiológica na aplicação de outras normas em nosso direito, ou seja, a sua confirmação.

Uma análise da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal permite, ainda que de forma específica, com um recorte limitado, analisar se o princípio em questão tem permitido o alcance da *ratio* presente na EC 19/98.

Assim, em um primeiro momento, o presente trabalho aborda, em linhas gerais, o princípio da eficiência na Administração Pública e, especificamente, o valor da eficiência como diretriz principiológica.

Em seguida, cuida do tratamento de uma questão relevante na atuação administrativa e que guarda estreita ligação com a concretização dos direitos fundamentais que é a otimização do uso dos recursos públicos, tratando-se de tema que permeia o agir voltado à economicidade e administração dos resultados.

Por contemplar este trabalho uma pesquisa jurisprudencial, apresenta-se a metodologia utilizada na seleção do material, consistente em pesquisa documental, por serem as decisões judiciais registros documentais públicos. Em sequência, visando a seleção de documentos para coleta dos dados, mostra-se necessária a adoção de alguns recortes, como: institucional, temático, processual e temporal.

Ao fim, apresenta-se a execução dos procedimentos metodológicos mencionados, os resultados e as conclusões advindas deste estudo.

A otimização no uso dos recursos públicos

Em sua atuação, o Estado deve satisfazer demandas dos cidadãos que exigem prestações materiais, ou seja, ações positivas para sua realização. Elas estão ligadas, essencialmente, à concretização de direitos fundamentais sociais.

Não obstante, há muito se encontra superada a concepção de que somente estes direitos envolvem custos em sua realização. Isso porque, mesmo aqueles que à primeira vista não apresentam um custo evidente “exigem do Estado a instrumentalização de um aparato institucional em que os custos estão longe de ser pequenos ou inexistentes” (SILVA, 2016, p. 261).

Tal é o que ocorre com a constituição de um aparato judicial, visando combater eventuais violações a direitos, ainda que no âmbito privado, ou mesmo a instituição de uma força policial para coibir práticas criminosas (SILVA, 2016, p. 265).

É que o Estado, ao se colocar como garantidor da vida em coletividade, mostrando-se indispensável ao reconhecimento e efetivação dos direitos existentes, depende de recursos econômicos-financeiros captados junto à sociedade para sua atuação (MORAIS, 2004, p. 173).

O importante neste ponto é que, estando ou não relacionadas ao campo social, as demandas pleiteadas pelos cidadãos podem ser cumpridas espontaneamente ou mediante determinação judicial.

Neste último caso, em face da omissão estatal no cumprimento deste dever, impõe-se aos cidadãos o ônus de pleiteá-los judicialmente, o que somente fez aumentar seu contexto de judicialização nos últimos anos.

Nesse quadro, o Estado alega a impossibilidade financeira de realização das demandas pleiteadas, por estar limitado ao princípio da reserva do possível.

Essa ineficiência na realização de deveres que o Estado chama para si tem por trás uma justificativa estrutural.

O Estado brasileiro funda-se em uma estrutura burocrática e centralizada, a despeito da reforma promovida na década de 1990.

Pode-se afirmar, como defende Matias-Pereira (2008, p. 64) que as ideias subjacentes a essa reforma tiveram início na década anterior, ou seja, na década de 80.

Nesse período histórico “a vitória dos conservadores na Grã-Bretanha (1979) e dos republicanos nos Estados Unidos (1980) fortaleceu politicamente esse movimento”. (OLIVEIRA, 2013, p. 23). Com recursos escassos, a ampliação da eficiência da máquina pública se impôs.

Com isso, “um ideário favorável ao aprimoramento da administração pública emergiu, desqualificando a burocracia e defendendo as premissas da gestão empresarial” (OLIVEIRA, 2013, p. 23). Assim, “valores como: eficiência, eficácia, efetividade, legitimidade democrática, impacto das tecnologias da informação na administração, entre outros” (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 64), passaram a ser estimulados também na esfera pública.

O que se vê, nitidamente, e em um panorama atual, é que a Administração Pública, do ponto de vista organizacional, não tem sido capaz de satisfazer as demandas dos cidadãos.

Ademais, quando se alega não existir recursos financeiros para a concretização das demandas, há que se levantar como pressuposto para essa justificativa que a utilização do que há disponível se dá de forma eficiente, já que se trata de recurso limitado e dotado de escassez.

Em outras palavras, não pode o Estado valer-se do princípio da reserva do possível, quando der causa à ausência de recursos por sua má utilização, decorrente da violação de outro princípio, o da eficiência administrativa.

Nesse sentido, não pode ser ignorada a relação existente entre o princípio da reserva do possível e o princípio da eficiência, em especial, decorrente da aplicação limitada daquele no direito brasileiro (SILVA, 2016).

Antes, porém, de adentrar nas particularidades do princípio da eficiência, tornam-se necessárias algumas delimitações conceituais, as quais possuem uma estreita ligação com a otimização no uso dos recursos públicos.

Em que pese a constante confusão entre os conceitos, a noção de eficiência distingue-se das noções de eficácia e efetividade.

Assentada a premissa da inevitável escassez de recursos financeiros perante as ilimitadas necessidades dos cidadãos frente ao Estado, forçoso reconhecer que “o emprego daqueles recursos deve ser feito de modo eficiente a fim de que possa atingir o maior número de necessidades pessoais com o mesmo recurso” (TIMM, 2013, p. 52).

Infelizmente, o uso dos recursos disponíveis pela Administração Pública brasileira é marcado pelo desperdício, pela ineficiência e precariedade dos serviços fundamentais básicos prestados (SILVA, 2016, p. 269).

Visando reverter essa lógica, uma eficiência mínima na utilização dos recursos destinados a concretização de direitos fundamentais sociais impõe-se como diretriz principiológica a ser seguida pela Administração Pública brasileira.

Trata-se de um dever que decorre da imposição constitucional prevista no art. 37, *caput*, da CF/88.

Nesse sentido, forçoso reconhecer em vista das determinações constitucionais que aos agentes públicos impõe-se uma atuação eficiente. Relaciona-se com a busca de produtividade e economicidade na concretização de prestações, bem como a redução do desperdício de dinheiro público e execução de serviços com presteza (CARVALHO FILHO, 2010, p. 32).

O princípio da eficiência na administração pública

Como já ressaltado, o princípio da eficiência é um dos princípios constitucionais da Administração Pública, tendo previsão expressa no art. 37, *caput*, da CF/88.

Trata-se de princípio introduzido no texto constitucional pela Emenda n. 19/98¹, almejando a concretização do dever de que os gestores públicos não economizem esforços no desempenho de sua função, buscando a otimização do emprego dos recursos existentes e satisfação das múltiplas necessidades da sociedade (MENDES, 2009, p. 884).

Com sua previsão expressa, nota-se a implementação de um modelo de administração gerencial voltada para um controle de resultados na atuação estatal.

¹ Compõem a redação original do dispositivo, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Alguns valores decorrem deste princípio como: economicidade, redução do desperdício, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional.

Portanto, o que se tem é uma busca pela otimização do emprego dos recursos estatais existentes e a satisfação das múltiplas necessidades da sociedade. Isso porque, como já ressaltado, as necessidades da sociedade são ilimitadas para um quantitativo limitado de recursos.

A inserção deste princípio não se restringe a uma mera aspiração ideológica, mas se relaciona a um dever estritamente jurídico. Trata-se de efetuar uma boa administração, no sentido de alcançar os objetivos traçados para a atuação da Administração Pública com a utilização dos meios idôneos para tanto.

A eficiência relaciona-se, portanto, ao desempenho da atividade administrativa, ou seja, liga-se também à conduta dos agentes.

Vê-se, portanto, que se liga à busca de produtividade e economicidade na concretização de prestações, bem como a redução do desperdício de dinheiro público e execução de serviços com presteza. Bem destaca Carvalho Filho (2010, p. 32) que "o dever de eficiência dos administradores públicos reside na necessidade de tornar cada vez mais qualitativa a atividade administrativa".

Assim, em um primeiro momento observa-se sua relação com a realização de políticas públicas com mais qualidade. No entanto, o aspecto quantitativo não pode ser ignorado de modo que os serviços sejam prestados de forma eficiente, atingindo a totalidade de pessoas que deles necessitam.

Observa-se que qualidade e quantidade consubstanciam critérios mínimos e imprescindíveis para a definição de um Estado eficiente, considerando os preceitos constitucionais. "Portanto, a eficiência do Estado brasileiro somente pode ser atingida mediante a prestação de um bom serviço público à totalidade das pessoas que dele necessitam" (LIMBERGER; KOSSMANN, 2016, p. 290).

A CF/88 ao elevar a status constitucional os princípios e preceitos básicos da Administração Pública, permitiu um alargamento da função jurisdicional sobre os atos administrativos, consagrando a plena incidência da ampla revisão judicial (MORAES, 2006, p. 23).

Com isso, o princípio da eficiência serve de base para declaração de inconstitucionalidade de ato da Administração Pública, pois o mesmo "enquanto norma constitucional apresenta-se como o contexto necessário para todas as leis, atos normativos e condutas positivas ou omissivas do Poder Público" (MORAES, 2006, p. 23).

A eficiência como diretriz principiológica

A compreensão da eficiência como diretriz principiológica divide-se em duas perspectivas. A primeira, mediante uma análise do contexto histórico-político – mormente a reforma administrativa do Estado promovida nos anos 90 -, que marca a inserção da eficiência como princípio explícito no texto constitucional. A segunda, discorre sobre a dupla natureza com que as normas jurídicas se estruturam, na forma de regras ou princípios, buscando identificar que a eficiência se insere nessa última forma.

A reforma administrativa da década de 90

A eficiência pode ser concebida como uma diretriz principiológica para a atuação da Administração Pública. Trata-se de uma ideia intimamente ligada à reforma administrativa do Estado brasileiro, ainda na década de 1990.

Sabe-se que essa reforma buscou superar um problema de governança, com a implementação de diretrizes que seguiam a linha de uma administração gerencial voltada ao controle de resultados e não somente dos procedimentos. Isso porque, “o paradigma gerencial ao ser estendido para a organização do aparelho de Estado, defende seu redimensionamento através da redução de níveis hierárquicos, transferência de autonomia para escalões inferiores e descentralização de operações” (OLIVEIRA, 2013, p. 25).

É clara a diretriz voltada aos valores já aludidos de economicidade, redução do desperdício, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional.

Inobstante, em que pese sua relevância, as reformas não se limitam a essas aspirações. Como destaca Matias-Pereira (2008, p. 68-69) as realizadas na estrutura estatal podem caminhar por: 1) manutenção das estruturas, com realização de pequenos ajustes; 2) modernização, com a realização de mudanças fundamentais nas estruturas, a exemplo, da criação de agências e modificação no regime de contratação de servidores; 3) mercantilização com a introdução de mecanismos de mercado no setor público, visando maior eficiência e desempenho; e, 4) minimização, com redução da estrutura do Estado, mediante privatização e contratação externa de mão-de-obra.

A elevação do princípio da eficiência a um status constitucional tem a pretensão de combater “o clássico defeito da Administração Pública na prestação dos serviços públicos e do Poder judiciário em analisar a eficiência da administração, anulando os atos administrativos que frontalmente divirjam dessa característica gerencial” (MORAES, 2006, p. 23). Esse é o contexto de inclusão do princípio na CF/88.

Além disso, integravam suas finalidades — a manutenção equilibrada das contas públicas e a elevação da capacidade de ação estatal (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 75).

A reforma administrativa da década de 90 foi implementada no texto da CF/88 através da EC n. 19/98. Dentre as modificações, acrescentou-se o princípio da eficiência aos princípios previstos no *caput* do art. 37, orientadores da atuação Administração Pública.

Não obstante a inovação no texto constitucional, já à época era possível afirmar que não se tratava de termo estranho ao ordenamento jurídico brasileiro². Como se sabe, “a reforma administrativa

² Na legislação pátria o termo “eficiência” já aparecera relacionado à prestação de serviços públicos. Assim, a Lei Orgânica do Município de São Paulo, de 4.4.1990, no art. 123, parágrafo único, diz que ao “usuário fica garantido serviço público compatível com sua dignidade humana, prestado com eficiência, regularidade, pontualidade, uniformidade, conforto e segurança, sem distinção de qualquer espécie”. Por sua vez, a Lei nº 8.987/95 – concessão e permissão de serviços públicos –, no §1º do art. 6º, caracteriza o serviço adequado como aquele “que

de 1967 aprovou o Decreto-Lei n. 200/1967, sujeitando a administração indireta ao controle da eficiência administrativa” (LIMBERGER; KOSSMANN, 2016, p. 292).

Com a última reforma administrativa, porém, almejava-se a busca por um Estado mais eficiente, que respondesse aos anseios de quem de fato deveria responder: o cidadão. Logo, deveria estruturar um Estado que agisse em parceria com a sociedade e de acordo com estes anseios. Destacando-se a utilização de instrumentos de governança e de princípios políticos como: participação, *accountability*, controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008, p. 75).

Como leciona Odete Medauar (2018, p. 127), o vocábulo eficiência liga-se à ideia de ação, visando o alcance de um resultado de forma rápida e precisa. Determinando que a Administração aja, de forma rápida e precisa, buscando produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. Assim, a eficiência contrapõe-se à lentidão, ao descaso, à negligência, à omissão.

Apresentando-se a eficiência neste contexto de reforma como norma principiológica, imperiosa uma análise das formas com que as normas jurídicas podem ser estruturadas.

Estrutura das normas jurídicas: regras e princípios

Quanto à estruturação das normas jurídicas, sabe-se que estas podem ser construídas na forma de regras ou princípios. Essa distinção teórico-normativa é a base da teoria dos princípios (ALEXY, 2011, p.12).

Ambas são formuladas por meio de expressões deônticas básicas (dever, permissão e proibição). Assim, tanto os princípios quanto as regras são razões para juízos concretos do dever-ser. Portanto, eles se apresentam como duas espécies de normas jurídicas (ALEXY, 2015, p.87).

Inúmeros critérios são elencados para distinguir essas espécies normativas, sendo o da generalidade aquele usado com maior frequência. “Segundo esse critério, princípios são normas com grau de generalidade relativamente alto, enquanto o grau de generalidade das regras é relativamente baixo” (ALEXY, 2015, p.87).

As regras são normas que são sempre satisfeitas ou não satisfeitas. Elas contêm determinações no âmbito daquilo que é fática e juridicamente possível. Comandam, proíbem ou permitem algo de forma definitiva sendo, por isso, denominadas *comandos definitivos* e se aplicam pelo método de subsunção (ALEXY, 2014, p.146), procedimento tradicional de aplicação do Direito, conforme a estrutura lógica do silogismo jurídico (TOLEDO, 2013, p.84).

Portanto, pode-se afirmar que a distinção entre regras e princípios é qualitativa e não de grau (ALEXY, 2015, p.91). Os princípios, por sua vez, são normas que ordenam que algo seja realizado na maior medida possível dentro de certas possibilidades fáticas e jurídicas (possibilidades reais). Com isso, observa-se que os valores regulados por princípios são altamente densos.

satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”, conforme destaca Odete Medauar (2018, p. 127).

Caracterizam-se por sua satisfação em graus variados e “pelo fato de a medida comandada de sua realização depender não só das possibilidades fáticas, mas também das possibilidades jurídicas” (ALEXY, 2014, p.146). Assim, são considerados *comandos* ou *mandamentos de otimização* (ALEXY, 2015, p.90).

A definição dos princípios como comandos ou mandamentos de otimização, conduz diretamente à ideia de que existe uma conexão necessária entre a teoria dos princípios e a máxima da proporcionalidade (ALEXY, 2011, p. 13).

Desse modo, sendo um direito emanado de normas de natureza principiológica, o conteúdo definitivo deste é, portanto, definido a partir de fora, em consideração das condições fáticas e jurídicas existentes (SILVA, 2006, p.40) e isso se dá mediante a ponderação.

Como se vê, os princípios ordenam que algo seja realizado na maior medida possível dentro de certas possibilidades reais, ou seja, são dotados de maior abertura semântica.

Essa característica faz com que tais normas apresentem algumas funções no ordenamento jurídico como nortear a atividade do intérprete e aplicador do Direito.

O mesmo ocorre com a integração do ordenamento com o preenchimento de lacunas, haja vista a necessidade de consideração das condições fáticas e jurídicas existentes.

Enquanto princípio, a eficiência torna-se uma diretriz para a interpretação/aplicação do direito e integração do ordenamento, ou seja, apresentam as razões para aplicação da norma correta.

O problema apresentado indaga se o princípio da eficiência tem atuado como diretriz axiológica na aplicação de outras normas do direito brasileiro. A hipótese sustentada caminha no sentido de sua confirmação.

A limitação espacial imposta ao presente estudo, justifica a opção pela análise do princípio da eficiência como vetor axiológico a partir de sua aplicação pelos Tribunais. Nesse sentido, uma análise da jurisprudência pode fornecer um panorama sobre a questão.

Essa irradiação por toda a Administração Pública pode ser visualizada a partir de uma análise jurisprudencial do Supremo Tribunal Federal, conforme se justifica a seguir nos critérios metodológicos traçados para seleção do material estudado.

Metodologia

Inobstante as variadas metodologias de pesquisa com base empírica, em face dos objetivos traçados, adotou-se o método de análise documental, a partir das contribuições de Cellard (2012, pp. 295-316).

Por serem as decisões judiciais registros documentais, tal método proporciona a identificação sobre a forma como um Tribunal compreende um instituto jurídico. Isso permite, ainda, revelar eventuais posições consolidadas, divergências e incoerências nos julgados.

Portanto, tratando-se de análise qualitativa que visa compreender o contexto de produção, a qualidade das informações apresentadas, os autores do documento e seu discurso (CELLARD, 2012, pp. 299-303), torna-se necessária a realização de alguns recortes na coleta dos dados.

Isso porque, “mobilizar um documento para uma pesquisa empírica em direito não é a mesma coisa do que selecionar oportunamente a jurisprudência mais adequada como argumento de autoridade para uma determinada peça processual” (REGINATO, 2017, p. 200).

Nesse sentido, surge a relevância do estabelecimento de critérios para a seleção do material que será objeto de estudo.

Assim, utiliza-se como base os seguintes recortes: institucional, temático, processual e temporal.

O recorte institucional limitou a análise ao âmbito constitucional, sendo o Supremo Tribunal Federal o órgão constitucionalmente estabelecido para essa competência, tanto pela via recursal, quanto originária.

Isso porque, ao se conceber o contexto de inclusão do princípio da eficiência na CF/88, alinhando à análise da prática de atos administrativos sob o prisma da administração gerencial (MORAES, 2006, p. 23), uma análise sob a perspectiva constitucional é a que se mostra mais acertada.

No recorte temático, limitou-se a busca à expressão “princípio da eficiência” dado seu amplo reconhecimento pela doutrina, bem como em face da expressa previsão constitucional.

Tal ocorrência foi apurada em revisão bibliográfica, em que se pôde visualizar um consenso quanto à adoção dessa expressão.

O recorte processual compreende as decisões proferidas em órgãos colegiados (Pleno, 1ª e 2ª Turmas), excluindo-se as decisões monocráticas em razão de, eventualmente, refletirem posicionamento isolado dos Ministros.

O recorte temporal é restrito, iniciando-se em 22/03/2017 e limitando-se a 22/03/2018. O marco inicial justifica-se pela data inicial da última composição do Tribunal, com a posse do Min. Alexandre de Moraes, limitado o lapso temporal em 01 (um) ano.

Como dito, a análise proposta segue a linha de uma pesquisa documental, haja vista que os processos judiciais incluem-se na categoria dos documentos públicos.

Tais documentos são “aqueles que foram publicados, apresentados publicamente ou ainda aqueles organizados e classificados em arquivos públicos e sobre os quais geralmente recai, observadas regras específicas, o dever de publicidade” (REGINATO, 2017, p. 195).

Sobre esse tipo de pesquisa, aponta Reginato (2017, p. 193-194) que quando se está diante de “uma pesquisa que mobiliza algum tipo de instrumento jurídico, norma, jurisprudência, autos ou peças processuais isoladamente consideradas, estamos no campo da pesquisa empírica em direito, especialmente da pesquisa documental”.

O desenvolvimento da internet oportunizou o surgimento de documentos virtuais, tornando-se necessário pensar nas implicações desse novo tipo de fonte na pesquisa documental. Nesse contexto, adquire importância a realização de uma análise da autenticidade da documentação obtida pelos meios virtuais, haja vista a possibilidade de criação e falsificação de informações (REGINATO, 2017, p. 214-215).

Em que pese sua relevância, tal debate sobre a autenticidade e confiabilidade dos documentos digitais ainda não se encontra pacificado. No entanto, tais documentos captados virtualmente são aceitos como fonte válida para a pesquisa acadêmica, sendo necessários, tão somente, alguns critérios para tal avaliação (REGINATO, 2017, p. 216-221).

Nesse sentido, considerando que a análise dos acórdãos ocorre no próprio ambiente virtual para acesso ao banco de dados, disponibilizado pelo Supremo Tribunal Federal, vislumbra-se a autenticidade e confiabilidade dos documentos.

Isso porque, trata-se de espaço virtual pertencente a organismo oficial do Poder Judiciário – Supremo Tribunal Federal, com domínio específico (.jus).

Ademais, possui os objetivos institucionais claramente fornecidos - proporcionar a pesquisa à jurisprudência daquele Tribunal.

E, por fim, nota-se que a organização e a apresentação das informações facilitam o acesso ao público.

Execução

Com base nessa metodologia, a execução da pesquisa para seleção do material realizou-se da seguinte forma.

Acesso ao banco de dados através do endereço www.stf.jus.br. Na página inicial, selecionar no menu o item **Jurisprudência > Pesquisa**.

Em seguida, na página **Pesquisa de Jurisprudência**, preenche-se o campo **Pesquisa Livre** inserindo a expressão - princípio adj da adj eficiência. O operador ADJ permite a busca de palavras aproximadas, na mesma ordem que for colocada na expressão de busca. Nessa pesquisa, não se utilizou a tradicional grafia entre aspas duplas (“”) para pesquisa exata da expressão, na medida em que este recurso não se aplica à base de dados do Supremo Tribunal Federal.

O campo **Número** é mantido sem preenchimento.

Já no campo **Ministro** marca-se a opção **Todos**.

No campo **Data** insere-se o período inicial em 22/03/2017 e final em 22/03/2018, permitindo uma busca pelo sistema da jurisprudência da Corte sobre o tema no período em questão.

O registro de acórdãos na base de dados tem como referência a data de publicação e não a data de julgamento.

Em seguida, os campos **Tema, Tese, Tipo de Tese, Ementa/Indexação e Legislação** são mantidos sem preenchimento.

No campo **Órgão Julgador** também não se realiza qualquer marcação, com o fim de permitir a busca tanto em decisões do Plenário (e Plenário Virtual), quanto dos órgãos fracionários (1ª e 2ª Turma). Isso permite o alcance das decisões colegiadas, seguindo a metodologia traçada.

Ao fim, foram selecionados apenas os itens Acórdãos, Repercussão Geral, Súmulas Vinculantes e Súmulas, não realizando qualquer marcação nos itens: Decisões Monocráticas, Decisões da Presidência, Informativo, Questões de Ordem, Acórdãos anteriores a 1950 e Todas, visando os acórdãos, conforme recorte proposto.

Dessa seleção resultaram 07 documentos para análise, assim sintetizados:

TABELA 1: Acórdãos do STF com referência ao princípio da eficiência (2017-2018)

Tipo de Documento	Número	Quantidade
Acórdãos	ADI 3.662/MT	6
	RMS 33.526 AgR/DF	
	ADC 41/DF	
	RE 760.931/DF	
	RE 579.431/RS	
	ADPF 387/PI	
Súmulas	-	0
Súmulas Vinculantes	-	0
Repercussão Geral	RE 1.058.333 RG/PR	1
	TOTAL	7

Fonte: O autor

O princípio da eficiência como diretriz axiológica na aplicação de normas do direito brasileiro

Uma análise dos acórdãos selecionados permite contemplar alguns aspectos sobre a forma e as situações concretas que envolvem o princípio da eficiência, permitindo avaliar a hipótese inicialmente traçada ao problema suscitado.

Na ADI 3.662/MT³, o Supremo Tribunal Federal assentou que a observância ao artigo 37, inciso IX, da CF/88 pressupõe a previsão, em lei formal, das situações que demandem contratação eventual, a exemplo da existência de necessidade pública temporária e de caráter singular. Deve-se, ainda, fixar período determinado para a aludida modalidade de contratação.

Tratam-se de requisitos expressamente previstos na CF/88. Com isso, impede-se o descompasso entre norma infraconstitucional e princípios constitucionais relevantes para a Administração Pública, como os da moralidade, eficiência e universalidade de acesso a cargos da Administração.

³ ADI 3.662/MT. Relator: Min. Marco Aurélio. Relator p/ Acórdão: Min. Alexandre de Moraes. Data de Julgamento: 23/03/2017. Data de Divulgação: 24/04/2018. Data de Publicação: 25/04/2018, DJe n. 080

No RMS 33.526 AgR/DF⁴, o Tribunal asseverou a inexistência de violação ao devido processo legal, na hipótese de abertura de um único procedimento administrativo para averiguar condutas ilegais praticadas por empresas contratadas na execução de diversos contratos com a Administração Pública Federal.

Isso porque, admitir a instauração de um processo administrativo para cada contrato firmado confrontaria o princípio da eficiência, da celeridade, da economicidade e da presteza que devem reger os atos administrativos.

Como se vê, no presente caso, o princípio da eficiência também foi utilizado como diretriz principiológica, em especial, na definição dos atos relativos a processos administrativos que visem à aplicação de sanções previstas na Lei n. 8.666/93.

Na ADC 41/DF⁵, o Tribunal afirmou a constitucionalidade da Lei n° 12.990/2014, que reserva a pessoas negras 20% das vagas oferecidas em concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal direta e indireta.

Na oportunidade, fixou-se o entendimento de que o presente instrumento normativo não viola os princípios do concurso público e da eficiência, isso porque a reserva de vagas para negros não os isenta da aprovação no próprio concurso público.

Ademais, como qualquer outro candidato, o beneficiário da política pública deve alcançar a nota necessária para que seja considerado apto a exercer, de forma adequada e eficiente, o cargo em questão.

No RE 760.931/DF⁶, o Tribunal estabeleceu que a Administração Pública, pautando-se no princípio da eficiência (art. 37, *caput*, CF/88), deve empregar as soluções de mercado adequadas à prestação de serviços de excelência à população com os recursos disponíveis.

Nesse sentido, reconheceu-se a importância dos mecanismos de terceirização para o alcance de maior eficiência no setor público.

Isso porque, a terceirização de serviços na Administração Pública tem como base dois fundamentos: 1) se realizada nas atividades-meio permite que a Administração Pública concentre recursos, financeiros e humanos, bem como maior tempo na realização de sua atividade-fim; 2) permite, igualmente, a contratação de especialistas na prestação da atividade-meio, almejando uma maior eficiência e um menor custo em sua realização.

⁴ RMS 33.526 AgR/DF. Relator: Min. Gilmar Mendes. Data de Julgamento: 29/09/2017. Data de Divulgação: 09/10/2017. Data de Publicação: 10/10/2017, DJe n. 232.

⁵ ADC 41/DF. Relator Min. Roberto Barroso. Data de Julgamento: 08/06/2017. Data de Divulgação: 16/08/2017. Data de Publicação: 17/08/17, DJe n. 180.

⁶ RE 760.931/DF. Relator: Min. Rosa Weber. Relator p/ Acórdão: Min. Luiz Fux. Data de Julgamento: 26/04/2017. Data de Divulgação: 11/09/2017. Data de Publicação: 12/09/2017, DJe n. 206.

Portanto, a terceirização para a Administração resulta em redução de custo, aumento da eficiência na realização de atividades-meio necessárias e, aumento do desempenho na atividade-fim desenvolvida diretamente pelo Poder Público, em nítida concretização do princípio da eficiência.

No RE 579.431/RS⁷ discutiu-se a incidência dos juros de mora no período compreendido entre a data da elaboração de cálculos, em execução por quantia certa movida em face da Fazenda Pública e o ato de requisição considerado o pequeno valor (RPV).

Como se vê, a lide *sub judice* cuidou apenas da requisição de pequeno valor (RPV), de modo que, em uma primeira análise, o instrumento do precatório restou excluído.

No entanto, o Tribunal superou esse obstáculo, em prestígio ao princípio constitucional da eficiência, bem como em face à relevância constitucional do tema, uma vez que o prazo para pagamento de precatórios tem previsão constitucional.

Assim, com base em tais premissas, o entendimento exposto sobre a incidência dos juros de mora incluiu na decisão que o mesmo raciocínio se aplica ao regime de precatório⁸. Neste caso, o princípio da eficiência foi utilizado como diretriz principiológica para se ampliar a apreciação do tema *sub judice*.

Na ADPF 387/PI⁹ discutiu-se ato do Poder Judiciário (TRT da 22ª Região) que determinou o bloqueio, penhora e liberação de valores oriundos da conta única do Estado do Piauí, para pagamento de verbas trabalhistas de empregados públicos.

O Tribunal considerou ser temerário que o Poder Judiciário promova o remanejamento de receitas públicas. Na medida em que tal prática também é vedada ao Poder Executivo. Portanto, faltaria àquele poder a possibilidade de se avaliar os impactos decorrentes dos bloqueios e sequestros de verbas públicas sobre a atividade administrativa.

Ao fim, assentou o entendimento de que decisões que determinem essas práticas violam o princípio da eficiência, bem como o princípio da separação dos poderes e da continuidade dos serviços públicos.

Nesse sentido, o princípio da eficiência pode ser visto como uma diretriz para a prática de atos pelo Estado-Juiz, estabelecido *a contrario sensu*, ou seja, vedando a prática de determinada ação por ser essa atentatória ao princípio em estudo.

⁷ RE 579.431/RS. Relator: Min. Marco Aurélio. Data de Julgamento: 19/04/2017. Data de Divulgação: 29/06/2017. Data de Publicação: 30/06/2017, DJe n. 145

⁸ EMENTA: JUROS DA MORA – FAZENDA PÚBLICA – DÍVIDA – REQUISIÇÃO OU PRECATÓRIO. Incidem juros da mora entre a data da realização dos cálculos e a da requisição ou do precatório. RE 579.431/RS. Relator: Min. Marco Aurélio. Data de Julgamento: 19/04/2017. Data de Divulgação: 29/06/2017. Data de Publicação: 30/06/2017, DJe n. 145.

⁹ ADPF 387/PI. Relator: Min. Gilmar Mendes. Data de Julgamento: 23/03/2017. Data de Divulgação: 24/10/2017. Data de Publicação: 25/10/2017, DJe n. 244.

Na análise da Repercussão Geral no RE 1.058.333 RG/PR¹⁰, discutiu-se a remarcação de teste de aptidão física para candidata gestante, sem que tal medida seja prevista no edital do certame.

No caso, prestigiando o princípio da eficiência¹¹, admitiu-se a realização de teste físico em concurso público, por candidata gestante, em data posterior aos demais participantes do certame.

Essa medida visa ampliar a seleção a todos os candidatos, aumentando a competitividade da seleção, promovendo o interesse legítimo da Administração Pública em selecionar os candidatos mais bem qualificados.

Di Pietro (2009, p. 82) expõe dois aspectos do princípio da eficiência, podendo "ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública", tendo ambos o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

E à luz dos valores que norteiam o princípio em estudo como: economicidade, redução do desperdício, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional, pode-se afirmar que tais diretrizes surgiram nos casos analisados.

Conclusão

Um Estado que se propõe a solucionar as demandas do cidadão deve envidar seus esforços no alcance dessa finalidade, não podendo, ainda que judicialmente, alegar que a inexistência de recursos não o permite alcançar esse fim.

Ao contrário, deve atuar de forma eficiente no alcance de seus fins e com isso, nota-se a relevância do princípio da eficiência como diretriz para atuação da Administração Pública.

O questionamento apresentado inicialmente indagava sobre o papel exercido pelo princípio da eficiência como diretriz para aplicação de outras normas do direito brasileiro. Através da análise realizada, verifica-se a confirmação da hipótese suscitada.

A Lei Complementar 12/1992 do Estado do Mato Grosso e as Leis Federais n. 8.666/93 e 12.990/14 tiveram sua interpretação pautada pelo princípio da eficiência. Isso porque, os institutos previstos em tais diplomas normativos foram conformados à determinadas situações fáticas através do direcionamento estabelecido por esse princípio.

¹⁰ RE 1.058.333 RG/PR. Relator Min. Luiz Fux. Data de Julgamento: 02/11/2017. Data de Divulgação: 10/11/2017. Data de Publicação: 13/11/2017, DJe n. 257.

¹¹ EMENTA: RECURSO EXTRAORDINÁRIO. CONSTITUCIONAL. ADMINISTRATIVO. CONCURSO PÚBLICO. TESTE DE APTIDÃO FÍSICA. CANDIDATA GESTANTE. DIREITO À REMARCAÇÃO SEM PREVISÃO EDITALÍCIA. TEMA 335 DA REPERCUSSÃO GERAL. RE 630.733. INAPLICABILIDADE. DIREITO À IGUALDADE, À DIGNIDADE HUMANA E À LIBERDADE REPRODUTIVA. PRINCÍPIOS DA IMPESSOALIDADE E DA EFICIÊNCIA NO CONCURSO PÚBLICO. RECONHECIDA A EXISTÊNCIA DE REPERCUSSÃO GERAL. RE 1.058.333 RG/PR. Relator Min. Luiz Fux. Data de Julgamento: 02/11/2017. Data de Divulgação: 10/11/2017. Data de Publicação: 13/11/2017, DJe n. 257.

Segue a mesma linha intelectual, a admissão de terceirização na Administração Pública, enquanto medida apta a alcançar a realização de um maior número de demandas pleiteadas pelos cidadãos.

Economicidade, redução do desperdício, produtividade e rendimento funcional são valores que decorrem do princípio da eficiência e que foram utilizados como diretriz para interpretação e aplicação de outras normas em nosso direito.

Isso não esgota, porém, a relevância do princípio da eficiência enquanto diretriz para atuação da própria Administração Pública no desempenho da função executiva.

Referências:

- ALEXY, Robert. Los Derechos Fundamentales y El Principio de Proporcionalidad. In: Revista Española de Derecho Constitucional, n. 91, Janeiro-Abril, 2011, p. 11-29.
- _____. A Construção dos Direitos Fundamentais. In: Teoria Discursiva do Direito. 1 ed. Rio de Janeiro. Forense. 2014, p. 145-159.
- _____. Teoria dos Direitos Fundamentais. 2 ed. São Paulo: Malheiros. 2015.
- BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio.. Curso de Direito Administrativo. 28 ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2011.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumem Juris. 2010.
- CELLARD, André. A análise documental. In: J. Poupart et al.. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes. 2012, p. 295-316.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 22 ed. São Paulo. Editora Atlas, 2009.
- LIMBERGER, Têmis; KOSSMANN, Edson Luís. O princípio constitucional da eficiência ante o Estado (in)suficiente. In: Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, n. 273, set./dez. 2016, p. 287-311.
- MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. In: Revista de Administração Pública. Ano 42, n. 1, Rio de Janeiro, 2008, p. 61-82.
- MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo Moderno. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.
- MENDES, Gilmar Ferreira; COELHO, Inocêncio Mártires; BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. Curso de Direito Constitucional. 4 ed. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.
- MORAES, Alexandre de. Princípio da Eficiência e Controle Jurisdicional dos Atos Administrativos Discricionários. In: Revista de Direito Administrativo, n. 243, 2006, p. 13-28.
- MORAIS, Dalton Santos. Os Custos da Atividade Administrativa e o Princípio da Eficiência. In: Revista de Direito Administrativo, n. 237, jul./set. 2004, p. 165-196.
- OLIVEIRA, Virgílio César da Silva. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius [Org.] Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013, p. 09-34.
- REGINATO, Andréa Depieri de Albuquerque. Uma introdução à pesquisa documental. In: MACHADO, Maíra Rocha [Org.]. Pesquisar empiricamente o direito. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito. 2017, p. 189-223.

SILVA, Carlos Augusto Lima Vaz da. A Aplicação Limitada da Reserva do Possível. In: *Libertas*, v. 2, n. 1, Ouro Preto, 2016, p. 245-273.

SILVA, Virgílio Afonso da. O conteúdo essencial dos direitos fundamentais e a eficácia das normas constitucionais. *Revista de Direito do Estado*. São Paulo, n. 4. out./dez. 2006, p. 23-51.

TIMM, Luciano Benetti. Qual a maneira mais eficiente de prover direitos fundamentais: uma perspectiva de direito e economia? In: SARLET, Ingo et TIMM, Luciano Benetti (org). *Direitos Fundamentais, Orçamento e Reserva do Possível*. 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado. 2013. p. 51-62.

TOLEDO, Cláudia. *Direitos Sociais em Debate*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BIOÉTICA E GÊNERO: AS FACES DOS DIREITOS HUMANOS, FRENTE À TRANSEXUALIDADE

*BIOETHICS AND GENDER:
THE FACES OF HUMAN RIGHTS, IN FRONT OF TRANSEXUALITY.*

Núbia dos Santos Cruz¹, Rafael dos Santos Melo²

¹Mestranda em Direito na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduação em Direito pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

²MBA em Gestão de Pessoas (*em andamento*) na Universidade de São Paulo (USP). Advogado da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ).

Resumo

O objetivo deste artigo é abordar o papel dos direitos humanos, com enfoque bioético na construção do reconhecimento da autonomia da pessoa transexual. Dentro de uma sociedade que se utiliza do gênero como primeiro marcador social, qual é o papel do Estado para salvaguardar direitos e garantir a autonomia, de forma a desenvolver um processo de intervenção a capacidade de autodeterminação à população transexual sobre seus corpos e identidades.

Palavras chaves: Transgênero. Direito Humanos. Bioética. Autonomia.

Abstract

The purpose of this article is to address the role of human rights, with a bioethical approach in building recognition of the autonomy of the transsexual person. Within a society that uses gender as the first social marker, what is the role of the State to safeguard rights and guarantee autonomy, in order to develop an intervention process, the capacity for self-determination of the transsexual population over their bodies and identities.

Keywords: Transgender. Human Rights. Bioethics. Autonomy.

Introdução

O presente trabalho aborda a aplicação dos direitos humanos no âmbito do direito internacional, fundamentando-se na teoria da bioética. A interface entre essas duas áreas, as quais têm como referência central a pessoa humana, será o objeto principal desse artigo, com devido recorte na identidade de gênero, especificamente a transexualidade e seu processo de reconhecimento, embora não se tenha pretendido aprofundar na complexidade teórica e prática desse fenômeno.

As discussões acerca da transexualidade tem ganhado relevo, seja sob a ótica médica e bioética, no que se refere à existência de uma sociedade extremamente plural, dinâmica e complexa, visto que impera no imaginário social a posição cisnormativa de única sexualidade possível e aceita, que se culmina na manutenção de preconceitos e atos de discriminação direcionados a transexuais.

A partir das relações estabelecidas entre os diferentes domínios do conhecimento, principalmente entre medicina, direito e psicologia foi que a transexualidade tornou-se um dispositivo de poder ancorada na área de transtornos mentais.

A ideia da transexualidade como um marcador médico/social, denuncia relações e práticas de poder que estabelecem esses imperativos normativos que visam padronizar as pessoas e sua sexualidade, sendo que a determinação do sexo não decorre exclusivamente de características físicas exteriores, a problemática da identidade sexual de alguém é muito mais ampla do que seu sexo morfológico, portanto, a aparência externa não é a única circunstância para a atribuição do gênero.

Na medida em que se entende a saúde como o maior recurso para o desenvolvimento social e pessoal, dentro de uma concepção de qualidade de vida, as ações de promoção da saúde passam a ser vistas como busca da melhoria das condições políticas, econômicas, sociais, culturais, comportamentais e biológicas.

Diante desse contexto, as discussões promovidas no campo da bioética e dos direitos humanos, procura-se demonstrar o papel do Estado de garantir livre, justa e solidária, o respeito aos direitos humanos fundamentais e sua aproximação com bioética.

Tendo em vista a relevância do tema e do contexto apresentado, busca-se apresentar elementos que dê possibilidades de consistência ao Estado e a sociedade civil para iniciar e desenvolver um processo de intervenção, através da autonomia, um meio eficaz para despertar a reflexão e alcançar uma mudança no comportamento. Estas são algumas questões que tornam esse estudo pertinente tendo em vista a pluralidade e a diversidade de questões outras existentes em seu conteúdo, para tanto se tratará de uma pesquisa bibliográfica.

Quanto à estrutura geral do trabalho, sua primeira parte ocupa-se de questões atinentes aos direitos humanos e das sociedades igualitárias, a segunda parte nos remeterá a análise bioética a terceira dedica-se, à investigação do modo como foi construído o entendimento acerca da transexualidade ao longo do tempo, considerando o paradigma de gênero, e a necessidade de um processo transexualizador,

sob a ótica não patológica. Por fim, estarão dispostas as considerações finais deste no qual se procura contribuir para a construção do arcabouço teórico pretendido.

Direitos Humanos

Os Direitos Humanos têm por objeto o estudo do conjunto de regras jurídicas internacionais que reconhecem aos indivíduos, sem discriminação, direitos e liberdades fundamentais que assegurem a dignidade da pessoa humana e que consagram as respectivas garantias desses direitos. Visa, portanto, a proteção das pessoas através da atribuição direta e imediata de direitos aos indivíduos pelo Direito Internacional (GUERRA, 2013, p. 100).

O debate sobre a construção de uma noção do que seriam Direitos Humanos, decorre da proclamação da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) em 1948, e associa-se a um conjunto de fatores e representações, onde a igualdade e a liberdade se tornam o núcleo central para a redemocratização da sociedade contemporânea ocidental. Na qual se dá condição ao sujeito consciente, à noção de igualdade jurídica universal, sem distinções de raça, cor, religião, sexo.

A DUDH, juntamente com o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, constituem a Carta Internacional de Direitos Humanos, são utilizados como instrumentos de efetividade de direitos e deveres. (GUERRA, 2013, p. 2).

No artigo 1º da Declaração, fica explícito que todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos frente ao Estado. Portanto, se garantiu a todos os membros da sociedade o mesmo tratamento e apresentou parâmetros a orientar e conceituar o reconhecimento da dignidade e o valor da pessoa humana, que passa agora a ser o centro das atenções dos textos constitucionais do mundo todo e formula a criação de diversos tratados internacionais, servindo de núcleo base do Direito Internacional dos Direitos Humanos (GUERRA, 2013, p. 194).

Assim, no cenário brasileiro, a constitucionalização dos ideais apresentados pela DUDH, se expressou no artigo 1º, inciso III, da Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, como marco significativo para estrutura fundamental do Estado brasileiro, pois trouxe aos direitos fundamentais e aos tratados internacionais, o papel de promover as condições necessárias para o bem-estar dos indivíduos, corroborando com a questão da valorização aos direitos humanos.

Desse modo, o propósito da sua aplicação é assegurar proteção à condição humana, em seus múltiplos aspectos e manifestações, tomando a pessoa, “sempre como um fim e nunca como um meio” (KANT, 1997, p. 79). Desta forma, tudo aquilo que puder reduzir a pessoa (sujeito de direitos) à condição de objeto vai contra aos proclames da Declaração.

Sociedades Igualitárias

Após sua publicação, a DUDH passou assegurar a todas as pessoas, de forma indistinta, os direitos humanos, sendo estes direitos, universais, indivisíveis e interdependentes, a identidade de gênero e a orientação sexual, condição indispensável ao respeito e à dignidade da pessoa humana.

Nesse sentido, temos o Estado como instituição a salvaguardar direitos e garantir a autonomia, idealizando-se um mundo onde a pessoa teria seu lugar reconhecido com espaços públicos de desenvolvimento pessoal e coletivo, onde a pluralidade é aceita, visando-se evitar estigmatização e discriminação do ser humano, em virtude de características subjetivas.

Dentro da sociedade, o papel do gênero sempre foi determinante no que se refere às relações sociais de desigualdade de poder entre homens e mulheres. O Estado passa a se utilizar do gênero como primeiro fator de relação de poder, criando desta forma, pressupostos hierárquicos de gênero.

A luta por igualdade de gênero é um direito assegurado pela DUDH e pelos tratados internacionais, que vedam a discriminação baseada por sexo e gênero. Todavia, observou-se uma falha, no que diz respeito à proteção a identidade de gênero e orientação sexual e o sistema jurídico internacional, considerando o crescente número de violações aos direitos e visando proteger parcela da população. Por intervenção da Comissão Internacional de Juristas e o Serviço Internacional de Direitos Humanos, a fim de que seja criado um documento capaz de assegurar, garantir e implementar, medidas legislativas e administrativas necessárias para respeitar a autodeterminação da identidade de gênero e orientação sexual definida por cada pessoa.

Elabora-se então, os Princípios de Yogyakarta, publicados em 26 de março de 2007, no Conselho de Direitos do Homem da Organização Internacional das Nações Unidas, momento que reuniram-se vinte e nove princípios que regem a relação dos direitos humanos com as identidades e orientações da pessoa humana em âmbito internacional, assegurando o respeito à liberdade pessoal e à autonomia individual.

Bioética

O termo Bioética está ligado as questões morais e as ciências da vida e da saúde. Sua origem está relacionada há acontecimentos envolvendo, em sua maioria, atrocidades, abusos, violação de princípios e direitos de seres humanos.

Para Schramm e Kottow (2001, p. 260), pode ser definida como a “reflexão ética em torno de atos humanos que alteram de forma definitiva os processos vitais,” na perspectiva do norte-americano bioquímico Van Rensselaer Potter (1971), bioética pode ser entendida como uma ponte entre a ciência biológica e a ética.

Na contemporaneidade, uma nova visão autônoma, humanista e orientada à coletividade, é empregada ao neologismo. Trazendo uma reflexão que justifica de forma racional e imparcial, investiga,

analisa o comportamento moral dos atores envolvidos nas ciências da vida e da saúde (PESSINI; BARCHIFONTAINE, 1991, p. 14).

A concepção logo avançou geograficamente e ampliou os desafios nos campos da saúde, fertilidade e reprodução humana, pesquisa, saúde mental, genética, morte e morrer, doação e transplante de órgãos, sexualidade e gênero, ultrapassando os estudos no campo da vida humana e dedicando-se também a questões de bem-estar e tratamento de animais e meio-ambiente.

Assim sendo, esse novo campo ético-social, permitiu a discussão de questões presentes na área da saúde, que até então eram silenciadas, devido uma moralidade explícita. Não se trata de uma ciência “pré-fabricada”, se faz necessário incluir a condição humana e dimensões éticas aos profissionais envolvidos e pessoas/pacientes diretamente afetados. Nesse sentido, torna-se primordial a importância que a bioética e os direitos humanos andem necessariamente juntos.

Diante desses novos avanços, ficam evidentes dois pontos importantes, o primeiro diz respeito ao inerente progresso da ciência, e o segundo da urgência para criação de diretrizes éticas que possam ser compartilhadas por seus sujeitos atuantes. É neste contexto, que surgem os princípios, como forma de impor respeito à pessoa humana e sua dignidade.

Segundo Heloisa Helena Barboza (2010, p. 52), os princípios não podem funcionar como diretrizes de ações precisas, não informam como agir em cada circunstância, mas deixam um espaço considerável para um julgamento em casos específicos e proporcionam uma orientação substantiva para o desenvolvimento de regras e políticas mais detalhadas.

Sob a perspectiva dos princípios da bioética, formulados por Beauchamp e Childress em 1979, temos quatro princípios basilares: princípio da beneficência, princípio da não maleficência, princípio da justiça e o princípio da autonomia. A compreensão e a aplicação dos princípios, deve se dar no contexto atual de saúde, entendido como bem estar físico, mental e social.

Trata-se de uma bioética comprometida com os direitos humanos, como caminho para assegurar o respeito à dignidade inerente aos seres humanos e a proteção aos vulneráveis, que discute os problemas éticos relativos à saúde, principalmente no que diz respeito à autonomia de pessoas vulneráveis (LOURENZATTO, 2007, p. 436).

Sexo, orientação sexual e identidade de gênero

O ser humano é um composto de elementos, que se manifesta de maneira singular e especial em si mesmo. Quando se pensa ou se estuda a sexualidade humana, a temática não seria indissociável dessa completude, em linhas superficiais é possível estabelecer conceitos atinentes: o sexo, o gênero, a orientação sexual e identidade de gênero.

O primeiro dos conceitos a ser apreciado é o sexo, (biológico/físico/fenotípico), que tecnicamente há de ser entendido como a configuração física ou morfológica constatada no momento

do nascimento da pessoa, a qual passa ser inserida na condição binária de homem/macho ou mulher/fêmea (BEAUVOIR, 2016, p. 46-48).

Segundo Chandóha Cruz trás um conceito contemporâneo, a sexo:

Refere-se a uma experiência individual regida por diferentes desejos e condutas que tornam o processo absolutamente pessoal e natural. Por conseguinte, a forma como cada indivíduo se percebe como um ser sexual é intrínseca à sua natureza e não pode ser modificada por fatores externos como a moral, religião e a imposição de papéis sexuais, sem que isto resulte em grande sofrimento e angústia (CRUZ, 2009, p. 36)

Foi a partir deste determinismo biológico e com o intuito de avaliar e combater esses argumentos que as antropólogas feministas nos anos de 1970 salientaram a importância da distinção entre sexo biológico e gênero, trazendo a ideia de que os termos “mulher” e “homem” denotam construções culturais, em vez de tipos naturais. E fora introduzida muito antes por Margaret Mead, em sexo e temperamento, argumentando que existe uma considerável variabilidade cultural nas definições de feminilidade e masculinidade (MOORE, 1997, p. 4).

O segundo dos elementos a ser considerado é a orientação sexual concerne na atração física e afetiva que uma pessoa pode sentir por outra, sem guardar qualquer relação com sexo ou identidade de gênero por ela vivenciada. Nesse âmbito se costuma identificar, de forma mais genérica: heterossexual (interesse destinado à pessoa de gênero distinto), homossexual (atração por alguém do mesmo gênero), bissexual (desejo sexual tanto por pessoas do mesmo gênero quanto de gênero distinto) e assexual (não há a manifestação de interesse sexual por nenhum dos gêneros) pansexual (atraído por pessoas de todos os tipos de gêneros ou orientações sexuais).

O terceiro elemento, o gênero que se reveste de um cunho cultural, na qual pode ser entendido como a representação social do indivíduo segundo os parâmetros do masculino ou feminino, numa construção de fundo sociológico e absolutamente subjetiva, muito mais conectada com o papel que o indivíduo desempenha na sociedade do que com suas características físicas ou genéticas.

Nas palavras de Butle, os papéis de gênero não corresponderiam à base biológica, mas dependeriam de alocações sociais, de aprender e seguir as prescrições do gênero, que são impostas por meio de práticas disciplinares que saturam o corpo de estereótipos para a representação “correta” do gênero (GRADE; GROSS, 2009, p. 446).

Sendo assim, a identidade de gênero, por sua vez, pode ser definida no entender de Maria Berenice Dias, como:

Aquela ligada ao gênero com o qual a pessoa se reconhece: como homem, como mulher, como ambos ou como nenhum. A identidade de gênero independe dos órgãos sexuais e de qualquer outra característica anatômica, já que a anatomia não define o gênero (DIAS, 2014, p. 8).

Finalmente, para concluir a compreensão, há de se tratar da identidade de gênero, que revela a percepção de si mesmo, quanto a sua forma de se expressar no mundo. A definição contida nos Princípios de Yogyakarta, descrevendo a identidade de gênero, como sendo uma experiência interna e individual do gênero de cada pessoa, que pode ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento,

incluindo o senso pessoal do corpo, que pode envolver, por livre escolha, modificação da aparência ou função corporal por meios médicos, cirúrgicos e outros, e outras expressões de gênero, inclusive vestimenta, modo de falar e maneirismos ¹.

Assim é possível classificar o sujeito como cisgênero, que apresentam identidade de gênero compatível com o sexo assinalado em seu nascimento, aspecto anatômico e social e a identidade transgênero, que revela uma incompatibilidade físico-psicológica, ante a sua percepção de gênero, que indica uma diferenciação entre o sexo do nascimento e a sua percepção de si. Dessa forma a adequada compreensão dos conceitos é imprescindível para que se possa estabelecer uma discussão respeitosa, crítica profunda que tenha por base a autonomia (CUNHA, 2018, p. 48-49).

Transexualidade

Para uma melhor definição de transexualidade, mister se faz o conceito da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), que o define como termo amplo para designar pessoas que transitam de gênero em algum nível ou forma, independente da orientação sexual (BENEVIDES, 2016)

É possível asseverar que um indivíduo transexual, é alguém que se identifica com uma masculinidade e/ou feminilidade diferente daquela esperada pela sociedade em função do seu sexo biológico, sexo atribuído a esta pessoa em seu nascimento. Tem-se neste grupo, as travestis e os transexuais, estes masculinos ou femininos.

Em decorrência de padrões heteronormativos impostos, travestis e transexuais que vivenciam uma identidade de gênero diversa da biológica, como consequência passam a ser alvos de todos os tipos de violações, reforçadas pelos preconceitos do machismo, o racismo e a misoginia².

Nesse lastrear prossegue ao afirmar que a concepção normativa, a partir dos aspectos biológicos, determina a coerência entre sexo-gênero como atributo de normalidade, em decorrência desse protótipo do indivíduo “normal”, uma vez que pela fuga dos padrões cisnormativos impostos, as travestis e transexuais que vivenciam uma identidade de gênero diversa da biológica, passam a ser alvo de violações de direitos humanos (BENTO, 2008, p. 19-20).

As discussões acerca da transexualidade surgem exatamente dessa desarmonia, entre sexo biológico e identidade de gênero, uma vez que qualquer coisa que fuja dessa norma dita como normal, é encarado com estranhamento, e esse estranhamento se traduz nos corpos das pessoas transexuais assassinadas.

¹ Definição contida nos Princípios de Yogyakarta: Princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero. Yogyakarta, Indonésia, 2006.

²BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Apoio à Gestão Participativa. Transexualidade e travestilidade na saúde / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Departamento de Apoio à Gestão Participativa. – Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

A partir dessas reflexões, consideram-se transexuais aqueles indivíduos que ousaram romper com as normas e cruzar os limites estabelecidos socialmente para os gêneros, no qual o mundo estava a dividir, em vagina-mulher-feminino e pênis-homem-masculino, ficando desordenadas diante de corpos que transpõem as fronteiras do que é determinado como masculino e feminino (BENTO, 2018, p. 20).

O indivíduo tendo essa consciência psíquica, entre o seu sexo biológico e a expressão da sua identidade de gênero, acabava considerando, por vezes, demandar a mudança de sexo biológico por intermédio de uma cirurgia³ designada por decisão judicial, a jurisprudência possui o seguinte entendimento:

Direito civil. Recurso especial. Transexual submetido à cirurgia de redesignação sexual. Alteração do prenome e designativo de sexo. Princípio da dignidade da pessoa humana. – Sob a perspectiva dos princípios da Bioética – de beneficência, autonomia e justiça –, a dignidade da pessoa humana deve ser resguardada, em um âmbito de tolerância, para que a mitigação do sofrimento humano possa ser o sustentáculo de decisões judiciais, no sentido de salvaguardar o bem supremo e foco principal do Direito: o ser humano em sua integridade física, psicológica, socioambiental e ético-espiritual. – A afirmação da identidade sexual, compreendida pela identidade humana, encerra a realização da dignidade, no que tange à possibilidade de expressar todos os atributos e características do gênero imanente a cada pessoa. Para o transexual, ter uma vida digna importa em ver reconhecida a sua identidade sexual, sob a ótica psicossocial, a refletir a verdade real por ele vivenciada e que se reflete na sociedade. – A falta de fôlego do Direito em acompanhar o fato social exige, pois, a invocação dos princípios que funcionam como fontes de oxigenação do ordenamento jurídico, marcadamente a dignidade da pessoa humana – cláusula geral que permite a tutela integral e unitária da pessoa, na solução das questões de interesse existencial humano. – Em última análise, afirmar a dignidade humana significa para cada um manifestar sua verdadeira identidade, o que inclui o reconhecimento da real identidade sexual, em respeito à pessoa humana como valor absoluto. [...] O Direito não pode fechar os olhos para a realidade social estabelecida, notadamente no que concerne à identidade sexual, cuja realização afeta o mais íntimo aspecto da vida privada da pessoa. E a alteração do designativo de sexo, no registro civil, bem como do prenome do operado, é tão importante quanto a adequação cirúrgica, porquanto é desta um desdobramento, uma decorrência lógica que o Direito deve assegurar. [...]. “Recurso especial provido.” (REsp 1008398/SP, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, TERCEIRA TURMA, julgado em 15/10/2009, DJe 18/11/2009).

Isto posto, percebe-se a robustez demandadas nas ações para a ocorrência da redesignação de sexo para as transexuais, mostrando-se por vezes dispensável a realização do laudo psicológico para o mesmo fim, não podendo sua ausência, por si só, acarretar o indeferimento dos pedidos.

O progresso de um olhar

Na perspectiva de Berenice Bento, as instituições sociais e os protocolos médicos, são tecnologias discursivas, que alcançam sua eficácia quando um sujeito olha ao seu redor e conclui: “eu sou um anormal”, em que o sujeito localiza suas dores exclusivamente em sua subjetividade (2006, p. 14). Por sua ótica delibera que a despatologização da transexualidade corresponde à politização do debate, à compreensão de como o (bio) poder da medicalização/biologização das condutas sexuais e

³ BRASIL. Superior Tribunal da Justiça/STJ– 3ª Turma. **Recurso especial**. REsp 1008398/SP – Relatora Ministra. Nancy Andrigli – julgamento 15.10.09 – DJe 18.11.09. Disponível em <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/5718884/recurso-especial-resp-1008398-sp-2007-0273360-5>. Acesso em 20 de maio. 2020.

dos gêneros, ressignificar o "pecaminoso" no "anormal", deslocando o foco de análise do indivíduo para as relações hegemônicas de poder, as quais constroem o normal e o patológico.

Considerando a realidade vivenciada desde muito cedo por homens e mulheres transexuais que sofrem privações de todas as ordens, percebe-se que estas transexuais são levadas e deixadas para zonas do não ser, a margem da violência e da prostituição, gerando sua invisibilidade jurídica e social. Garantir o reconhecimento e a promoção dos direitos humanos de forma a assegurar o respeito à liberdade pessoal e à autonomia individual, se fazia imprescindível.

De fato, o sofrimento decorrente da incongruência entre o sexo biológico e a identidade de gênero, pode prejudicar o indivíduo de várias formas, aqui se especifica a importância dos estudos, tanto dos direitos humanos, quanto da bioética que vem contribuindo a longas datas, por conta das vulnerabilidades, riscos e fatores de resiliência dos próprios serviços (PEREIRA, 2010, p. 843).

Paralelamente, os direitos humanos devem ser vistos como parâmetros norteadores para a relação entre Estado e indivíduo, constituindo um conjunto complexo de normas que apontam o que o Estado deve ou não fazer, prova disso reside na resistência à despatologização da condição transexual, em uma sociedade que tenta ditar regras de como as pessoas devem ser e desejar há que se compreender os gêneros como construções instáveis e plurais. (LOURENZATTO, 2007, p. 431).

Desta forma, defender o direito de todos/as se expressarem e modificarem seus corpos como julgarem conveniente. Resistir a patologização da transexualidade é um modo de produzir existência, é ressignificar a vida e as relações, reivindicar o direito a identidade. É urgente que todos os atores envolvidos comecem a questionar e reformular políticas e práticas trans-específicas de saúde⁴.

Ademais, poder contar com uma rede de apoio, que se mostra fundamental para que a pessoa transexual consiga expressar e viver sua identidade, sem que isso cause tanto sofrimento psíquico. Nessa perspectiva, todas as instituições – família, escola e religião, devem contribuir nesse processo, as pessoas transexuais não são entes isolados no mundo e sim estão imersas em contextos sociais e laços afetivos, e essa dificuldade de manejo da condição transexual reflete-se nos vários aspectos da vida, podendo provocar exclusão social diante da autopercepção de inadequação, reforçada por repetidas situações de constrangimento no convívio familiar e social, o que evidencia uma rede de apoio social enfraquecida e marcada pelo estigma e preconceito, ou por vezes inexistente (GRADE; GROSS; UBESSI, 2019).

Para assegurar-lhes o exercício dos direitos humanos foi preciso intervir nesse processo. O reconhecimento dessas novas identidades garante o respeito às políticas públicas capazes de oferecer condições para que a população transexual exerça de forma livre e responsável sua identidade de gênero,

⁴ TGEU (Transgender Europe) . Diretrizes para Assistência Médica Transespecífica baseada em Direitos Humanos, 2019. Disponível em : <https://tgeu.org/wp-content/uploads/2019/12/TGEU-Guidelines-to-Human-Rights-Based-Trans-specific-Healthcare-EN.pdf>. Acesso em 22 de março de 2020.

bem como a efetivação dos direitos humanos fundamental à saúde, a qual faz parte da agenda da bioética⁵.

A definição de identidade de gênero, elaborada pelos Princípios de Yogyakarta, foi de suma importância para população de transgêneros, como forma de se preservar e respeitar as diferenças, proporcionando a esta população uma prerrogativa inerente a todas as pessoas: a liberdade e a igualdade.

Conclusão

A proposta de aproximação à teoria dos direitos humanos se justifica pelo fato de que, na medida em que os conflitos bioéticos são analisados à luz desses direitos, pretende-se uma solução para os problemas persistentes, como da desigualdade social e pobreza, fundamentada na defesa da liberdade, da proteção da vida, do respeito ao próximo, em integridade e dignidade.

Quando depara-se com a realidade sobre a questão das pessoas transgêneros, enfrentam-se barreiras políticas, econômicas e jurídicas que não as integram de forma digna, perpetuando um estado de indiferença e exclusão. Necessário foi discutir esse processo excludente com a sociedade, levando em consideração a autodeterminação que teve papel importante na luta dos direitos humanos.

É exatamente nesse ponto que se verifica a estreita relação entre direitos humanos e a bioética. Na medida em que se busca, em particular, a solução dos problemas, por constituir uma ética aplicada comprometida com o lado mais frágil da sociedade – os vulneráveis, medidas interventivas devem ser implementadas para garantir o respeito às pessoas transgêneros.

Os direitos humanos deram importante passo no enfrentamento desta questão ao elaborar um documento e vincular os Estados a cumprirem com uma atuação mais efetiva na proteção dos direitos humanos das pessoas de acordo com a sua identidade de gênero. Inicia-se assim, um processo democrático e integrativo, que teve como um dos principais instrumentos os princípios humanitários de ordem internacional.

Trata-se de desenvolver a capacidade de autodeterminação da população transexual sobre seus direitos, de forma a garantir o fortalecimento de sua autonomia para que possam decidir sobre os assuntos pertinentes à percepção de si.

Compreender a população de transgêneros em sua individualidade perpassa laudos, cirurgias e procedimentos médicos. Resignificar o “natural” tido como o binarismo de gênero, faz-se chegar a uma nova concepção de transgênero em uma perspectiva não patológica.

⁵ O transexualismo era entendido na área médica e aceita no Poder Judiciário, até então como uma condição patológica, constatada no CID-10, categoria F-64 como Transtorno de Identidade Sexual, sendo considerado pela medicina como o desejo de viver e ser aceito como um membro do sexo oposto, usualmente acompanhado de um sentimento de desconforto ou impropriedade com o sexo anatômico, e um desejo de ser operado e receber tratamento hormonal para fazer seu corpo tão compatível quanto possível com o sexo de preferência.

O condicionamento de um procedimento cirúrgico, não pode definir a condição de transgeneridade e travestilidade. Não existe uma categoria de transgêneros, existe, no entanto, pessoas que expressam sua identidade de gênero dentro de suas pretensões, nas margens de sua individualidade.

Referências

- ACCIOLY, Hildebrando; SILVA, Geraldo Eulálio do Nascimento; CASELLA, Paulo Borba. **Manual de Direito Internacional Público**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ARAÚJO, Luiz Alberto David. **A Proteção Constitucional do Transexual**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BARBOZA, Heloisa Helena Gomes. **Procedimentos para redesignação sexual: um processo bioeticamente inadequado**. / Heloisa Helena Gomes Barboza. Rio de Janeiro : s.n., 2010.
- BEAUCHAMP, Tom; CHILDRESS, James. **Princípios de ética biomédica**. São Paulo: Edições Loyola, 2013.
- BENEVIDES, Bruna. Associação Nacional de Travestis e Transexuais. Brasília/DF. 2016. Disponível em: <http://antrabrazil.org/sobre>. Acessado em: 03 de maio. 2020.
- BENTO, Berenice. **A reinvenção do corpo: sexualidade e gênero na experiência transexual**. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.
- BENTO, Berenice. **O que é transexualidade**. São Paulo: Brasiliense, 2008. (Primeiros Passos).
- BORBA, Rodrigo. **O (Des) Aprendizado de Si: Transexualidades, Interação e Cuidado em Saúde**. Rio de Janeiro: editora Fiocruz, 2016.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Apoio à Gestão Participativa. **Transexualidade e travestilidade na saúde** / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Departamento de Apoio à Gestão Participativa. – Brasília: Ministério da Saúde, 2015.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Apoio à Gestão Participativa. **Política Nacional de Saúde Integral de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais** / Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, Departamento de Apoio à Gestão Participativa. Brasília: Ministério da Saúde, 2012.
- BRASIL. Superior Tribunal da Justiça/STJ– 3ª Turma. **Recuso Especial**. REsp 1008398/SP – Relatora Ministra. Nancy Andrighi – Recorrente: Clauderson de Paula Viana. Recorrido: Ministério Público Federal. Julgamento 15.10.09 – DJe 18.11.09. Disponível em https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/5718884/recurso-especial-resp-1008398-sp-2007_0273360-5. Acesso em 20 de maio. 2020.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.
- CENTRO LATINO-AMERICANO EM SEXUALIDADE E DIREITOS HUMANOS (CLAM). (2007) **Princípios de Yogyakarta: Princípios Sobre a Aplicação da Legislação Internacional de Direitos Humanos em Relação à Orientação Sexual e Identidade de Gênero**. Disponível em: http://www.clam.org.br/uploads/conteudo/principios_de_yogyakarta.pdf. Acesso em: 10 de maio. 2020.
- CID-11. **Despatologiza identidades trans e de gênero diverso**. Disponível em: <https://tgeu.org/icd-11-depathologizes-trans-and-gender-diverse-identities/>. Acesso 24 de maio. 2020.
- CRUZ, Chandóha Rodrigo. **O Reconhecimento do Transexual pelo Ordenamento Jurídico Brasileiro**. Itajaí/SC: 2009. Monografia (Graduação Bacharelado em Direito) – Centro de Ciências Sérias e Jurídicas, Universidade Vale do Itajaí.

- CUNHA, Leandro Reinaldo da. **Direitos dos transgêneros sob a perspectiva europeia**. IN DEBATER A EUROPA. Periódico do CIEDA e do CEIS20, em parceria com GPE e a RCE. N.19 jul/dez 2018 – Semestral ISSN 1647-6336. Disponível em: <https://impactum-journals.uc.pt/debaterueuropa/article/download/5561/4493/>. Acesso em: 15 de maio. 2020.
- DIAS, Maria Berenice. **Homoafetividade e os Direitos LGBTI**. São Paulo. Revista dos Tribunais, 2014.
- DINIZ, Débora; GUILHEM, Dirce. **O que é Bioética**. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- DINIZ, Maria Helena. **O Estado Atual do Biodireito**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 882.
- FORTES, Paulo Antônio de Carvalho. ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli. **Bioética e saúde pública: entre o individual e o coletivo**. São Paulo: 2003.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. **História da Sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.
- GRADE, Cláudia; GROSS, Carolina Baldissera; UBESSI, Liamara Denise. **Patologização da transexualidade a partir de uma revisão integrativa**. *Psic., Saúde & Doenças*, Lisboa, v. 20, n. 2, p 435-451, ago/2019. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/psd/v20n2/v20n2a13.pdf>. Acesso em 01 de maio. 2020.
- GUERRA, Sidney. **O Sistema Interamericano de Proteção dos Direitos Humanos e o Controle de Convencionalidade**. São Paulo: Atlas, 2013.
- KANT, Immanuel, **Fundamentos da Metafísica dos Costumes**, Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- LOURENZATTO, R. Cristina, et al. **Bioética de Intervenção: aproximação com os direitos humanos e empoderamento**. São Paulo/SP: Revista Brasileira de Bioética. volume 3, número 2, 2007.
- MALUF, Adriana Caldas de Rego Freitas Dabus. **Curso de bioética e biodireito**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MOORE, Henrietta. **Compreendendo Sexo e Gênero**. *Biologia e cultura*. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/269229/mod_resource/content/0/henrietta%20moore%20compreendendo%20sexo%20e%20g%C3%AAnero.pdf. Acesso em 26 de maio. 2020.
- NARDI, C.H.; Silveira, R.S.; MACHADO, S. P. **Diversidade Sexual, Relações de Gênero e Políticas Públicas**. Porto Alegre: Sulina. 2013.
- NERY, João W. **Viagem Solitária: Memórias de um Transexual 30 anos depois**. São Paulo: Leya, 2010.
- PEREIRA, Grant Carolina. **Bioética e Transexualidade: para além da patologização, uma questão de identidade de gênero**. Trabalho publicado nos Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI realizado em Fortaleza - CE nos dias 09, 10, 11 e 12 de Junho de 2010.
- PERES, Ana Paula Ariston Barion. **Transexualismo: o direito a uma nova identidade sexual**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.
- PESSINI, Léo. BARCHIFONTAINE, Christian de Paul de. **Problemas Atuais de Bioética**. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1991. Cap.1, p. 14-18.
- RAUPP, Rios Roger. **Liberdade e Direitos Sexuais – O Problema a Partir da Moral Moderna: em defesa dos direitos sexuais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado: 2007 p. 62.
- SCHRAMM, Fermin Roland. KOTTOW, Miguel. **Bioética y biotecnología: lo humano entre dos paradigmas**. *Acta Bioethica*, año VII, n. 2, 2001.
- TGEU (Transgender Europe). **Diretrizes para Assistência Médica Transespecífica baseada em Direitos Humanos**, 2019. Disponível em: [EDITORA UNIFESO](https://tgeu.org/wp-content/uploads/2019/12/TGEU-</p></div><div data-bbox=)

[Guidelines-to-Human-Rights-Based-Trans-specific-Healthcare-EN.pdf](#). Acesso em 22 de mar. 2020.

VENTURA, Miriam. **A Transexualidade no Tribunal: Saúde e Cidadania**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ. 2010.

VIERA, Tereza Rodrigues. **A Auto Determinação das Pessoas transgênero e Cisgênero e o Reconhecimento da Adequação do Registro Civil**. Curitiba/PR 2017. Pós- Doutorado (Direito Civil) – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI), p 150 a 165, XXV – Congresso do CONPEDI.

GESTAÇÃO NO CÁRCERE: GARANTIA AOS DIREITOS REPRODUTIVOS EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

GESTACION IN PRISION: GUARANTE REPRODUCTIVE RIGHTS IN TIME OF COVID -19 PANDEMIC

Rafael dos Santos Melo¹, Núbia dos Santos Cruz²

¹MBA em Gestão de Pessoas (*em andamento*) na Universidade de São Paulo (USP). Advogado da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ). ² Mestranda em Direito na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduação em Direito pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo identificar as principais violações e desafios para a efetivação dos direitos reprodutivos das mulheres em sistema prisional, sobretudo em contexto de pandemia pela Covid-19. A metodologia adotada é de cunho bibliográfico. Trata-se de tema sensível, que visa promover um debate amplo. Concluindo-se pela ausência de políticas efetivas, referente às mulheres grávidas e puérperas em grupos de risco. **Palavras chaves:** Direitos sexuais e reprodutivos; Sistema Prisional; Covid-19.

Abstract

The present work aims to identify the main violations and challenges for the realization of women's reproductive rights in the prison system, especially in the context of a pandemic by Covid-19. The adopted methodology is of bibliographic nature. This is a sensitive topic, which aims to promote a broad debate. In conclusion, there is a lack of effective policies regarding pregnant and postpartum women in risk groups. **Keywords:** Sexual and reproductive rights; Prison system; Covid-19.

Introdução

O sistema prisional brasileiro é conhecido como sinônimo de superlotação, insalubridade, conflito e abandono. Caracteriza-se pela falta de agilidade da justiça e por direitos que não são cumpridos. Com uma das maiores populações carcerárias do mundo, se mostra imprescindível garantir direitos mínimos, e assegurar políticas públicas, numa tentativa de destigmatização dessa população.

Neste contexto, a Constituição Federal de 1988 e a lei orgânica da saúde (Lei nº 8.080/90), ratificam o direito de todo cidadão brasileiro, bem como, da população privada de liberdade, de receber atenção integral à saúde. Essa garantia inclui atendimento médico, farmacêutico, odontológico, equipamentos e profissionais qualificados para prover a atenção à saúde em todos os níveis.

Delimitar o papel do gênero na construção dessas políticas de acesso, especificamente no que se refere à saúde da mulher privada de liberdade, haja vista a singularidade e particularidade do ser feminino no sistema carcerário, são importantes, devido aos cuidados específicos.

Nessa perspectiva é que a gravidez e o nascimento durante o encarceramento constituem importantes diferenciais que fazem incidir sobre as mulheres limitações e restrições adicionais, em especial no que se refere a seus direitos reprodutivos.

Para intensificar esse cenário de precariedade de direitos, enfrenta-se um momento de crise mundial na saúde. Proveniente de uma doença até então pouco conhecida, mas de efeitos devastadores. Causada pelo vírus SARS-Cov-2, a Covid-19 se torna uma preocupação por especialistas das mais diversas áreas, do mundo todo.

Diversos serviços públicos da sociedade começam a ser impactados pela pandemia, bem como, os serviços de saúde sexual e reprodutiva. Esse cenário se torna ainda pior, nos estabelecimentos penais, onde há grande quantitativo de mulheres grávidas, com bebês recém-nascidos, que já encontravam inúmeras dificuldades, agora lidam com a incerteza.

É necessário garantir que as escolhas e os direitos das mulheres em situação de privação de liberdade, à saúde sexual e reprodutiva, sejam respeitados durante a situação de pandemia, causada pela Covid-19.

Nesta perspectiva este artigo tem por objetivo identificar as principais violações e desafios para a efetivação dos direitos reprodutivos das mulheres em sistema prisional e o seu exercício da maternidade no contexto da Covid- 19.

Para um entendimento alinhado, na primeira parte remeterá uma breve reflexão sobre Direitos e Saúde reprodutiva, na sua parte discorrerá sobre a Covid- 19 no Brasil- os estudos, as medidas adotadas, etc., a terceira parte explanará sobre o exercício da maternidade segura, a quarta parte trará a Covid-19 e como se dá o gestar em cárcere, a quinta parte fará a análise do HC 143.641, que refere-se à substituição da prisão preventiva pela domiciliar, pelo viés da Bioética.

E por fim, conclui-se a precária assistência que é dada as detentas, e o coquetel insalubre que representa o ambiente carcerário para adquirir e disseminar a Covid-19, e pela ausência de políticas efetivas, referente às mulheres grávidas e puérperas em grupos de risco.

Direitos reprodutivos e saúde reprodutiva

O direito à saúde é um direito humano fundamental. Para sua devida efetivação, necessário se faz a construção de uma rede de atendimento integral à saúde, por meio da formulação de políticas públicas, voltadas diretamente ao cidadão, de forma indistinta e indiscriminada (SARLET, 2002, p.4-8).

A assistência à saúde passa a ser tratada como uma questão de direito, cidadania e de justiça social, e não apenas um estado biológico. O Estado, bem como seus entes federativos, tem como objetivo possibilitar procedimentos médicos específicos de forma eficaz, operando como responsáveis por um rol de políticas, ações, serviços de saúde, acesso aos insumos e estratégias para a implementação de ações que têm como objetivo garantir acesso à saúde.

Nesta ampla e integradora assistência, surgem os direitos reprodutivos e a saúde reprodutiva. Ambos não se limitam a simples proteção da procriação humana, como preservação da espécie, mas envolvem a realização conjunta dos direitos individuais e sociais, por meio de leis e políticas públicas que estabeleçam a equidade nas relações pessoais e sociais. Assim, o papel do Estado é de proteção e promoção dos recursos necessários para a efetivação desses direitos.

Neste sentido, foi preciso criar políticas públicas capazes de oferecerem condições para o efetivo direito à saúde sexual e reprodutiva, garantindo assim, o exercício livre e responsável da paternidade e da maternidade (COOK; DICKENS e FARTHALLA, 2004, p.13).

Uma das principais intervenções é o programa de ação aprovado na Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento, firmado pela Organização das Nações Unidas na cidade do Cairo, Egito, em 1994, que resultou em políticas populacionais para a defesa das premissas de direitos humanos, bem-estar social e igualdade de gênero e do planejamento familiar para as questões da saúde e dos direitos sexuais e reprodutivos.

Por saúde reprodutiva, entende-se uma série de condições que traduzem o completo bem-estar físico e psíquico das pessoas. De maneira, há possibilitar que os indivíduos desfrutem de relações sexuais, proteção contra abusos, coerção sexual, doenças sexualmente transmissíveis, concepção e prevenção de gravidez (UNFPA, 1995, p.60).

Segundo o plano de ação do Cairo, em seu capítulo VII, direitos reprodutivos são entendidos como direito à informação para planejar sua família, acesso a métodos seguros e lícitos para a fertilidade, bem como o direito a serviços adequados de saúde que proporcionem à mulher uma gravidez harmônica, parto e pós-parto sem risco, aleitamento materno, vacinação de bebês e crianças, educação

sexual de jovens e a conscientização sobre possíveis problemas de saúde sexual e seu tratamento (UNFPA, 1995, p.62).

No centro de todas essas discussões, encontram-se os cuidados e atenção à saúde reprodutiva da mulher, em função do seu potencial reprodutivo. A posição da mulher precisa ser levada em consideração, por respeito à autonomia e autodeterminação das suas funções reprodutivas.

Covid-19 no Brasil

Uma nova doença surgiu no final de dezembro de 2019, (a Covid-19), na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China Central, decorrente do seu agente o vírus SARS-Cov-2 (NOGUEIRA; CORTEZ; LEAL e DANTAS, 2020, p. 4-5).

A transmissão do SARS-Cov-2 ocorre principalmente da disseminação respiratória de pessoa para pessoa (em contato próximo ou através de gotículas respiratórias produzidas quando uma pessoa infectada tosse ou espirra) e, em menor nível, do contato com pessoas contaminadas, superfícies ou objetos. Devido sua fácil e rápida proliferação, a doença logo se propagou pelo país e por todos os continentes do mundo, de forma a revelar sua potencial mortalidade.

No dia 11 de Março de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou o vírus uma pandemia global (UNFPA, 2022, p.9). No Brasil, a pandemia foi declarada “Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, no dia 3 de fevereiro de 2020” (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, p.1).

No dia 6 de fevereiro de 2020, foi sancionada a Lei nº 13.979, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da epidemia da Covid-19. As unidades da federação passaram a adotar tais medidas a partir da segunda semana de março de 2020.

Foram então criadas medidas sanitárias para o combate ao vírus, em nível individual e comunitário. As ações individuais incluem a lavagem das mãos, a etiqueta respiratória, uso de máscaras e o distanciamento social. As providências comunitárias são ações tomadas por gestores, empregadores e/ou líderes comunitários para proteger a população. Incluem a restrição ao funcionamento de escolas, universidades, locais de convívio comunitário, transporte público, além de outros locais onde há aglomeração de pessoas (GARCIA; DUARTE, 2020, p.2-3).

Devem ser consideradas condições particulares de vulnerabilidade de subgrupos populacionais, como pessoas em situação de rua, idosos institucionalizados, pessoas em privação de liberdade: como mulheres grávidas, em trabalho de parto e prestes a dar à luz, assim como lactantes estão sofrendo perigo eminente, pois há aglomeração de indivíduos e uma estrutura física precária.

Em vista de resultados à pandemia de Covid-19, os serviços de saúde sexual e reprodutiva, preveem um acréscimo da mortalidade materna e neonatal, diminuição do atendimento ao público às técnicas de contracepção e aumento do número de abortos inseguros e de infecções sexualmente transmissíveis (UNFPA, 2020, p.9).

O exercício de maternidade segura

O Brasil possui a quarta maior população carcerária feminina do mundo. A maioria das custodiadas no sistema prisional brasileiro, são jovens, carentes, cor da pele parda ou preta, solteiras e com baixa escolaridade, sendo que grande número dessas mulheres são mães ou chegam à prisão grávida. O principal motivo da prisão dessas mulheres é o tráfico de drogas, seguido de roubo e furto, crimes cometidos por forte influência da figura masculina (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2018, p.29-45).

Quando se pensa na vulnerabilidade das mulheres grávidas e mães, no sistema prisional, surgem diversos impeditivos que dificultam o exercício da maternidade segura. Fatores como o afastamento das famílias de origem do recém-nascido tido na prisão, filhos mais expostos ao vírus do HIV e a sífilis congênita, por ausência assistência pré-natal, ou quando ofertada não foi adequada (DEPEN, 2018, p.50).

Ademais, a permanência no hospital para o parto, é associada à discriminação pelo uso de algemas em mulheres grávidas durante os atos médico-hospitalares preparatórios para a realização do parto e durante o trabalho de parto, mesmo existindo diversas legislações vedam o seu uso.

A realidade no cárcere brasileiro é de exclusão social, apesar das disposições legais, como uma tentativa de diminuir as negligências suportadas pelas gestantes, as violações aos direitos sexuais e reprodutivos da mulher e o acesso à saúde especializada ainda persistem (SALGADO; KREUZ e BERTOTTI, 2018, p.240).

Com o intuito de garantir o direito à saúde e o acesso com equidade, integralidade e universalidade de forma há organizar as ações e serviços de saúde dentro dos estabelecimentos penais, o Ministério da Saúde em parceria com Ministério da Justiça, lançou em 2014 a Política Nacional de Atenção Integral às Pessoas Privadas de Liberdade no Sistema Prisional, instituída pela Portaria nº 01, que foi operacionalizada pela Portaria nº 482 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2018, p.54).

Outra medida realizada está prevista no artigo. 318 do Código de Processo Penal, que prevê a possibilidade de substituição da prisão preventiva pela domiciliar quando o agente for imprescindível aos cuidados especiais de pessoa menor de seis anos de idade ou com deficiência, assim como para gestante a partir do sétimo mês de gravidez ou sendo está de alto risco.

Neste mesmo sentido, a Lei de Execução Penal, nº 7.210/84 reconhece à mulher presa o direito de amamentar seus filhos e cuida-los por no mínimo, até seis meses de idade, acrescenta ainda, o benefício do regime aberto em residência particular para condenada gestante, com filho menor ou com deficiência, física ou mental (DIUANA, 2016, p.2044).

Ainda que a mulher em privação de liberdade conte com arcabouço legislativo considerável, tanto em âmbito nacional quanto internacional, dificuldades fazem parte do sistema penitenciário brasileiro, e agora em tempo de pandemia mundial, necessário se faz, repensar e garantir uma gestação amena.

Covid-19 e gestação em cárcere

Gestar na prisão traz dificuldades de acesso à saúde para gestantes, que dependem de atendimento especializado e de agentes penitenciários treinados para levar a termo sua gestação e dar à luz em segurança, requerendo cuidados que os presídios por vezes não dão conta. Assim, violações aos direitos se mesclam à ansiedade pela incerteza do parto.

Estas mulheres dão à luz a seus filhos, sem a presença da família ou do companheiro, apesar de assegurado em legislações (Lei nº 8.080/1990, Lei nº 11.108/2005) a presença de acompanhante junto à parturiente durante todo o período de trabalho de parto e pós-parto (INFOPEN, 2018 p.40).

Outra violação comum está na interdição ou restrição ao acompanhamento dos filhos em internação hospitalar constitui mais uma grave violência que se pratica no âmbito da saúde. Para além de todas estas violações, a solidão dessas mulheres se estende aos seus bebês, que acabam ficando desacompanhados das suas mães por ocasião das hospitalizações (INFOPEN, 2018 p.45).

No contexto pandêmico, novas camadas de sobrecarga social e emocional são sobrepostas. Pesquisa realizada pela Fundação Oswaldo Cruz, indica que, no “sistema carcerário, o vírus tem altíssimo poder de contágio, e como gestantes e lactantes fazem parte do grupo de risco, estão mais vulneráveis” (FIOCRUZ, 2020), pois são amontoadas em celas superlotadas e insalubres, ocasionando um aumento da vulnerabilidade à doença.

Com o avanço da doença Covid-19, os estabelecimentos prisionais adotaram como medida a suspensão das visitas sociais, atendimentos de advogados e as escoltas dos presos custodiados no sistema penitenciário federal como forma de prevenção, controle e contenção de riscos do novo Coronavírus, instituída pela Portaria DISPF nº 4/2020 (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2020, p.2).

Assim, o Sistema Penitenciário Federal elaborou o Procedimento Operacional Padrão de Medidas de Controle e Prevenção do novo Coronavírus, no intuito de padronizar ações nas penitenciárias federais, como o emprego urgente de medidas de contenção de riscos, danos e agravos à saúde, a fim de evitar a disseminação da doença no âmbito das penitenciárias federais (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2020, p.1).

Substituição da prisão preventiva pela domiciliar: análise do HC 143.64

Ao pensar em confinamento social como medida de prevenção a Covid-19, e preciso considerar, em quais situações ocorre tal medida, no sistema penitenciário. Principalmente para uma parcela populacional privada de liberdade, ainda mais vulnerável, como pessoas em grupo de risco, gestantes e puérperas.

Diante desse cenário e em virtude da pandemia do coronavírus, tramitou no Supremo Tribunal Federal (STF), o Habeas Corpus Coletivo nº 143.641, de autoria do *amici curiae*,¹ pleiteando que seja

¹ Neste sentido, pontua-se que a autoria da ação do HC em discussão é do Coletivo de Advogados em Direitos Humanos (CADHu) com participação da Defensoria Pública da União (DPU), tendo por *amici curiae* listados:

determinada a substituição da prisão preventiva pela domiciliar, sem prejuízo da aplicação concomitante das medidas alternativas previstas no art. 319 do Código de Processo Penal, para todas as mulheres presas, gestantes, puérperas ou mães de crianças e de pessoas com deficiência, bem assim as adolescentes sujeitas a medidas socioeducativas em idêntica situação no território nacional (COLETIVO DE ADVOCACIA EM DIREITOS HUMANOS, 2017, p.35).

Desta forma, o cumprimento da ordem seria realizado por meio de alvará de soltura genérico e coletivo, a ser executado pelas unidades de privação de liberdade feminina, e ainda a extensão da ordem para todas as mulheres pertencentes ao grupo de risco, presas provisórias ou definitivas, pelo prazo que durar a pandemia (COLETIVO DE ADVOCACIA EM DIREITOS HUMANOS, 2017, p.37).

Ademais, como reconheceu o Conselho Nacional de Justiça, na recomendação nº 62/2020, a manutenção da saúde das pessoas privadas de liberdade é essencial à garantia da saúde coletiva e um cenário de contaminação em grande escala nos sistemas prisional e socioeducativo produzem impactos significativos para a segurança e a saúde pública de toda a população, extrapolando os limites internos dos estabelecimentos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020, p. 2-6).

No tocante a recomendação do CNJ, o Ministro Lewandowski assevera que não há que se falar em omissão normativa do Poder Judiciário, que expediu a todos os juízos recomendações para que sejam preservados os direitos das pessoas sob custódia estatal, norma esta expedida de forma abrangente, caráter geral, na qual abarca variados grupos de risco diante da pandemia (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL - HABBEAS CORPUS, 2020, p. 33).

Prossegue ao determinar que a extensão do pedido, deveria ser formulada em autos apartados e distribuída livremente, não podendo ser conhecida naquela instância, relata ainda que não considera viável, a expedição de alvará de soltura coletivo, embora, reconheça o potencial inovador e generoso da providência pleiteada, e que tal inovação deveria ser objeto de maior discussão na seara legislativa.

Dessa forma, o Ministro Lewandowski, negou o pedido de *amici curiae* de concessão de alvará de soltura genérico e coletivo, a ser executado pelas unidades de privação de liberdade feminina. Contudo, determinou que os estabelecimentos prisionais e socioeducativos das detentas, informem quais medidas estão sendo tomadas para conter a pandemia da Covid-19.

Defensoria Pública do Estado Ceara; Defensoria Pública do Estado do Paraná; Defensoria Pública do Estado do Amapá; Defensoria Pública do Espírito Santo; Defensoria Pública do Estado de Goiás; Defensoria Pública do Estado do Maranhão; Defensoria Pública do Estado do Pará; Defensoria Pública do estado da Paraíba; Defensoria Pública do Estado de Pernambuco; Defensoria Pública do Estado do Piauí; Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Norte; Defensoria Pública do Estado de Rondônia; Defensoria Pública do Estado de Roraima; Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Sul; Defensoria Pública do Estado de Sergipe; Defensoria Pública do Estado de São Paulo; Defensoria Pública do Estado do Tocantins; Defensoria Pública do Estado da Bahia; Defensoria Pública do Distrito Federal; Defensoria Pública do Estado de Minas Gerais; Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro; Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso; Defensoria Pública do Estado de Mato Grosso do Sul; Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM; Instituto Terra, Trabalho e Cidadania - ITTC; Pastoral Carcerária; Instituto Alana; Associação Brasileira de Saúde Coletiva (ABRASCO); Instituto de Defesa do Direito de Defesa – Márcio Thomaz Bastos (IDDD). SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Habeas Corpus Coletivo nº 143.641. Segunda Turma. Relator Ministro Ricardo Lewandowski. Brasília, 2018.

Considerações finais

Por todo o exposto, as penitenciárias brasileiras são um ambiente insalubre e se tornam um vetor para adquirir e disseminar a Covid-19, o que demonstra uma falha nos serviços de saúde e a garantia dos direitos humanos.

Quando o Estado ignora esses fatores, há uma omissão do poder público na concretização dos direitos relacionados à saúde e à vida das pessoas consideradas hierarquicamente “inferiores” na sociedade, então, a desigualdade social, a violência social e os preconceitos decorrentes de raça, classe, gênero.

Assim manter as gestantes em ambientes inóspitos, contraria direitos constitucionais, e afeta diretamente seus filhos, sendo necessário que se garanta oportunidades de promoção da saúde, através de educação especialmente no campo da saúde reprodutiva e sexual para essas mulheres, sobretudo em tempo de pandemia.

Ademais, para devida efetividade e promoção da saúde reprodutiva e sexual, é necessária que se construa uma rede de atendimento integral, formulação de políticas públicas de forma indistinta e indiscriminada.

Estreitar os laços entre o poder público e a sociedade civil, com o reconhecimento das vulnerabilidades institucionais, com o reconhecimento e respeito às funções de cada um, parece ser a dinâmica viável, na busca de caminhos conjuntos de solidariedade.

Portanto, alternativas ao encarceramento, como a prisão domiciliar, tornam-se ainda mais relevantes no contexto da pandemia e precisam consideradas na sociedade brasileira, sobretudo para as custodiadas gestantes, onde ausência de proteção estatal pode acarretar danos irreparáveis a famílias inteiras.

Referências

BRASIL. Lei nº 11.108, de 7 de abril de 2005. Altera a Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990, para garantir às parturientes o direito à presença de acompanhante durante o trabalho de parto, parto e pós-parto imediato, no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2005.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1990.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1984.

CENTRO DE BIOÉTICA DO CREMESP. Direitos sexuais e reprodutivos. Disponível em: <http://www.bioetica.org.br/?siteAcao=Manuais&exibe=conteudo&id=58>. Acesso em: 21. Maio. 2020.

- CORREA, S. et al. Dez anos do Cairo: tendências da fecundidade e de direitos reprodutivos no Brasil. Campinas, SP: Abep, Brasília, DF: Unfpa, 2004.
- COOK, J, Rebecca; DICKENS, M, Bernard; FARTHALLA, F, Mahmoud. **Saúde Reprodutiva e direitos humanos: integrando medicina, ética e direito**. Rio de Janeiro. ed. CEPIA, 2004.
- COMISSÃO NACIONAL DA UNESCO – Portugal- Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos. Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000146180>. Acesso em: 04. maio.2020.
- DEPEN, DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. Ministério da Justiça. Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias. INFOPEN Mulheres. 2. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2018. Disponível em: http://depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopenmulheres/infopenmulheres_arte_07-03-18.pdf. Acesso em: 23. maio. 2018.
- DIUANA, V. et al. Direitos reprodutivos das mulheres no sistema penitenciário: tensões e desafios na transformação da realidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 7, p.2041-2050, jul. 2016.
- ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA SERGIO AROUCA (ENSP). Covid-19 nas prisões foi tema do Centro de Estudos da Ensp. FIOCRUZ. Maio 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/covid-19-nas-prisoas-foi-tema-do-centro-de-estudos-da-ensp>. Acesso 27 de maio de 2020.
- ETO, Elias Jacob de Menezes; BEZERRA, Tiago José de Souza Lima. A prática da mistanásia nas prisões femininas brasileiras ante à omissão do direito à saúde e a negação da dignidade humana. **Rev. Bras. Polít. Públicas, Brasília**, v. 8, nº 1, 2018 p.472-493.
- GARCIA, Leila Posenato; DUARTE, Elisete. Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil. **Revista Epidemiologia**. Serv. Saúde, Brasília, Ed. 29.p. 2-3.
- INTERNATIONAL PLANNED PARENTHOOD FEDERATION (IPPF). **Strategies for the treatment and prevention of sexual assault**. Chicago, 1995, item 7.2, Cairo; parágrafo 94, Beijing, p.62. Disponível em: <http://www.unfpa.org.br/Arquivos/relatorio-cairo.pdf>. Acesso em: 12. maio. 2020.
- LEAL, M. C. et al. Nascer na prisão: gestação e parto atrás das grades no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 7, 2016.
- LEAL, M. C. et al. Saúde reprodutiva, materna, neonatal e infantil nos 30 anos do Sistema Único de Saúde (SUS). **Ciência & Saúde Coletiva**, vol.23, n.6, p.1915-1928, 2018.
- LOURENZATTO, Cristina Riccardi; OLIVEIRA, Aline Albuquerque Sant'ana de; PAGANI, Luana Palmieri França; TORRES, João Gilmar. Bioética de Intervenção: aproximação com os direitos humanos e empoderamento. São Paulo. Revista brasileira de bioética, volume 3, número 2, 2007.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Departamento Penitenciário Nacional. Portaria DISPF nº 4, DE 15 DE MARÇO DE 2020. Disponível em: <http://depen.gov.br/DEPEN/SEI2FMJ11249168Portaria.pdf>. Acesso em: 04. maio. 2020.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. Departamento penitenciário nacional. Diretoria do sistema penitenciário federal. Coordenação-geral de assistências nas penitenciárias. MEDIDAS DE CONTROLE E PREVENÇÃO DO NOVO CORONAVÍRUS NO SISTEMA PENITENCIÁRIO FEDERAL - POP - 23/03/2020 (Atualização). Disponível em: https://www.gov.br/depen/DEPEN/copy_of_POPCoronaVirus2REVISO2303202.pdf. Acesso em: 03. maio. 2020.
- NOGUEIRA, José Carlos; CORTEZ, Antônio Carlos Leal; LEAL, Silvânia Matheus de Oliveira; DANTAS, Estélio Henrique Martin. Precauções e recomendações para a prática de exercício físico em

face do COVID-19: uma revisão integrativa. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/504>. Acesso em: 21. maio. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN AMERICANA DE SAUDE. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 10. maio. 2020.

SALGADO, Eneida Desiree; KREUZ, Letícia Regina Camargo; BERTOTTI, Bárbara Mendonça (Orgs.). Mulheres por mulheres: memórias do I Encontro de Pesquisa por/de/sobre Mulheres [recurso eletrônico] / Eneida Desiree Salgado; Letícia Regina Camargo Kreuz; Bárbara Mendonça Bertotti (Orgs.) - Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

SARLET. Ingo Wolfgang. Algumas considerações em torno do conteúdo, eficácia e efetividade do direito à saúde na Constituição Federal de 1988. Revista diálogo jurídico. n. 10, jan/2002,. Salvador: Bahia. Disponível em https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/rere-11-setembro-2007-ingo_sarlet_1.pdf. Acesso em: 26. maio. 2020.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Habeas Corpus Coletivo nº 143.641. Segunda Turma. Relator Ministro Ricardo Lewandowski. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/HC143641final3pdfVoto.pdf>.

Acesso em: 07. jan.2021.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL Ministro determina que sistema prisional informe medidas para conter pandemia do coronavírus. Notícias. *STF*, 23 de março de 2020. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=439958>. Acesso em: 05. maio. 2020.

UNFPA. COVID-19: proteção da saúde e dos direitos sexuais e reprodutivos e promoção da igualdade de gênero. Um Olhar para Gênero. Resumo técnico. São Paulo. Março de 2020.

UNFPA - Saúde sexual e reprodutiva e direitos, saúde materna e neonatal e COVID-19. Doença pelo coronavírus - preparação e resposta. Resumo Técnico Provisório do UNFPA- V 23 Março-2020, p.01. Disponível em: https://brazil.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/saude_materna.pdf. Acesso em: 04. maio. 2020.

VENTURA, Mirian. Direitos reprodutivos no Brasil. Brasília/DF. População das Nações Unidas, 3 ed. 2009.