



MUST reviews

Volume 13

October 2024

MUST Reviews - ISSN 2644-2450 - Library of Congress, Washington, DC

BUSINESS - SOCIAL SCIENCE

#13

MUST University | Florida - USA
Academic Production Journal



MUST University

MUST REVIEWS - Frequency Semiannual - Outubro 2024

MUST University

Antonio Carbonari Netto - Founder
Giulianna Carbonari Meneghello - President
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari - Vice President
Renato de Sousa Neto - Chairman of the Board
Fabian Fernandez - Vice President of Academic Affairs
Alexandra Silveira Mastella - Academic Director
Jose Guilherme Medina - Administration Director
Gerard - Director of Institutional Effectiveness
Renato Dutra - Information Technology Director
Ricardo Marafon - Director of Continuing Education
Xaimar Fernandez - Human Resources Director
Nydia Bonilla - Student Services Director

MUST Reviews

Regina Clare Monteiro - Editor

Scientific Board

Alexandra Silveira Mastella, Ph.D.
Maria Elisa Ehrhardt Carbonari, Ph.D.
Regina Clare Monteiro, Ph.D.
Thais Costa de Sousa, Ph.D.
Carlos Afonso Gonçalves da Silva, Ph.D.

Editorial Committee

Deborah Costa, Ph. D.
Lana Crivelaro, Ph. D.
Tatiana dos Santos, Ph.D.
Viviane de Gesu, Ph.D.

Graphic Design Project

Gabriel Araujo Moreira

Layout

Marcelo Porta Capellari

Textual Revision

MUST University

International Cataloging Data in Publication

This ebook provides immediate free access to its content, following the principle that providing free scientific knowledge to the public provides greater global democratization of knowledge

LIBRARY OF CONGRESS U.S. ISSN CENTER - ISSN 2644-2450

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education, License no 5593.

MUST EDITORIAL



Believing in a borderless education, MUST University dedicated itself to inspiring, preparing, and empowering students to succeed in an ever-changing world.

The University, its pedagogical team, and its students are connected, working collaboratively to the training and enhancement of a graduate aware of his role and able to solve problems through practical learning, research, and studies to the application of knowledge.

The academic journal MUST REVIEWS, a quarterly publication, aims to stimulate research, dissemination, and generation of knowledge, providing a space for publishing academic papers for MUST University students and enabling better interaction and socialization among the international academic community.

MUST University aims to foster the production of research activities and academic practices by students as a result of the research presented as a Master's degree dissertation and academic articles.

This collection of articles intends to disseminate academic-scientific papers and contribute to the advancement of meaningful debates about scientific-theoretical and practical activities, promoting reflections on changes in professional practices.

Enjoy your reading!

Prof. Maria Elisa Ehrhardt Carbonari EdD
Founder of MUST University

MUST

MESSAGE FROM THE PRESIDENT



Welcome to MUST University

MUST University is a continuation of a dream of transforming lives while shaping a new educational approach toward education.

MUST University is committed to offer affordable distance and face-to-face education with technological resources and content relevant to both local and global market needs.

The university offers a student-centered environment that promotes diversity while preparing future graduates to succeed professionally and personally.

Our goal is to continue the legacy of providing our students with opportunities to impact their lives through the pursuit of quality and accessible education. We are committed to welcoming our students to a learning environment that supports diversity and prepares them for the global market demands. We also value the relationships and the support that we offer our students during their academic journey.

Our commitment to student success and achievement of their professional and personal goals was, is, and will continue to be steadfast.

MUST University embraces the uniqueness of each of our learners and feels honored to be part of their academic preparation.

Enjoy the reading!

Giulianna Carbonari Meneghello
President of MUST University

- 07** **Imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro e ato de império por violação de direitos humanos:** Disposições da corte internacional de justiça e o entendimento brasileiro
Alexandre M. da Silva e Anderson William Marzinhowsky Benaglia #LegalStudies
- 27** **Tráfico Internacional de Mulheres para exploração sexual:** O enfrentamento pelo Estado brasileiro e sua adequação com o protocolo de Palermo
Caio Aprício M. Silveira e Anderson William Marzinhowsky Benaglia #LegalStudies
- 49** **Estratégias de marketing digital:** Um estudo no setor de infraestrutura de tecnologia da informação
Giselda de Jesus Pinto Muniz e Cláudia Born Caravantes #Business
- 71** **Gestão por competências nas organizações públicas brasileiras:** Reflexos do desenvolvimento de lideranças no serviço público brasileiro
Lília Maria Monteiro Alencar e Helenice Feijó de Carvalho #Business
- 93** **O impacto orçamentário e financeiro dos restos a pagar não processado em uma instituição federal de ensino:** Um estudo de caso no período de 2016 a 2022
Aramis de Queiroz Silva e Letícia Gomes dos Santos #Business
- 112** **Amor 21:** Uma história de inclusão social no mercado de trabalho
Verônica Souto Maior de Lima Barros #Business

135 **Impactos e consequências da convenção n. 169 da OIT sobre os direitos fundamentais dos povos indígenas e tribais no Brasil**

Arley Fabrício Alves Barbosa e Carlos Afonso Gonçalves da Silva #LegalStudies

155 **Startup em produtos nutracêuticos: Desenvolvendo um modelo de negócios aplicável ao segmento**

Rafael Gomes Sousa e André Felipe da Silva Guedes #Business

175 **Gestão do capital humano na prevenção da psicopatia nas organizações**

Cristina Laranjeira e Helenice Feijó de Carvalho #OrganizationalPsychology

196 **Planejamento e gestão de estoques com auxílio da inteligência artificial**

Cleber Tofoli Vieira e Letícia Gomes dos Santos #Business



Imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro e ato de império por violação de direitos humanos: Disposições da corte internacional de justiça e o entendimento brasileiro.

Alexandre Moreira da Silva¹

Anderson William Marzinhowsky Benaglia²



RESUMO

A imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro tem gerado grandes debates no cenário internacional e, por sua relevância, o presente estudo se ampara no seguinte problema de pesquisa: Para o Brasil, a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro impede a responsabilização do ente soberano pela prática ato de império no contexto bélico e violador do direito da pessoa humana? Por meio de pesquisa bibliográfica como metodologia, responderemos, ao questionamento, escorados em objetivos que compreendem o Direito Internacional dos Direitos Humanos e sua relação com as normas jus cogens e a atual posição da Corte Internacional de Justiça acerca do tema. Concluímos que o Brasil deu uma guinada em sua jurisprudência criando mais uma exceção à regra da imunidade de Estado estrangeiro.

Palavras-chave

Imunidade de jurisdição de estado estrangeiro. Brasil.
Barco pesqueiro Changri-lá.

ABSTRACT

Immunity from the jurisdiction of a foreign State has generated great debates on the international scene. Due to its relevance, the present study is based on the following research problem: For Brazil, immunity from the jurisdiction of a foreign State prevents the sovereign entity from being held responsible for the practice act of empire in the context of war and violating human rights? Through bibliographical research as a methodology, we will answer the question based on objectives that include International Human Rights Law and its relationship with jus cogens norms and the current position of the International Court of Justice. We conclude that Brazil took a turn in its jurisprudence by creating another exception to the rule of foreign State immunity.

Key words

Immunity from foreign state jurisdiction. Brazil. Changri-lá fishing boat.

1. Mestre em Estudos Jurídicos com ênfase em Direito Internacional pela MUST University, Especialista em Direito Constitucional pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), graduado em Direito pela Faculdade de Direito de São Carlos (FADISC). No momento, atua como analista jurídico do Ministério Público do Estado de São Paulo e professor do mestrado em Estudos Jurídicos com ênfase em Direito Internacional da MUST University. E-mail: alexandre.silva@mustedu.com

2. Advogado, pesquisador nas áreas do Direito, Comunicação e Cultura, membro de fóruns de discussão em direito penal e encarceramento, professor do Programa de Mestrado em Estudos Jurídicos com Ênfase no Direito Internacional da Must University. E-mail: anderson.benaglia@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro tem sido um tema recorrente em debates, especialmente, por não existir uma uniformização do entendimento da matéria no plano internacional, o que possibilita que cada Estado soberano faça a interpretação das regras do instituto levando em consideração os costumes internacionais e, principalmente, a legislação interna.

Tendo como ponto de partida esta afirmação e, utilizando, como metodologia, a pesquisa bibliográfica, o presente estudo está ancorado na seguinte problemática: Para o Brasil, a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro impede a responsabilização do ente soberano pela prática de ato de império no contexto bélico e violador do direito da pessoa humana?

Para tanto, escolhemos fazer essa abordagem a partir de um acontecimento marcante na história jurídica brasileira, envolvendo o barco pesqueiro Changri-lá, que motivou a propositura de uma ação de natureza indenizatória contra a República Federal da Alemanha. Assim, nosso primeiro objetivo recorre a uma abordagem historiográfica desse fato.

Ademais, assinalamos a importância dos Direitos Humanos, do Direito Internacional dos Direitos Humanos, do Direito Humanitário e da proteção internacional sob a ótica da população civil em tempos de guerra, bem como, abordamos a relação existente entre os Direitos Humanos e as normas de *jus cogens*¹.

¹ No dizer de Portela (2023, p. 79), “é uma norma de Direito Internacional à qual a sociedade internacional atribui importância maior e que, por isso, adquire primazia dentro da ordem jurídica internacional, conferindo maior proteção a certos valores entendidos como essenciais para a convivência coletiva”.

Além disso, após entender o que é a imunidade de jurisdição e distinguir as suas espécies, pontuamos a finalidade da Corte Internacional de Justiça e seu atual entendimento acerca da temática da imunidade no plano internacional.

Ao final, diante do quadro analisado, comprovamos que a decisão adotada pelo Brasil, por meio de seu órgão jurisdicional (Tese 944), representa um novo caminho que começa a ser trilhado no plano internacional, robustecendo, ainda que pontualmente, o entendimento de que a interpretação da imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro precisa ser revista e atualizada com a prevalência de alguns direitos em relação a outros, como veremos adiante.

2. CONTEXTO DE ANÁLISE: O BARCO PESQUEIRO CHANGRI-LÁ

Dentre as embarcações que navegavam por águas territoriais brasileiras durante a Segunda Guerra Mundial, o barco pesqueiro Changri-lá e seus tripulantes se tornaram personagens de uma das mais importantes e trágicas histórias vividas por nacionais durante a participação do Brasil neste conflito bélico que ocorreu entre 1939 e 1945.

Destaca Assis (2005, p. 88) que, durante a Segunda Guerra Mundial, “os pescadores foram considerados elementos auxiliares das forças navais nos serviços de vigilância e observação de navios e aviões encontrados nas áreas de pesca”, os quais reportavam as informações à capitania dos portos, que as retransmitia às autoridades navais.

Esta integração entre civis e militares mobilizou um país que viveu a intensidade e os horrores da guerra, impactando tanto os que estavam no fronte de batalha, como seus familiares que aguardavam o retorno do ente querido, o que para muitos nunca aconteceu.

Foi justamente para apurar as causas do desaparecimento de uma embarcação brasileira na costa do país que o Tribunal Marítimo Administrativo instaurou o Processo nº 812/1944² e, de acordo com relatos oficiais extraídos dos autos, a tripulação do Changri-lá havia partido em mais uma jornada pesqueira, saindo do porto da cidade do Rio de Janeiro no dia 28 de junho de 1943, aportando no dia 04 de julho em Arraial do Cabo, de onde novamente seguiu viagem e desapareceu em mar aberto (Brasil, 2006).

Após a instauração de inquérito policial, foi concluído que não havia elementos suficientes para indicar as causas do afundamento da embarcação, considerando a escassez de provas acerca do ocorrido.

A aproximação do Brasil aos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial fez acender o alerta no país diante da presença de submarinos alemães e italianos no litoral brasileiro, dado o seu poder bélico navegando à procura de inimigos.

Mesmo sendo considerado um país neutro no início do combate, após os ataques a navios brasileiros iniciados entre fevereiro e maio de 1942, no dia 22 de agosto de 1942, o Brasil declarou guerra ao Eixo, composto pelos governos de Berlim, Roma e Tóquio. Em seguida, em 31 de agosto, publicou o Decreto nº 10.358, declarando o estado de guerra em todo o território nacional (Brasil, 1942).

As ações de patrulhamento do mar brasileiro se intensificaram e, em 31 de julho de 1943, aeronaves detectaram o submarino alemão U-199 próximo ao Rio de Janeiro, onde estava atracado. O ataque composto por integrantes da força aérea americana e

² As peças processuais digitalizadas relacionadas ao Processo nº 812/1944 do Tribunal Marítimo, integram os autos do Processo nº 0016934-54.2006.4.02.5101 - ARE nº 954.858/RJ e podem ser acessadas publicamente em <https://redir.stf.jus.br/estfvisualizadordpub/jsp/consultarprocessoeletronico/ConsultarProcessoEletronico.jsf?seqobjetoincidente=4943985>.

brasileira resultou no afundamento do submarino. Dentre os sobreviventes estava o Capitão Hans Werner Kraus, sendo todos levados como prisioneiros de guerra à Base do Recife pelo destróier americano USS Barnegat (Freitas, 2020, p. 24).

O afundamento do U-199 fez emergir respostas para o desaparecimento sem explicações da embarcação pesqueira brasileira.

Após pesquisa realizada pelo Diretor do Museu Histórico de Cabo Frio, Elisio Gomes Filho, que analisou documentos apreendidos e depoimentos prestados pelos prisioneiros de guerra e tripulantes do U-199, o historiador concluiu que o barco pesqueiro Changri-lá havia sido bombardeado e afundado pelo submarino alemão no dia 23 de julho de 1943.

Com base nestas descobertas, após pedido formulado pela Procuradoria, o caso foi reaberto excepcionalmente pelo Juiz Presidente do Tribunal Marítimo, no dia 31 de julho de 2001. Ao final, por unanimidade, o Juiz-Relator Dr. Marcelo David Gonçalves, prolatou acórdão reconhecendo que a causa determinante do afundamento do Changri-lá foi o ataque da artilharia do submarino alemão U-199, durante a 2ª Guerra Mundial, tratando-se de uma ação intencional praticada como ato de guerra (Brasil, 2006).

Conforme analisaremos no capítulo 5 deste artigo, esta decisão motivou os herdeiros das vítimas a pleitearem indenização reparatória em face da República Federal da Alemanha, fato este que vem mobilizando todas as instâncias do judiciário nacional.

3. DIREITOS HUMANOS E SUAS INTER-RELAÇÕES

Ao reconhecer que a causa do afundamento da embarcação brasileira se deu como um ato de guerra e o ataque foi praticado intencionalmente contra um barco ocupado

unicamente por civis, o Tribunal Marítimo permitiu que a análise dos fatos praticados pela Alemanha nazista fosse realizada sob a ótica da violação de direitos humanos.

Desse modo, ao tratarmos do tema, é certo que a proteção universal da pessoa humana decorre de uma evolução que, ao longo da história, evidenciou a necessidade de impor regras e limites às mais diversas violências e desrespeitos praticados contra o indivíduo.

Coube à doutrina conceituar os direitos humanos, todavia, é certo que não há uma definição legal para o tema, haja vista que cada doutrinador elabora sob sua ótica e aspecto a terminologia mais adequada acerca do instituto, evidenciando que não há um entendimento ou uma única vertente que afirme correto este ou aquele conceito.

No dizer de Ramos (2014, n.p.), “os direitos humanos consistem em um conjunto de direitos considerados indispensáveis para uma vida humana pautada na liberdade, igualdade e dignidade. Os direitos humanos são os direitos essenciais e indispensáveis à vida digna”.

De um modo geral, fica evidenciado que os direitos humanos estão relacionados a assegurar ao ser humano condições mínimas de vida digna sem qualquer distinção.

No plano internacional, os direitos humanos são pautados no indivíduo como sujeito de direitos e liberdades e faz emergir obrigações internacionais que transpassam a fronteira dos Estados, formando um conjunto de normas que asseguram meios de proteger o indivíduo contra abusos e desvios praticados pelos Estados.

Ao destacar a importância do Direito Internacional dos Direitos Humanos e sua percepção no atual cenário internacional, Portela leciona:

A proteção da dignidade humana foi alçada a interesse ‘comum superior de todos os Estados’ e passou a ter caráter de valor que se reveste de primazia diante de outros bens jurídicos. Com isso, as normas internacionais de direitos humanos

adquirem relevância tal que passam a constituir um verdadeiro ‘imperativo superior de proteção da pessoa’, com o qual devem se comprometer todos os membros da sociedade internacional em caráter prioritário (2023, p. 877).

Portanto, ao surgir como este processo de reconstrução, o Direito Internacional dos Direitos Humanos impõe os Estados soberanos reconheçam todo indivíduo como titular de direitos, e assim o fez o Brasil.

No tocante ao ordenamento jurídico brasileiro, o Direito Internacional dos Direitos Humanos vem consagrado no artigo 4º, inciso II, da Constituição Federal, que estabelece, dentre os princípios, que o país deve se orientar nas relações internacionais, está o da primazia dos direitos humanos (Brasil, 1988).

Do mesmo modo, a Carta Maior prevê ainda a aplicabilidade das normas de tratados de direitos humanos (artigo 5º, § 1º), assim como a sua equivalência às emendas constitucionais (art. 5º, § 3º), preenchidos os requisitos legais (Brasil, 1988).

Vale destacar ainda que a corporificação de normas internacionais incumbida ao Direito Internacional dos Direitos Humanos, tem por finalidade tornar-se uma fonte de sistemas internacionais apta a tutelar os direitos humanos, sendo formada pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, o Estatuto de Roma e o Tribunal Penal Internacional

Aprovada pela Assembleia Geral das Nações Unidas no dia 10 dezembro de 1948, em Paris, a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) foi considerada, à época, um código de ética universal de direitos humanos (Mazzuoli, 2023).

De outro lado, foi por meio do Estatuto de Roma, em 1998, durante Conferência Intergovernamental em Roma (Itália), que se instituiu em definitivo o Tribunal Penal Internacional - TPI, tido como a primeira instituição global permanente de justiça penal

internacional, o qual foi ratificado pelo Brasil, em 25 de setembro de 2002, pelo Decreto nº 4.388 (Brasil, 2002).

Dentre vários atos de violação grave de direitos humanos previstos no Estatuto, ao definir ‘crime contra a humanidade’ (Art. 7º) “qualquer um dos atos seguintes, quando cometido no quadro de um ataque, generalizado ou sistemático, contra qualquer população civil, havendo conhecimento desse ataque”, o homicídio merece destaque (Brasil, 2002).

No tocante ao Tribunal Penal Internacional vale ressaltar o seu caráter subsidiário e complementar em relação às jurisdições penais dos países signatários, conforme previsto no preâmbulo do Estatuto de Roma.

Desse modo, observa-se que os instrumentos construídos ao longo do tempo evidenciam que a ordem mundial passa por estágios progressivos com a finalidade de assegurar a proteção do ser humano sob as mais diferentes áreas.

Em conjunto com o Direito Internacional dos Direitos Humanos e o Direito Internacional dos Refugiados, o Direito Internacional Humanitário é considerado um eixo da proteção internacional de direitos humanos. Esta integração permite que cada um destes sub-ramos tenha bem delineada a sua finalidade quanto à proteção do ser humano (Ramos, 2014).

No que se refere à proteção à população civil em tempos de guerra, em 1949 foram assinados os quatro principais tratados de Direito Humanitário, denominados como ‘Convenções de Genebra’, sendo eles: I) Convenção para a Melhoria da Sorte dos Feridos e Enfermos dos Exércitos em Campanha; II) Convenção para a Melhoria da Sorte dos Feridos, Enfermos e Náufragos das Forças Armadas no Mar; III) Convenção Relativa ao Tratamento dos Prisioneiros de Guerra; e, IV) Convenção Relativa à Proteção dos Civis

em Tempo de Guerra (Portela, 2023, p. 1026), as quais foram promulgadas pelo Brasil por meio do Decreto nº 42.121, de 21 de agosto de 1957.

Estes instrumentos, assim como inúmeros outros que foram pactuados ao longo das décadas, decorrem da premissa que a proteção aos Direitos Humanos é fruto de uma evolução, cuja proteção da pessoa humana é o seu ponto central.

Desse modo, há que se destacar ainda a relação entre as normas de proteção dos direitos humanos e as normas de *jus cogens*.

Considerada uma fonte do Direito Internacional geral (Mazzuoli, 2023, p. 114), as normas de *jus cogens* se destacam pela sua imperatividade, sobrepondo-se, hierarquicamente, às demais normas, o que impede os Estados de, por vontade própria, derogarem uma norma desta natureza.

A Convenção de Viena de 1969, concluída em 23 de maio de 1969, que entrou em vigor somente em 27 de janeiro de 1980, ratificada pelo Congresso Nacional por meio do Decreto Lei nº 496/2009, e promulgada pelo Decreto nº 7.030/2009, ao regular o processo de formação dos tratados internacionais, previu expressamente a norma de *jus cogens* em seus artigos 53 e 64 (Brasil, 2009).

Embora o teor dos dispositivos tenha resultado em inúmeras críticas doutrinárias acerca de sua imprecisão (Abreu, 2023, p. 71), é importante registrar que o status atribuído às normas cogentes pela referida convenção resultou na imposição de limites às liberdades dos Estados e serve como um bússola moral para elaboração de normas nacionais e internacionais, especialmente no que se refere à temática dos direitos humanos.

A influência destas normas se faz presente na própria evolução do instituto da imunidade de jurisdição, e consequentemente na posição do Brasil diante da análise do tema em face à violação dos direitos humanos.

4. IMUNIDADE DE JURISDIÇÃO DE ESTADO ESTRANGEIRO

O Estado é considerado o principal sujeito do Direito Internacional e, com a finalidade de garantir a sua soberania e a harmonia nas relações internacionais, o direito costumeiro lhe assegura imunidades que impedem que um ente estatal estrangeiro se sobreponha a outro em seu território.

O reconhecimento da imunidade de jurisdição está atrelado à própria evolução do conceito de soberania, sendo considerada um “atributo de todo Estado soberano, que impede que outros Estados exerçam jurisdição sobre os atos que realiza em exercício de seu poder soberano, ou ainda sobre os bens dos quais é titular ou utiliza em exercício de dito poder soberano” (Ahlf, 1993, p. 127 como citado por Mazzuoli, 2023, p. 483).

É importante registrar que esta garantia assegurada ao Estado tem passado por um longo processo de mudanças que se inicia em um conceito de soberania baseado na plenitude de seu exercício e gozo, até a visão mais moderna, impondo certas restrições.

No que se refere às teorias acerca da imunidade de jurisdição do Estado, partindo do entendimento clássico, o absolutismo era baseado na concepção de que os Estados não podiam ser responsabilizados perante órgão de outro Estado no território deste, independente da natureza da conduta (Machado, 2015, p. 240).

A doutrina clássica foi superada pela necessidade de se adequar a uma nova ordem mundial que decorre do processo de globalização, onde há uma maior relação de

interdependência entre os Estados estrangeiros causado por um afunilamento das relações, especialmente aquela com os particulares.

Ao acolher a tese da imunidade relativa se passou a entender que o Estado não goza automaticamente deste privilégio (Rechsteiner, 2012, n.p.) pois somente quando atuar *iure imperii*, ou seja, no exercício de sua função estatal é que se aplica a imunidade de jurisdição. De modo contrário, quando o ato de exercício tiver natureza privada, chamados atos de gestão, o Estado se assemelha ao particular o que inviabiliza a aplicação da imunidade de jurisdição.

Enfim, o tema não é pacífico tendo em conta que o exercício da soberania pode extrapolar os limites traçados pelo Direito Internacional.

De outro lado, ainda no plano internacional, a Organização das Nações Unidas – ONU tem na Corte Internacional de Justiça (CIJ), criada em 1945, com sede em Haia, seu principal órgão judicial, responsável por solucionar as controvérsias envolvendo os Estados que aceitaram a sua jurisdição.

Conforme o seu estatuto, as decisões da CIJ não são amparadas na legislação interna dos Estados envolvidos, mas no direito internacional (artigo 38), com a sentença obrigatória apenas para as partes litigantes (art. 59), e a decisão definitiva e inapelável (art. 60), cabendo apenas pedido de revisão quanto à controvérsia relacionada ao sentido e ao alcance da sentença (ONU, 1945).

Por meio do Decreto nº 19.841, de 22 de outubro de 1945, ao promulgar a Carta das Nações Unidas, o Brasil se tornou parte integrante do Estatuto da CIJ (Brasil, 1945).

Em sua última decisão sobre imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro, a posição adotada pela Corte ao interpretar o instituto em relação a violações dos Direitos

Humanos, do Direito Humanitário e de normas de *jus cogens*, ganhou repercussão no cenário mundial.

Conforme referido, no dia 03 de fevereiro de 2012, a CIJ, por maioria, proferiu acórdão afastando as teses da Itália e acolhendo o pleito alemão, reconhecendo que embora a Alemanha tivesse praticado graves violações de direitos humanos e ao *jus cogens*, é absoluta a imunidade de um Estado em relação ao território do outro diante da sua realização como um ato de império. O único voto dissidente foi proferido pelo magistrado brasileiro Antônio Augusto Cançado Trindade (Haia, 2012).

Posições favoráveis e contrárias afloraram na doutrina, com destaque para aqueles que consideraram a decisão conservadora e instrumental, visto que sustentava um entendimento já deliberado anteriormente pela maioria dos juízes. Para esta linha de interpretação, a posição adotada “não reflete o Direito Internacional contemporâneo em matéria de imunidade estatal no caso de violações graves de Direitos Humanos” (Pavoni, R. 2012, pp. 143-159 como citado por Almeida 2013, p. 381).

Posto em debate no Brasil, o tema também foi analisado pelo judiciário brasileiro, justamente no caso envolvendo o pedido de indenização formulado pelos herdeiros da tripulação do barco Changri-lá em razão do afundamento da embarcação de pescadores pelo submarino U-199 de bandeira alemã.

5. ANÁLISE DO CONTEXTO JURÍDICO BRASILEIRO

A temática da imunidade de jurisdição de longa data é matéria submetida à apreciação dos tribunais brasileiros.

Durante anos predominou o entendimento de que a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro era absoluta seguindo a linha traçada especialmente pela Corte Internacional de Justiça, conforme se infere da decisão prolatada na Apelação Civil nº 9.705-6, da lavra do Ministro Moreira Alves, em 09/09/1987 (Brasil, 1987).

A mudança no entendimento veio quando se relativizou a natureza absoluta do instituto considerando que a prática de atos de gestão não estava protegida pela imunidade, especialmente em relação a matéria trabalhista. Exemplo disso é decisão proferida na Ação Civil nº 9696/SP, datada de 31/05/1989, pelo Ministro Sidney Sanches (Brasil, 1989).

A partir daí, nos anos que se seguiram, o Brasil manteve esta posição relativizando a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro.

Agora, novamente o instituto foi reavaliado e a ação de reparação movida por familiares dos tripulantes do barco Changri-lá, com base na decisão do Tribunal Marítimo prolatada no dia 31 de julho de 2001, fez emergir um novo posicionamento do judiciário brasileiro.

A discussão travada no processo nº 2006.51.01.016934-9³, marcado por inúmeras derrotas nas instâncias inferiores, teve fim no dia 23 de agosto de 2021, quando o Tribunal Pleno do STF, por maioria de votos, deu provimento ao recurso extraordinário proposto pelos autores da ação e afastou a imunidade de jurisdição da República Federal da

³ Para a íntegra do processo acessar o link

<https://redir.stf.jus.br/estfvisualizadordpub/jsp/consultarprocessoeletronico/ConsultarProcessoEletronico.jsf?seqobjetoincidente=4943985>

Alemanha, anulando a decisão de primeira instância que extinguiu o processo sem resolução do mérito (Brasil, 2006)⁴.

Em seu voto o Ministro Edson Fachin, relator do ARE 954.858/RJ, destacou a que a imunidade de jurisdição no Brasil rege-se pelo direito costumeiro, considerando que o Brasil não ratificou a Convenção das Nações Unidas sobre Imunidade de Jurisdição dos Estados, ou a qualquer tratado da mesma espécie, bem como se tratava de um *leading case*, e os atos praticados pela Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial “ainda que no contexto de guerra, são ilegítimos”, violavam princípios gerais do direito internacional humanitário (Brasil, 2006).

Destacou ainda o Ministro relator que a decisão da CIJ não tinha eficácia *erga omnes* por força dos dispositivos contidos no estatuto da Corte, bem como o Brasil não havia recebido qualquer indenização a título global, ao contrário da Itália.

Por fim, dentre outros argumentos, pontuou-se a necessidade de atribuir maior valor as normas de *jus cogens* e de direitos humanos quando violadas em relação ao direito do Estado de invocar a imunidade de soberania (Brasil, 2006).

A divergência de entendimento travada na Suprema Corte, também refletiu na doutrina.

Ao discordar do voto vencedor, Abreu (2023, p. 140) assinala que a decisão da Corte brasileira é violadora do entendimento majoritário internacional e sequer considerou a ausência de efetividade da medida em razão da autonomia entre imunidade de jurisdição e imunidade de execução, sendo esta de natureza absoluta, salvo se ocorrer

⁴ A referência (Brasil, 2006) está relacionada ao processo originário da ação indenizatória iniciada perante a 14ª Vara Federal do Rio de Janeiro. Embora o julgamento do ARE 954.858/RJ tenha ocorrido em 2021, foi adotada a referência acima por se tratar de processo único.

negociação diplomática ou se de cumprimento voluntário, o que a faz concluir que a decisão é “muito mais política que jurídica sobre matéria de imunidade de jurisdição”.

De outro lado, para aqueles que se manifestaram favoráveis ao tema 944 firmado em sede de repercussão geral, o avanço que a jurisprudência brasileira trouxe ao excepcionar a regra da imunidade em caso de violações de direitos humanos, se fez necessário para fins de “coibir e reparar abusos” (Castanharo, 2023, p. 8).

Portanto, ao enfrentar matéria complexa e controvertida, o STF marcou sua posição diante da comunidade internacional, o que representa um marco histórico na proteção dos direitos humanos no cenário mundial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa partiu da premissa de que a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro não é um tema estático e a interpretação do instituto no âmbito nacional e internacional divide opiniões, especialmente, no que se refere à sua flexibilização quando o ato de império viola direitos humanos.

Ao contextualizar a história do afundamento do barco pesqueiro Changri-lá em águas territoriais brasileiras por um submarino alemão, durante a Segunda Guerra Mundial, observou-se que a análise de documentos apreendidos e depoimentos prestados pela tripulação do U-199, permitiu a reabertura do processo, inicialmente, arquivado por falta de provas, reconhecendo-se que a embarcação brasileira afundou após um ataque praticado contra civis por soldados à serviço do Terceiro Reich.

Seguindo a linha de pesquisa traçada, assinalamos a importância dos Direitos Humanos e sua relação com as normas de *jus cogens*, para constatar que a proteção

humana é uma preocupação universal, formando um complexo de normas internacionais dotadas de imperatividade e em constante evolução, responsáveis por assegurar a prevalência dos direitos humanos sobre quaisquer normas violadoras a estes direitos.

O Direito Internacional dos Direitos Humanos, o Direito Humanitário e a proteção internacional da população civil em tempos de guerra comprovam a universalização dos direitos humanos, colocando o indivíduo como elemento central do Direito Internacional.

No passo seguinte, compreendeu-se a imunidade de jurisdição como uma proibição do Estado estrangeiro de se submeter ao poder jurisdicional de outro Estado soberano, embora tivesse fincada em preceitos absolutos, foi cedendo espaço à teoria relativa que permitiu a flexibilização de algumas regras do instituto.

Esta mudança de entendimento possibilitou a sua relativização, distinguindo os atos estatais em atos de império, quando fundado no exercício do poder soberano do Estado; e atos de gestão, caracterizado pela postura equiparada entre o Estado e o particular quando pratica ato tem natureza privada.

No cenário internacional, ao permitir o julgamento de litígios envolvendo Estados e a violação à regra da imunidade de jurisdição, o CIJ produziu jurisprudência onde predomina o entendimento clássico, reconhecendo a imunidade de jurisdição mesmo que o ato praticado pelo Estado tenha ocorrido por graves violações de direitos humanos e ao *jus cogens*, posição controvertida na doutrina, em especial sob a ótica do Direito Internacional Humanitário.

Finalmente, ao firmar a tese 944 em sede repercussão geral, o Supremo Tribunal Federal, consolidou o entendimento a favor da prevalência dos direitos humanos, considerando como ilícitos e ilegítimos os atos de império praticados por Estado soberano quando praticados em território nacional durante o período de guerra.

Enfim, ao nosso questionamento, o estudo realizado evidenciou que para o Brasil, a imunidade de jurisdição de Estado estrangeiro não impede a responsabilização do ente soberano pela prática de ato de império no contexto bélico e violador do direito da pessoa humana.

Embora se discuta que os argumentos da tese vencedora não são suficientes e até inapropriados para embasar o entendimento majoritário do STF, certo é que a decisão significa um marco histórico na proteção dos direitos humanos no cenário mundial.

Portanto, do mesmo modo que os conflitos mundiais evidenciaram a necessidade de valorizar o indivíduo e posicioná-lo no centro dos interesses do Estado, para que atrocidades outrora praticadas não mais ocorressem, rever a temática da imunidade de jurisdição é de extrema importância para adequá-la aos novos valores do Direito Internacional contemporâneo, especialmente quanto a proteção da pessoa humana.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, P. M. L. A. (2023). Imunidade de jurisdição de Estado soberano e a (im)possibilidade de responsabilização cível dos Estados por violação de normas jus cogens segundo a jurisprudência do Brasil, Itália, Estados Unidos e Corte Internacional de Justiça de 2011 a 2022. Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.btdt.uerj.br/handle/1/19448>. Acessado em 08 de setembro de 2023.

Almeida, P. W. (2013). O Caso Imunidades Jurisdicionais do Estado (Alemanha C. Itália): A Corte Internacional de Justiça na contramão da evolução o Direito Internacional. Revista do Instituto Brasileiro de Direitos Humanos, 13 (3), pp. 371/400. Disponível em <https://revista.ibdh.org.br/index.php/ibdh/article/view/255/255>. Acessado em 09 de outubro de 2023.

Assis, A. F. (2005). A saga dos pescadores do Changri-lá. *Revista Navigator*, 1(2), 87-91. Disponível em <http://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/navigator/article/view/181/161>. Acessado em 02 de agosto de 2023.

Brasil. (1942). Decreto-Lei nº 4.830-A. Brasília. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4830-a-15-outubro-1942-414832-republicacao-1-pe.html>. Acessado em 10 de abril de 2024.

Brasil. (1945). Decreto nº 19.841. Brasília. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/d19841.htm. Acessado em 08 de abril de 2024.

Brasil. Supremo Tribunal Federal. (1987). ACi 9705/DF, Tribunal Pleno. Disponível em <https://jurisprudencia.stf.jus.br/pages/search/sjur108311/false>. Acessado em 16 de abril de 2024.

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em 10 de abril de 2024.

Brasil. Supremo Tribunal Federal. (1989). ACi 9696/SP, Tribunal Pleno. Disponível em <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=1463728>. Acessado em 12 de abril de 2024.

Brasil. (2002). Decreto nº 4.388. Brasília. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4388.htm. Acessado em 10 de abril de 2023.

Brasil. Supremo Tribunal Federal. (2006). Processo número 0016934-54.2006.4.02.5101. ARE nº 954.858/RJ. Disponível em

<https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4943985>. Acessado em 17 de abril de 2024.

Brasil. (2009). Decreto nº 7.030. Brasília. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d7030.htm. Acessado em 15 de abril de 2024.

Castanharo, D. (2023). Imunidade de jurisdição de Estados estrangeiros na prática dos atos ilícitos em violação a direitos humanos. Conteúdo Jurídico. Brasília. Disponível em <https://conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/61842/imunidade-de-jurisdio-de-estados-estrangeiros-na-prtica-de-atos-ilcitos-em-violao-a-direitos-humanos>. Acessado em 30 de outubro de 2023.

Freitas, W. T. (2020). Aviação de patrulha. A guerra chega ao Brasil: A companhia do atlântico sul. Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica, 55(2). 16-31. Disponível em https://www2.fab.mil.br/incaer/images/eventgallery/instituto/Ideias/Textos/ideias_55.pdf#page=16. Acessado em 11 de setembro de 2023.

Haia. Corte Internacional de Justiça. (2012). Imunidades Jurisdicionais do Estado (Alemanha vs Itália: intervenção da Grécia. Disponível em <https://www.icj-cij.org/case/143>. Acessado em 03 de outubro de 2023.

Machado, D. P. (2015). Direitos humanos. 3ª Ed. Salvador: JusPODIVM.

Mazzuoli, V. O. (2023). Curso de direito internacional público. 15ª ed. Rio de Janeiro: Forense.

Organização das Nações Unidas – ONU. (1945). Carta das Nações Unidas. Estatuto da Corte Internacional de Justiça. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91220-carta-das-na%C3%A7%C3%B5es-unidas>. Acesso em 31 de outubro de 2023.

Portela, P. H. G. (2023). Direito Internacional Público e Privado – Incluindo noções de Direitos Humanos e de Direito Comunitário. 15ª ed. São Paulo: Jus Podivm.

Ramos, A. C. (2012). Processo Internacional dos Direitos Humanos. 2ª ed. Epub. São Paulo: Saraiva.

Ramos, A. C. (2014). Curso de Direitos Humanos. Epub. Ed. São Paulo: Saraiva.

Rechsteiner, B. W. (2012). Direito internacional privado: teoria e prática. 15ª ed. São Paulo: Saraiva. Minis.



Tráfico Internacional de Mulheres para exploração sexual: O enfrentamento pelo Estado brasileiro e sua adequação com o protocolo de Palermo.

Caio Aprígio Moreira Silveira¹

Anderson William Marzinhowsky Benaglia²



RESUMO

Analizamos nesse artigo o enfrentamento do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual a partir de ações do Estado brasileiro e sua adequação com o Protocolo de Palermo, sendo esse, nosso objetivo geral. Para tanto, metodologicamente, nos amparamos nos moldes de uma pesquisa bibliográfica para investigar a seguinte problemática: quais as ações adotadas pelo Brasil no enfrentamento do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual, alinhado ao Protocolo de Palermo? Trata-se de um tema cuja abordagem se justifica pelo elevado impacto em aspectos sociais, políticos, jurídicos, econômicos e culturais. Concluímos que o Brasil aperfeiçoou sua legislação com o passar do tempo, a partir de iniciativas internacionais, e implantou políticas públicas, inclusive de cooperação para repressão desse e outros crimes.

Palavras-chave

Tráfico internacional de mulheres. Brasil e cooperação entre países. Protocolo de Palermo.

ABSTRACT

In this article, we analyze the fight against the international trafficking of women for sexual exploitation based on actions by the Brazilian State and its adequacy with the Palermo Protocol, which is our general objective. To this end, methodologically, we use bibliographical research to investigate the following issue: What are the actions adopted by Brazil to combat the international trafficking of women for sexual exploitation in line with the Palermo Protocol? This topic approach is justified by its high impact on social, political, legal, economic, and cultural aspects. We conclude that Brazil improved its legislation over time based on international initiatives and implemented public policies, including cooperation to repress this and other crimes.

Keywords: International trafficking in women. Brazil and cooperation between countries. Palermo Protocol.

Key words

International trafficking in women. Brazil and cooperation between countries. Palermo Protocol.

1. Graduado em Direito. Especialista em Direito Penal e Processual Penal. Mestre em Estudos Jurídicos, Ênfase em Direito Internacional pela Must University. Servidor do Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. E-mail: caiosilveira7@gmail.com

2. Advogado, pesquisador nas áreas do Direito, Comunicação e Cultura, membro de fóruns de discussão em direito penal e encarceramento, professor do Programa de Mestrado em Estudos Jurídicos com Ênfase no Direito Internacional da Must University. E-mail: anderson.benaglia@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho concentra-se em analisar o enfrentamento do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual, especificamente quanto à atuação do Estado brasileiro e a adequação com o Protocolo de Palermo, de modo a possibilitar a obtenção de respostas ao seguinte problema de pesquisa: quais as ações adotadas pelo Brasil no enfrentamento do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual, em alinhamento como o Protocolo de Palermo?

Nesse compasso, amparamo-nos em três objetivos específicos que conferiram cadência ao trabalho:

- 01) Examinar a construção do Protocolo Adicional à Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional Relativo à Prevenção, Repressão e Punição do Tráfico de Pessoas, em Especial Mulheres e Crianças (Protocolo de Palermo);
- 02) Investigar os fatores sociais que contribuem para o tráfico internacional de mulheres para exploração sexual e
- 03) Examinar o direito interno brasileiro, as políticas públicas e a cooperação brasileira em apoio à rede internacional de enfrentamento, relacionadas ao crime em exame.

Desse modo, a justificativa que respalda a realização da pesquisa consiste nos diversos fatores descritos a seguir.

A pesquisa é dotada de importância sob o aspecto da atualidade do tema, tendo em vista que o tráfico internacional de mulheres, para fins de exploração sexual, é um crime ainda recorrente no cenário mundial, especialmente, no Brasil que, conforme dados

recentes¹, de todo o tráfico internacional de pessoas, 96,36% correspondem ao sexo feminino, havendo em curso 144 processos judiciais em que figuram como réus 350 pessoas, responsáveis por 714 vítimas (Miraglia, 2022).

Em outro panorama, a pesquisa notabiliza-se por sua relevância sob os aspectos:

1) político e jurídico porque estabelece a compreensão de como o Estado brasileiro se organiza politicamente, por meio de ações governamentais concretas e, juridicamente, através da adequação legislativa nacional ao modelo internacional, voltadas ao enfrentamento do problema; 2) econômico, porque a cadeia que movimenta o crime em comento gira em torno da obtenção de lucros elevados pela rede de tráfico internacional; 3) Social, porque permite a sensibilização da sociedade e do poder público para a necessidade de enfrentar o problema, partindo da diminuição das desigualdades sociais, da pobreza, desemprego, com foco na assistência social às vítimas e, por fim, 4) Cultural, porque a pesquisa explora a compreensão de padrões ideológicos dos modelos de enfrentamento do crime em apreço.

Trata-se de uma investigação amparada, metodologicamente, em pesquisa bibliográfica, cujo percurso, inicialmente, baseou-se nas análises de Silva (2022) e Lima (2016), em que foi examinada a estrutura interna do Protocolo de Palermo, como as definições, o compromisso de todos os Estados membros a reprimir o crime e o dever de adequação em suas legislações, a assistência e medidas protetivas às vítimas do crime, bem como a forma de acolhimento e repatriação, conforme o caso, além da prevenção e cooperação de todos os envolvidos, tanto o Estado como a sociedade.

¹ Dados disponíveis na obra de Miraglia et.al. (2022) e em: <<https://www.cnj.jus.br/mulheres-correspondem-a-9636-das-vitimas-de-trafico-internacional-de-pessoas/>>. Acesso em 29 abr. 2024

No item 2, deste artigo, focado em analisar os fatores sociais condicionantes do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual, baseou-se nas reflexões de Silva (2022) e Guimarães (2023) que ponderaram causas como o desemprego, o fluxo migratório, a desestruturação familiar e a existência de um sistema punitivo deficiente, que propiciam a ação de aliciadores. A partir dessas análises, pudemos extrair conclusões e formular argumentos sobre esses aspectos.

No último item, após a análise comparativa de diplomas legais, como a reforma do Código Penal brasileiro e a instituição de uma lei antitráfico de pessoas no Brasil, sob o crivo da crítica empreendida por Andrade (2016) e Gonçalves (2022), foi possível traçar o caminho do Brasil no enfrentamento do crime em exame, alinhado ao modelo global, possibilitando, assim, identificar padrões ideológicos já examinados na primeira seção, dessa vez associados à legislação brasileira.

Na sequência, a partir das ponderações de Silva (2022), com enfoque nas legislações que estabeleceram a Política Nacional Antitráfico e os três Planos de Enfrentamento correspondentes, foi possível compreender as ações concretas adotadas pelo Brasil nas políticas de combate ao Tráfico Internacional de Pessoas; de seus Planos Plurianuais de Enfrentamento; das diretrizes; linhas operativas e metas estabelecidas, possibilitando-se, como isso, formular conclusões.

Por fim, para encerrar o percurso metodológico, foram utilizadas as análises de Portela (2022) para compreender as medidas concretas encampadas pelo Brasil em apoio cooperativo internacional, como os meios diplomáticos colocados à disposição de outros Estados, por meio do Ministério das Relações Exteriores no Brasil, somados aos arranjos cooperativos entre os órgãos dos Poderes Executivo, Ministério Público e Poder Judiciário ('pontos de contato nacionais') e a adesão do Brasil às redes: *IberRED*, Rede

Judiciária da CPLP e a Rede Hemisférica de Intercâmbio de Informações para o Auxílio Jurídico Mútuo em Matéria Penal e de Extradicação.

2. A CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO ADICIONAL À CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA O CRIME ORGANIZADO TRANSNACIONAL RELATIVO À PREVENÇÃO, REPRESSÃO E PUNIÇÃO DO TRÁFICO DE PESSOAS, EM ESPECIAL MULHERES E CRIANÇAS (PROTOCOLO DE PALERMO)

Inicialmente, a atual conformação do regime normativo global de enfrentamento do tráfico internacional de mulheres, por meio do Protocolo de Palermo, foi desencadeada por três grandes vetores presentes no contexto de sua produção: a globalização lícita e ilícita, correntes ideológicas que alardeavam a descriminalização dos trabalhos sexuais e as bandeiras em prol de controles migratórios, conforme apontamentos a seguir.

No que concerne aos movimentos migratórios, Bittencourt (2019) destaca que a globalização desencadeou o progresso dos transportes e das comunicações, minimizando os entraves aos deslocamentos de pessoas entre países subdesenvolvidos e nações ricas, em um contexto de exportação e recepção de pessoas por meio do tráfico de seres humanos, com elevada lucratividade.

Sob o espectro ideológico, nas duas décadas que antecedem a aprovação do Protocolo antitráfico de Palermo, em 2000, em todo o mundo eclodiam movimentos feministas vocacionados a elidir a discriminação da prostituição, por meio da legalização das atividades das profissionais do sexo, movidos pelo ideal de que a preservação da autodeterminação da mulher, nesses casos, seja contemplada em futuros instrumentos antitráfico (Andrade, 2016).

Nesse ponto, Gonçalves (2022) aponta para duas grandes correntes ideológicas antagônicas: a Coalização Contra o Tráfico de Mulheres (CATW), de natureza *neoabolicionista*, cuja bandeira defendia que prostituição e exploração sexual são termos sinônimos e indissociáveis, sendo irrelevante o consentimento da mulher e, no outro extremo, a Aliança Global de Combate ao Tráfico de Pessoas (GAATW), a qual advoga que tráfico de mulheres para exploração sexual não decorre naturalmente do exercício da prostituição, ao tempo em que defende a autonomia das profissionais do sexo.

Nesse trilhar, as considerações apresentadas pelos autores conduzem à conclusão de que o progresso mundial proporcionado pela globalização desencadeou um processo evolutivo pela maior integração, mas trouxe, como efeito colateral, a criminalidade transnacional organizada, demandando assim a produção de um novo instrumento global, dessa vez mais robusto, vocacionado ao enfrentamento do tráfico de pessoas, em especial, mulheres e crianças, posteriormente, materializado pelo Protocolo de Palermo, no ano de 2000.

Além disso, pode-se depreender que esse diploma internacional antitráfico foi erigido em um contexto mundial marcado por correntes ideológicas militantes de controle migratório mais austero, no pós-guerra fria, somado à influência de grupos feministas de visões opostas: *neoabolicionistas*, da ala mais conservadora, e outros redentoristas, que defendem o exercício da prostituição voluntária.

Em outra abordagem, ao compará-lo com os acordos internacionais antitráfico produzidos ao longo da história, Silva enaltece o Protocolo de Palermo sob suas múltiplas acepções, pontuando que:

[...] vai além da compreensão tradicional de Tráfico e sua dimensão sancionadora (desde a relação com a exploração sexual e prostituição forçada, conforme o

Convênio de 1949), já que acrescenta uma compreensão multidimensional (enfoque criminal migratório, de direitos humanos, de gênero, do trabalho e de segurança) (Silva, 2022, p. 93).

Nessa perspectiva, o autor acrescenta que o Protocolo de Palermo é a principal diretriz internacional dos tempos atuais porque aborda o tema com maior profundidade que seus antecessores, contemplando medidas protetivas, preventivas e persecutórias (Triplo 'P'), além de impor responsabilidades partilhadas entre os diversos segmentos sociais envolvidos, sejam estatais, não governamentais e de direitos humanos (Silva, 2022).

Além disso, o Protocolo de Palermo representou uma transformação conceitual, ao dissociar o tráfico de mulheres do exercício da prostituição, exprimindo o seu caráter de neutralidade (Lima, 2016).

Pela convergência dos posicionamentos, pode-se concluir que o Protocolo de Palermo afigura-se como um marco global no combate ao tráfico de pessoas por representar um rompimento com os modelos internacionais de política antitráfico antecessores, especialmente, porque abordou o tema com profundidade, contemplando o problema sob uma perspectiva multidimensional, o que envolve não apenas o poder público, mas segmentos da sociedade civil e de proteção aos direitos humanos, instrumentalizado a partir de três eixos: proteção, prevenção e persecução.

Em apertada síntese, o instrumento internacional apresenta em seu artigo 3º a definição de tráfico de pessoas, destacando seus elementos essenciais para configuração, como: as condutas, os meios de execução e as finalidades. O artigo 5º reforça o compromisso de todos os Estados membros a reprimir o crime, com o dever de adequação em suas legislações, criminalizando o tráfico de pessoas; os artigos 6º a 8º abordam a

assistência e medidas protetivas às vítimas do crime, bem como formas de acolhimento e repatriação, conforme o caso; os artigos 9º a 12 preocupam-se com a prevenção e cooperação de todos os envolvidos, inclusive organismos não governamentais e da sociedade civil, bem como estabelecem políticas de controle de fronteiras e de aferição de documentos (ONU, 2000).

Em contraponto, a crítica levantada pela literatura científica pondera que os Estados conferiram uma variedade de aplicações em suas legislações internas quando do emprego dos meios de exploração, referenciados no artigo 3º do Protocolo antitráfico de Palermo, notadamente, coação, ameaça, fraude, dentre outros, como sinônimos de mediação, abuso sexual, agressão, situação de mendicância, prostituição voluntária, proxenetismo, turismo sexual e até libertinagem, a exemplo da Inglaterra, Irlanda do Norte, Argentina, Alemanha, França, Filipinas e Bulgária, conforme observa Cano (2019).

É inegável, portanto, o consenso de que o Protocolo adicional à Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional Relativo à Prevenção, Repressão e Punição do Tráfico de Pessoas, em Especial Mulheres e Crianças é aclamado como instrumento global de referência.

Assim, superado o exame acerca dos aspectos que envolvem o Protocolo de Palermo sobre o combate ao tráfico internacional de mulheres, ganha relevo a necessidade de investigação sobre os fatores sociais que conduzem a esse crime, objeto do item 2, a seguir.

3. FATORES SOCIAIS CONDICIONANTES DO TRÁFICO INTERNACIONAL DE MULHERES PARA A EXPLORAÇÃO SEXUAL

O tráfico internacional de seres humanos, especialmente mulheres para fins exploração sexual, de acordo com Silva é considerado como “fenômeno multicausal e multifatorial” (2022, p. 173), sendo, portanto, resultado de um somatório de fatores sociais condicionantes, como peças de uma engrenagem em pleno funcionamento, preparada para a manutenção dessa prática.

Em primeira análise, o desemprego ou subemprego, os quais diminuem as condições mínimas de sobrevivência e contribuem para a marginalização ou exclusão social também são vetores que propiciam a suscetibilidade das mulheres ao aliciamento pela rede do tráfico internacional de seres humanos, cujas vítimas são movidas pela necessidade de obtenção do mínimo existencial e a esperança de conferir sustento à família (Silva, 2022).

Essa dinâmica social, marcada pela pobreza e marginalização, foi especialmente agravada pela pandemia de SARS-CoV-2, conforme explica o Relatório Nacional Sobre Tráfico De Pessoas: Dados 2017 A 2020, a qual funcionou como um catalisador para a elevação do desemprego e a dificuldade de acesso aos itens básicos de consumo, provocado, sobretudo, pela recessão da economia em todo o globo (Brasil, 2021).

No Brasil, os reflexos dessa constatação inicial podem ser corroborados em números percentuais, conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, cujo levantamento de dados aponta que o desemprego no 4º trimestre de 2023 ostenta a marca de 7,4% no Brasil (Brasil, 2023).

Desse modo, do cotejo entre reflexões do autor com os dados oficiais produzidos pelo governo brasileiro, pode-se concluir que os fatores sociais analisados até possuem relação umbilical com a exposição de mulheres ao tráfico internacional de mulheres, por razões de sobrevivência própria, inclusive, de sua família, induzindo mulheres à submissão da exploração do sexo como meio de subsistência.

Esses primeiros aspectos sociais têm correlação com outro fator de igual importância: a mobilidade humana, por meio da migração, e seus reflexos no recrudescimento de políticas governamentais anti-imigração.

Por essa abordagem, o fenômeno das migrações é desencadeado em grande parte pelo desejo intrínseco do ser humano de escapar da situação de miséria, vivenciada no país de origem, por força de desigualdades sociais, com a obtenção de melhor qualidade de vida – circunstância que põe vítimas em potencial em evidência para a ação do tráfico de pessoas (Guimarães, 2023).

Nessa moldura, a entrada de migrantes sem documentação nos países de destino, que os coloca na ilegalidade e, portanto, em situação de vulnerabilidade, conforme pontuado pela autora, pode ser considerada como efeito de outro fator social: a existência de legislações nacionais e de políticas públicas anti-imigração mais repressivas, com a securitização de fronteiras, evidenciadas pela associação indiscriminada do tráfico internacional de pessoas com o contrabando de migrantes, como um rótulo ideológico, que levam as pessoas a tomarem atalhos pelo uso de canais mais fáceis e perigosos de entrada em um país de destino, a qualquer custo (Silva, 2022) (grifo nosso).

Desse modo, a partir das reflexões literárias empreendidas até aqui, conclui-se que o crime de tráfico internacional de mulheres, especialmente para fins de exploração

sexual, encontra raízes em múltiplos fatores sociais que atuam isoladamente ou de modo integrado.

Foi possível depreender, também, que o endurecimento de políticas de securitização de fronteiras e anti-imigração proporciona um campo fértil ao contrabando de migrantes e a imigração indocumentada, as quais, por força do estado de dependência das vítimas em relação aos aliciadores, podem desencadear a situação de exploração, em especial sexual.

Para além dos fatores sociais examinados, outro importante vetor que condiciona a exposição de mulheres, principalmente crianças do sexo feminino, ao tráfico de pessoas pode ser encontrado no seio da família, seja pela desestruturação ou pela violência interna (Guimarães, 2023).

Por essas análises, portanto, não se pode olvidar que a desintegração da base familiar e a violência doméstica exercem relevante influência negativa sobre seus membros, principalmente por contribuir para a busca de abrigo nas ruas, tornando-se alvos da ação do tráfico internacional de pessoas.

Por fim, os fatores sociais que impulsionam o tráfico internacional de mulheres representam apenas uma parte do rol exaustivo existente. Entretanto, um último aspecto a ser abordado consiste na deficiência do sistema punitivo aos crimes dessa natureza.

Nesse panorama, pois, Arruda et al. (2021) observam a existência de legislações nacionais deficitárias ou obsoletas, somado à ineficiência do sistema de justiça para retribuição punitiva de traficantes de pessoas.

Nessa perspectiva, uma parte dessas deficiências apontadas pelo autor está concentrada na demora da resposta social, por meio da reprimenda conferida pelo Poder Judiciário, desde o momento da formulação da denúncia até o efetivo trânsito em julgado

das ações, em média 8 anos, circunstância que “traz riscos tanto da consumação da prescrição da pretensão punitiva quanto da prescrição da pretensão executória, levando à impunidade”, conforme expõe o Relatório de avaliação de necessidades sobre o tráfico internacional de pessoas e crimes correlatos (OIM, 2022, p. 153).

Assim, as ponderações da literatura especializada e a análise dos dados oficiais obtidos acima, permitem concluir que a sustentação da engrenagem do tráfico internacional de mulheres ocorre pela deficiência do aparelhamento governamental, sobretudo pela morosidade das instituições investigativas e punitivas do Estado, as quais foram franqueadas pela coletividade refém da ação de criminosos.

Pelas reflexões examinadas até aqui, verifica-se que os fatores sociais se interceptam em um ponto para o qual convergem as ações dos traficantes internacionais de mulheres: o oportunismo utilizado pela rede do crime, pela vigilância da condição de vulnerabilidade de vítimas, proporcionada pela pobreza e desigualdade social; desemprego e falta de oportunidades; migrações irregulares e a consequente corrida dos países pelo rígido controle de fronteiras e, por último, a insuficiência normativa antitráfico, aliada à debilidade de sistemas investigativos e punitivos dos Estados.

4. O DIREITO INTERNO NO BRASIL E AS POLÍTICAS PÚBLICAS ADOTADAS PELO ESTADO BRASILEIRO RELACIONADAS AO COMBATE AO TRÁFICO INTERNACIONAL DE MULHERES PARA EXPLORAÇÃO SEXUAL

As análises científicas empreendidas até o momento, focadas em estabelecer a correlação existente entre o crime de tráfico internacional de mulheres e os fatores sociais que o condicionam, revelam-se indispensáveis para que o poder público, em especial, o

Estado brasileiro, possa entender a dimensão do problema sob todos os eixos em que precisa atuar.

4.1 A produção normativa brasileira

Conforme observado no capítulo inicial, a normatização internacional acerca do tráfico internacional de mulheres para fins de exploração sexual foi construída a partir de matizes ideológicas que se reproduziram ao longo do tempo, até o atual modelo de enfrentamento do problema, instrumentalizado no Protocolo de Palermo.

Numa primeira análise, o Código Penal de 1940, por sua vez, além de descrever as condutas de promoção e facilitação do crime, inaugurou a menção sobre a entrada e saída de mulheres do território nacional, para fins de configuração do tráfico internacional, embora tenha mantido a perseguição à prostituição, como objetivo a ser alcançado:

Art. 231. Promover, intermediar ou facilitar a entrada, no território nacional, de pessoa que venha exercer a prostituição ou a saída de pessoa para exercê-la no estrangeiro:

Pena - reclusão, de 3 (três) a 8 (oito) anos, e multa (Brasil, 1940, n.p., grifo nosso).

Apesar do esforço de conformação aos padrões globais vigentes no Protocolo de Palermo, o comando normativo materializado no artigo 231 do Código Penal de 1940, contudo, se apresenta como instrumento que, além de reproduzir o discurso abolicionista, revela a verdadeira intenção do legislador ordinário, regado ao contexto nacional da época, qual seja:

[...] fechar as fronteiras (*sic*) pátrias para a entrada de prostitutas estrangeiras no Brasil. Com efeito, o novel tipo penal fora elaborado em contexto histórico, no qual o Brasil era destino de mulheres estrangeiras que para cá vinham exercer a prostituição, em centros urbanos do Norte e Sudeste [...]. (Andrade, 2016, p. 420).

Entende-se, portanto, que o caminho percorrido pelo Estado brasileiro, rumo ao alinhamento normativo às diretrizes internacionais antitráfico de mulheres, especialmente para exploração sexual, notadamente na redação do Código Penal de 1940, é permeado de reflexos de enviesamentos ideológicos carregados de elementos que evidenciam uma superproteção da moralidade e dos 'bons costumes', com a repulsa à prostituição, ainda que consentida.

Em outro cenário, o aperfeiçoamento da atuação brasileira no enfrentamento do tráfico internacional de mulheres, pode ser verificado com a vigência da Lei n.º 13.344, de 2016, em que o 'respeito à dignidade da pessoa humana' é posicionado no centro dos princípios e diretrizes (artigo 2º), diferentemente da proteção aos costumes, da honra e da moralidade, conforme examinados em legislações anteriores (Brasil, 2016).

Nesse ponto, Gonçalves (2022) aponta para a mudança de paradigma no atual modelo normativo brasileiro por não mais associar o tráfico de mulheres à prostituição, afastando-se do viés abolicionista.

Pelas considerações apresentadas pelos autores, portanto, em cotejo com a atual legislação brasileira contra o tráfico de pessoas (Lei n.º 13.344/2016) é possível concluir que a produção legislativa brasileira relacionada ao combate a esse tipo de crime passou por significativo aprimoramento, inicialmente por romper com modelos ideológicos abolicionistas da prostituição e discriminatório de gênero, à medida que ampliou o alcance do tratamento do problema específico em suas múltiplas dimensões, como a

prevenção, a repressão, a proteção, investigação e punição dos criminosos, aproximando-se do paradigma internacional contido no Protocolo de Palermo, conforme abordado no capítulo inaugural.

Por fim, encerrado o exame do percurso normativo desenvolvido pelo Brasil no caminho de conformação às diretrizes antitráfico internacional de mulheres, em nível global, especialmente o Protocolo de Palermo, o Estado brasileiro empreendeu importantes políticas públicas direcionadas à erradicação do crime em exame, como se pode observar a seguir.

4.2 A construção de Políticas Públicas efetivas

A partir da adesão do Brasil ao Protocolo de Palermo, em 2004, conforme abordado no capítulo inicial, o Estado brasileiro tem empreendido diversas ações voltadas à construção de Políticas Públicas internas com o objetivo de contribuir com os esforços mundiais.

A Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas, aprovada em 2006, por meio do Decreto n.º 5.948, buscou instituir o Grupo de Trabalho Interministerial para a aprovação do Plano Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas – PNETP, contando com ações a serem desenvolvidas em diversas áreas, como: Justiça e Segurança Pública, Relações Exteriores, Educação, Saúde, Assistência Social, Promoção da Igualdade Racial, Proteção e Promoção dos Direitos da Mulher, dentre outros (Brasil, 2006).

Nessa perspectiva, Silva (2022) sublinha que seu conteúdo foi moldado no Protocolo de Palermo, em sua divisão tripartite, por meio de ações preventivas,

repressivas e assistenciais às vítimas, cujo instrumento normativo é dividido em princípios, diretrizes e ações interministeriais.

Em sequência, o II PNETP, aprovado pelo Decreto n.º 7.901, de 2013 e com vigência de 2013 a 2016, estabeleceu linhas operativas, destinadas à: 1) melhorar o funcionamento da estrutura orgânica interna no combate ao tráfico de pessoas; 2) Adotar medidas de redução de vulnerabilidades sociais; 3) fortalecer a cooperação da rede de enfrentamento do crime; 4) buscar a responsabilização de criminosos; 5) capacitar agentes envolvidos no enfrentamento do problema e 6) aperfeiçoar o gerenciamento e profusão de informações, assim como a promoção de campanhas de conscientização e mobilização da sociedade para a questão do tráfico de pessoas. Além disso, concentrou-se em instituir o Comitê Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas (CONATRAP), responsável pelo monitoramento da Política Nacional e pela integração de órgãos e instituições privadas (Brasil, 2013).

Por fim, o III PNETP, instituído pelo Decreto n.º 9.440, de 2018, em continuidade ao cumprimento dos objetivos traçados no II Plano, concentrou-se em estabelecer 58 metas para o alcance das diretrizes contidas nos eixos temáticos: gestão da política; gestão da informação; capacitação; responsabilização; assistência à vítima e prevenção e conscientização pública (Brasil, 2018).

Conclui-se, portanto, que a atuação do Estado brasileiro no enfrentamento ao tráfico de pessoas, em especial mulheres, para a finalidade de exploração sexual, não se limitou apenas à legislação, mas à concretização de políticas públicas, capitaneadas, inicialmente, por meio da Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas, em 2006, e de seus três Planos Nacionais (PNETPs), em que as ações foram orientadas por eixos temáticos, voltados à prevenção, repressão e assistência às vítimas, por meio de

linhas operativas, a exemplo do PNETP II e de metas concretas, estabelecidas no PNETP III.

4.3 A atuação brasileira como instrumento de cooperação internacional

Como medidas concretas afetas à cooperação para o enfrentamento do tráfico de pessoas, Portela (2022) pontua que, além do meio diplomático colocado à disposição de outros Estados, por meio do Ministério das Relações Exteriores no Brasil, existem outros arranjos cooperativos entre os órgãos dos Poderes Executivo, Ministério Público e Poder Judiciário, os quais funcionam de maneira integrada, por meio ‘pontos de contato nacionais’, focados em promover o “intercâmbio de informações, exames preliminares em pedidos de auxílio e reuniões periódicas”, destacando a adesão do Brasil às redes: *IberRED*², Rede Judiciária da CPLP³ e a Rede Hemisférica de Intercâmbio de Informações para o Auxílio Jurídico Mútuo em Matéria Penal e de Extradicação⁴ (Portela, 2022, p. 703).

A adequação do Brasil ao regime de enfrentamento do tráfico internacional de mulheres, estabelecido pelo Protocolo de Palermo, portanto, supera as modificações legislativas e adoção de políticas públicas, por englobar medidas concretas de cooperação com outros países, através da formalização de acordos multilaterais; a instituição de

² IberRED (Rede Iberoamericana de Cooperação Judiciária) consiste em uma ferramenta que busca modernizar os instrumentos de cooperação judiciária na esfera penal e cível dos países Iberoamericanos (Portela, 2022);

³ CPLP (Comunidades de Países de Língua Portuguesa) refere-se a um mecanismo de *soft law* que busca facilitar a cooperação entre os países integrantes nos campos cível, penal e comercial (Portela, 2022);

⁴ A Rede Hemisférica de Intercâmbio de Informações para o Auxílio Jurídico Mútuo em Matéria Penal e de Extradicação busca aprimorar o intercâmbio de informações entres os Estados-membros da OEA (Organização dos Estados Americanos) em matéria penal, com o propósito de promover a assistência mútua (Portela, 2022).

Autoridades Centrais e a formação de redes de cooperação entre órgãos Poder Executivo, Poder Judiciário e Ministério Público com outros países.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida, que desencadeou a necessidade da presente pesquisa, amparou-se na constatação de que o tráfico internacional, com a finalidade de exploração sexual, em todo o mundo ainda é um problema contemporâneo e que atinge, em sua maioria, mulheres, em todo o globo, sobretudo, brasileiras, razão pela qual foi empreendida a análise do enfrentamento desse crime específico, com enfoque na atuação do Estado brasileiro e a sua adequação com o Protocolo de Palermo.

Nosso primeiro objetivo específico foi alcançado porque foram examinados, inicialmente, os aspectos preponderantes que serviram de base na construção do Protocolo de Palermo, bem como suas correntes ideológicas que refletiram nos modelos dos países em todo o globo, inclusive no Brasil.

Na sequência, atingiu-se o segundo objetivo na medida em que foram investigados diversos fatores sociais que proporcionam a ocorrência do crime em comento, os quais serviram de subsídio para que o poder público compreenda a dimensão do problema, de modo otimizar a construção do modelo de atuação estatal, especialmente, no Brasil.

Por fim, obteve-se êxito em alcançar o terceiro objetivo porque foi analisado o modelo brasileiro de enfrentamento do tráfico internacional de mulheres, em especial para exploração sexual, por meio da atualização e da elaboração do conjunto legislativo pertinente; das políticas públicas aplicadas e dos instrumentos de cooperação nacional, em apoio à cooperação internacional para o combate dessa modalidade criminosa.

Desse modo, ao fazer uso da metodologia da pesquisa bibliográfica, após exame das observações, pontuações e explicações críticas da literatura especializada no tema, foi possível responder ao problema pesquisado: quais as ações adotadas pelo Brasil no enfrentamento do tráfico internacional de mulheres para exploração sexual, em alinhamento como o Protocolo de Palermo?

Nesse ponto específico permitiu-se chegar à conclusão de que o Brasil possui atuação efetiva no enfrentamento do tráfico de mulheres para exploração sexual, na medida em que tem aperfeiçoado a legislação interna correlata, especialmente o Código Penal, ao longo do tempo, e a aprovação da 'Lei Antitráfico de Pessoas', somado à implantação de Políticas Públicas, Planos de combate importantes nesse sentido e ações concretas de cooperação nacional em apoio à rede de cooperação internacional para repressão do crime, alinhados ao modelo internacional instrumentalizado pelo Protocolo de Palermo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, F. E. F. de (2016). Tráfico Internacional de Pessoas e Prostituição: Paradoxos entre Protocolo de Palermo e o Código Penal Brasileiro no tocante ao Consentimento. Revista da Defensoria Pública da União. 1 (9). 403-428. Disponível em <https://revista-dadpu.dpu.def.br/article/view/90> . Acessado em 22 de abril de 2024.

Arruda, A. R. P., Schwartz, R. M. P. B & Souza Neto, J. C. (2021). Territórios fronteiriços da América do Sul: violência e tráfico de mulheres e meninas durante a pandemia de COVID-19. In História, Verdade e Tecnologia. Márcia M. M. M. (Org.). 31º Simpósio Nacional de História da Associação Nacional de História - ANPUH. Disponível em https://www.snh2021.anpuh.org/resources/anais/8/snh2021/1617829688_AR-QUIVO_fe18cb6deb697b966dec6f441238733f.pdf . Acessado em 22 de abril de 2024.

Bittencourt, B. P. (2019). Tráfico Internacional de Mulheres Brasileiras e o Direito Internacional de Direitos Humanos. *Revista de Direito Internacional e de Direitos Humanos da UFRJ*. 2 (1), n.p. Disponível em <https://revistas.ufrj.br/index.php/inter/article/view/25774>. Acessado em 23 de abril de 2024.

Brasil. (1940). Decreto-Lei n.º 2.848. Código Penal. Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm . Acessado em 24 de abril de 2024.

Brasil. (2006). Decreto n.º 5.948. Aprova a Política Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas e institui Grupo de Trabalho Interministerial com o objetivo de elaborar proposta do Plano Nacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas - PNETP. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5948.htm . Acessado em 24 de abril de 2024.

Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2013). II Plano nacional de enfrentamento ao tráfico de pessoas (PNETP). Disponível em <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/123456789/1007> . Acessado em 30 de novembro de 2023.

Brasil. (2016). Lei n.º 13.344. Dispõe sobre prevenção e repressão ao tráfico interno e internacional de pessoas e sobre medidas de atenção às vítimas. Presidência da República. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13344.htm . Acessado em 24 de abril de 2024.

Brasil. Ministério da Justiça e Segurança Pública. (2018). III Plano nacional de enfrentamento ao tráfico de pessoas (PNETP). Disponível em <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-protecao/trafico-de-pessoas/Politica%20e%20Planos%20Nacionais/III%20Plano%20Nacional%20de%20ETP/livreto-iii-plano-versao-final.pdf> . Acessado em 25 de abril de 2024.

Brasil (2021). Ministério da Justiça e Segurança Pública. Relatório Nacional sobre Tráfico de Pessoas: Dados 2017 a 2020. Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime. Disponível em https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-protecao/trafico-de-pessoas/Dados%20e%20estatisticas/relatorios-de-dados/relatorio-nacional-trafico-de-pessoas_2017-2020.pdf . Acessado em 30 de abril de 2024.

Brasil (2023) IBGE. Painel de Indicadores. Desemprego. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego> . Acessado em 30 de abril de 2024.

Cano, A. B. V. (2019). Reexaminando la definición de trata de seres humanos del Protocolo de Palermo: La Trata Como Forma De Explotación. 67 (2), 15-29. Revista-Estudios. Deusto. Universidad de Deusto. Disponível em [http://dx.doi.org/10.18543/ed-67\(2\)-2019pp15-29](http://dx.doi.org/10.18543/ed-67(2)-2019pp15-29) . Acessado em 22 de abril de 2024.

Gonçalves, A. (2022). O Tráfico de Pessoas e a Prostituição: uma análise comparada de modelos de criminalização da prostituição e da interação com o tráfico de pessoas para fins de exploração sexual. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Guimarães, D. H. (2023). Tráfico Internacional de Pessoas: modalidades e enfrentamentos. Curitiba: Appris.

Lima, R. N. S. (2016). Mulheres, migração e tráfico: análise do discurso jurídico-penal brasileiro. Curitiba: CRV.

Miraglia, L. et. al. (2022). Tráfico internacional de pessoas: crimes em movimento, justiça em espera [livro eletrônico]: relatório de avaliação de necessidades sobre o tráfico internacional de pessoas e crimes correlatos. 1. Ed. Brasília, DF.

Portela, P.H.G. (2022). Direito Internacional Público e Privado: Incluindo Noções de Direito Humanos e de Direito Comunitário. (14. ed.). São Paulo: Juspodivm.

Silva, W. C. da (2022). Regime Internacional de Enfrentamento ao Tráfico de Pessoas: avanços e desafios para a proteção dos Direitos Humanos. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

OIM (2022). Tráfico Internacional de Pessoas no Brasil: crime em movimento, justiça em espera: Relatório de Avaliação de necessidades sobre o Tráfico Internacional de Pessoas e Crimes Correlatos. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/12/trafico-internacional-de-pessoas-crime-em-movimento-justica-em-espera.pdf> . Acessado em 30 de abril de 2024.

ONU. (2000). Convenção Contra o Crime Organizado Transnacional e Protocolo Adicional para a Prevenção, Repressão e Punição do Tráfico de Pessoas, Especialmente Mulheres e Crianças. Disponível em <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOCebook-e.pdf>. Acessado em 22 de abril de 2024.



Estratégias de marketing digital: Um estudo no setor de infraestrutura de tecnologia da informação.

Giselda de Jesus Pinto Muniz¹
Cláudia Born Caravantes²



RESUMO

O advento da era digital transformou como as Universidades promovem seus serviços e interagem com o público. Nessa linha, apresenta-se um estudo exploratório em setores de Infraestrutura de Tecnologia da Informação de Universidades Federais Brasileiras, cujo objetivo é a análise das estratégias de marketing digital com foco na promoção de serviços por meio de canais digitais, considerando os desafios específicos enfrentados e o impacto devido aos constantes cortes no orçamento público. Os resultados destacaram uma diversidade de estratégias adotadas pelas instituições, com a restrição orçamentária emergindo como um desafio central na execução das ações planejadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Palavras-chave

Estratégia. Ferramenta. Universidade.

ABSTRACT

The advent of the digital age has transformed how Universities promote their services and interact with the public. Along these lines, an exploratory study is presented in Information Technology Infrastructure sectors of Brazilian Federal Universities, whose objective of the study is the analysis of digital marketing strategies with a focus on promoting services through digital channels, considering the specific challenges faced and the impact due to constant cuts in the public budget. The results highlighted a diversity of strategies adopted by the institutions, with budget constraints emerging as a central challenge in executing the actions planned in the Information and Communication Technology Master Plan.

Key words

Strategy. Tool. University.

1. Mestra em Ciências em Administração de Empresas pela MUST University, Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Maranhão. E-mail: giseldapmuniz@gmail.com

2. Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: claudia.caravantes@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O advento da era digital transformou radicalmente a forma como as universidades promovem seus serviços e interagem com o público. Sendo assim, o tema desta pesquisa versa sobre as estratégias de *marketing* digital nos serviços de Tecnologia da Informação (TI) em Universidades Federais Brasileiras, especificamente no setor de infraestrutura de TI.

A abordagem deste tema é de grande relevância na contemporaneidade, pois o uso eficaz de estratégias de *marketing* digital para promover serviços de TI pode impactar positivamente à qualidade do ensino e da pesquisa nessas instituições.

Apesar da grande importância dos serviços de TI nas Universidades Federais, há uma lacuna no entendimento das estratégias de *marketing* digital, específicas, adotadas por esses setores. Face ao exposto, o problema desta pesquisa consiste nos seguintes questionamentos: Quais são os desafios específicos enfrentados pelo setor de Infraestrutura de TI para promover os serviços por meio de canais digitais? Como os cortes no orçamento público das Universidades Federais têm impactado neste setor para cumprimento de ações planejadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) em vigor? O objetivo geral da pesquisa é investigar e compreender as estratégias de *marketing* digital aplicada no setor de Infraestrutura de TI de Universidades Federais, com foco na promoção de serviços de TI por meio de canais digitais, considerando os desafios específicos enfrentados e o impacto devido aos constantes cortes no orçamento público.

Na metodologia adotada utilizou-se de pesquisa do tipo básica, exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa. Já os procedimentos foram do tipo documental, bibliográfica e pesquisa de campo com uma população e amostra de dez

Universidades Federais Brasileiras escolhidas entre as sessenta e nove existentes, onde foram colhidos dados por meio de questionário enviado para os e-mails institucionais dos gestores de Infraestrutura de TI, público alvo da pesquisa de campo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizado um levantamento minucioso de várias fontes de informação relacionadas ao tema e sob a ótica de vários autores pesquisados em livros, artigos científicos e em sites específicos, como Google Acadêmico e SciELO. A seguir serão abordados alguns dos tópicos pesquisados.

2.1. Marketing Digital

O *marketing* digital revolucionou a forma como as empresas se conectam com seu público. Com estratégias inovadoras baseadas em dados, abrange redes sociais, *Search Engine Optimization (SEO)*, *Search Engine Marketing (SEM)*, *e-mail marketing*, publicidade *online* e análise de dados. Este campo dinâmico representa a convergência entre criatividade e tecnologia, oferecendo oportunidades para criar experiências personalizadas e impactantes (Torres, 2018; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016). Neste contexto, este tópico discorrerá sobre plataformas, tecnologias, ferramentas, canais digitais e estratégias do *marketing* digital.

2.1.1. Plataformas, tecnologias, ferramentas e canais digitais

Este tópico, sobre as plataformas, tecnologias, ferramentas e canais digitais, iniciando-se com os apontamentos feitos em estudos da autora Gabriel (2010), que

discorre sobre a diferença entre plataformas ou tecnologias para estratégias, conforme citação a seguir:

No ambiente digital de marketing, podemos enumerar diversas tecnologias e plataformas digitais que podem originar estratégias de marketing. Ocorre, entretanto, com frequência, uma grande confusão entre plataformas e tecnologias com estratégias. Por exemplo, o Orkut não é uma rede social, mas sim uma plataforma de rede social. A rede social se forma sobre a plataforma e pode até estar sobre outras plataformas também. Assim, uma pessoa ou empresa pode ter uma rede social em que seus membros estejam tanto no Orkut quanto no Facebook e no Twitter. Outro exemplo é o próprio Twitter. Ele não é estratégia nem rede social, mas apenas uma plataforma, e o modo como é usado determina as estratégias e a rede social que se forma nessa plataforma. O celular e todas as tecnologias móveis são plataformas e não estratégias. (Gabriel, 2010, p. 107).

Na citação acima, a autora destaca uma distinção crucial entre plataformas e estratégias no contexto do ambiente digital de *marketing*, enfatizando que a compreensão dessa diferença é indispensável para a formulação efetiva de estratégias de *marketing* digital.

Com relação às ferramentas digitais, por sua natureza dinâmica e progressiva, exigem constante adaptação e inovação nas estratégias de *marketing* digital. Essa perspectiva ressalta a importância do alinhamento estratégico, indicando que as ferramentas de *marketing* digital não são apenas instrumentos técnicos, mas recursos estratégicos que devem ser utilizados de forma integrada (Ryan, 2014; da Silva, 2015)., conforme exemplificado na tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Principais plataformas e ferramentas digitais utilizadas no *marketing* digital

Plataforma <i>e-mail marketing</i>	
Ferramentas	- <i>Mailchimp</i> : gerencia conta, monitora as atividades, visualiza relatórios; - <i>Constant Contact</i> : gerencia, automatiza e monitora as métricas em tempo real.
Plataforma publicidade <i>online</i>	
Ferramentas	- <i>Google Ads</i> : permite anúncios em forma de <i>links</i> ; - <i>Facebook Ads</i> : permite criar anúncios segmentados - <i>LinkedIn Ads</i> : permite criar e impulsionar os anúncios.
Plataforma redes sociais	
Ferramentas	- <i>Hootsuite</i> : facilita a programação e monitoramento de postagens em várias redes sociais, aumentando o reconhecimento da marca; - <i>Buffer</i> : automatiza os posts auxiliando na gestão das postagens.
Plataforma análise e monitoramento	
Ferramentas	- <i>Google Analytics</i> : monitora e analisa métricas de tráfego e comportamento do usuário; - <i>Socialbakers</i> : monitora e analisa métricas de desempenho em redes sociais.
Plataforma vídeo <i>marketing</i>	
Ferramentas	- <i>YouTube Analytics</i> : oferece <i>insights</i> sobre o desempenho de vídeos no YouTube; - <i>Vimeo</i> : cria vídeos fáceis de editar e compartilhar em diversas plataformas.
Plataforma gestão, relacionamentos, projetos e colaboração	
Ferramentas	- <i>Chatbot</i> : ferramenta que automatiza e otimiza o atendimento entre a organização e o usuário de serviços ou produtos; - Sistemas de <i>tickets</i> de suporte: o usuário consegue registrar um <i>ticket</i> de suporte, interagir e obter <i>feedback</i> do fornecedor ou prestador de serviços; - <i>Customer Relationship Management</i> (CRM): proporciona maior gerenciamento da carteira de clientes, analisa as interações do usuário e otimiza os recursos.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Já os canais digitais, ao adotar estratégias digitais eficientes, as organizações têm a capacidade não apenas de conquistar seus públicos-alvo, mas também de aprimorar a experiência do consumidor, aumentando assim a percepção de valor associada à marca. A comunicação digital proporciona às empresas construir relacionamentos mais profundos e significativos com os clientes. Na tabela 2, são apresentados os principais canais digitais por tipologia (Ribeiro, 2018; de Castro Duarte, 2018; Marques, 2020).

Tabela 2 - Principais canais digitais

Tipologia	Canais digitais
Funcional	<i>Website, podcasts, e-newsletters e e-mails.</i>
Social	LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp.
Comunidade	<i>Blogs, fóruns e YouTube.</i>
Corporativa	Formulários de <i>feedback</i> digital, FAQ, revistas digitais, catálogos, campanhas e anúncios, <i>e-commerce</i> , programas de adesão e fidelização.

Fonte: Elaborada pelo autor.

2.1.2 Estratégias de *marketing* digital

Chaffey e Ellis-Chadwick (2016) destacam a importância da interação e integração entre os canais *online* e tradicionais para que a estratégia de *marketing* digital seja percebida como uma estratégia de *marketing* de canal. Com essa visão reconhece a complexidade do ambiente de *marketing* contemporâneo, no qual consumidores interagem com marcas por meio de uma variedade de plataformas.

Para Gabriel (2010), estratégias de *marketing* digital são as estratégias digitais, as quais se utilizam de plataformas e tecnologias digitais para alcançar objetivos de *marketing*, incorporando um ou mais dos tradicionais 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção). Essa definição ressalta a crescente importância das ferramentas digitais na formulação e execução das estratégias de *marketing*.

Para Torres (2018), as estratégias de *marketing* digital dividem-se em quatro grupos, sendo: 1) estratégia de *marketing* digital, com foco no consumidor; 2) estratégias de engajamento digital, direcionada ao papel do influenciador; 3) estratégias de empoderamento digital, focada no papel do colaborador e 4) estratégias de gestão digital, relacionadas à gestão digital, que gerenciam o papel de especialista.

Para a autora Gabriel (2010), a formulação de uma estratégia de *marketing* é feita através da combinação de plataformas e tecnologias, tanto digital como tradicional, pois “as estratégias digitais podem combinar os mais diversos tipos de tecnologia. Assim, as tecnologias e plataformas digitais, somadas a tecnologias e plataformas tradicionais, oferecem uma infinidade de combinações” (p. 108). Como pode ser observado, a autora destaca a versatilidade das estratégias digitais ao incorporar uma variedade de tecnologias, enfatizando ser a estratégia que guia a combinação de ações para alcançar objetivos de *marketing* desejados.

A seguir, na tabela 3, são apresentadas algumas das principais estratégias, tecnologias e plataformas que podem ser utilizadas no *marketing* digital (Chaffey & Smith, 2008; Gabriel, 2010; Torres, 2018):

Tabela 3 - Principais estratégias, tecnologias e plataformas digitais

Estratégias	Tecnologias e plataformas
Publicidade Online	Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads, Twitter Ads, LinkedIn Ads.
E-mail Marketing	Mailchimp, SendinBlue, HubSpot, Constant Contact, SendGrid.
Comunicação	Anúncios em <i>links</i> patrocinados, jornais, revistas impressas, rádio, TV, <i>banners</i> em portais e em <i>game</i> social.
Móble Marketing	Realidade aumentada, AdMob, Firebase, Braze.
Marketing nas Mídias Sociais	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok, Snapchat, WhatsApp, YouTube.
Marketing de Conteúdo	Blogs, vídeos explicativos, tutoriais, <i>podcasts</i> , redes sociais, <i>e-mails</i> , <i>e-books</i> , <i>webinars</i> .
Chatbot	Dialogflow, da Google Cloud, Microsoft Bot Framework, ChatGPT, ManyChat, Botpress.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se haver uma infinidade de tecnologias e plataformas que podem ser transformadas em uma estratégia de *marketing* digital, na tabela 4 segue um exemplo.

Tabela 4 - Plataformas e tecnologias para uma estratégia de *marketing* digital

Estratégia de páginas digitais	Estratégia de social média
Site & Blog	Orkut, MySpace, Facebook, LinkedIn SlideShare/YouTube/ Del.icio.us
Estratégia de e-mail	Estratégia de busca
Texto / Video-in-e-mail	Google, Bing, Yahoo, etc.
Estratégia de realidades mistas	Estratégia de tecnologias emergentes
Realidade Virtual: <i>Second Life</i>	Interfaces de Voz (<i>v-commerce</i>)
Virtualidade Aumentada	Web TV (ex: Justin. TV)
Realidade Aumentada	Podcasting
Estratégia de móble	
Móble Tagging & QRcodes SMS/MMS	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Gabriel, 2010.

Nesse cenário, é observada que a habilidade de se adaptar às constantes inovações,

integrando tecnologias emergentes ao processo, torna-se crucial para o sucesso no ambiente digital.

2.2. Desafios específicos em Universidades Federais Brasileiras

Muitas organizações enfrentam desafios ao tentar estabelecer sua presença *online*. Nesse sentido, serão explanados, a seguir, os principais desafios enfrentados pelas Universidades Federais Brasileiras, tanto relacionados a orçamentos públicos como à cultura.

a) Restrições orçamentárias, limitações e impactos. Em 2019, as Universidades Federais foram afetadas pelos cortes financeiros do governo federal por meio do Ministério da Educação (MEC), ação justificada como contingenciamento para a manutenção dos recursos financeiros (Rossi & Tude, 2021). Porém, vale destacar que as Universidades Federais vêm enfrentando dificuldades financeiras desde 2016, em decorrência da Emenda Constitucional n.º 95 /2016, conhecida como PEC do Corte de Gastos, que restringiu significativamente as verbas destinadas a custeio e investimentos nas instituições de ensino superior (Alves Filho et al., 2020). Essa situação evidencia como as decisões políticas podem afetar diretamente o funcionamento dessas instituições, impactando no seu desenvolvimento administrativo e acadêmico.

Nesse contexto, as “sucessivas reduções e atrasos nos repasses de verbas destinadas às universidades federais e a transformação social a que as universidades se propõem, não será efetiva sem o reconhecimento e recursos financeiros necessários que atendam, também, as demandas desses trabalhadores da Educação” (Rossi & Tude, 2021, p.70). Logo, essas constantes reduções e limitações orçamentárias podem ser consideradas grandes desafios na implantação de qualquer tecnologia digital em um

ambiente de ensino superior público federal.

b) Barreiras culturais e institucionais nas Universidades Federais: no artigo científico intitulado ‘Sociedade Sensoriada: A Sociedade da Transformação Digital’, o autor Weiss (2019) deixa a seguinte mensagem: “Novos padrões sociais e culturais, novas formas de produção e comércio, de interações e colaborações evoluíram ao longo do tempo. Esses ciclos de evolução das formas de organização social foram motivadores para e motivados pelo surgimento de tecnologias” (p. 203). Com esse pensamento, entende-se que barreiras culturais sempre irão surgir, seja no ambiente institucional público, seja no ambiente privado, e nesse caso, os autores envolvidos nessa transformação devem ser preparados para o novo.

No contexto das Universidades Federais, diante da abundância de dados, comentários e críticas disponíveis para entender o comportamento do usuário, ressalta-se a necessidade de estabelecer objetivos definidos e claros para a concepção e implantação de estratégias digitais (Tiago & Veríssimo, 2014; Strauss & Frost, 2014).

2.3. Tecnologia da informação nas Universidades Federais Brasileiras

A TI tem o potencial de transformar a prestação de serviços nas Universidades Federais, buscando melhorar significativamente a entrega de serviços públicos e avançar nas práticas acadêmicas. Sendo que, a TI, em conjunto com a *internet*, pode não apenas otimizar a eficiência operacional, mas também enriquecer substancialmente a qualidade dos serviços oferecidos (Furtuoso et al., 2013). Sua importância nas Universidades Federais está relacionada com a necessidade de proporcionar serviços de qualidade e uso dos recursos tecnológicos da melhor forma possível e para melhorar o desempenho dos serviços disponibilizados aos servidores, docentes, discentes e de toda a comunidade

acadêmica, logo, alguns pontos merecem destaques: a) importância estratégica - a TI desempenha um papel fundamental na modernização e melhoria dos processos acadêmicos e administrativos; b) foco nos serviços prestados - a TI não é apenas uma ferramenta interna, mas um meio para melhorar os serviços prestados aos principais *stakeholders* da universidade, os docentes e alunos. Isso inclui serviços acadêmicos, suporte técnico, plataformas de ensino *online*, sistemas de gestão educacional, entre outros (Monteiro & Freitas, 2015; Putz, 2015).

2.4. Infraestrutura de tecnologia da informação nas Universidades Federais

Um setor de infraestrutura de TI abrange diversas áreas, incluindo redes, servidores, banco de dados, manutenção e suporte de sistemas operacionais e *hardwares*, sendo que, “a partir do momento em que as principais atividades da instituição são permeadas pela TI, a infraestrutura de TI torna-se parte integrante inseparável dos processos e estrutura da organização, que, portanto, torna-se dependente da TI” (Moreira Neto, 2019, p. 49).

As competências atribuídas ao setor de infraestrutura de TI nas Universidades Federais são bem abrangentes e diversificadas, a seguir serão mencionadas algumas de suas principais atividades: gestão de ativos de TI e do *datacenter*; administração e instalação de equipamentos e *softwares* de TI, assim como toda a arquitetura e padrões estabelecidos; administração de banco de dados e segurança da informação; implantação e gerenciamento da infraestrutura de processamento, armazenamento e infraestrutura de virtualização e nuvem; gerenciamento de hospedagem de servidores; criação e gerenciamento de contas de usuários e canais eletrônicos ou digitais; implantação e gerenciamento do sistema de rede a cabo e sem fio; pesquisa e desenvolvimento de TI e

suporte técnico (Weill et al., 2002; Gurgel & Cezar Filho, 2010).

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo em dez Universidades Federais do Brasil. Serão apresentadas as universidades pesquisadas, identificadas, posteriormente, de forma numérica e na ordem de sua apresentação. Em seguida serão apresentados os resultados e análises do questionário aplicado aos gestores de Infraestrutura de TI.

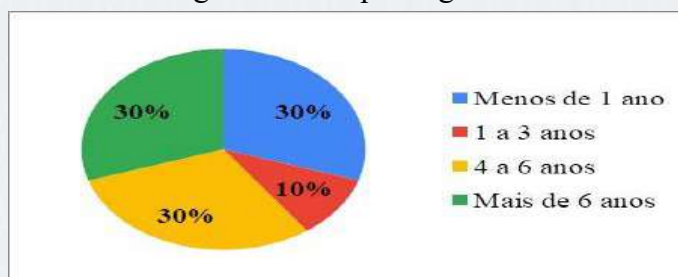
a) Universidades pesquisadas

As universidades pesquisadas foram: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

b) Resultados e análises das perguntas fechadas

Iniciou-se perguntando sobre o tempo de gestão, os resultados estão na figura 1.

Figura 1 - Tempo de gestão

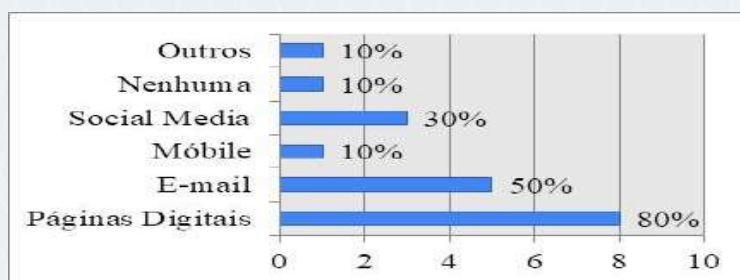


Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados mostram uma distribuição equitativa no tempo de exercício das funções, indicando diversidade de experiências na liderança. A alta proporção de respondentes com menos de um ano sugere possível rotatividade recente, enquanto os 30% com mais de 6 anos remetem a profissionais experientes e bem estabelecidos.

A próxima pergunta foi saber as plataformas digitais utilizadas para promover, informar ou divulgar os serviços de TI. Os resultados seguem na figura 2:

Figura 2 - Plataformas digitais utilizadas

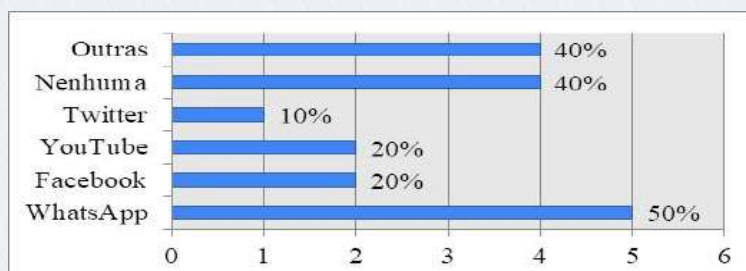


Fonte: Elaborada pelo autor

Nestes resultados observa-se um maior uso de páginas digitais (80%) e *e-mails* (50%), indicando sua importância. O uso de *móbile* (10%) e redes sociais (30%) também é observado. A descoberta de que 10% das universidades não utilizam plataformas digitais específicas aponta para uma possível deficiência na presença *online*, enquanto outros (10%), mencionam o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) como uma plataforma alternativa.

Outra pergunta foi sobre a plataforma digital social media utilizada para interagir com a equipe. Os resultados seguem na figura 3:

Figura 3 - Plataforma digital social media utilizada

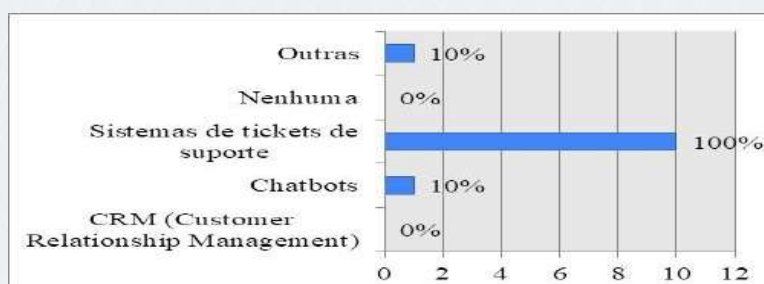


Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados revelam o WhatsApp como plataforma dominante (50%), indicando sua ampla adoção. Facebook (20%), YouTube (20%) e Twitter (10%), sugere uma estratégia variada de conteúdo. 40% não usam redes sociais, sugerindo uma preferência por métodos tradicionais ou plataformas específicas, enquanto outras opções como Microsoft Teams, Instagram e Telegram ampliam o leque de ferramentas utilizadas.

Próxima pergunta foi conhecer as ferramentas utilizadas na interação e acompanhamento dos serviços dos usuários. Os resultados seguem na figura 4:

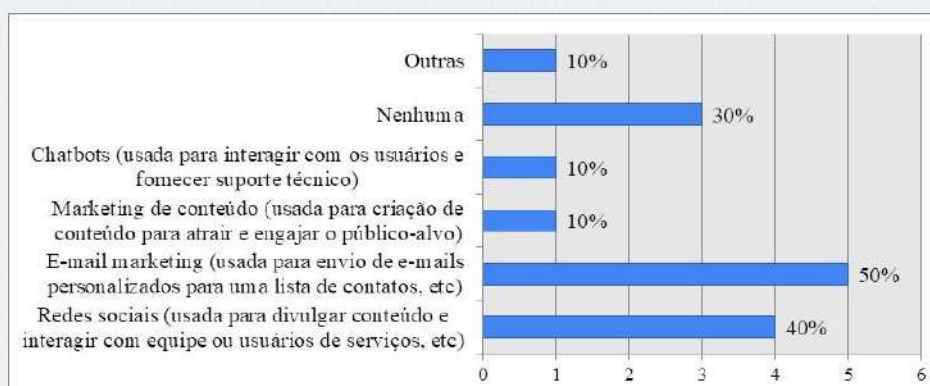
Figura 4 - Ferramentas digitais utilizadas



Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados destacam a utilização integral de sistemas de *tickets* de suporte (100%). A menção aos *chatbots* por 10% sugere uma adoção inicial dessa tecnologia. A inclusão do *OTRS* na categoria outras, reflete a diversidade de ferramentas disponíveis.

Outra pergunta foi sobre as estratégias de *marketing* digital utilizadas na promoção dos serviços de TI. Os resultados seguem na figura 5:

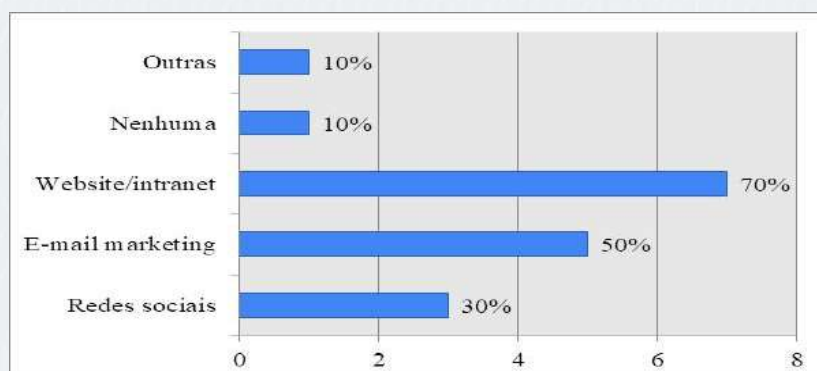
Figura 5 - Estratégias de *marketing* digital utilizadas

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados revelam que 40% da comunidade acadêmica estão ativamente engajadas em redes sociais, enquanto o *e-mail marketing* é adotado por 50%, mostrando sua eficácia na comunicação direta. Estratégias inovadoras, como *marketing* de conteúdo e *chatbots*, são mencionadas por 10% cada, e a resposta ‘outros’ indica uma abordagem descentralizada. No entanto, a presença de 30% que não utilizam estratégias de *marketing* digital sugere uma oportunidade de melhoria na promoção dos serviços de TI.

A próxima pergunta foi saber que tipos de estratégias com canais digitais são utilizados na promoção dos serviços de TI. Os resultados seguem na figura 6:

Figura 6 - Tipos de estratégias com canais digitais

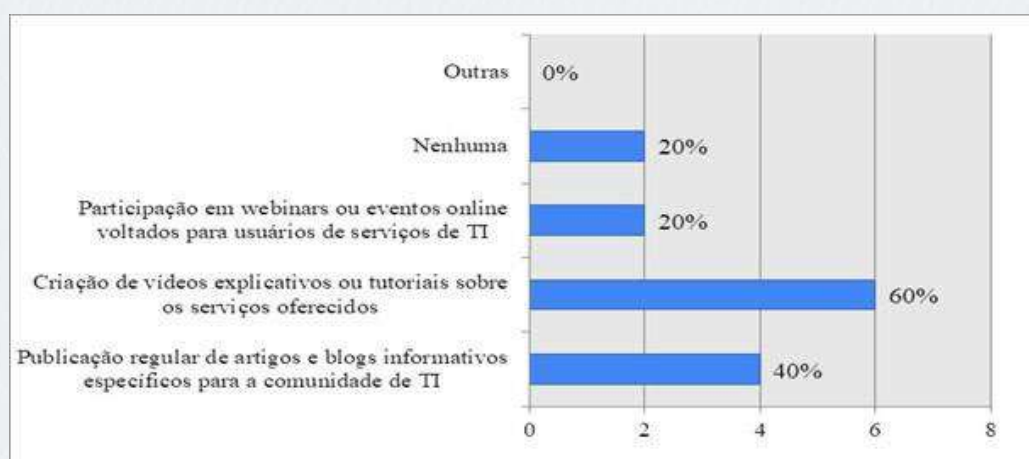


Fonte: Elaborada pelo autor

Estes resultados revelam uma preferência por estratégias tradicionais, como *websites* ou *intranets* (70%), demonstrando a importância dos portais institucionais na promoção dos serviços de TI. O *e-mail marketing* (50%) ressalta a comunicação direta como uma ferramenta eficaz para transmitir informações detalhadas. Embora menos predominantes, as redes sociais (30%) desempenham um papel significativo na promoção, oferecendo uma plataforma interativa. A resposta ‘outros’ (10%) destaca uma abordagem específica voltada para a segurança dos serviços. A presença de 10% que não utilizam estratégias sugere oportunidades para explorar outras abordagens.

Próxima pergunta foi sobre as estratégias de conteúdo empregadas para informar a comunidade acadêmica sobre os serviços de TI. Os resultados seguem na figura 7:

Figura 7 - Estratégias de conteúdo utilizadas



Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados destacam a prevalência de vídeos explicativos (60%) e a importância do conteúdo visual na comunicação. A produção regular de artigos e *blogs* (40%) ressalta a busca por informações detalhadas. A baixa participação em *webinars* (20%) sugere uma área para desenvolvimento, enquanto a resposta ‘nenhuma’ (20%) indica uma oportunidade para explorar estratégias adicionais.

c) Resultados e análises das perguntas abertas

Uma das perguntas aberta foi saber os desafios específicos na promoção dos serviços de TI por meio de canais digitais. Os resultados seguem na tabela 5.

Tabela 5 - Desafios com o uso de canais digitais

Universidades	Respostas obtidas
Universidade 1	“A SG-TIC/UFRJ tem seu Instagram em que se comunica com a comunidade, os desafios de toda área de TIC é a restrição orçamentária em que as IFES estão submetidas em função do alto custo de seus ativos; também a manutenção de pessoal em relação aos salários ofertados em outros órgãos e no mercado”.
Universidade 2	“A principal questão é a segurança dos serviços. Criamos apenas conteúdos relativos a algumas de nossas ferramentas. Interagimos apenas com os setores finalísticos e não divulgamos conteúdo para a comunidade acadêmica”.
Universidade 3	“Pessoal com dedicação exclusiva na área de comunicação”.
Universidade 4	“O orçamento ainda não é o adequado e a falta de capacitação para a equipe”.
Universidade 5	“Não respondeu esta questão”.
Universidade 6	“Falta de pessoal - equipe destinada para esse fim”.
Universidade 7	“Falta de equipamentos para produção de materiais com maior qualidade. Especialmente de vídeos”.
Universidade 8	“Desafio em atender as necessidades do usuário com tempestividade”.
Universidade 9	“Seguem alguns desafios percebidos em nossa instituição:
	- Desafios em atender às necessidades de diversos públicos dentro da comunidade acadêmica, pois diferentes grupos podem ter preferências distintas em relação à comunicação e interação digital;
	- A nossa segurança cibernética é uma preocupação constante ao lidar com informações sensíveis e dados pessoais dos membros da universidade;
Universidade 10	- Infraestrutura de TI desatualizada pode limitar a eficácia das iniciativas digitais, impedindo a implementação de soluções mais avançadas”.
	“Falta de conhecimento técnico e falta de profissionais especialistas na área”.

Fonte: Elaborada pelo autor

As respostas das dez universidades revelam uma variedade de desafios ao promover serviços de TI por canais digitais. Restrições orçamentárias na Universidade 1, segurança dos serviços na Universidade 2, e dedicação exclusiva de pessoal na Universidade 3 são destacadas. Na Universidade 4, preocupações incluem orçamento

inadequado e falta de capacitação da equipe. A falta de resposta da Universidade 5 sugere lacunas na compreensão dos desafios. A falta de pessoal dedicado na Universidade 6 é um obstáculo, enquanto a Universidade 7 destaca a falta de equipamentos específicos. Atender às necessidades dos usuários no prazo é o desafio da Universidade 8. A Universidade 9 enfrenta adaptação a preferências de comunicação diversas, preocupações com segurança cibernética e infraestrutura de TI desatualizada, enquanto a Universidade 10 destaca a falta de conhecimento técnico e profissionais especializados.

A última pergunta foi saber que forma ou quais as estratégias utilizadas no cumprimento do plano de metas e ações do PDTIC diante do atual cenário com cortes no orçamento público das Universidades Federais. Os resultados seguem na tabela 6.

Tabela 6 - Estratégias no cumprimento de metas e ações do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Universidades	Respostas obtidas
Universidade 1	“A SG-TIC tem 10 divisões e que todas precisam e estão sendo afetadas pelos cortes orçamentários. Estamos com um projeto de novo Data Center e sede para garantir a modernização do parque tecnológico da UFRJ”.
Universidade 2	“A gestão tem atuado em diferentes frentes, conseguindo recursos complementares para o cumprimento de diversos planejamentos institucionais, incluindo o PDTIC”.
Universidade 3	“Maior alinhamento com a alta gestão”.
Universidade 4	“Capacitação de pessoas chave em treinamentos e ajustes em regras de negócio para permitir melhor gerenciamento”.
Universidade 5	“São definidas prioridades de atendimento de demandas e atraso na entrega das demandas, pois além das questões orçamentárias temos outra questão tão importante quanto que é a evasão dos profissionais de TI das IFES”.
Universidade 6	“30%”.
Universidade 7	“Adotando sistemas ou plataformas de código livre, adquirindo com capacidade inferior à adequada”.
Universidade 8	“Desenvolvimento e infraestrutura local”.

Universidade 9	“Podemos elencar algumas abordagens implementadas, como por exemplo: - A equipe de TI tem se dedicado à otimização de recursos existentes, buscando maximizar a eficiência operacional, resultando em menos impacto na qualidade dos serviços oferecidos; - Na medida do possível, incentivamos o uso de soluções de código aberto como forma de reduzir custos com licenciamento de software; - Investimentos em capacitação e treinamento interno têm tido importância, permitindo que a equipe de TI adquira habilidades necessárias ao bom desempenho das atividades; - Esforço em identificar e priorizar projetos estratégicos alinhados com os objetivos institucionais têm orientado a alocação de recursos, garantindo que as iniciativas mais críticas para o sucesso da universidade sejam devidamente atendidas”.
Universidade 10	“Através de Acordo de Cooperação Técnica firmado com Instituições parceiras”.

Fonte: Elaborada pelo autor

Os resultados refletem diversas abordagens adaptativas frente às limitações financeiras: a Universidade 1 prioriza a modernização tecnológica com um novo DataCenter; a Universidade 2 busca recursos extras; a Universidade 3 alinha-se mais à administração; a Universidade 4 foca em capacitação e ajustes; a Universidade 5 atende demandas prioritárias; a Universidade 6 alcança 30% do planejado no PDTIC; a Universidade 7 adota software livre; a Universidade 8 destaca desenvolvimento local; a Universidade 9 otimiza recursos e prioriza projetos estratégicos; e a Universidade 10 firma acordos de cooperação com instituições parceiras.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No transcorrer desta pesquisa, buscou-se compreender os desafios e estratégias enfrentados pela área de Infraestrutura de TI de Universidades Federais Brasileiras, sobretudo diante dos cortes orçamentários. O alcance dos objetivos propostos proporcionou uma visão abrangente desse cenário complexo. Ao investigar os desafios específicos, identificou-se a restrição orçamentária como um fator preponderante, impactando diretamente a capacidade de implementação das ações planejadas no PDTIC.

A diversidade nas respostas evidenciou que as instituições enfrentam realidades distintas, exigindo abordagens flexíveis e adaptativas.

No que tange às estratégias de *marketing* digital, constatou-se uma mescla de abordagens tradicionais e inovadoras, refletindo a complexidade na promoção de serviços de TI por meio de canais digitais. A análise crítica revela a importância da presença digital equilibrada, considerando o uso de *websites*, redes sociais, *e-mails* e vídeos. Esse panorama destaca a necessidade de uma estratégia integrada.

Ao avaliar o impacto dos cortes orçamentários, as respostas variadas indicam que algumas universidades conseguiram mitigar os impactos, enquanto outras enfrentaram significativas dificuldades na execução das ações do PDTIC. A necessidade de obter apoio e recursos adequados foi uma constante, evidenciando a importância crucial da sustentação financeira para a continuidade e eficácia das iniciativas de TI.

Diante dos pontos fortes identificados, como a diversidade de estratégias adotadas e a resiliência de algumas instituições frente aos cortes, sugere-se que futuros estudos possam se aprofundar sobre o tema na identificação de práticas de estratégias específicas de *marketing* digital que visem aprimorar ainda mais a gestão de TI nessas instituições.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves Filho, A., Araújo, F. R. D., Macedo, M. N., & Araújo, M. A. D. D. (2020). Universidades Públicas Federais no Enfrentamento ao Coronavírus: mobilização e construção de capacidades e lições aprendidas. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/30222>. Acessado em 20 de novembro de 2023.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F.E. (2016). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.

Chaffey, D., & Smith, P.R. (2008). E-Marketing Excellence: Planning And Optimizing Your Digital Marketing. 3. ed. New York: Routledge.

de Castro Duarte, A. M. R. (2018). A Influência dos Canais e Técnicas Digitais Nas Etapas do Percurso de Tomada de Decisão do Cliente Em Relação à Carglass®: Investigação e Concetualização (Doctoral dissertation, Universidade do Porto (Portugal). Disponível em:

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117765/2/304086.pdf>. Acessado em 15 de dezembro de 2023.

da Silva, A. M. R. (2015). A Utilização das Ferramentas de Marketing Digital nas empresas B2B no Setor das Tecnologias de Informação em Portugal.

Furtuoso, J. B., Berlanda, O. V., Medeiros, C. A. D., Guedes, C. L. M., & Hoffmann, R. T. (2013). A Internet como Ferramenta para a Melhoria dos Serviços Prestados pelas Universidades Federais Brasileiras. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114908>. Acessado em 04 de dezembro de 2023.

Gabriel, M. (2010). Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias. Novatec Editora.

Gurgel, G. M. M., & Cezar Filho, P. (2010). Avaliação da Infraestrutura de Tecnologia da Informação de Empresas em Mossoró–RN. Holos, 5, 45-55.

Marques, D. N. (2020). Interligação dos canais digitais com o processo de decisão do consumidor: aplicação ao retalho de produtos tecnológicos. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130268/2/430355.pdf>. Acessado em 15 de dezembro de 2023.

Monteiro, G. A. P.; Freitas, A. L. P. (2015). Análise Importância-Desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços de Infraestrutura de TI. Simpósio de Engenharia de Produção-SIMPEP, 22(15), 14-01. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/283711250_Analise_importancia-desempenho_aplicada_a_avaliacao_da_qualidade_em_servicos_de_infraestrutura_de_TI. Acessado em 02 de dezembro de 2023.

Moreira Neto, R. (2019). Governança de TI em universidades federais do Brasil: o caso da UFGD. p. 50. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/MESTRADO-ADMINISTRACAO-PUBLICA/DISSERTA%C3%87%C3%95ES%20DEFENDIDAS/TCF_Renato_Moreira_Neto_PROFIAP.pdf. Acessado em 02 de dezembro de 2023.

Ribeiro, M. C. C. (2018). Modelo conceptual para integração das etapas do processo de decisão do consumidor e dos canais digitais: aplicação ao retalho desportivo (Master's thesis, Universidade do Porto). Retrieved from. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/117742>. Acessado em 15 de dezembro de 2023.

Rossi & Tude. (2021). Cortes no orçamento das Universidades Federais: Significados e efeitos. Salvador. Disponível em: <https://ea.ufba.br/wp-content/uploads/2021/08/v3-Cortes-no-Orcamento-das-Universidades-Federais-1.pdf>. Acessado em 20 de novembro de 2023.

Ryan, D. (2014). Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies For Engaging The Digital Generation. Kogan Page Publishers.

Strauss, J.; Frost, R. (2014). E-Marketing. 7 ed. Boston: Pearson.

Tiago, M. T. P. M. B.; Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons, v. 57, n. 6, p. 703–708. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>. Acessado em 20 de novembro de 2023.

Torres, C. (2018). A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 2ª edição. Novatec Editora.

Weill, P.; Subramani, M. & Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. MIT Sloan Management Review, v. 44, n. 1, Fall.

Weiss, M. C. (2019). Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. Estudos avançados, 33, 203-214. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>. Acessado em 20 de novembro de 2023.



Gestão por competências nas organizações públicas brasileiras: Reflexos do desenvolvimento de lideranças no serviço público brasileiro.

Lília Maria Monteiro Alencar¹

Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

A pesquisa que gerou o presente artigo, teve, por objetivo, compreender como ocorre a gestão por competência, baseada no desenvolvimento de lideranças na gestão privada e de que forma essas práticas podem ser aplicadas na gestão pública, visando a melhoria do serviço público brasileiro. A metodologia definida para este estudo foi a pesquisa bibliográfica, realizando-se inicialmente a elaboração do estado da arte para obter uma breve análise dos principais pontos que têm sido objeto de debate acadêmico e científico a respeito do tema proposto. De maneira geral, a pesquisa revelou que a gestão por competências com foco no desenvolvimento de lideranças nas organizações públicas, é uma alternativa para a busca de um modelo de gestão flexível, dinâmico e democrático.

Palavras-chave

Gestão por competências. Liderança. Organizações Públicas.

ABSTRACT

The research that generates the present article aimed to understand how competency management occurs, based on leadership development in private management, and how these practices can be applied in public management, aiming at improving the Brazilian public service. The methodology defined for this study was based on bibliographic research, initially elaborating a state of the art to obtain a brief analysis of the main points that have been the object of academic and scientific debate regarding the proposed theme. The research revealed that competency-based management focusing on leadership development in public organizations is an alternative to the search for a flexible, dynamic, and democratic management model.

Key words

Management by competencies. Leadership. Public Organizations.

1. Mestra em Administração de Empresas (MUST University, Flórida – EUA), Especialista em Gestão Pública (Faculdade FUTURA, Votuporanga - SP), Graduada em Ciências Econômicas (Universidade Federal do Piauí – UFPI). E-mail: lilialencar@hotmail.com

2. Doutora em Psicologia Social (UERJ), Mestra em Psicologia Social (UGF), Mestra em Administração Pública (FGV), Graduada em Psicologia (UNESA), Adjunct Faculty – Must University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

O constante crescimento do mercado globalizado tem trazido à tona debates bastante diversificados com relação às estruturas organizacionais contemporâneas. Uma das principais pautas de destaque, entre as discussões sobre a forma como as empresas se organizam, atuam e se preparam para as adversidades do mercado competitivo atualmente, remete à gestão de pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas busca não apenas gerenciar as tarefas dos funcionários de uma organização, mas promover o bem-estar, a motivação, o desenvolvimento de habilidades e competências, preparar e capacitar as pessoas de acordo com a cultura organizacional e os objetivos estratégicos da organização.

Nesse contexto, a gestão por competências surge como um ramo da gestão de pessoas, pois considerando o indivíduo como tomador de decisão dentro de uma organização, nota-se a necessidade de aprimorar e desenvolver habilidades, respeitando a particularidade de cada indivíduo.

Nessa perspectiva, este estudo está baseado no seguinte questionamento: Como se dá a atualização dos processos de gestão por competências nas organizações públicas brasileiras com base nos princípios e técnicas de liderança utilizadas no setor privado?

Justifica-se a condução do presente estudo por contribuir com a compreensão sobre a relação entre gestão e liderança, no contexto da importância de se estruturar um modelo de gestão pública baseado em inovação, desenvolvimento de capital humano e autonomia administrativa, em prol da melhoria da produtividade e da

qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

Desse modo, o objetivo geral da pesquisa consistiu em compreender como ocorre a gestão por competência, baseada no desenvolvimento de lideranças na gestão privada e de que forma essas práticas podem ser aplicadas na gestão pública visando a melhoria do serviço público brasileiro. Os objetivos específicos, por sua vez, são: entender o que é liderança e qual o seu papel na gestão organizacional; analisar a influência da gestão por competências na evolução dos modelos de gestão pública no Brasil através do conceito de liderança; e identificar as diferenças do papel do líder nas organizações públicas e privadas na estruturação de um modelo de gestão voltada para resultados.

Para discorrer sobre a temática proposta, este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma, uma parte 2 – Metodologia, que traz a abordagem metodológica que direciona esta pesquisa para o alcance dos objetivos propostos e a obtenção de resposta para a questão norteadora do estudo, seguindo-se da terceira parte 3 – Referência Teórica, que consiste na abordagem do referencial teórico da pesquisa, com base na revisão bibliográfica de estudos e discussões realizados por diversos autores sobre a temática apresentada, além da quarta parte 4 - Resultados e Discussões, sobre o que foi pesquisado e, por fim a

Quinta parte, que compreende as considerações finais sobre o alcance deste estudo.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa se insere no campo da gestão por competências, área de reconhecida relevância dentro da gestão de recursos humanos, que por sua vez, lida com

as relações humanas no ambiente organizacional. Dada a complexidade dessas relações, em muitos modelos modernos, a gestão por competências tem voltado a sua atenção para o desenvolvimento de lideranças, ferramenta capaz de promover inúmeros benefícios dentro e fora das organizações.

Para melhor compreensão do tema, a metodologia definida para este estudo foi fundamentada na pesquisa bibliográfica, realizando-se inicialmente a elaboração de um estado da arte para obter uma breve análise dos principais pontos que tem sido objeto de debate acadêmico e científico a respeito do tema proposto.

2.1 Estado da Arte

O presente estado da arte foi constituído a partir de pesquisa em diferentes bancos de dados reconhecidamente relevantes na comunidade acadêmica devido ao quantitativo de trabalhos publicados na área de gestão, quais sejam: Scielo (Biblioteca Eletrônica Científica Online); BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações); Repositório Digital da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública); e Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

Primordialmente foram definidas algumas palavras-chaves através do grau de relevância dos assuntos abordados a respeito da gestão por competências com foco na liderança. Assim, a pesquisa nos bancos de dados foi baseada em: ‘gestão por competências’, ‘liderança’ e ‘desenvolvimento de lideranças’.

O primeiro filtro foi com relação ao critério de tempo adotado para esta pesquisa, pois visando uma discussão sobre liderança na gestão pública dentro de um contexto mais atualizado, foi definido um recorte temporal que compreende janeiro de

2018 a abril de 2023.

Outro filtro utilizado foi com relação aos estudos que fazem referência apenas ao Brasil, não sendo objetivo deste estudo estender a análise da discussão para os modelos de gestão de outros países. Ademais, foram considerados somente as pesquisas no idioma português (brasileiro).

Dessa forma, deu-se preferência aos estudos relacionados ao setor público na pesquisa dos bancos de dados, uma vez que o foco principal desta abordagem remete ao interesse em analisar como tem se dado a gestão por competências por meio da liderança nas organizações públicas brasileiras.

Após a aplicação dos filtros nas quatro bases de dados, foi encontrado um total de 32 (trinta e dois) estudos cujos temas se aproximam da abordagem da pesquisa elaborada. Esta seleção foi realizada com base no confronto de ideias a partir de leitura preliminar dos títulos e dos resumos dos estudos encontrados com relação ao tema proposto neste estudo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

As pesquisas na área de gestão encontram diversas ramificações quando se busca referencial sobre um assunto específico. Desse modo, no campo do RH (Recursos Humanos), a gestão de pessoas apresenta especificações importantes que visam conciliar os interesses institucionais e os interesses individuais no ambiente organizacional.

Primeiramente aborda-se a origem, a evolução e a conceituação da gestão de

peças à luz da gestão por competências e a sua relação com a liderança no ambiente organizacional no âmbito privado.

Posteriormente, trata-se da evolução dos modelos de gestão pública no Brasil, abordando como ocorre a inserção das técnicas e ferramentas da gestão por competências com foco no desenvolvimento de liderança nas organizações públicas brasileiras.

3.1 Gestão de Pessoas no setor privado

É de conhecimento geral que as últimas décadas têm sido marcadas por diversas transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas em todo o mundo. É indiscutível que muitas dessas mudanças tiveram sua origem histórica ainda na revolução industrial, na qual as estruturas econômicas e sociais foram alteradas pelo desenvolvimento tecnológico que modificou não somente os meios de produção, mas teve efeito sobre a oferta e a demanda por

produtos, de acordo com os novos padrões sociais, bem como impactou nas relações trabalhistas, e ainda foi marcada por avanços em diversas áreas do conhecimento (Lemos II, 2011).

Em face dessa contingência, aos poucos a ARH (Administração de Recursos Humanos) deixou de ser um departamento e passou a ser visto como uma metodologia que visa transformar a visão do trabalhador, como mero fator de produção, em colaboradores e parceiros capazes de agregar valor ao produto final (Ferreira, 2018).

Partindo dessa análise, é possível verificar que tanto no meio acadêmico como no ambiente corporativo, a ARH vem sendo gradativamente substituída pela expressão

‘Gestão de Pessoas’.

3.1.1 Abordagem da Gestão de Pessoas com ênfase nas Competências

Referindo-se a um marco conceitual, o modelo de gestão de pessoas com enfoque nas competências data do final do século XX, quando tanto no ambiente corporativo quanto no meio acadêmico, estavam havendo muitas discussões voltadas para a incorporação de ativos intangíveis nas empresas e para o desenvolvimento de capital intelectual e de competências (Janini, 2003).

De acordo com Lima e Melo (2017), o foco desse modelo de gestão é voltado para o capital humano, ou seja, considera-se que as habilidades e competências das pessoas podem ser potencialmente aprimoradas com o objetivo de estarem estrategicamente alinhadas aos objetivos institucionais, uma vez que o fator humano é o principal responsável pela criação de valor e pela entrega de resultados na empresa.

Tendo em vista as especificidades das competências em cada organização, Chiavenato(2005) considera que as competências básicas de uma organização podem ser o fator primordial de competitividade entre uma organização e as demais do mercado. Na visão do autor, as competências essenciais a serem desenvolvidas correspondem à capacidade de comunicação, à participação e ao compromisso das pessoas em trabalharem em prol dos objetivos da empresa.

3.1.2 Liderança

No bojo da discussão sobre a importância do desenvolvimento de competências, a visão humanista da administração destaca os aspectos da comunicação, motivação e

liderança como ferramentas estratégicas para manter uma equipe de trabalho comprometida com os objetivos da organização (Fleury e Fleury, 2004).

Na visão de Bergue (2019), estudar a gestão de pessoas por competências através da abordagem do papel do líder, implica na desconstrução da visão do gestor como chefe, dotado de poder e autoridade, e passa-se a visualizar a figura de um líder capaz de motivar, desenvolver e se comunicar abertamente com as equipes.

Por tudo isso, pode-se entender que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio da comunicação, motivando-as para o desenvolvimento de competências e habilidades que possam satisfazer tanto os interesses individuais/coletivos, como os interesses organizacionais.

3.2 Evolução dos modelos de gestão pública no Brasil

Influenciadas pelas grandes transformações no contexto socioeconômico e político em escala mundial, tanto a administração privada quanto a administração pública precisaram se adequar aos novos paradigmas de gestão que abordavam as relações humanas. O patrimonialismo se tornava cada vez mais incompatível com essa realidade, visto que o abuso de poder e a ineficiência estatal confrontavam com a busca de inclusão social, promoção do bem comum e atenção às necessidades individuais e coletivas dos servidores públicos e dos cidadãos (Neto, 2010).

Para tanto, o modelo burocrático é inserido na gestão pública brasileira sob a influência dos aspectos da burocracia institucionalizada por Max Weber, fundamentada por princípios de rigidez e disciplina visando a maximização do desempenho individual e organizacional (Campos, 2005).

Neto (2010, p.134) observa que “a falta de flexibilidade da burocracia diante das necessidades sociais voláteis e cambiantes gera a obsolescência da sua estrutura que para ser eficiente depende de coordenação e controle efetivos, nem sempre possíveis de serem concretizados”.

Em uma perspectiva histórico-didática, a literatura aponta diversas tentativas de superação do modelo burocrático no Brasil através de reformas administrativas. Todavia, o modelo de administração pública gerencial somente foi implantado no Governo de FHC (Fernando Henrique Cardoso) em 1995, instituído por Carlos Bresser Pereira através do PDRAE (Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado), sob a influência da administração neoliberal adotada pelas organizações privadas (Souza, 2019).

A administração pública gerencial, também conhecida como a nova gestão pública, não rompe com os mecanismos do modelo burocrático, mas busca avançar na prestação de serviços públicos de qualidade, através de uma estrutura de gestão mais descentralizada, flexível e inovadora.

3.2.1 Gestão por competências nas organizações públicas brasileiras

A adoção das técnicas e metodologias de gestão de pessoas na seara pública é bem mais recente do que no setor privado, pois os objetivos que impulsionam as práticas administrativas nos dois segmentos são diferentes, posto que o objetivo principal da iniciativa privada consista na exploração do lucro, enquanto a gestão pública deve sempre buscar atender ao interesse público.

Segundo Fleury e Fleury (2004), as competências representam a capacidade de aplicação do conhecimento e das habilidades no caso concreto. Na visão dos autores,

“a noção de competência aparece, assim, associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica” (Fleury e Fleury, 2004, p.48).

Conforme a análise de Freitas e Odelius (2022), quando aplicadas no contexto público, essas competências incorporam características específicas e peculiares, que não podem ser percebidas no setor privado e que precisam ser adaptadas com bastante cautela na gestão pública.

No contexto do serviço público, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) dividiu as competências em quatro partes, evidenciando os seus desdobramentos, conforme apresenta-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Classes de competências na administração pública de acordo com a ENAP

Classes	Competências
Fundamentais/Genéricas	Comprometimento com o serviço público Trabalho em equipe Flexibilidade Sensibilidade Social Negociação Comunicação
Organizacionais	Conhecimento da administração pública Capacidade de aprender Comunicação Negociação Planejamento educacional Metodologia de ensino Prospecção de conhecimentos em gestão pública Gestão de escola de governo Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais

Gerenciais	Liderança inspiradora
	Senso de direção
	Comprometimento
	Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento)
	Visão/mente aberta Capacidade de análise e síntese
Pessoais e interpessoais	Implementação equilibrada das políticas públicas
	Gestão de pessoas
	Expansão contínua das fronteiras pessoais
	Capacidade de articulação
	Resolução de problemas
	Iniciativa
	Cooperação

Fonte: Amaral, 2006, p. 558.

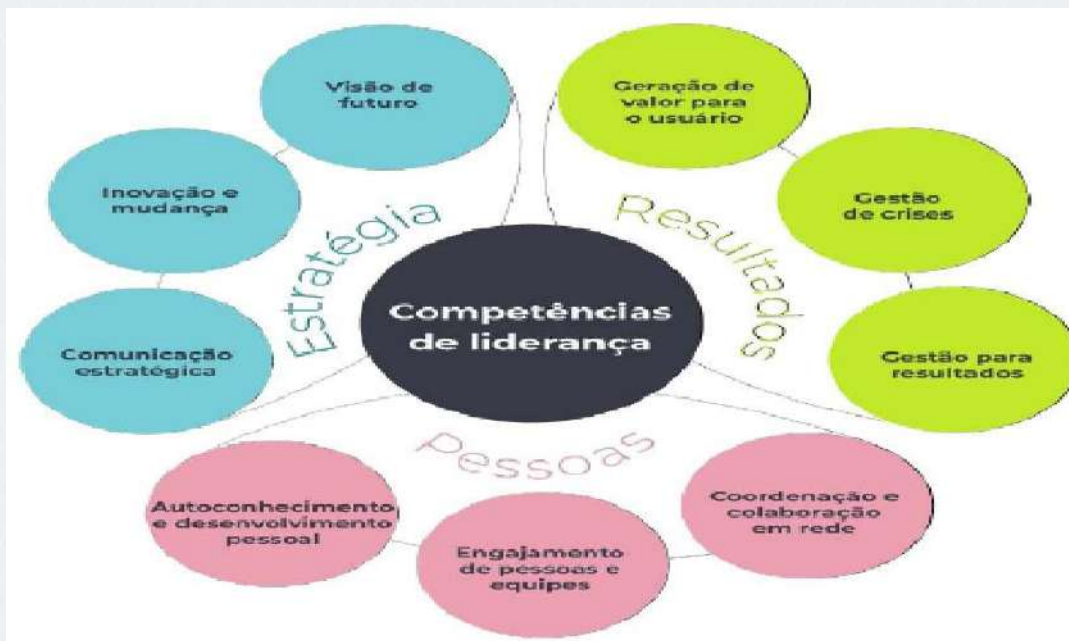
Diante dessas premissas, Bergue (2019) sustenta que desenvolver competências e alocar as pessoas de acordo com os seus potenciais constitui condição de eficiência do serviço público e gera valor ao aparato estatal. Com base nisso, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) recomendou a formação estratégica de uma estrutura de gestão de servidores e lideranças com o objetivo de definir as competências de liderança que precisam ser desenvolvidas nas organizações públicas para melhorar o desempenho do serviço público brasileiro (ENAP, 2022).

Dessa forma, em 2020, a ENAP agrupou nove competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro, que posteriormente se desdobraram em uma matriz que define estrategicamente as principais práticas de liderança que devem ser aplicadas nas organizações públicas desdobrando-se em conhecimentos, habilidades e atitudes com a finalidade de construir valor público (ENAP, 2022).

Em outras palavras, pode-se dizer que a matriz de competências essenciais voltadas para a liderança no setor público brasileiro, evidencia a necessidade de que o planejamento estratégico das organizações públicas brasileiras contemple o alinhamento entre a visão, a

missão e os valores institucionais para promover o engajamento e o comprometimento do servidor público na construção de modelo de gestão pública que consiga atender às demandas sociais, conforme visualiza-se na Figura 1.

Figura 1 - Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro



Fonte: Oliveira, et al., 2021, p. 30. – Matrizes de Desenvolvimento Competências para o setor público brasileiro – ENAP.

Nota-se que tem havido, no Brasil, ainda que em passos lentos, intenções de aperfeiçoar o sistema de gestão pública seguindo os preceitos da gestão de pessoas com enfoque nas competências visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Neste sentido, é possível destacar que a gestão pública brasileira tem trabalhado em prol de políticas de desenvolvimento de competências como meio de fomento ao serviço público brasileiro. Tal constatação aproxima-se do LideraGOV¹ que consiste em um programa de desenvolvimento de lideranças na administração pública federal, através de uma parceria entre Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Este programa admite o

desenvolvimento de competências como forma de compor uma rede de servidores públicos aptos a atuarem como líderes comprometidos com o serviço público brasileiro e qualificados para o desempenho de funções e ocupação de cargos estratégicos, visando promover o alcance dos objetivos do Estado e a melhoria dos serviços públicos para atender às necessidades dos cidadãos (Portal do Servidor, 2023).

3.3 Perspectivas sobre o papel do líder nas organizações públicas e privadas

De acordo com Amaral (2006), é possível perceber que a formação de lideranças na administração pública brasileira é um grande desafio. Isto porque, o Brasil é um país cuja estrutura social é bastante peculiar e complexa, caracterizada pela heterogeneidade social e cultural.

Essas características implicam na necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para lidar com a diversidade e a adaptação das relações, visando encontrar um equilíbrio entre os interesses individuais e os objetivos organizacionais através da reflexão e do estímulo à aprendizagem constante.

¹ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov2>

De acordo com Chiavenato (2003), a liderança é essencial em todas as organizações sejam elas públicas ou privadas e o gestor, assumindo papel de líder, deve conhecer a natureza humana e saber identificar as competências individuais e coletivas dos grupos para conduzi-los ao resultado desejado.

Complementando essa ideia, Bergue (2019) atribui à função do líder a capacidade de: influenciar e controlar pessoas e grupos, bem como estimular e integrar equipes. Sob esse aspecto a ENAP (2022) sustenta que o perfil ideal de liderança para

o serviço público remete à um líder: íntegro, realizador, visionário, impulsionador da inovação, mobilizador e inspirador.

Diante disso, na visão de Chiavenato (2003), a motivação é o que explica o comportamento humano, isto é, o porquê das pessoas se comportarem de determinada forma. Segundo o autor, a Teoria das Relações Humanas constatou que o mecanismo de liderança é capaz de influenciar o comportamento das pessoas, conforme apresenta-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Perspectiva da Administração Humanista sobre o papel do líder nas organizações

Aspectos	O papel do líder
Liderança como um fenômeno de influência interpessoal	Influenciar o comportamento de pessoas e grupos de forma intencional através do poder e autoridade.
Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo	Orientar e assistir a tomada de decisão das pessoas e grupos, direcionando para o alcance das suas metas e objetivos.
Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados	Gerenciar as relações interpessoais de grupos, como meio para a consecução de objetivos e a satisfação de suas necessidades.
Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variável de situação	Ajustar o comportamento de pessoas e grupos de acordo com a situação ou com o objetivo desejado.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Chiavenato, 2003.

Não há na literatura muitas definições que diferenciam o papel do líder no setor público e no privado. Contudo, contextualizando a questão, Bergue (2019) analisa a liderança sob dois pontos de vista: a liderança transacional, que cria uma relação onde a motivação para o bom desempenho são as recompensas; e a liderança

transformacional, cuja lógica da melhoria de desempenho primeiramente se baseia no alcance dos resultados esperados e as recompensas surgem posteriormente como consequências do bom desempenho.

Assim, o papel do líder também deve ser analisado sob essa configuração. Refletindo sobre esses modelos, percebe-se que no modelo de gestão transacional, o líder consegue motivar as pessoas através de um sistema de recompensas que atendem aos seus interesses individuais, seja através de remuneração ou de valorização pessoal/profissional (Bergue, 2019). Esse modelo é facilmente percebido na iniciativa privada.

Por outro lado, no modelo transformacional, mais compatível com a realidade da administração pública, o líder busca motivar os indivíduos e os grupos através da sensibilização dos membros para um bem maior e coletivo, isto é, o líder visa transformar a realidade da organização influenciando e motivando as pessoas para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos para favorecer toda a sociedade (Bergue, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante de uma breve análise comparativa, amparada pelo levantamento bibliográfico, entre o setor público e o setor privado, é notável que a “administração de empresas”, que remete aos modelos de gestão da iniciativa privada, está muito à frente da gestão pública no que se refere às técnicas e metodologias da gestão de pessoas. Contudo, Souza (2018) afirma que muitos métodos utilizados no setor privado podem ser adaptados para a gestão pública visando melhorar a qualidade e a eficiência dos

serviços públicos.

Diversos estudos sobre a gestão de pessoas apontam que o modo como as organizações se relacionam com os seus colaboradores pode impactar diretamente na execução das atividades. Assim, é papel do líder encontrar um ponto de equilíbrio entre os anseios individuais (e coletivos) e os interesses organizacionais, que no caso do setor público, remete ao atendimento do interesse público.

O estudo de Amaral (2006) evidencia que o fator crítico para a melhoria do serviço

público corresponde ao desenvolvimento de competências que capacitem o servidor público

para lidar com os desafios contemporâneos. Isto posto, percebe-se que a administração pública moderna tem utilizado cada vez mais prática de gestão de pessoas amparadas pelas práticas de lideranças e o desenvolvimento de competências que atendam às necessidades das organizações públicas em termos de gestão eficiente, bem como busquem a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Dessa forma, entende-se que um dos grandes desafios da gestão pública moderna é atuar através da gestão de pessoas, investindo no desenvolvimento de lideranças inovadoras que trazem aspectos da comunicação, do conhecimento, da aprendizagem contínua, do desenvolvimento de habilidades e competências, da motivação e do comprometimento do servidor público. Como observa Fleury e Fleury (2004), se o desenvolvimento dessas competências for deixado de lado, os problemas nas estruturas organizacionais tendem não só a se manter, como a crescer.

Por tudo o que foi mencionado, a gestão de pessoas por competências nas organizações públicas mostra-se como a melhor alternativa para o alcance da eficiência na gestão pública, bem como para a melhoria dos serviços públicos prestados aos

cidadãos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi compreender como ocorre a gestão por competências, baseada no desenvolvimento de lideranças na gestão privada, e de que forma essas práticas podem ser aplicadas na gestão pública visando a melhoria do serviço público brasileiro. Com base no estudo realizado, o fator humano é o principal responsável pela geração de valor e pela entrega de resultados em uma empresa. Da mesma forma, entende-se que nas organizações públicas, o servidor público, movido pelas lideranças, contribui para a construção do valor público.

Verificou-se que na iniciativa privada, a gestão por competências está voltada para o aperfeiçoamento das relações interpessoais com enfoque na comunicação, na motivação e na liderança. Na mesma direção, a gestão pública brasileira tem trabalhado em prol do mapeamento e definição de competências que possam trazer eficiência e qualidade para os serviços prestados à sociedade.

A pergunta norteadora do estudo visou refletir sobre: como se dá a atualização dos processos de gestão por competências nas organizações públicas brasileiras com base nos princípios e técnicas de liderança utilizadas no setor privado? A construção da resposta para esta pergunta se deu mediante o cumprimento dos objetivos específicos.

A liderança nas organizações consiste na capacidade de influenciar pessoas através de técnicas e ferramentas de comunicação, motivando-as para o desenvolvimento de competências e habilidades que possam satisfazer, de maneira

harmoniosa, os interesses individuais/coletivos das pessoas e ao mesmo tempo atender às necessidades das organizações de acordo com os objetivos traçados.

Outro ponto explorado pelos objetivos específicos remete à influência da gestão por competências na evolução dos modelos de gestão pública no Brasil por meio do conceito de liderança.

Observou-se que a evolução dos modelos de gestão pública no Brasil acompanhou essa tendência, valorizando o fator humano nas organizações públicas e acreditando no potencial desenvolvimento de competências de lideranças capazes de incentivar, motivar e orientar os servidores públicos, gerando impactos no desempenho da gestão pública e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Por fim, com relação ao papel do líder nas organizações públicas e privadas na estruturação de um modelo de gestão voltada para resultados, conclui-se que não existem grandes divergências na atuação dos líderes na gestão pública ou privada. A diferença consiste

na própria estrutura organizacional, visto que enquanto na iniciativa privada o recrutamento e a política salarial possuem mais liberdade em termos de contratações, de acordo com os interesses e necessidades de cada empresa, na gestão pública a seleção de servidores públicos deve atender aos requisitos básicos estabelecidos pela legislação brasileira.

Muitas práticas de liderança utilizadas no setor privado podem ser adaptadas e aplicadas ao setor público. Contudo, vale ressaltar que a principal distinção no papel do líder se refere ao fator motivacional, uma vez que no setor privado, o líder consegue motivar o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização a partir de um sistema prático de recompensas, enquanto nas organizações públicas as pessoas

precisam ser motivadas visando o bem da coletividade e o atendimento ao interesse público.

A pesquisa revelou que a gestão por competências, com foco no desenvolvimento de lideranças, nas organizações públicas é uma alternativa para a busca de um modelo de gestão flexível, dinâmico e democrático, que visa o aprimoramento de toda a estrutura organizacional com base na valorização e na motivação do servidor público.

Quanto às limitações da pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de mensurar os impactos da gestão por competências e do desenvolvimento de lideranças nas organizações públicas dada a magnitude e abrangência da administração pública brasileira, que se desdobra em uma quantidade significativa de órgãos e instituições prestadoras de serviços públicos nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal). Neste sentido, é oportuno salientar que este estudo enfatiza a gestão pública federal, uma vez que as informações sobre a gestão de pessoas da administração pública nas instâncias estaduais e municipais demonstram que existem especificidades e particularidades que necessitam ser analisadas individualmente.

Na espera de que este estudo sirva de base e estímulo para que outras pesquisas sejam realizadas em prol de se destacar a importância da gestão por competência e do desenvolvimento de lideranças nas organizações públicas brasileiras, sugere-se que outros trabalhos sejam desenvolvidos sob o enfoque das esferas estadual e municipal.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaral, H. K. do. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista Do Serviço Público*, 57(4), 549-563. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i4.211>

Brasil. (2019). Decreto Nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm Brasil. (2017). Lei Nº 13.460, de 26 de junho de 2017. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm Brasília, v.73 (3), 403-425. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.6369>

Bergue. S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competência para o setor público*. Brasília: ENAP.

Campos, A. G. C. (2005). *Modelos de Gestão: evolução e novas tendências*. Monografia (MBA em Finanças Corporativas), Curitiba: Universidade Federal do Paraná.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

ENAP - Escola Nacional de administração Pública. (2022). *Estratégia de desenvolvimento de lideranças*. Brasília: ENAP.

Ferreira, J. A. D. (2018). *Gestão por Competências no Setor Público: Identificação de competências individuais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

Ferreira, N. S. A. (2002) As pesquisas denominadas “estado da arte”. *Educação & Sociedade*, 79 (23), 257-272. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002000300013>

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>

Freitas, P. F. P. D., & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(2), 218-233. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>

Janini, R. (2003). *Gestão por competências: uma contribuição para obter e manter um desempenho superior*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – FGV.

Lemos II, D. L. (2011). *Tecnologia da Informação*. 2 ed. Florianópolis: IF – SC (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina).

Lima, D. M. S.; & Melo, J. A. M. (2017). O modelo de gestão de pessoas por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 26-49. DOI: 10.3895/gi.v13n4.7461

Monastersky, R. (2022). *Comprometimento do trabalhador e estilos de liderança*. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Neto, P. T. de A. (2010). Reforma do Estado e evolução dos modelos de gestão pública no Brasil: a democracia deliberativa como fundamentos de uma nova administração pública constitucional. *Revista De Direito Administrativo*, 253, 133-158. <https://doi.org/10.12660/rda.v253.2010.8050>

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2019). Habilidades de inovação e liderança no setor público brasileiro: Rumo a um sistema de serviço público sênior, Avaliações de Governança Pública da OCDE, Paris: OCDE.

Oliveira, J. M; Marques, P.; & Carvalho, R. (2021). Matrizes de Desenvolvimento Competências para o setor público brasileiro, 30. Brasília: ENAP.

Portal do Servidor. (2019). PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy_of_pndp

Portal do Servidor. (2023). LideraGOV: Lideranças para transformar o Brasil. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/lideragov2>

Souza, E. R. L. (2018). Gestão de Pessoas no Setor Público. Monografia (Especialização em Gestão Pública), Votorantim: Universidade Federal de São João Del Rei.

Souza, V. G. R. (2019). A evolução da administração pública brasileira: reforma gerencial, a nova gestão pública. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal), Anápolis: Universidade de Brasília.

Tamada, R. C. P.; & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. Revista do Serviço Público, 73(3), 426- 450. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055>

Vilhena, R.; & Martins, H. (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público.

Revista do Setor Público, 73 (Especial Consad), 8-25. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>



O impacto orçamentário e financeiro dos restos a pagar não processado em uma instituição federal de ensino: Um estudo de caso no período de 2016 a 2022.

Aramis de Queiroz Silva¹
Letícia Gomes dos Santos²



RESUMO

Este estudo analisou o impacto orçamentário e financeiro da gestão de restos a pagar não processados (RPNP) de 2016 a 2022 em uma instituição pública federal de ensino. Utilizando um estudo de caso com abordagem descritiva e combinando elementos qualitativos e quantitativos, constatou-se que cerca de 34% das despesas discricionárias empenhadas foram inscritas na RPNP. A influência do Decreto nº 9.428/2018 resultou no cancelamento de 16% do total, afetando a realização de serviços públicos. Além disso, observa-se uma dependência significativa das transferências intergovernamentais para suprir a execução das despesas planejadas, representando cerca de 99% dos ingressos.

Palavras-chave

Gestão Pública. Despesas públicas. Restos a Pagar.

ABSTRACT

This study analyzed the budgetary and financial impact of managing unprocessed outstanding payments (RPNP) from 2016 to 2022 in a federal public educational institution. Using a case study with a descriptive approach and combining qualitative and quantitative elements, it was found that about 34% of discretionary expenses incurred were registered as RPNP. The influence of Decree No. 9,428/2018 resulted in the cancellation of 16% of the total, affecting the delivery of public services. Additionally, a significant dependence on intergovernmental transfers to support the execution of planned expenses was observed, representing about 99% of the revenues.

Key words

Public Management. Public Expenses. Unprocessed Accounts Payable.

1. Mestre em Administração pela MUST University, com especialização em Gestão de Contas Públicas e Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Alagoas. Contador atuando na área aplicada à Administração Pública. E-mail: aramis.queiroz01@gmail.com

2. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Lecturer e Adviser na Must University. E-mail: leticia.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública, conforme Moraes (2016), refere-se às atividades diretas do Estado para atender aos interesses coletivos. Albuquerque, Medeiros e Feijó (2013) destacam que seu principal objetivo é gerir e planejar os recursos públicos para promover o bem comum, intervindo na economia por meio do Orçamento Público. Embora se busque equilíbrio entre arrecadação e gasto, isso nem sempre é alcançado. Inscrever despesas em restos a pagar sem confirmação da arrecadação resulta em postergação de pagamentos, resultando em aumento do endividamento e comprometendo as finanças públicas.

O Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar da Secretaria do Tesouro Nacional (STN, 2023) revela um aumento de 38% nos valores nominais dos restos a pagar não processados (RPNP) da União. Compreender o impacto das despesas inscritas em RPNP é essencial para garantir a eficácia da gestão pública, o cumprimento das metas fiscais e o uso responsável dos recursos, conforme exigido pela legislação e ética na administração pública.

Este artigo propõe responder à seguinte questão: quais são os impactos orçamentários e financeiros dos RPNP nos exercícios financeiros subsequentes em uma instituição pública federal de ensino? O objetivo é analisar o impacto orçamentário e financeiro da gestão de RPNP no período de 2016 a 2022 em uma instituição pública federal de ensino. A pesquisa utiliza procedimentos descritivos e uma abordagem mista, combinando elementos qualitativos e quantitativos. Foi realizado um estudo de caso sobre uma instituição vinculada ao Ministério da Educação (MEC), conforme proposto por Beuren *et al.* (2009).

A instituição oferece educação profissional, científica e tecnológica, integrando ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento social sustentável, e possui autonomia administrativa, didática-pedagógica e financeira. Os dados foram coletados nos Relatórios de Gestão e Demonstrações Contábeis, disponíveis no site da instituição e no Portal da Transparência, conforme a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).

Além dessa introdução, o artigo está estruturado em quatro capítulos: O Capítulo 2 contextualiza a administração pública e aborda despesas públicas, restos a pagar, programação financeira e estudos anteriores. O terceiro analisa os dados coletados e discute os resultados. Por fim, as considerações finais, destacando as principais conclusões e contribuições do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Moreira (2016) destaca que o Estado utiliza a administração pública para exercer seu poder soberano, garantindo um estado democrático e distribuindo e exercendo a autoridade política. Carvalho Júnior e Baldresca (2019) afirmam que o Estado conduz suas atividades administrativas por meio de uma estrutura que envolve recursos patrimoniais, humanos e financeiros, obtidos pela arrecadação de tributos, visando promover o interesse público e o bem-estar coletivo.

Para isso, Jund (2006) aponta que é necessário arrecadar recursos financeiros ou recorrer ao endividamento público, gerindo os gastos de maneira planejada e eficiente para o desenvolvimento econômico e social. Silva, Silva, Martins e Ferreira (2023) ressaltam que a gestão pública eficiente e transparente é um desafio constante, exigindo que a Administração Pública administre eficazmente recursos limitados para atender às

demandas sociais em constante expansão. Nesse contexto, a transparência e a publicidade são essenciais para o controle social e a promoção do interesse público.

2.1 Despesa Orçamentária

O Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) (2021) define despesas orçamentárias como o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos na operacionalização e manutenção dos serviços públicos. Para indicar os impactos dos gastos públicos na economia, as despesas são classificadas em: Despesas Correntes e Despesas de Capital. As Despesas Correntes não contribuem para a formação ou aquisição de bens de capital, enquanto as Despesas de Capital contribuem para essa aquisição.

As despesas públicas também são classificadas quanto à execução em: obrigatórias e discricionárias. As despesas obrigatórias são aquelas que devem ser realizadas por imposição constitucional ou legal e não podem ser contingenciadas. A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) em conjunto com o § 2º do art. 9º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) determinam que essas despesas não podem ser contingenciadas e listam as despesas que podem ser ressalvadas.

2.2 Restos a Pagar

A Lei nº 4.320/1964 estabelece que a execução da despesa orçamentária ocorre em três estágios: empenho, liquidação e pagamento. Define também que Restos a Pagar são despesas empenhadas, mas não pagas até o final do exercício financeiro, e se dividem em processadas e não processadas. Segundo o MCASP (2021), os RPNP referem-se a

despesas empenhadas, mas não liquidadas e pagas, e incluem dois cenários: a) quando o serviço ou material foi entregue no exercício financeiro, mas o direito do credor está em verificação; ou b) quando o prazo para o cumprimento da obrigação pelo credor ainda está vigente. De acordo com Pacelli (2020), se não atenderem a esses critérios, as notas de empenho devem ser anuladas.

A execução dos restos a pagar ocorre em exercícios financeiros subsequentes ao empenho. Restos a Pagar Processados (RPP) são despesas liquidadas e atestadas, que indicam o cumprimento das obrigações pelo credor. A inscrição de RPNP depende da decisão do Ordenador de Despesa, conforme o Decreto nº 93.872/1986. Além disso, os RPNP devem ser liquidados até 30 de junho do segundo ano subsequente à sua inscrição, sob pena de cancelamento.

A STN (2023) aponta um aumento de 38% nos valores nominais dos RPNP da União, revelando desafios na gestão financeira pública e a necessidade de uma abordagem mais eficiente. Mota *et al.* (2022) relatam que o Tribunal de Contas da União (TCU) alertou sobre o aumento dos restos a pagar no Governo Federal entre 2001 e 2014, resultando na criação de um plano para controlar esse crescimento. O Decreto nº 9.428/2018 permitiu exceções apenas para despesas do Ministério da Saúde e emendas individuais impositivas. No entanto, a LDO 2021, alterada pela Lei nº 14.212/2021, proíbe o bloqueio dos restos a pagar do MEC inscritos em 2021.

Para Albuquerque *et al.* (2013) e Castro (2018), a Lei nº 4.320/1964, ao permitir a inscrição de restos a pagar sem a confirmação da arrecadação, visando atender a demandas de gastos sem recursos disponíveis, o que leva à postergação de pagamentos e ao aumento do endividamento, comprometendo as finanças públicas.

2.3 Programação Financeira:

O art. 8º da LRF determina que, após a aprovação da Lei Orçamentária Anual (LOA), o Poder Executivo deve elaborar a programação financeira e o cronograma mensal de desembolsos por órgãos. Segundo Castro (2018), a programação financeira ajusta as necessidades de pagamentos ao cronograma de ingresso de recursos, otimizando sua utilização e economizando para o pagamento de juros da dívida pública. Isso promove o ajuste fiscal e requer contingenciamento orçamentário.

Para Albuquerque *et al.* (2013), alinhar o cronograma de pagamentos com o fluxo de entrada de recursos financeiros exige planejamento e análise das expectativas de recebimento, permitindo que os gestores adotem medidas preventivas, assegurando o cumprimento de pagamentos e contribuindo para a estabilidade financeira da instituição. Além disso, o art. 56 da Lei nº 4.320/1964 estabelece que todos os recursos financeiros da União devem ser movimentados exclusivamente na Conta Única do Tesouro Nacional, conforme o Princípio da Unidade de Caixa.

2.4 Estudos Anteriores

Para ampliar a compreensão dos impactos orçamentários e financeiros da gestão de restos a pagar não processados, apresentam-se estudos correlatos.

Coelho *et al.* (2019) analisaram a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), destacando uma alta taxa de inscrição em restos a pagar, principalmente em despesas de

capital, ultrapassando 70% do montante total empenhado. Ações dos gestores desempenharam um papel relevante na redução dessas inscrições.

Mota *et al.* (2022) concluíram que o Decreto nº 9.428/2018 teve pouco impacto na gestão de restos a pagar nas universidades federais analisadas, atribuindo o expressivo cancelamento de restos a pagar principalmente à limitação devido à pandemia. A maior parte dos investimentos são custeados com recursos de outros órgãos, via termo de execução descentralizada (TED) evidenciando a disparidade entre o orçamento aprovado e os investimentos necessários.

Ferreira, Miras e Costa (2022) indicam que a sobrecarga de dotação no último trimestre, juntamente com barreiras burocráticas e dificuldades operacionais, contribuem para inscrições em RPNP. Resultando em aumento nos cancelamentos dos restos a pagar, interrompendo as metas organizacionais. Além da prática de rolagem orçamentária, comprometendo a receita no ano seguinte.

Morales e Pigatto (2023) investigaram o modelo organizacional de tomada de decisões sobre gastos discricionários em instituto federal de educação, destacam a disfuncionalidades nos gastos, refletindo um alinhamento prejudicial aos interesses coletivos. Revela-se um ambiente organizacional permeado por incertezas estratégicas e operacionais. As decisões orçamentárias são estabelecidas por meio de arranjos de poder, buscando consenso em meios difusos para alcançar os objetivos.

Aquino e Azevedo (2017) alertam que o uso estratégico da inscrição em restos a pagar compromete a transparência do orçamento público e permite o endividamento governamental. Isso enfraquece a negociação legislativa, representação democrática e controle fiscal. Os resultados apontam que, além do aumento do endividamento, a

regulação dos RPNP compromete a credibilidade e transparência orçamentária em todos os níveis governamentais.

Araújo, Lins e Alves Diniz (2022) evidenciam a incidência de pressão do “use ou perca” por gastos no último trimestre do ano fiscal. Influenciando o volume de restos a pagar cancelados e reinscritos nos anos seguintes, evidenciando desafios no planejamento. O cenário incerto leva os gestores a adotarem comportamentos conservadores, reservando gastos para o final do exercício, potencialmente criando um viés cognitivo.

3. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta análise emprega instrumentos estatísticos simples para estudar o impacto orçamentário e financeiro da gestão dos RPNP de uma instituição pública federal de ensino. O estudo concentra-se nos RPNP decorrentes de despesas discricionárias no período de 2016 a 2022. Todos os dados utilizados são públicos e estão disponíveis nos site da instituição e no portal da transparência da União.

3.1 Execução da Despesa Orçamentária no Período Analisado.

A compreensão da composição e evolução das despesas orçamentárias é fundamental para entender o comportamento dos restos a pagar. A Tabela 1 apresenta a execução da despesa orçamentária em milhões de reais de 2016 a 2022. Evidenciando a média por categorias econômicas e grupos de natureza de despesas, com análise vertical, desvio padrão e coeficiente de variação.

Tabela 1 – Composição da execução orçamentária por exercícios – em milhões R\$

CATEGORIA DE DESPESA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	MÉDIA	AV (%)	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
DESPESA CORRENTES	438,71	489,78	536,05	567,84	569,50	587,77	613,44	543,30	94,65	60,61	11,16
Pessoal e Encargos Sociais	350,57	402,97	438,01	473,42	488,32	511,97	525,84	455,87	79,42	62,73	13,76
Juros e Encargos da Dívida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras Despesas Correntes	88,14	86,81	98,04	94,41	81,18	75,80	87,60	87,43	15,23	7,49	8,57
DESPESA DE CAPITAL	43,68	67,28	59,30	12,13	14,03	8,66	9,83	30,70	5,35	25,39	82,70
Investimentos	43,68	67,28	59,30	12,13	14,03	8,66	9,83	30,70	5,35	25,39	82,70
Inversões Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização da Dívida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	482,39	557,06	595,35	579,97	583,53	596,43	623,27	574,00	100,00	45,08	7,85

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

A média anual da despesa orçamentária executada no período foi de aproximadamente R\$ 574 milhões. Desse total, 94,65% correspondem às Despesas Correntes, enquanto 5,35% são Despesas de Capital. As despesas obrigatórias, como Pessoal e Encargos Sociais, representam a maior parte, atingindo 79,42%, enquanto as demais despesas, como Outras despesas correntes e Investimentos, totalizam 20,58%. Portanto, menos de 21% do montante empenhado são despesas sujeitas à avaliação de conveniência e oportunidade dos gestores públicos.

Os valores empenhados apresentam baixa dispersão em relação à média (7,85%), influenciados pelo volume das despesas com Pessoal e Encargos Sociais e Investimentos, que apresentam dispersões média e significativa de 13,76% e 82,70%, respectivamente. A alta dispersão nas Despesas de Capital decorre da conclusão das construções das sedes definitivas dos *campi* da Expansão III, resultando em uma redução expressiva nos volumes de empenhos em investimentos nos exercícios seguintes. Parte significativas dos investimentos é financiado por recursos de outros órgãos via TED, destacando a disparidade entre o orçamento aprovado e a realidade dos investimentos públicos necessários, impactando diretamente nos serviços prestados, conforme os achados de Mota *et al.* (2022).

Ao longo do período analisado, ocorreram contingenciamentos e bloqueios orçamentários devido ao cenário de incerteza na arrecadação. Os desbloqueios tardios prejudicaram a execução das despesas, resultando em sobrecarga de dotação nos últimos trimestres e aumento nas inscrições em Restos a Pagar, consequentemente, mais cancelamentos e reinscrições nos exercícios seguintes. Diante deste cenário incerto e de possíveis restrições orçamentárias, os gestores adotaram comportamentos conservadores, reservando gastos para o final do exercício. Essas práticas estão em linha com os resultados das pesquisas de Araújo *et al.* (2022) e Ferreira *et al.* (2022).

Essas medidas impactaram negativamente as despesas discricionárias, especialmente nos investimentos, que tiveram uma dispersão de 83%. Durante os exercícios de 2020 e 2021, em meio à pandemia de Covid-19 e à suspensão das atividades administrativas, houve uma economia significativa nas despesas de custeio. Os valores economizados foram, então, realocados para o grupo de Investimentos.

3.2 Composição dos Restos a Pagar Não Processados Inscritos.

O tópico se concentra nas despesas discricionárias inscritas em RPNP, excluindo as despesas obrigatórias, representadas grupo de natureza de despesas 1 - Pessoal e Encargos Sociais. A Tabela 2 apresenta a evolução dessas despesas em milhões de reais, destacando a importância de analisar as despesas sujeitas à avaliação de conveniência e oportunidade do gestor público.

Tabela 2 – Evolução dos restos a pagar não processados por exercício - em milhões R\$.

RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	SOMA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
DESPESA CORRENTE	14,34	13,52	18,42	18,87	14,80	13,64	11,73	105,32	2,64	17,56
Outras Despesas Correntes	14,34	13,52	18,42	18,87	14,80	13,64	11,73	105,32	2,64	17,56

DESPESA DE CAPITAL	37,67	65,13	51,91	11,26	13,61	7,68	7,28	194,54	23,71	85,31
Investimentos	37,67	65,13	51,91	11,26	13,61	7,68	7,28	194,54	23,71	85,31
Inversões Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	52,00	78,64	70,34	30,12	28,42	21,32	19,01	299,86	24,23	56,56

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

Ao longo do período analisado, o volume dos RPNP decorrentes de despesas discricionárias somou R\$ 299,86 milhões. Desses, 35% eram Despesas Correntes e 65% Despesas de Capital, com uma média anual de R\$ 42,84 milhões e com alta dispersão de 56,56%, principalmente devido aos investimentos, que apresentaram uma dispersão de 85,31%. Após 2018, houve uma queda expressiva nos investimentos devido à conclusão das construções dos *campi* da Expansão III. O planejamento e execução das despesas foram afetados pelos bloqueios orçamentários, pelos desbloqueios tardios e pela pandemia, especialmente as despesas de Investimento.

Adicionalmente, as inscrições das despesas discricionárias em RPNP apresentam uma redução percentual de 63,46% em contraste com o Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar (STN, 2023), que aponta um aumento de 38% nos valores nominais.

As despesas discricionárias, essencialmente, os Investimentos são mais passíveis de flexibilização e sujeitos à conveniência do gestor público, evidenciados pela alta dispersão de 85,31%. Assim, a gestão estratégica se torna crucial para eficiência e transparência na execução, oferecendo *insights* importantes para decisões administrativas.

A Tabela 3 destaca a relação percentual entre os empenhos realizados e os RPNP inscritos no período.

Tabela 3 - Empenhos realizados x RPNP inscritos por exercícios - em %.

DESPESA ORÇAMENTÁRIA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
----------------------	------	------	------	------	------	------	------	-------	---------------	-------------------------

DESPESA CORRENTES	16,27	15,57	18,79	19,98	18,23	18,00	13,39	17,18	2,24	13,03
Outras Despesas Correntes	16,27	15,57	18,79	19,98	18,23	18,00	13,39	17,18	2,24	13,03
DESPESA DE CAPITAL	86,23	96,80	87,55	92,76	97,03	88,67	74,11	89,02	7,86	8,83
Investimentos	86,23	96,80	87,55	92,76	97,03	88,67	74,11	89,02	7,86	8,83
Inversões Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	39,45	51,04	44,70	28,27	29,85	25,25	19,51	34,01	11,34	33,33

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

Em média 34% das despesas empenhadas são transferidas para o exercício seguinte na forma de RPNP, representando compromissos pendentes de execução. Destaca-se que as despesas com investimento, 89% do valor empenhado são transferido para o exercício seguinte como RPNP. Em outras palavras, apenas 11% do volume empenhado é executado dentro do próprio exercício. Por exemplo, em 2020, 97% dos empenhos realizados foram inscritos em RPNP, e apenas 3% foram executados no mesmo exercício, achados consistentes com os encontrados na UFSC, de acordo com a pesquisa de Coelho *et al.* (2019).

3.3 Análise do Impacto na Gestão dos Restos a Pagar Não Processados

A fim de analisar o impacto da gestão dos RPNP referentes às despesas discricionárias no período de 2016 a 2022, a Tabela 4 relacionar os ingressos financeiros à inscrição de restos a pagar não processados decorrentes de despesas discricionárias, deduzindo os restos a pagar processados e os RPNP decorrentes de despesas obrigatórias, pois não são objeto desta pesquisa.

Tabela 4 – Impacto dos Restos a Pagar Não Processados no período de 2016 a 2022 – em milhões R\$.

DESCRIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO
INGRESSOS FINANCEIROS	512,04	584,44	652,64	666,15	609,27	614,17	645,35	612,01	52,38	8,56
Receitas Derivadas e Originárias	4,21	2,18	1,46	2,61	0,25	0,37	0,28	1,62	1,49	91,52
Transferências e Delegações Recebidas	521,15	585,02	652,30	705,45	654,25	655,62	690,20	637,71	63,92	10,02
Demais Ingressos	0,87	0,68	2,77	2,39	3,31	1,52	0,26	1,69	1,16	68,54
(-) Restos a Pagar Processados	(13,65)	(2,80)	(3,57)	(44,22)	(48,45)	(43,02)	(44,96)	(28,67)	20,94	73,03
(-) Restos a Pagar Não Processados: Despesa Obrigatória	(0,54)	(0,66)	(0,32)	(0,09)	(0,09)	(0,31)	(0,43)	(0,35)	0,21	61,62
RPNP (Despesa Dicionário)	48,52	74,39	61,13	23,46	18,84	11,41	14,87	36,09	25,05	69,41
Inscritos no exercício	52,00	78,64	70,34	30,12	28,42	21,32	19,01	42,84	24,23	56,56
(-) Cancelamentos	(3,48)	(4,26)	(9,21)	(6,66)	(9,58)	(9,92)	(4,15)	(6,75)	2,82	41,81
IMPACTO DO RPNP NOS INGRESSOS FINANCEIROS (%)	9,48	12,73	9,37	3,52	3,09	1,86	2,30	6,05	4,36	72,08

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa (2023).

O alto volume de despesas discricionárias inscritas em RPNP, cerca de R\$ 252,6 milhões, o equivalente a 34% das despesas empenhadas anualmente, representam compromissos pendentes de execução. As instituições de ensino dependem das transferências ministeriais do para suprir a execução das despesas planejadas, cerca de 99% dos ingressos no período. Nesse contexto, embora os RPNP decorrentes de despesas discricionárias representem um impacto relativamente baixo, média de apenas 6,05%, nos ingressos financeiros, evidencia a dependência dos aportes financeiros realizadas pelo Ministério da Educação para a manutenção das atividades da instituição.

Além do mais, as medidas adotadas para controle dos RPNP decorrentes dos Decretos nº 93.872/86 e 9.428/18, resultaram no cancelamento de R\$ 47,26 milhões, impactando significativamente a gestão dos restos a pagar. Isso contrasta com as conclusões de Mota *et al.* (2022), refletindo as complexidades na gestão orçamentária, o que exige análises aprofundadas para melhorar a eficiência na execução orçamentária e destaca o impacto direto dos cancelamentos nos serviços essenciais.

O uso estratégico das inscrições em restos a pagar também compromete a transparência do orçamento público, permitindo o aumento do endividamento e prejudicando a credibilidade dos gestores, resultando em prejuízo aos interesses públicos e desperdício de recursos. Aquino e Azevedo (2017) e Macales e Pigatto (2023) destacam

que essa prática se justifica devido a falhas na governança orçamentária, revelando um ambiente organizacional permeado por incertezas estratégicas e operacionais, onde as decisões são tomadas buscando consenso em meios difusos para alcançar os objetivos.

A análise proporciona uma visão abrangente e detalhada do impacto orçamentário e financeiro decorrente da gestão de restos a pagar não processados no período de 2016 a 2022. Revela a influência dos RPNP sobre a dinâmica financeira da instituição, destacando a complexidade e os desafios inerentes à gestão desses compromissos pendentes. As relações entre despesas empenhadas e restos a pagar, bem como a análise dos cancelamentos realizados, oferecem subsídios valiosos para a compreensão mais profunda dos fatores que moldaram o cenário financeiro da instituição.

Diante disso, este capítulo não apenas responde ao objetivo central da pesquisa, mas também proporciona uma base sólida para reflexões futuras e aprimoramentos nas práticas de gestão orçamentária, visando a eficiência e a sustentabilidade financeira da instituição estudada. Porém, é prudente mencionar que análise futuras a nível ministerial das transferências intergovernamentais se faz necessária para uma compreensão mais precisa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi analisar o impacto orçamentário e financeiro da gestão de restos a pagar não processados em uma instituição pública federal de ensino no período de 2016 a 2022. Ao examinar as despesas discricionárias inscritas em restos a pagar não processados, constatou-se que 34% das despesas empenhadas foram inscritas em resto a pagar ao fim do exercício financeiro, sendo 65% correspondentes a Despesas

de Capital. Estas apresentaram alta variação ao longo da análise, influenciada pelas despesas com investimento, alinhado com a pesquisa de Coelho *et al.* (2019). Os frequentes bloqueios orçamentários, os desbloqueios tardios e os efeitos da pandemia de Covid-19 prejudicaram o planejamento e a execução das despesas, resultando em alto índice de RPNP, principalmente nas despesas de Investimento.

As inscrições apresentaram redução significativa de 63,46%, de R\$ 53 milhões, registrados em 2016, para R\$ 19 milhões em 2022. Em contraste, o Relatório de Avaliação dos Restos a Pagar da Secretaria do Tesouro Nacional (STN, 2023) indica um aumento de 38% nos valores nominais dos restos a pagar não processados da União no mesmo período.

Além disso, observa-se dependência significativa das transferências intergovernamentais para suprir a execução das despesas planejadas, correspondendo a aproximadamente 99% dos ingressos. Os restos a pagar não processados representam despesas pendentes de execução, transferidas para exercícios subsequentes sem respaldo financeiro, competindo com os recursos do orçamento do exercício corrente.

Essa prática compromete a execução do orçamento atual, revelando a insuficiência dos recursos arrecadados no exercício financeiro para cobrir integralmente as despesas planejadas. Isso agrava a situação financeira, aumenta o endividamento e compromete a credibilidade dos gestores. Revela ainda um ambiente organizacional permeado por incertezas estratégicas e operacionais, onde as decisões buscam consenso em meios difusos para alcançar os objetivos, em conformidade com as pesquisas de Aquino e Azevedo (2017) e Macales e Pigatto (2023).

Essa prática compromete a execução do orçamento atual, revelando a insuficiência dos recursos arrecadados no exercício financeiro para cobrir integralmente as despesas planejadas. Isso agrava a situação financeira, aumenta o endividamento e compromete a credibilidade dos gestores. Revela ainda um ambiente organizacional permeado por incertezas estratégicas e operacionais, onde as decisões buscam consenso em meios difusos para alcançar os objetivos, em conformidade com as pesquisas de Aquino e Azevedo (2017) e Macales e Pigatto (2023).

As medidas implementadas em resposta às recomendações do TCU para controle do volume de restos a pagar resultaram no cancelamento de R\$ 47,26 milhões de RPNP, 16% do estoque, contrastando com a pesquisa de Mota *et al.* (2022). Além disso, o cancelamento de restos a pagar representa serviços públicos essenciais que deixam de ser realizados ou têm sua execução comprometida.

Como limitação, este estudo se concentra em dados de apenas uma instituição, dificultando a generalização das conclusões. Sugere-se ampliar o período de análise, incluindo anos anteriores e posteriores, e usar procedimentos estatísticos mais robustos. Recomenda-se também replicar o estudo em outras instituições públicas de ensino para comparação. Além disso, explorar aspectos qualitativos das decisões dos gestores na gestão dos restos a pagar não processados seria uma perspectiva de pesquisa adicional.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, C., Medeiros, M. & Feijó, P. H. (2013). Gestão de finanças públicas: teoria e prática. (3ª ed.). Brasília: Gestão Pública.

Aquino, A. C. B., & Azevedo, R. R. (2017). Restos a pagar e a perda da credibilidade orçamentária. *Revista de Administração Pública*, 51(4), 580–595. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612163584>. Acessado em 12 de novembro de 2023.

Araújo, J. G. R., Lins, T. S. M., & Alvez Diniz, J. (2022). O Fenômeno use it or lose it na execução orçamentária das universidades federais e a inscrição em restos a pagar. *Advances in Scientific and Applied Accounting*. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/813>. Acessando em 12 de novembro de 2023.

Beuren, I. M. et al. (2009). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Brasil. (1964). Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acessando em 2 de outubro de 2023.

Brasil. (1986). Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D93872.htm. Acessando em 1 de novembro de 2023.

Brasil. (2000). Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acessado em 2 de outubro de 2023.

Brasil. (2018). Decreto nº 9.428, de 28 de junho de 2018. Altera o Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986, para dispor sobre despesas inscritas em restos a pagar não processados. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9428.htm. Acessando em 1 de novembro de 2023.

Brasil. (2021). Lei nº 14.212, de 5 de outubro de 2021. Altera a Lei nº 14.116, de 31 de dezembro de 2020, que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14212.htm. Acessado em 1 de novembro de 2023.

Brasil. Secretaria do Tesouro Nacional. (2021). Manual de contabilidade aplicada ao setor público. (9ª ed.). Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/contabilidade-e-custos/manuais>. Acessado em 2 de outubro de 2023.

Brasil. Secretaria do Tesouro Nacional. (2023). Relatório de avaliação dos restos a pagar. Disponível em: https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/relatorio-de-avaliacao-dos-restos-a-pagar/2023/114?ano_selecionado=2023. Acessado em 11 de outubro de 2023.

Carvalho Júnior, J. P.; Baldresca, C. A. M. (2019). Auditoria no setor público com ênfase no controle externo: teoria e pratica. (1º ed.). Brasília: Gestão Pública.

Castro, D. P. (2018). Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público. (7º ed.). São Paulo: Atlas.

Coelho, G. N., Santana, G. M., Fey, V. A., & Santos, E. A. (2019). Gestão de restos a pagar: estudo de caso dos resultados alcançados pela UFSC no período de 2011 a 2016. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, 1–16. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-766220192738>. Acessado em 2 de outubro de 2023.

Ferreira, F. S., Miras, T. F., & Costa, T. A. (2022). Os restos a pagar e o Decreto 9.428/2018: Um estudo dos impactos do cancelamento de restos a pagar nas metas da área de ensino da Marinha do Brasil. *Encontro Brasileiro de Administração Pública*. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/580.pdf>. Acessado em 12 de novembro de 2023.

Jund, S. (2006). Administração, orçamento e contabilidade pública: teoria e questões: estilo ESAF, UnB e outras bancas examinadoras. Rio de Janeiro: Elsevier.

Moraes, A. (2016). Direito constitucional. (32. ed). São Paulo: Atlas.

Morales, M. G., & Pigatto, J. A. M. (2023). Análise da tomada de decisões orçamentárias em um Instituto Federal de Educação. *Revista Catarinense Da Ciência Contábil*, 22, e3407. Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-766220233407>. Acessado em 29 de setembro de 2023.

Moreira, E. A. L. (2016). Administração geral e pública para concursos. Salvador: Juspodium.

Mota, S. C., Corrêa, D. M. M. C.; & Nascimento, R. S. (2022). A gestão de restos a pagar nas universidades federais no contexto do Decreto nº 9.428/2018. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 20(1), 5. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8741676>. Acessado em 5 de novembro de 2023.

Pacelli, G. (2020). Administração financeira e orçamentária. (3.ed.). Salvador: Juspodium.

Silva, A. Q., Silva, C. G. L., Martins, G., & Ferreira, H. S. (2023). A tecnologia blockchain e a administração pública. *Revista Científica Multidisciplinar Viabile*. Disponível em: <https://doi.org/10.56876/revistaviabile.v2n3.03>. Recuperado em 23 de outubro de 2023.



Amor 21: Uma história de inclusão social no mercado de trabalho.

Verônica Souto Maior de Lima Barros ¹



RESUMO

O presente trabalho discorre sobre a importância da empregabilidade de pessoas com deficiência, com o Síndrome de Down escolhido como tema medular desse estudo, mais especificamente sobre a inclusão apoiada e a função social da empresa. No desenlace dessa pesquisa, serão apresentados casos concretos de absorção no mercado de trabalho, dificuldades encontradas no decorrer da inserção, os resultados positivos para eles, para a empresa e para a sociedade. Apresenta-se também a legislação que protege a empregabilidade das pessoas com deficiência, objetivando a inserção de forma competitiva no mercado de trabalho favorecendo o despertar das habilidades, o aumento de desempenho laboral e a aprendizagem. A pertinência desse estudo também se dá no sentido de colaborar com a redução do preconceito e da desinformação sobre a capacidade de mérito, tendo como sequela a privação de uma profissionalização. Nesta perspectiva, procura-se demonstrar a importância de estimular a empregabilidade das pessoas com Síndrome de Down como um dever legal, além de sua importância na inclusão e concretização da socialização dessas pessoas, tanto no mundo laboral quanto na esfera social. É nesse trilhar, que esta pesquisa pretende trazer uma reflexão de como o princípio da responsabilidade social da empresa pode ser um grande instrumento para a empregabilidade, inserção e cidadania das pessoas com Síndrome de Down.

Palavras-chave

Análise Fundamentalista. Avaliação de Empresas. Indicadores Fundamentalistas.

ABSTRACT

This work discusses the importance of the employability of people with disabilities, with Down Syndrome chosen as the core theme of this study, more specifically about supported inclusion and the social function of the company. At the end of this research, concrete cases of absorption in the job market, difficulties encountered during insertion, and positive results for them, for the company, and society will be presented. Legislation is also presented that protects the employability of people with disabilities, aiming at their competitive insertion in the job market, favoring the awakening of skills, increased work performance, and learning. The relevance of this study is also in helping to reduce prejudice and misinformation about the capacity for merit, resulting in the deprivation of professional training. From this perspective, we seek to demonstrate the importance of stimulating the employability of people with Down Syndrome as a legal duty, in addition to its importance in the inclusion and implementation of the socialization of these people, both in the world of work and the social sphere. Along these lines, this research aims to reflect on how the principle of corporate social responsibility can be a great instrument for the employability, insertion, and citizenship of people with Down Syndrome.

Key words

Fundamental Analysis. Business Valuation. Fundamentalist Indicators.

1. Mestre em Administração pela MUST University. Bacharel em Contabilidade pelo Centro de Ensino Superior (CESMAC), com especialização em Auditoria e Controladoria (CESMAC), Contabilidade e Gestão de Negócios (CESMAC), Gestão do SUS (SÍRIO LIBANÊS). Servidora Pública Municipal de Saúde de Maceió. Autora com artigos publicados em Livros e Revistas. E-mail: veronica.smaior@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Apesar de muitas empresas aderirem à prática da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho atenuando a condição de exclusão social, a inclusão do Síndrome de Down e suas diferenciadas capacidades profissionais no mercado de trabalho ainda é pouco explorada e um constante desafio por ser ainda presente a resistência à contratação de pessoas com Síndrome de Down devido ao preconceito de serem pessoas consideradas doentes mentais.

Diante desse panorama, através da ONG Amor 21, que acolhe pessoas com Síndrome de Down e realiza a mediação de empregabilidade, e da legislação pertinente ao assunto sobre a inclusão das pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, será apontada a capacidade laboral e a influência de uma empresa que assegura a oportunidade desse acesso ao mercado de trabalho refletindo na função social de reconhecimento da capacidade laborativa, o resgate da autoestima e identidade pessoal e social.

Apesar do Ordenamento Jurídico Brasileiro prever, na Constituição Federal e em leis infraconstitucionais a absorção no mercado de trabalho de pessoas com deficiência e tenha havido alguns avanços, ainda assim a contratação de pessoas denominadas com deficiência intelectual precisa ser superada.

Em síntese, entende-se que o intuito é demonstrar que a inclusão de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho trará benefícios para o empresário, tendo em vista que a inclusão social está trazendo cada vez mais vantagens para as empresas, desfazendo qualquer tipo de discriminação, e para o deficiente que ganha reconhecimento profissional e social.

E nessa perspectiva deve-se perceber as pessoas com deficiência como pessoas com capacidade, e que precisam da garantia de seus espaços e direitos para que possam efetuar suas atividades respeitadas suas limitações. Entende-se que deficiente é o ambiente que não se adapta e proporciona harmonia para agregar essas pessoas, melhor dizendo, deficiente é o ambiente e não a pessoa.

2. INSTITUTO AMOR 21: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

O Amor 21 será a ONG que fez parte do relato desta pesquisa, fundada em novembro de 2014, por pais, familiares e amigos de pessoas com deficiência intelectual, Síndrome de Down. ONG que recebeu reconhecimento pelo seu trabalho social através de 02 (duas) Comendas entregues pela Câmara Municipal de Maceió e reconhecida como de utilidade pública municipal e estadual. O Amor 21 é uma instituição guiada pela Carta Magna, a Constituição Federal de 1988, pela Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e Lei nº 13.146 de, 06 de julho de 2015, que versa sobre Inclusão da Pessoa com Deficiência, e ademais instrumentos que amparam sobre o assunto, auxiliando a efetivação da inclusão sem restrição de pessoas garantindo seus direitos.

No decorrer da sua história realizou seminários Alagoanos com profissionais renomados, como médicos geneticistas, fonoaudiólogos e psicopedagogos. Realizou o Congresso Brasileiro de Síndrome de Down, reunindo 2.500 pessoas promovendo palestras, oficinas temáticas, workshops, fórum científico, minicursos, apresentação de trabalhos científicos, palco cultural e exposições artísticas.

Atualmente o Amor 21 conta com aproximadamente 200 famílias associadas, promove realização de palestras quinzenalmente com uma equipe multiprofissional, bem

como encontros periódicos com familiares, festas comemorativas, rodas de conversa, piqueniques, exposição fotográfica, e outras atividades de lazer, com objetivo de informar e afirmar para a sociedade sobre as diversas capacidades e competências das pessoas com deficiência de Síndrome de Down. *o grau de satisfação em contribuir com uma qualidade de vida melhor para essas pessoas é imensurável. Não há valor financeiro nenhum que retribua o amor que tenho por eles.* (Presidente da ONG, 2023)

Vistas as competências dessas pessoas, em 2017 a instituição deu início ao projeto Emprego Apoiado que tem com objetivo capacitar e inserir jovens e adultos com Síndrome de Down no mercado de trabalho, onde diversos jovens já foram encaminhados e acompanhados pela instituição. Foram contabilizados 13 jovens com acesso ao mercado de trabalho, distribuídos na área administrativa, na recepção de pessoas e atendimento ao público, em hotéis, restaurantes, shoppings. Houve também um empreendedor no ramo de lanches.

Faz parte também do trabalho desenvolvido pelo Amor 21 um projeto denominado, Bem Vindo ao Mundo, que objetiva acolher familiares que acabaram de receber o diagnóstico de Síndrome de Down de seus filhos.

Há também um projeto de integração esportiva, a formação de um time de futsal que resultou, em 2018, em alguns atletas campeões brasileiros de futsal Down, o qual reúne 16 jovens para a prática de esporte, incentivando hábitos de vida saudáveis, potencializando talentos, qualidade de vida e a inclusão social.

Em 2020, foi inaugurado o Centro de Convivência, onde 90 famílias e 80 crianças já são atendidas, que tem como finalidade a promoção de consultas médicas, sessões de fisioterapia, acompanhamento nutricional, terapia ocupacional e psicológica,

fonoaudióloga, atividades físicas, apoio pedagógico, ressaltando que todas essas atividades são realizadas por profissionais habilitados e de forma gratuita.

Atualmente a nossa maior dificuldade é a financeira. Sobrevivemos de doações e de uma emenda parlamentar, porém muitas vezes há dificuldades para cobrir os custos com a qualidade dos serviços ofertados. Temos uma demanda reprimida por não termos condições de ampliar. (Presidente da ONG, 2023)

O Instituto Amor 21 oferta alguns serviços primordiais para as pessoas com Síndrome de Down de Alagoas, com a missão de prestar atendimento com qualidade nas áreas social, educacional, cultural, esportiva e apoio à saúde, objetivando a inclusão dessas pessoas na sociedade, com pleno exercício da cidadania. A seguir alguns dos serviços oferecidos com funcionalidades determinantes para a evolução das pessoas com Síndrome de Down.

1 – Quadro Explicativo: Atividades oferecidas e as funcionalidades para evolução de pessoas com síndrome de Down

ATIVIDADES OFERTADAS	FUNCIONALIDADES PARA EVOLUÇÃO DE PESSOAS COM SÍNDROME DE DOWN
Psicologia	Habilidades sociais; aprendizagem acadêmica; redução de comportamento inadequado; integração de saberes da neuropsicologia envolvendo a participação familiar.
Educação Física	Estímulo da psicomotricidade: Equilíbrio, tonicidade, lateralidade, coordenação motora, organização temporal, imagem corporal e organização espacial.
Apoio Pedagógico	Utilização de jogos que estimulam o raciocínio lógico, coordenação motora e desenvolvimento comportamental.
Fisioterapia	Realização de atividades lúdicas que ajudam na postura e fortalecimento físico.
Terapia Ocupacional	Desenvolve e recupera habilidades de atividades diárias. Comer de colher, beber no copo, uso de banheiros e brincar com

	brinquedos apropriados para idade e limitações individuais.
Fonoaudiologia	Estimula áreas de cognição, linguagem, alfabetização, expressão facial, articulação, respiração e sistema estomatognático.
Musicalização	Exercita funções cognitivas, linguísticas e sociais. Estimula a criatividade, capacidade rítmica e coordenação de movimentos.
Dança	Melhoria na resistência física, aumento na flexibilidade e definição do tônus muscular.
Culinária	Desenvolvimento da coordenação motora, intelectual e sensorial e elevação da autoestima.
Nutrição	Promover com máximo possível de alimentos o estímulo de hábitos alimentares saudáveis.

Fonte: Elaborada pela Autora

3. O SÍNDROME DE DOWN

3.1. Diagnóstico, aspectos e causas da pessoa com Síndrome de Down.

A Síndrome de Down, também muito conhecida como Trissomia 21, é uma modificação genética dada pela presença de um cromossomo a mais nas células humanas, atribuindo assim ao nome Trissomia. Essa alteração cromossômica ocorre durante a meiose na formação dos gametas, o qual pode ocorrer em todas as células ou em algumas partes, de modo que, ao invés de 46 cromossomos são formados 47 cromossomos.

Voivodic (2004) afirma: “a síndrome de Down foi a primeira síndrome associada a uma diferenciação cromossômica, sendo a principal causa genética da deficiência intelectual”.

Antes desse período, acreditava-se que:

houve tentativas de atribuí-la indevidamente a vários fatores, tais como: infecções, sífilis, casamentos consanguíneos, transtornos endócrinos, tentativas de

abortamento, implantação defeituosa ou degeneração do óvulo, incompatibilidade sanguínea mãe x feto, alcoolismo, tuberculose, raio-X, emoções violentas, privações e sofrimentos morais advindos da I Guerra Mundial. Martins (2002, p. 46).

O nome Síndrome de Down foi concedido em homenagem ao médico de origem inglesa, John Lang Down, que ao realizar suas pesquisas em 1866, faz referencia a um grupo de pessoas com comprometimento cognitivo. Para (Moreira, El Hani & Gusmão, 2000), “a Síndrome de Down é uma condição genética reconhecida há mais de um século por John Langdon Down, constituindo uma das causas mais frequentes de deficiência intelectual”.

Essa mutação cromossômica gera crianças com características peculiares que vão além do retardo mental. São características físicas, tais como, língua maior, o que compromete um pouco a linguagem comparando com crianças da mesma fase, uma hiperelasticidade articular, malformação gastrintestinal, cardiopatias, hipotonia, que é uma redução do tônus muscular e da força, além de muitos terem predisposição à obesidade em comparação com as outras pessoas.

O crânio se forma diferente em relação às outras crianças em fase de desenvolvimento, que torna perceptível pelo formato do rosto que apresenta um leve achatamento, dando uma forma arredondada da cabeça. Os ossos são mais tênues e o fechamento da moleira é comum. (PUESCHEL, 2011, p.76).

Ressalta-se que nem todas as pessoas com Síndrome de Down irão apresentar esses problemas de saúde devido à variação de carga genética que irá variar de pessoa para pessoa, contudo é primordial identificar o mais rápido possível.

As pessoas com Trissomia 21 apesar de terem uma desvantagem cognitiva em relação às outras pessoas, elas demostram muita afetividade e são bastante pacíficos e

demonstram alterações significativas no comportamento, contudo a personalidade varia de pessoa para pessoa e essa característica de conduta pode estar relacionada tanto na carga genética, quanto na influência do ambiente, e na cultura ao qual está inserida, ou seja, caso seja um ambiente onde essa criança receba muito carinho por parte de seus familiares, certamente irá refletir dessa maneira com os demais, por outro lado, caso receba um tratamento severo em casa, tenderão a externar também dessa maneira com as outras pessoas.

A Síndrome de Down é uma condição de vida do indivíduo, um estado biológico alterado em decorrência da anormalidade cromossômica. Esta condição leva o indivíduo a ter a síndrome de Down e isso não o impossibilita de desenvolver e de aprender, embora sua aprendizagem se apresente mais lenta que as demais crianças da mesma faixa etária. Martins (2009, p. 45)

O desenvolvimento de uma pessoa com Síndrome de Down acontece mais efetivamente dentro de ambientes inclusivos, os quais ocorrem interações com outros indivíduos, com apoio adequado. Se comparado aos ambientes inclusivos, os ambientes segregados geralmente não induzem à independência, mas, provavelmente, a um isolamento social, o que não favorece o desenvolvimento de suas habilidades (Alves e Oliveira, 2011, n.p.).

Assim declaram as autoras Priscilla Vieira Leite e Cacilda Nacur Lorentz:

A Síndrome de Down está presente nos quadros das deficiências intelectuais e que os atrasos motores podem ser minimizados quando devidamente estimulados desde cedo. Além de uma estimulação adequada, é preciso deixar a criança desenvolver-se de maneira espontânea, criativa e afetiva. (Priscilla e Cacilda, 2011, P. 114-129).

Figura 1 - Ilustrativa: Demais Características Físicas dos Síndromes de Down



Fonte: Elaborada pela Autora

4. LEGISLAÇÃO DE AMPARO À PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Em diversos países do mundo, há legislações específicas que tornam obrigatória a contratação de pessoas com deficiência nas empresas. Respeitadas as peculiaridades da legislação de cada país o objetivo é universal: proteger os direitos das pessoas com deficiência, garantindo-lhes acesso ao emprego e à vida econômica.

Inicialmente as pessoas portadoras de deficiência foram inseridas no mercado de trabalho como garantia de suas funções, no início de 1920, esse processo foi intensificado após a II Guerra Mundial com o objetivo de salvaguardar os empregos dos ex-combatentes mutilados da guerra.

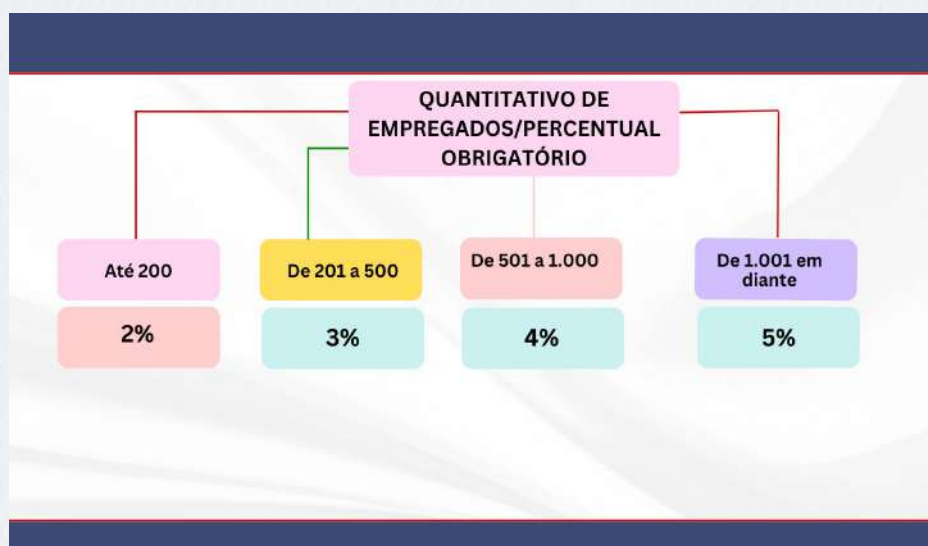
No Brasil, para as pessoas com deficiência racional a habilitação profissional surgiu através da Sociedade Pestalozzi do Brasil e Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), que estimulavam oficinas laborais e projetavam uma possível

profissão. Entretanto, com o decorrer dos anos esses programas passaram a ter uma natureza de reabilitação e não mais de inclusão no mercado de trabalho.

A lei máxima, a Constituição Federal de 1998 em seus artigos 6º e 7º, garante diversos direitos sobre as pessoas com deficiência assegurando a garantia de trabalho para qualquer pessoa independente da sua limitação. Através do Decreto nº 6949, de 25 de agosto de 2009, foi recepcionada a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, da Organização das Nações Unidas, assinados em Nova York em 2007.

A Lei nº 8.213/1991, Lei de Cotas, em seu artigo 93 torna obrigatória a contratação de pessoas com deficiência conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Explicativa: Quantitativo de obrigatoriedade de contratação de acordo com a Lei de Cotas



Fonte: Elaborada pela Autora

Para Monteiro et al., (2011, n.p.), “economicamente, conservar uma pessoa com competência e com perspectivas fora do mercado de trabalho é ser inviável para o país. Deve ser levado em consideração o elevado custo dos benefícios assistencialistas”.

Algumas famílias desistem de empregar um Síndrome de Down por possuírem o Benefício de Prestação Continuada, pois as dificuldades com transporte para o deslocamento e a baixa remuneração oferecida pelo mercado desestimulam e acabam se acomodando em casa prejudicando o desenvolvimento deles. (Presidente da ONG, 2023).

A Lei Brasileira de Inclusão reconhece os direitos às pessoas com deficiência, assim como é um eixo de proteção no que se refere à acessibilidade e ao trabalho, pois se trata de um direito fundamental de digna relevância à vida.

A Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015, Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, prevê em seu artigo 37, no parágrafo único, inciso II, apontando: provisão de suportes individualizados que atendam as necessidades específicas da pessoa com deficiência, inclusive a disponibilização de recursos de tecnologia assistiva, de agente facilitador e de apoio no ambiente de trabalho [...]

À medida que a legislação garante acessibilidade ao ambiente de trabalho, infere-se que a deficiência não é da pessoa e muito menos está nela, mas nas barreiras postas pela sociedade e que precisam ser ab-rogadas ou no mínimo amenizadas.

De acordo com Ribeiro (2012, p.4), “a inclusão da pessoa com deficiência intelectual no trabalho deve ser enfrentada como qualquer outra contratação, eis o que se espera do trabalhador em qualquer condição, profissionalismo, dedicação, e assiduidade, enfim atributos a qualquer empregado”.

A regra que fica explícita é, indubitavelmente, a de promover a inclusão das pessoas com deficiência e assim equilibrar as desvantagens encontradas na sociedade por essas pessoas. É uma legislação que protege o deficiente que além do reconhecimento como cidadão exprime seu potencial e capacidade.

5. ATENÇÃO COM A PROFISSIONALIZAÇÃO DA PESSOA COM SÍNDROME DE DOWN E ACESSIBILIDADE

Como já mencionado, a inclusão de pessoas com deficiência é um direito garantido por lei que dispõem acesso à formação educacional e profissional. Denota-se que muitos empresários estão conscientes da capacidade laboral dos Síndromes de Down e realizando a contratação desse público, o que é de larga importância no empenho pela empregabilidade dos que ficam às margens da sociedade

E sob essa ótica José Salomão alerta:

A ausência de estímulos na síndrome de Down significa regressão, até mesmo na fase adulta, porque frágeis conexões neuronais podem diminuir por falta de estimulação; o trabalho realizado, desde os primeiros anos de vida, pode ser perdido se o jovem não tiver atividades ou programas de manutenção que favoreçam o desenvolvimento das aprendizagens adquiridas. (Salomão, 2003, n.p.)

5.1 Acessibilidade

O comportamento antissocial, que é inato ou se adquire no decurso da vida de algumas pessoas, formam preconceitos que contribuem para a discriminação das pessoas com deficiência, assim sendo, mesmo com amparo jurídico que garante os direitos dos deficientes, ainda há as barreiras atitudinais, barreiras estas que vão mais além que estruturas arquitetônicas, são barreiras que impedem uma convivência social, com ideias pré-concebidas e preconceitos e que ainda é uma tarefa árdua para ser superada.

Nesse senso, Carvalho (2000) afirma: “pior do que essas barreiras físicas é a barreira atitudinal, seja pela declarada e evidente rejeição à deficiência e ao deficiente, seja pela sua manifestação de tolerância. Esta é a mais aceita socialmente, mas não é a

garantia de que haja o verdadeiro desejo de aproximação e de trocas com o outro “diferente”, estabelecendo-se com ele relações de reciprocidade, justas e harmônicas”.

Quando falamos em pessoas com deficiência intelectual, as dificuldades agrupam as atitudinais e de comunicação, exigindo uma linguagem mais fácil e adequação dessa situação para equipe que irá recebê-lo. Fato que deixa a inclusão de um deficiente intelectual um pouco mais complexa por exigir da empresa e dos funcionários uma maior dedicação e acompanhamento, pois geralmente são mais dependentes, isto é, com menos autonomia. Apesar dos desafios colocados acima, essa dinâmica está passando por uma grande mudança, muitas empresas estão descobrindo que a admissão de um deficiente intelectual, apesar das características peculiares, são pessoas que agregam valor ao ambiente de trabalho, e que diversas empresas já reconhecem o ganho na saúde organizacional trazido por essas pessoas. *a nossa colaboradora com síndrome de Down é muito querida aqui na empresa. Ela é muito atenciosa com os clientes e quando ela não vem faz muita falta e as pessoas perguntam por ela.* (Presidente da ONG, 2023).

6. O SÍNDROME DE DOWN NO MERCADO DE TRABALHO

6.1. Inserção no mercado de trabalho e seus benefícios

A inclusão social tem um alcance político, cultural e econômico, uma vez que a estrutura da sociedade é fundamentada pelo trabalho. Do prisma social, toda pessoa, com ou sem deficiência, deve ter direito ao trabalho para o desfrute dos bens disponíveis, além de contribuir com a construção da sociedade.

Pessoas com deficiência de Síndrome de Down apesar de apresentarem uma limitação intelectual e de necessitarem de uma atenção especial para integrar espaço no

mercado de trabalho, são pessoas absolutamente capazes de desenvolver o aprendizado e exercerem uma profissão. A profissionalização e inclusão no mercado de trabalho do Síndrome de Down é um investimento social e ético, uma pessoa com deficiência é um ser humano digno de direitos independente de suas limitações.

Mesmo diante desse quadro social, é respeitável que o empregador não espere apenas por pessoas deficientes qualificadas e prontas para realizarem suas tarefas, tendo em vista que essas pessoas podem ser beneficiadas com a criação de um novo setor de trabalho ou uma adaptação em algum departamento já existente. No entanto, o objetivo da inserção no mercado de trabalho de pessoas especiais é uma matéria complexa por requerer condições personalizadas, e muitas vezes as oportunidades que aparecem não se enquadram com as limitações desses deficientes. De forma intencional ou não, essas pessoas são recorrentemente privadas do processo de lócus social, o que claramente representa uma regressão em relação ao respeito ao próximo. É necessário que a sociedade e o governo reconheçam que as pessoas com deficiência podem ser operantes fazendo com que se sintam bem não somente por uma condição financeira, mas porque trabalhar faz bem e proporciona bem estar.

Acontecem casos em que o Síndrome de Down quer trabalhar, mas não houve uma escolaridade e uma profissionalização suficiente para preencher uma vaga. Algumas dificuldades estão nas famílias que muitas vezes não conseguem vaga nas escolas e em alguns casos por não terem condições financeiras de deslocamento contínuo. (Presidente da ONG, 2023).

De acordo com Luecking (2011, apud REDIG e GLAT, 2017, p. 340):

O trabalho customizado é o resultado da reestruturação ou criação de atividades em um posto de trabalho, visando à inclusão de pessoas com deficiência que, de outra forma, não poderiam ser contratadas. Este processo exige, contudo, a avaliação das habilidades e potencial de aprendizagem do futuro trabalhador e as

possibilidades de adequação do ambiente de trabalho. Logo, é fundamental a atuação de um profissional especializado, denominado instrutor laboral, para montar o programa, bem como supervisionar e acompanhar inicialmente o novo funcionário na realização das tarefas. (Luecking, 2011, apud Redig e Glat, 2017, p. 340).

6.2. A relação entre colaboradores portadores de Síndrome de Down e as organizações de trabalho: benefícios e impactos.

São perceptíveis os benefícios trazidos pela inserção de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho. O ganho é edificador tanto para o Síndrome de Down quanto para a empresa. Para o Síndrome de Down a influência na qualidade de vida, no aprendizado e na autonomia são potencializados de forma considerável. No ambiente empresarial despertam a importância da prática do respeito e empatia.

Quanto aos fatores de mudanças benéficas e construtivas percebidos nas empresas podemos destacar alguns importantes:

- Na coordenação e liderança - A presença de um colaborador com Síndrome de Down na empresa proporcionou a alguns líderes uma nova visão de gestão, aplicando a prática da resiliência, paciência, lidando melhor com as adversidades e com os conflitos diante das diferentes demandas. Essa transformação não se restringiu somente em relação aos Down, mas estendeu-se aos demais colaboradores e até clientes, deixando mais o modelo de líder autoritário para líder participativo.
- Na motivação - Foi percebido que a motivação dos demais colaboradores com a presença de um colaborador com Síndrome de Down no ambiente de trabalho aumentou significativamente. Esses colaboradores se sentiam motivados com a

alegria e os desafios superados, o que gerava uma reflexão para toda equipe a também superar seus desafios, limites e expectativas.

O colaborador com Down era o responsável por entregar as fichas para os demais funcionários do shopping terem acesso ao restaurante na hora do almoço. Quando ele precisou se afastar por uns dias as pessoas sentiam falta da forma como ele tratava as pessoas ao entregar as fichas. Ele cumprimentava todos com um aperto de mão. Mesmo ele demorando mais, um pouco mais na entrega, as pessoas tinham paciência e gostavam de receber as fichas com ele. (Presidente da ONG, 2023)

Figura 2 –Ilustrativa: Benefícios da Inclusão do Síndrome de Down no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborada pela Autora

Mesmo tendo em consideração melhorias com a inclusão de pessoas com Síndrome de Down nas empresas, não podemos deixar de levar em conta os desafios que serão enfrentados para o retorno desse benefício. Porém quando superados os desafios a inclusão de pessoas com Síndrome de Down gera um círculo irrepreensível de vantagens para o empresário, para eles mesmos, para toda equipe e para a sociedade.

6.3. Vencendo desafios e gerando oportunidades

Um dos desafios para uma empresa que contrata um Síndrome de Down pode ser aprender a enfrentar dificuldades por parte daqueles que não tiveram o acompanhamento com estímulos e ainda possuem superproteção prejudicando o aprimoramento das habilidades e da autonomia, fato que reflete diretamente no campo do trabalho, onde precisam lidar com limites e regras.

Quando uma empresa percebe essa dificuldade o líder exerce um papel primordial em delimitar regras e posturas. A busca por apoio de familiares para que essa situação seja amenizada pode ser muito eficaz, é importante que haja esse engajamento e que os responsáveis passem a ter a mesma visão da empresa, pois sozinho sem essa rede de apoio dificilmente, o profissional com Síndrome de Down, conseguirá desenvolver sua capacidade e lograr sucesso na empresa, uma comunicação entre empresa e responsáveis que certamente irá ajudar muito nesse amadurecimento.

A contratação de pessoas com Síndrome de Down tende a provocar mudanças positivas de cultura e valores dentro da empresa, e quando bem capacitados exercem suas tarefas com competência, estabelecendo um bem intangível para a empresa.

É fundamental que uma empresa antes da contratação de um Síndrome de Down realize uma análise da maneira de como será absolvida essa pessoa no ambiente de trabalho, ponderando a individualidade de cada um para que sejam direcionadas para as atividades que venham a desempenhar melhor, contingenciando uma ineficiência. A empresa agindo dessa maneira previne possíveis frustrações e pode melhor direcioná-las para as atividades compatíveis com as habilidades identificadas.

O trabalho de inclusão dessas pessoas na empresa deve conter um planejamento prévio com a equipe que irá recebê-los e principalmente o gestor responsável para certificar-se de uma inclusão bem sucedida.

Normalmente os Síndromes de Down são direcionados para atividades que possuem rotinas e atendimento ao cliente, pelo fato de serem bastante comunicativos e construir laços afetivos com os clientes, porém não impede que venham ser estimulados pra novas atividades e funções. Para as empresas que cumprem a função social e legal de inclusão, a contratação dos Síndromes de Down é um admirável caminho para o exercício da responsabilidade social.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi abordada a questão da inclusão no mercado de trabalho de pessoas com deficiência, tendo como tema central o Síndrome de Down. Um tema desafiador para um país com eminente desigualdade social, entretanto, que pode ser favorecido com o reconhecimento da capacidade e de empregabilidade dessas pessoas.

Nos dias atuais vários grupos sociais são evidenciados, especialmente os menos favorecidos, vivenciando grandes mudanças no que tange a inclusão social, devido ao esboço da legislação e profissionalização com o objetivo de inclusão no mercado de trabalho. Entretanto ainda temos um dos maiores entraves para o avanço da inclusão social, que é o preconceito. Apesar de existir um ordenamento jurídico brasileiro regulando a garantia da dignidade e igualdade percebe-se uma atitude ainda excludente para com os deficientes mentais. A falta de um declive maior do preconceito referente aos deficientes mentais tem prejudicado na oportunização da ampliação de espaços de trabalho para o Síndrome de Down. Nesse caso, é necessário um envolvimento tripartite

maior comprometendo o governo, as famílias e os empresários em busca do cumprimento dos direitos garantidos por lei para que as pessoas com deficiência tenham paridade perante a sociedade como qualquer indivíduo.

Entretanto, é bem sabido que a Lei de Cotas por si só não tem garantido o acesso aos deficientes mental de forma efetiva, é necessário muito mais que a legislação, é necessária uma conscientização social para que seja eliminado o falso julgamento de incapacidade dessas pessoas e passem a respeitar suas limitações e enxergar o Síndrome de Down como uma pessoa com méritos de integração, tendo em vista que, quando são preparados recebendo as apropriadas supervisões e orientações executam suas tarefas no ambiente de trabalho cooperando com o progresso da sociedade.

Foi posto que ainda são moderados os avanços na absorção de pessoas com Síndrome de Down, e muitas vezes acontecem por uma imposição do cumprimento do dever legal. Contudo as empresas estão mais envolvidas com a empregabilidade responsável e conscientes do reflexo positivo que significa essa contratação, o reconhecimento da cidadania, da dignidade da pessoa humana, da igualdade e da capacidade dessas pessoas possuírem mais autodeterminação.

No instante que uma empresa realiza a inserção de um Síndrome de Down no seu quadro ela ganha a visão de uma organização inclusiva, assume diante da sociedade a quebra de barreiras atitudinais discriminatórias e consequentemente levando ao conhecimento da sociedade a capacidade de que essas pessoas quando oportunizadas e estimuladas estão aptas ao trabalho.

Sendo assim, é conveniente refletir e realizar a inclusão da pessoa com Síndrome de Down no mercado de trabalho conciliando os interesses da empresa e zelando as limitações dessas pessoas. As empresas precisam implementar uma gestão mais inclusiva,

inspirando o convívio com as diferenças com o objetivo não somente do ganho financeiro, mas do alcance da função social que é uma relevante aliada no ambiente corporativo, extinguindo a concepção que o Síndrome de Down não irá agregar valores. Quando uma pessoa com deficiência intelectual é absolvida no mercado de trabalho ganha a sociedade como um todo, provando que está no caminho do respeito às diferenças.

Desta forma, foi evidenciado que a ONG Amor 21, através do seu trabalho como mediadora na inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho, contribui comprovando que são pessoas capazes de serem absolvidas produzindo resultados positivos para as empresas, levando a um refletir sobre a compreensão da deficiência e o ambiente ao qual o deficiente está inserido. Compreende que não é a deficiência em si que define uma pessoa como incapaz, mas sim as barreiras atitudinais e a ausência de assistência que pode torná-la incapaz. Ou seja, a deficiência não está no indivíduo, mas em um ambiente preconceituoso.

Além do mais, deve-se considerar que uma empresa não deve ter apenas como finalidade o lucro, o entendimento que o preceito de um fim social como a empregabilidade de pessoas com deficiência de Síndrome de Down é a essência de uma empresa cidadã. Posto isto, é dever da sociedade como um todo estimular empresas a promoverem sua função social e legal impulsionando a geração de oportunidades de empregos beneméritos para as pessoas com Síndrome de Down, afastando essas pessoas da condição de estarem às margens do corpo social.

A inclusão de pessoas com deficiência, independente do perfil da deficiência não é uma missão fácil. A legislação assistencial criada pelo Estado é um instrumento de conscientização que para o empresário além da geração de capital honre com o dever da

função social, por isso o conceito de inclusão social é uma marcha em constante construção mútua entre empresários, sociedade e o ente público.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, M. L. S., & Oliveira, I. J. S. (2011) Síndrome de Down: Determinantes e Desafios. Em Pessoa, C. V. B. B., Costa, C. E. & Benvenuti, M. F. Comportamento em Foco 1. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental – ABPMC. (pp. 31-44)

Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessado em: 10 set. 2023.

Brasil. Casa Civil. (1991). Planos de Benefícios da Previdência Social. Lei 8.213. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8213cons.htm. Acessado em: 10 set. 2023.

Brasil. Casa Civil. (2009). Decreto nº 6949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acessado em: 08 de out. 2023.

Brasil. Casa Civil. (2017). Lei Federal 13.467. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acessado em: 08 out. 2023.

Carvalho, R. É.(2000) Removendo barreiras para a aprendizagem: educação inclusiva. Porto Alegre: Mediação.

Catelan, M. (2022). Inclusão da pessoa com síndrome de down no mercado de trabalho. De Castro, L. R. (2017) Adaptações no ambiente de Trabalho de Pessoas com Síndrome de Down: análise do comportamento e Emprego Apoiado. São Paulo: Paradigma Centro de Ciências e Tecnologia do Comportamento.

De Castro, L. R., & Pessoa, C. V. B. B. (2022). Efeitos de apoios no desempenho de pessoas com síndrome de Down inseridas no mercado de trabalho. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 13(1), 289-303.

Leite, P. V., Lorentz, C. N. (2011) Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. *Revista IBICT*. 22ª Ed, p. 114-129.

Martins, L. de A. R. (2002) A inclusão escolar do portador da síndrome de Down: o que pensam os educadores. Natal: Ed. da UFRN.

Monteiro, L. B., Oliveira, S. M. Q. Rodrigues, S. M., & Dias, C. A. (2011). Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 17, 459-489.

Moreira, L. M. A., El Hani, C. N., & Gusmão F. A. F. (2000). A síndrome de Down e sua patogênese: considerações sobre o determinismo genético. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 22, 96-99.

Pueschel, Siegfried (2011). Síndrome de Down: guia para pais e educadores. 14. ed. Campinas, SP, Papirus.

Redig, A. G. & Glat, R. (2017) Programa educacional especializado para capacitação e inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual. *Revistas Cesgranrio*, 2017. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/869>. Acessado em: 14 out 2023.

Ribeiro, T. S. (2012) A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a ineficácia da aplicação da lei de cotas nas empresas privadas. In: Âmbito Jurídico. Rio Grande, XV, n. 101.

Schwartzman, J. S. (2003) Síndrome de Down. 2 ed. São Paulo: Mackenzie e Memnon Edições Científicas.

Silva, L. F. D. (2018). A pessoa com Síndrome de Down: uma discussão sobre a inclusão no mercado de trabalho.

Souza, E. B. D. (2018). EMPREGABILIDADE DE PESSOAS COM SÍNDROME DE DOWN: A inclusão a partir de uma reflexão sobre a função social da empresa.

Voivodic, M. A. (2004) Inclusão escolar de crianças com Síndrome de Down. Petrópolis: Vozes



Impactos e consequências da convenção n. 169 da OIT sobre os direitos fundamentais dos povos indígenas e tribais no Brasil.

Arley Fabrício Alves Barbosa¹
Carlos Afonso Gonçalves da Silva²



RESUMO

Este artigo objetivou compreender quais as contribuições e impactos que a Convenção n. 169 da OIT causou na organização social e na vida dos povos indígenas e tribais no Brasil em termos de políticas afirmativas e efetivação dos direitos destes povos. A pesquisa de caráter bibliográfico utilizou como principais fontes a legislação pertinente e a Convenção n. 169 da OIT. É possível concluir, a partir do material apresentado que embora a referida Convenção tenha sido elaborada na intenção de colaborar na efetivação de direitos para os povos indígenas e tribais, mesmo com a ratificação pelo Brasil desta Convenção, vê-se que o Estado brasileiro ainda dispõe de poucas políticas públicas que visem implementar e efetivar os direitos declarados na Convenção.

Palavras-chave

Povos Indígenas. Convenção n. 169 da OIT. Direitos Fundamentais.

ABSTRACT

This article aimed to understand the contributions and impacts of the Convention number. 169 of the ILO had on the social organization and lives of indigenous and tribal peoples in Brazil regarding affirmative policies and realizing these peoples' rights. The bibliographical research used relevant legislation and conventions as its primary sources, number 169 of the ILO. It is possible to conclude, from the material presented, that although the Convention above was drawn up to collaborate in the realization of rights for Indigenous and tribal peoples, even with Brazil's ratification of this Convention, the Brazilian State still has of few public policies that aim to implement and enforce the rights declared in the Convention.

Key words

Indigenous Peoples. Convention no. 169 of the ILO. Fundamental Rights.

1.Doutorando em Ciências Jurídicos-Sociais, Universidade del Museo Social Argentino, UMSA, Argentina. Master of Science in Legal Studies, Emphasis In International Law pela MUST University, Must, Estados Unidos. E-mail: arleyfabricioalvesbarbosa@gmail.com

2.Doutor em Direito pela Pontifícia Universidade Católica. E-mail: carlos.goncalves@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

Este artigo busca analisar os Direitos e Princípios Fundamentais norteadores da Convenção n. 169 da OIT sobre povos indígenas e tribais, busca apontar qual a sua influência para a legitimação, afirmação e/ou efetivação dos direitos da população indígena e tribais no Brasil, bem como investigar quais foram os impactos causados na vida social e na cultura destes povos ou ainda, qual foi a sua colaboração para a organização social deles.

O processo de ocupação do território brasileiro foi marcado por extrema violência que partia dos colonizadores para com os povos indígenas que aqui viviam, pois, a intenção dos colonizadores era conquistar novas terras para a Coroa Portuguesa a todo custo, nem que para isso tivessem que tornar, os povos originários, seus escravos e, na pior das hipóteses, caso houvesse resistência à escravização, resolvia-se a situação de uma maneira ainda mais brutal, acabando com a vida do resistente.

Aos poucos foram surgindo algumas preocupações com a figura do indígena e leis foram criadas para a proteção de direitos que declaravam a estes povos, mas ainda assim, sem atender, de fato, às suas necessidades. Isso incluía questões relacionadas ao âmbito do trabalho e os seus direitos.

A Organização Internacional do Trabalho - OIT, responsável por criar a Convenção n. 169 sobre povos indígenas e tribais, uma das primeiras organizações internacionais a se preocupar com a questão do trabalho escravo, do qual eram vítimas, os povos indígenas. Preocupou-se em estabelecer normas que visam regulamentar as relações sociais das pessoas, prezando sempre pela paz social e o respeito ao princípio da dignidade humana.

Foi assim que vários direitos aos povos indígenas e tribais foram declarados, a partir da criação da Convenção n. 169, a saber, direito à educação, saúde, trabalho digno, direito à terra, à consulta prévia, à autodeterminação dos povos, dentre outros.

Considerando o exposto acima, faz-se uma breve análise voltada para os esforços do Estado brasileiro em regulamentar os direitos previstos na Convenção n. 169 da OIT na tentativa de demonstrar que, mesmo tendo diversos direitos declarados em vários instrumentos normativos, tanto nacionais quanto internacionais, os povos indígenas no Brasil continuam sofrendo os piores tipos de violações de seus direitos por parte do Estado, violações estas que ocorrem por ação ou omissão.

A pesquisa teve, como fontes principais, a doutrina, legislação e Convenção 169 da OIT.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Declaração e Efetividade de Direitos aos Povos Indígenas e Tribais no Brasil até o Advento da Convenção n. 169 da OIT

Um dos primeiros direitos declarados aos povos indígenas em relação ao direito territorial foi reconhecido no Alvará Régio de 1º de abril de 1680, quando Portugal reconhece que deveria ser respeitada a posse dos índios sobre suas terras, devido ao fato de serem, os indígenas, os primeiros ocupantes e donos naturais da terra (Madruga, 2020).

Com a proclamação da Independência do Brasil, no ano de 1822, as forças liberais tomaram consciência de que era necessário definir uma política indigenista para o Império. Segundo Gagliardi (1989), um dos precursores desse pensamento foi José

Bonifácio de Andrade e Silva que no ano de 1823 apresentou um projeto considerado significativo à Assembleia Geral da Constituinte.

Ainda, segundo Gagliardi (1989, p. 30) José Bonifácio acreditava que

[...] se fosse mudado o método de atração, o indígena poderia integrar-se pacificamente à sociedade brasileira. Nesse sentido, propôs que o relacionamento entre Estado e as populações indígenas fossem orientadas por quatro princípios básicos: justiça – como meio de assegurar que as terras dos índios fossem compradas e não esbulhadas -, bravura, constância e sofrimento – para cativar seus sentimentos e pregar-lhes a fé cristã.

Verifica-se, assim, uma tentativa incessante de inserir o indígena a todo e qualquer custo na “sociedade civil”, ferindo o seu direito à diferença, bem como o seu direito de continuar vivendo em seus territórios praticando suas culturas e crenças. Era novamente uma tentativa de assegurar que os indígenas não seriam um estorvo para o processo de colonização e de tentar convertê-los para, inclusive, torná-los seus aliados contra outras tribos indígenas.

Outra tentativa de assegurar o direito territorial aos povos indígenas surge no ano de 1850, com a promulgação da Lei 601 – Lei de Terras. Segundo Araújo (2006) esta lei foi a primeira na história do Brasil a tratar da regulamentação da propriedade privada e instituiu o Indigenato, no “período colonial que reconhecia os índios como os primeiros e naturais senhores da terra” (Araújo, 2006, p. 26).

Porém, entendia-se que os povos indígenas não tinham direito de se considerarem donos ou proprietários das terras que a eles eram devidas, mesmo que este entendimento era completamente malicioso e contrário ao que realmente acontecia, pois os índios, “errantes ou não, conservavam a memória e o apego a seus territórios tradicionais” (Cunha, 2012, p. 73).

Ainda, segundo Gagliardi (1989, p. 32), a Lei de Terras associada ao Decreto 426, veio apenas legitimar a ocupação das terras indígenas:

De acordo com o artigo 12 dessa lei, cabia ao Governo reservar terras ‘para a colonização dos indígenas’. Com isso, o indígena passou da condição de proprietário natural da terra à condição de expropriado e a depender da benevolência do Estado para ter algo que um dia lhe pertenceu. O Decreto 426, no entanto, orientava para que as populações indígenas fossem civilizadas através de métodos brandos. Foi contra esse aspecto – a proibição do uso da força -- que se voltaram os interesses retrógrados, cujo principal porta-voz foi Francisco Adolfo Varnhagen.

Segundo Gagliardi (1989, p. 34), Varnhagen foi um grande defensor da escravização indígena, ele defendia que a mão de obra do escravo africano deveria ser substituída pela mão de obra do indígena, pois segundo ele, o contingente de escravos africanos ameaçava a segurança nacional e o futuro do Brasil, uma vez que “à medida que cresciam numericamente poderiam no futuro inverter a relação de poder existente, transformando os brancos em seus subordinados”.

Assim, a saída encontrada por Varnhagen foi extinguir o tráfico de mão de obra escrava africana e suprir essa necessidade com a mão de obra escrava do indígena, pois não fazia sentido manter o tráfico negroiro.

Porém, segundo Cunha (2012, p. 86) “uma coisa era sedentarizar os índios, [...] outra muito diferente era conseguir que trabalhassem para os colonos. Os índios recém-sujeitados recusavam-se ao trabalho (25/5/1823): eram ‘mansos’, mas ainda não ‘civilizados’”. Assim, uma das medidas preconizadas para que se conseguisse submeter os indígenas ao trabalho foi confiná-los de tal maneira que não conseguissem mais subsistir com suas atividades tradicionais.

No século XIX, o Brasil passa por um período de grandes mudanças políticas, que começa ainda na Colônia, passa pelo Império e termina na República Velha. A situação indígena se torna ainda mais delicada, pois deixa de ser “essencialmente uma questão de mão de obra para se tornar uma questão de terras” (Cunha, 2012, p. 56). Neste período de forma mesquinha, os colonizadores passam a se apoderar, inclusive, das terras dos aldeamentos.

A primeira Constituição brasileira que surge na era republicana em 1891 é totalmente omissa em relação aos povos indígenas, conforme, aduz Souza Filho (2010) a discussão que se travou para a elaboração da Constituição tornou patente novamente a questão da soberania desses povos.

Neste momento, entendeu-se que era necessário regulamentar a questão indígena, mesmo está tendo pouca influência na elaboração da nova Constituição da época, que não contemplou essa discussão. Os positivistas entenderam que essa situação não poderia mais permanecer na inércia do poder judiciário e que deveria se formular, inclusive uma legislação própria para este problema. “A tese de maior força era a de que se necessitava uma lei especial para isto, que não poderia estar inserto em Códigos como o Civil, elaborado no começo do século, nem na Constituição” (Souza Filho, 2010, p. 88).

Assim, no ano de 1906 foi determinada por lei a criação de um serviço público federal dos índios que resultou na criação efetiva do SPI – Serviço de Proteção aos Índios e Localização dos Trabalhadores Nacionais¹ - no ano de 1910.

Mesmo com o entendimento de que deveria existir uma atenção especial para a causa indígena, a política expressada na lei ainda era de que os povos indígenas deveriam ser integrados à ‘sociedade civil’. Era uma expectativa de acabar com as culturas

¹ Projeto encaminhado por Rodolfo Miranda ao Presidente Nilo Peçanha para ser apreciado. Criação do SPI: Decreto 8.072 de 20 de junho de 1910.

indígenas para assimilá-las na cultura nacional, isto é, o sonho de transformar todos os índios em cidadãos ou o pesadelo de acabar com a categoria ‘povos indígenas’ (Souza Filho, 2010, p. 89).

Com a criação do SPI – Serviço de Proteção aos Índios e Localização de Trabalhadores Nacionais – o Governo Republicano estabeleceu uma nova relação entre índios e Estado. Marechal Candido Rondon foi nomeado Diretor, por ter sido considerado um militar humanista “que ficou conhecido como desbravador e protetor dos povos indígenas” (Souza Filho, 2010, p. 89).

A nova legislação, então, criada tinha como base de sustentação o argumento de que cabia “à República resgatar as populações indígenas do extermínio a que estavam submetidas, desde os tempos coloniais e colocá-los sob sua égide” (Gagliardi, 1989, p. 224). Assim, substituindo-se a palavra catequese² pela palavra proteção³, sendo, não somente uma mudança de palavras.

Apesar da criação de um órgão do governo – SPI – que tinha por finalidade zelar pelos interesses dos povos indígenas e de seus territórios, este não tinha poderes para reconhecer as terras indígenas, pois conforme citado acima, a Constituição não fazia qualquer menção aos índios e seus direitos territoriais.

Com Rondon na direção do SPI, a ideia era novamente a de incorporar as populações indígenas ao país e torná-las produtivas, segundo verifica-se em Freire e Libânio (2011, p. 170):

A doutrina de civilização dos índios utilizada por Rondon era baseada no ideário de José Bonifácio: o estado em que se encontravam os índios não se apoiava em dados genéticos, mas no meio social que os circundava (Erthal, 1992). Sob a

² Era a forma adotada pelos jesuítas de doutrinar e incluir os indígenas na sociedade civil através da conversão destes para a religião cristã.

³ Tutela do Estado.

perspectiva evolucionista da época era apontado que aqueles indivíduos e grupos seriam capazes de contato e adoção de outra cultura.

A ideia de incorporar os indígenas aos operários ou lavradores era tão forte que o SPI se empenhava em “instalar benfeitorias, produzir gêneros agrícolas ou ainda desenvolver a criação de animais. Além da incorporação de modelos de produção e trabalho a escola possuía o papel de desenvolver nos indígenas hábitos alimentares, higiênicos e padrões morais” (Oliveira, 2011, p. 193).

Para possibilitar a incorporação do indígena ao trabalho e à dita civilização, o SPI utilizava-se de jogos competitivos, os quais, segundo Oliveira (2011), eram assim considerados, pois tinham como finalidade disciplinar os indígenas, valorizando seus trabalhos e evolução por meio da entrega de premiações aos ganhadores. Porém, os indígenas que não se submetessem à civilização eram castigados.

O Serviço de Proteção aos Índios vigorou durante 57 anos, ou seja, de 1910 a 1967, onde foi decretada sua extinção, devido às denúncias que ocorriam “sobre irregularidades administrativas, corrupção, gestão fraudulenta do patrimônio indígena, em especial dos recursos naturais das terras indígenas” (Araújo, 2006, p. 31).

Assim, o governo na época decidiu por investigar as acusações feitas e punir os culpados. Ainda, como forma de compensar o mal ocorrido, prometeu criar um novo órgão, onde seria centralizada a prestação de serviço aos índios, este por sua vez faria tudo de forma diferente do órgão anterior – SPI.

Neste momento, então, surge a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), “com competência para exercer o papel de tutor dos índios e, dentre outras funções ‘garantir a posse permanente’ das terras habitadas pelos índios e o usufruto exclusivo dos recursos

naturais nelas existentes” (Araújo, 2006, p. 31). Porém, nem tudo ocorreu conforme o prometido, pois, na prática a FUNAI foi criada sobre os escombros do SPI.

Em 1973, já diante de tantas críticas por causa dos desmandos no SPI, o Governo Federal cria uma lei para a proteção dos direitos indígenas. Esta Lei 6.001/73 é o então, Estatuto do Índio, formado sob uma concepção nada diferente do que a que existia no início da colonização, ou seja, tem como “propósito preservar a sua cultura e integrar os índios à sociedade brasileira, assimilando-os de forma harmoniosa e progressiva” (Brasil, 1973).

Aqui aparece novamente a figura do indígena como indivíduo a ser tutelado pelo Estado. O indígena incapaz de reger a sua própria vida pessoal, social e política, necessitando assim de um ente federado para comandar os interesses pessoais, sociais e políticos dos indígenas.

Historicamente falando, o Estado sempre foi o primeiro e mais profundo violador dos direitos dos povos indígenas, sempre defendeu mais seus próprios interesses que era o de reduzir os indígenas aos aldeamentos e assim torná-los civilizados, pois desta forma não precisariam mais se preocupar com a diferença, impondo sempre os interesses nacionais acima dos interesses dos grupos.

Desta feita, vemos que os indígenas necessitam de leis que defendam os seus direitos não apenas contra os particulares que invadem seus territórios ou interferem em seus modos de vida, mas também necessitam de leis que os protejam de um Estado que os destrói, mesmo tendo a obrigação de protegê-los.

Finalmente, no ano de 1988, depois de tantos esforços é promulgada a nova Constituição Federal do Brasil, esta, seria o marco inicial na conquista de novos direitos para os povos indígenas logicamente marcados por intensas mobilizações durante o

processo constituinte por parte dos índios e de setores da sociedade civil. Segundo Araújo (2006), a nova Constituição do país trouxe uma série de inovações. Incorporou a mais moderna concepção de igualdade e indicou novos parâmetros para a relação do Estado e da sociedade brasileira com os índios.

Com a promulgação da nova Constituição, os Constituintes além de assegurar em um capítulo que tratasse especificamente da proteção dos povos indígenas e tribais, também, asseguraram o seu direito à diferença⁴. Araújo (2006, p. 38) afirma que a nova Constituição reconheceu “direitos permanentes e coletivos e inovou também ao reconhecer a capacidade processual dos índios, de suas comunidades e organizações para a defesa de seus próprios direitos e interesses”.

Outra forma de garantir que os direitos declarados fossem cumpridos foi atribuindo ao Ministério Público Federal o dever de intervir em todos os processos judiciais que dizem respeito aos direitos e interesses dos povos indígenas e tribais no Brasil. Ainda fixou a competência para julgar as disputas sobre estes direitos à Justiça Federal.

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988 os movimentos indígenas vêm se fortalecendo e se estruturando de maneira que cada vez mais ocupam os espaços públicos para discutir as questões relacionadas aos seus direitos, porém nem sempre isso tem sido tarefa fácil e muito menos pacífica.

Os povos indígenas ainda hoje, em pleno século XXI, enfrentam muitos preconceitos e aviltamentos são vistos como cidadãos não plenamente capazes de determinar e reger os seus próprios interesses, tendo assim, um órgão do Estado até hoje

⁴ É um avanço, por um lado, assegurar o direito a diferença, por outro, um verdadeiro afronto a uma cultura milenar que traz as marcas das violências registradas em seus corpos pelo sangue derramado na defesa da preservação e garantia de suas culturas.

tutelando e intermediando as relações entre indígenas e a comunidade civil não indígena, intermediando as relações entre índios e Estado, em outras palavras, um órgão subordinado ao Estado que autoriza e desautoriza qualquer ação que os indígenas possam praticar em defesa de seus direitos (Menezes & Moraes, 2023).

É necessário, portanto, avançarmos mais, pois o direito nacional, ou melhor dizendo, o direito interno do país não supre totalmente as necessidades e muito menos atende aos direitos destes povos, um dos maiores entraves é o próprio Estado que se omite em criar legislações favoráveis a esta causa, e um exemplo disso, é o próprio Estatuto do Índio que aguarda até hoje a revisão no Congresso Nacional.

Para complementar o direito interno do país nas causas relacionadas a questão indígena e suprir algumas das necessidades destes, pode-se contar hoje com Organizações Internacionais que dispunham de uma legislação rica em direitos e obrigações que ficam a disponibilidade e a critério do país adotar. A exemplo disso, temos hoje a Convenção n. 169 da OIT que foi ratificada pelo Brasil no ano de 2002.

No Brasil, “depois de tramitar por 11 anos no Congresso Nacional”, a Convenção n. 169 foi aprovada pelo Decreto Legislativo n. 143, de 20 de junho de 2002, sendo ratificada no dia 25 de julho de 2002. Assim, segundo Rebouças (2023) a Convenção n. 169 da OIT entrou em vigor no Brasil 12 meses após a sua ratificação, ou seja, no dia 25 de julho de 2003, tendo sido promulgada pelo Decreto Legislativo n. 5.051 de 19 de abril de 2004, momento em que foi publicado no Diário Oficial, concluindo-se, desta forma a adoção da norma internacional e, somando-se aos princípios previstos na Constituição Federal de 1988.

2.2 Princípios e Direitos Fundamentais dos povos indígenas e tribais previstos na Convenção n. 169 da OIT

A Convenção n. 169 da OIT foi criada tendo como principal fundamentação o respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana e por este motivo objetiva proteger os povos indígenas do trabalho forçado declarando direitos que tem por finalidade preservar a vida e a cultura destes povos.

Iniciar a discussão em relação aos direitos e princípios fundamentais declarados na Convenção implica em primeiramente tratar de dois princípios fundamentais que são norteadores da relação entre Estado membro e a própria OIT.

Desta forma, aponta-se o primeiro que é o Princípio da Soberania também previsto no artigo 1º, I da Constituição Federal de 1988. As formas de caracterização deste princípio são as mais diversas, pois a Soberania está de acordo com as diferentes formas de organização do poder que ocorreram na história humana, porém em todas elas identifica-se uma autoridade suprema. Esta autoridade suprema seria o Estado Membro frente a OIT, ou seja, a OIT delega ao Estado Membro autonomia para decidir se irá ratificar ou não as convenções aprovadas pela Conferência Internacional do Trabalho. Porém, uma vez que o Estado Membro ratifica uma convenção aplica-se um segundo princípio que é o Princípio do *Pacta sunt servanda* (Rebouças, 2023).

Este princípio já fala por si só, *pacta sunt servanda*, que quer dizer os pactos devem ser cumpridos, ou seja, uma vez que o Estado ratifica uma convenção ele assume a obrigatoriedade de cumprir com os dispositivos declarados nela, assim, para que isso seja possível sem que haja a cobrança dos órgãos e o controle sobre eles impõem-se um princípio ético de justiça internacional, a partir do qual pressupõe-se a boa-fé dos Estados em cumprir com os pactos estabelecidos, porém, infelizmente, nem sempre isso acontece.

Partindo-se então para os direitos declarados na Convenção n. 169 da OIT pode-se classificá-los de diversas formas, pois como visto acima, um direito sempre deriva de um princípio, assim, precisamos entender quais os princípios constantes na Convenção n. 169, a partir dos direitos declarados, ou então, partir de um primeiro princípio, o qual é um dos fundamentos para a criação da referida Convenção que é o Princípio da Dignidade da Pessoa Humana.

Este princípio, assim como o princípio da soberania, também foi positivado no ordenamento jurídico brasileiro com *status* de princípio fundamental no artigo 1º, inciso III da Constituição Federal de 1988, e tem como base a ideia do valor da pessoa humana. Pode-se afirmar, então, que os “direitos à vida, bem como os direitos de liberdade e de igualdade, correspondem diretamente às exigências mais elementares da dignidade da pessoa humana” (Sarlet, 2016, p. 102).

O direito à vida, à igualdade e liberdade, previsto no artigo 5º, caput da CF/88, também pode ser encontrado na Convenção n. 169 da OIT, sendo que o primeiro, o direito à vida, encontra-se no artigo 2º, caput, quando aduz que “os governos terão a responsabilidade de desenvolver, com a participação dos povos interessados, uma ação coordenada e sistemática para proteger seus direitos e garantir respeito a sua integridade física” (OIT, 2011, p. 16), uma vez que respeitar a integridade física de outrem implica diretamente em preservar a vida deste.

O direito à igualdade está previsto no artigo 2º, I, alínea “a” e o direito à liberdade no artigo 3º, caput, da referida Convenção. O primeiro indica que os povos indígenas devem ser beneficiados em condições de igualdade de oportunidades que os demais cidadãos nos direitos previstos na legislação nacional e o segundo princípio, indica que

os povos indígenas e tribais poderão disfrutar de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais sem qualquer impedimento ou discriminação.

Outros direitos igualmente vinculados ao princípio da dignidade da pessoa humana e expressos na Constituição Federal de 1988, são os direitos sociais, tais como, o direito à saúde, educação, trabalho, cultura, moradia, propriedade, todos estes, também elencados na Convenção n. 169 da OIT como direitos fundamentais dos povos indígenas. Sendo assim, os povos indígenas deverão ser tratados com igualdade de direitos, não podendo ser privados do acesso à saúde, educação, ao trabalho entre muitos outros direitos previstos na nossa Carta Maior.

Atenção especial merece o direito à moradia e propriedade, pois estes estão diretamente vinculados a questão da terra. Para os povos indígenas, o direito a terra, previsto no artigo 231, caput da CF/88, constitui um dos direitos mais sagrados, porém tem sido um dos direitos mais violados. Este direito é tão importante para a constituição de outros direitos aos povos indígenas que lhe foi reservado um capítulo especial na Convenção n. 169 da OIT (Madruga, 2020).

Conforme se verifica em Villares (2009), existiram várias formas de violar os territórios indígenas e uma delas foi a expansão territorial brasileira que tinha como principal finalidade disputar a posse de terras com os indígenas para assim, conseguir manter suas principais atividades, dentre elas, a criação de gado e a exploração da floresta tropical no Sul e Sudeste do país onde retiravam a madeira e substituíam por roças, tendo as populações indígenas se tornado um obstáculo a ser vencido, pois concorriam diretamente pelo domínio dos campos naturais e desta forma impediam a ocupação do território.

Este direito, secularmente negado aos povos indígenas é tão importante para a constituição de outros de seus direitos que poderia ser tratado como princípio fundamental. Para ele foi reservado um capítulo especial na Convenção n. 169 da OIT. A parte II (artigos 13 ao 19) da referida Convenção, trata especificamente do direito de propriedade e posse que os povos indígenas têm sobre as terras tradicionalmente ocupadas por eles.

Além disso, prevê também que os Governos de Estados deverão adotar medidas para salvaguardar direitos dos povos interessados de usar terras que não sejam exclusivamente ocupadas por eles, mas que tenham tido acesso para desenvolver atividades tradicionais, a exemplo disso, a situação dos nômades e agricultores itinerantes devem ter atenção especial.

Sobre os direitos territoriais previstos na Convenção n. 169, bem como, na Constituição Federal de 1988, versam outros direitos, onde podemos citar o direito “ao uso dos recursos naturais existentes em suas terras, esses direitos incluem, portanto, o direito desses povos de participar da utilização, administração e conservação desses recursos”, direitos esses que serão exercidos através do direito a consulta prévia que determina que o Estado deve juntamente com os povos indígenas, discutir a possibilidade de extrair e utilizar os recursos naturais existentes nestes territórios (OIT, 2011, p. 24).

O direito a consulta prévia como é denominado na Convenção n. 169, igualmente a vários outros direitos básicos acima citados, alude ao princípio da dignidade da pessoa humana e está implicitamente assegurado na CF/88 no artigo 231, § 3º, embora em conceito mais restrito onde afirma-se a necessidade de ouvir as comunidades afetadas toda vez que as atividades tenham por fim o aproveitamento dos recursos hídricos,

incluídos os potenciais energéticos, a pesquisa e a lavra das riquezas minerais em terras indígenas, ficando-lhes assegurada participação nos resultados da lavra na forma da lei.

Isso demonstra que independentemente de existir o direito declarado na Convenção é necessário que se faça consulta por imposição da CF/88, pois o direito à consulta é um direito a partir do qual os povos indígenas conseguem se firmar em sua diversidade e garantir a propriedade e posse dos seus territórios e consequentemente a sobrevivência de seus povos de maneira que tenham uma vida mais digna, pois conforme cita Villares (2009), o que antes era sempre uma restrição imposta pela sociedade à liberdade dos povos indígenas, hoje é “uma garantia de sobrevivência e uma adaptação sociopolítica à sociedade brasileira. Esse é o confronto que se coloca e que se tem de resolver na regulamentação da territorialidade indígena” (Villares, 2009, p. 51).

Assim, o direito dos povos indígenas ao território se mostra uma demanda fundamental para a sobrevivência deles, pois conforme assinala Souza Filho (2010, p. 120) “um povo sem território, ou melhor, sem o seu território, está ameaçado de perder suas referências culturais e perdida a referência, deixa de ser povo”. Pode-se afirmar, ainda, que é “no território em seus fenômenos naturais que se assentam as crenças, a religiosidade, a alimentação, a farmacopeia e arte de cada povo” (Souza Filho, 2010, p. 120).

Desta forma deve-se garantir a inviolabilidade de seus territórios, respeitando-se o direito a Consulta prévia, livre e informada, direito este que o Estado brasileiro assumiu diante da OIT a responsabilidade de regulamentar os procedimentos de consulta fazendo-se toda uma discussão com os povos interessados para que seja realizada e executada da melhor maneira possível, o que até o momento não ocorreu.

Embora a nossa Constituição Federal de 1988 já tenha previsto e elencado de maneira expressa muitos direitos fundamentais dos povos indígenas e tribais que estão declarados na Convenção n. 169 da OIT, ainda existe uma lacuna muito grande na questão da regulamentação dos procedimentos que devem ser adotados para possibilitar e/ou viabilizar a efetiva aplicação e/ou cumprimento destes direitos no país.

Desde a ratificação da Convenção n. 169, os povos indígenas brasileiros viram uma grande oportunidade de reforçar seus direitos e de cobrar do Estado respostas para os problemas que enfrentam diante da negação do reconhecimento de suas identidades culturais diferenciadas e da maneira como o Estado vem tratando a questão dos territórios indígenas no país.

Um dos maiores empecilhos para a regulamentação dos direitos dos povos indígenas e tribais no Brasil encontra-se no desenvolvimento baseado no crescimento econômico, ou melhor dizendo, no “apoio ao capitalismo agroindustrial para o qual é urgente incorporar os territórios ancestrais dos povos indígenas, gradualmente na monocultura, no latifúndio, no agronegócio e na mineração” (Heck, Feitosa & Silva, 2012, p. 18).

A voracidade de setores, tais como a mineração, agronegócio, latifúndios é tão grande que sempre é saciada à custa do bem-estar social de trabalhadores do campo, de pequenos agricultores, de povos indígenas, de quilombolas e outras comunidades tradicionais. O poder de barganha é tão grande que não se medem esforços para acabar de vez com qualquer tipo de norma que estabeleça o mínimo de respeito a esses povos.

Para Heck, Feitosa e Silva (2012) no caso dos povos indígenas, a omissão do Estado em regulamentar os seus direitos ou de simplesmente fazê-los cumprir é uma das maiores violações de direitos fundamentais destes povos, através do qual oficializa-se a

continuidade do decreto de morte que já se estabelecia no início do século XX com as práticas de “limpeza étnica” ou mesmo pela via de um projeto integracionista explícito, como o que vigorou até a promulgação da CF/88.

Conforme já explicitado, a Convenção n. 169 da OIT declara direitos a estes povos, cabendo ao país regulamentar os procedimentos de maneira a possibilitar a execução dos mesmos. Assim, fica evidente que o advento da Convenção n. 169 da OIT foi um grande avanço para a conquista de direitos aos povos indígenas, porém a real conquista de direitos está longe de acontecer, uma vez que a conquista de direitos está na efetivação dos mesmos e não apenas na declaração.

Desta forma, é nítido que as violações cometidas contra os direitos dos povos indígenas no Brasil, não ocorrem simplesmente pela falta de regulamentação de seus direitos, mas sim, com o descumprimento dos direitos já declarados, ou ainda, pela edição de normas e legislações que vão de encontro aos verdadeiros interesses desses povos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Convenção n. 169 da OIT teve uma grande contribuição na luta dos povos indígenas para a afirmação de seus direitos. O reconhecimento de diferentes etnias em um país abre espaço para assim poder se debater e discutir novas formas de governar e aproveitar os conhecimentos destes povos em benefício de toda a população.

Porém, deve-se ressaltar que independente de legislação nacional ou internacional, os direitos dos povos indígenas nunca foram realmente respeitados. Nesse sentido, o Estado é, em geral, o maior violador dos direitos dos povos originários. Nessa perspectiva pode-se citar alguns exemplos: a legitimação dos genocídios, etnocídio e epistemicídios, alegando ser o interesse nacional mais importante do que a manutenção e

garantia dos territórios sob a propriedade e posse dos povos indígenas. Deve-se notar que o Estado justifica seus atos impondo que os interesses nacionais se sobrepor aos interesses indígenas, criando com isso uma justificativa de domínio e poder sobre as terras indígenas.

Outra forma de violação do Estado é praticada por omissão, ocorre com a falta de regulamentação e aplicação dos direitos já constituídos, ou seja, para o Estado é indiferente se aqui vivem povos indígenas ou não, eles passam por cima de qualquer direito deles para beneficiar os monocultores, madeireiras, usineiros, fazendeiros, extrativistas.

Assim, se evidencia que o advento da Convenção n. 169 da OIT foi um grande avanço para a conquista de direitos aos povos indígenas, porém a real conquista de direitos está longe de acontecer, uma vez que a conquista de direitos está na efetivação dos mesmos e não apenas na declaração.

Historicamente, os povos indígenas do país vivem em situações precárias de extrema vulnerabilidade de saúde, alimentação, moradia, trabalho, mobilidade e por fim, do próprio território. Assistimos atônitos os extermínios da diversidade cultural no Estado brasileiro, sem, no entanto, conseguirmos fazer frente politicamente a essa sangria. Deve-se conscientizar as pessoas da importância da preservação e manutenção dos territórios indígenas, bem como, a preservação do meio ambiente. Convenção n. 169 da OIT é um instrumento dos mais relevantes para a proteção e prevenção dos direitos dos povos indígenas.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, A. V. (2006). *Povos indígenas e a lei dos “brancos”*: o direito a diferença.

Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade; LACED/Museu Nacional.

Brasil. (1973). *Lei 6001 de 19 de dezembro de 1973*. Dispõe sobre o Estatuto do Índio. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6001.htm. Acesso em: 04 abr. 2024.

Cunha, M. C. (2012). *Índios no Brasil: história, direitos e cidadania*. São Paulo: Claro Enigma.

Freire, J. R. B., & Libânio, O. (2011). Rondon, o Brasil dos sertões e o projeto de nação. In: Freire, C. A. R (Org). *Memória do SPI: textos, imagens e documentos sobre o serviço de proteção aos índios (1910-1967)*. Rio de Janeiro: Museu do Índio – FUNAI.

Gagliardi, J. M. (1989). *O indígena e a república*. São Paulo, SP: Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo em coedição Editora Universidade de São Paulo.

Heck, S. E., Silva, R. S. & Feitosa, S. F. (2012). *Povos indígenas: aqueles que devem viver – manifesto contra os decretos de extermínio*. Brasília: Cimi – Conselho Indigenista Missionário, 2012.

Madruga, L. A. (2020). *As Normas Internacionais e o Comportamento dos Estados: A relação entre os povos indígenas e o Brasil sob o jugo da Convenção Nº 169 da OIT*. *Conjuntura Global*, 9 (2), 19 - 40.

Menezes, G. M. C., & Moraes, M. C. A. (2023). Convenção nº 169 da OIT e o direito de autodeterminação dos povos tradicionais. *Revista Foco*, 16 (9), 1 - 18.

Organização Internacional do Trabalho. (2011). *Convenção n. 169 sobre povos indígenas e tribais e resolução referente à ação da OIT*. Brasília: OIT. Recuperado de: <http://portal.iphan.gov.br/baixaFcdAnexo.do?id=3764>. Acesso em: 04 abr. 2024.

Oliveira, P. E. (2011). “*Transformar o índio em um índio melhor*”: saúde e doença no contexto do indigenismo (1910-1967). In: Freire, C. A. R (Org). *Memória do SPI: textos, imagens e documentos sobre o serviço de proteção aos índios (1910-1967)*. Rio de Janeiro: Museu do Índio – FUNAI.

Rebouças, F. (2023). Convenção 169: a espacialidade como resposta política emancipatória aos ataques contra povos e comunidades tradicionais. *Cadernos de Campo – Universidade de São Paulo*, 32 (1), 1 - 17.

Sarlet, I. W. (2016). *A eficácia dos direitos fundamentais*. 13. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado.

Souza Filho, C. F. M. (2010). *O renascer dos povos indígenas para o Direito*. Curitiba: Juruá.

Villares, L. F (2009). *Direito e povos indígenas*. Curitiba: Juruá.



Startup em produtos nutracêuticos: Desenvolvendo um modelo de negócios aplicável ao segmento.

Rafael Gomes Sousa¹

André Felipe da Silva Guedes²



RESUMO

Objetivou-se o desenvolvimento de um modelo de negócios para empresa que comercialize nutracêuticos para tratamento de distúrbios psiquiátricos. Metodologicamente utilizou-se de uma revisão retrospectiva da literatura e pesquisa qualitativa em literatura física e digital. Foram feitas várias análises fundamentadas na conjugação de dois métodos, de desenvolvimento de clientes por Blank & Dorf e o Canvas por Osterwalder & Pigneur. Foram estabelecidas hipóteses do negócio, construção do quadro canvas, teste do problema, teste da solução, criação do PMV. Foram delineados cenários prováveis e criação dos protótipos finais para o modelo. A proposição de um modelo de negócio para essa startup é de que seja online e atenda a requisitos prévios, seguindo as etapas subsequentes para sua validação.

Palavras-chave

Startup. Modelo de negócios. Nutracêuticos.

ABSTRACT

The objective was to develop a business model for companies that sell nutraceuticals to treat psychiatric disorders. Methodologically, a retrospective literature review and qualitative research in physical and digital literature were used. Several analyzes were carried out based on the combination of two methods: customer development by Blank & Dorf and Canvas by Osterwalder & Pigneur. There were business hypotheses, construction of the canvas, testing the problem, testing the solution, and creating the PMV. Probable scenarios and the creation of final prototypes for the model were outlined. A business model for this startup proposes that it is online, meets the prerequisites, and follows subsequent steps for its validation.

Key words

Startup. Business model. Nutraceuticals.

1. Graduado em Farmácia e habilitado em Análises Clínicas pela UFPB. Pós-graduação em Hematologia - IBRAS. Título de Especialista em Análises Clínicas - TEAC/SBAC. MBA executivo em Gestão de Empresas – Universidade Dom Bosco. Mestrando em Business Development and Innovation pela MUST University E-mail: rafa_g_sousa@hotmail.com

2. Graduado em Física pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Mestre e Doutor em Engenharia e Tecnologia de Materiais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Email: andre.guedes@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A construção e aplicação de modelos de negócios diferenciados e inovadores na indústria da saúde é tarefa árdua que demanda muito compromisso do empreendedor. Para *startups* nesse setor, deve-se iniciar e sustentar um planejamento que tenha por fundamentos estratégias aperfeiçoadas de financiamento, de mercado e operacional. (Tsai & Erickson, 2006, como citado em Katz, 2018)

O mercado farmacêutico brasileiro continua aquecido com a produção e venda de medicamentos o que torna o país o quinto maior mercado consumidor de medicamentos no mundo (Serenio, 2020) e os psicofármacos (também chamados psicotrópicos), aqueles utilizados para tratar problemas mentais são um dos mais consumidos. (Oliveira et al, 2021)

As altas taxas de morbidades psiquiátricas colocam o Brasil quase ‘no fundo do poço’, junto de países com pior avaliação do bem-estar mental (Sapien labs, 2024). Esse quadro sombrio, por conseguinte, possui relação direta com o uso e abuso de psicotrópicos que, muito embora, apresentem alguns efeitos terapêuticos, são atualmente rotulados com alta incidência de efeitos colaterais, como dependência química e/ou psicológica, até mesmo graves e agudos como a síndrome serotoninérgica.

Vários outros fatores, vale salientar, como o envelhecimento da população, o aumento dos custos com saúde e a melhoria do acesso à medicina suplementar, tem levado os brasileiros a buscarem por alternativas terapêuticas com produtos menos danosos e com perfil de segurança melhor estabelecidos. (Fernandes, 2016) Os suplementos nutracêuticos constituem uma alternativa para as pessoas cansadas dos tratamentos convencionais baseados apenas na medicina biomédica. O conceito de nutracêutico se

refere a uma ampla gama de nutrientes e substâncias bioativas que oferecem benefícios para saúde, incluindo a prevenção e o manejo de doenças crônicas e infecciosas. (Batista & Souza Abud, 2022).

O mercado para esses produtos está em pleno crescimento (CFF, 2017 como citado em Batista & Souza Abud, 2022) o que fez surgir vários novos *players*. Para competir nesse cenário buscando suprir essa demanda ainda não totalmente atendida em sua plenitude, *marketshare* e posicionamento, é preciso inovação. A proposição de um método de construção de modelo de negócios apropriado para o segmento de suplementos nutracêuticos poderá auxiliar no sucesso desse empreendimento, particularmente no cenário brasileiro.

2. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma revisão retrospectiva da literatura e pelo uso de metodologia de pesquisa qualitativa. Seu enquadramento teórico foi elaborado através de publicações relacionadas ao tema no período compreendido entre 2006 e 2024, com o objetivo de desenvolver um modelo de negócios aplicável à empresa de comércio de produtos nutracêuticos.

Os dados utilizados foram obtidos de pesquisas realizadas durante os meses de janeiro a abril de 2024 a partir de buscas realizadas em literatura física como livros científicos e, também, bancos de dados virtuais como o Scielo (Biblioteca Eletrônica Científica Online), Google Acadêmico, BVS/Medline (Biblioteca Virtual em Saúde) e Pubmed (*National Library of Medicine*) e sites oficiais como ANVISA e SINITOX.

Obteve-se acesso a 18 artigos científicos, 2 bancos de dados oficiais e 5 livros relacionados ao tema utilizados para análise.

As palavras-chave para pesquisa de dados foram modelo de negócios, modelo de negócios para startup, estratégia de negócios, proposta de valor, suplementos nutracêuticos, nutracêuticos, nutracêuticos em saúde mental, suplementação nutricional em problemas psiquiátricos, intoxicação por medicamentos, transtornos de ansiedade, interações por uso de drogas, metodologia ágil e modelo de desenvolvimento do cliente.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Saúde mental no atual contexto

Considera-se que o estresse mental é uma condição predisponente para desordens mentais e vem se tornando comum e se manifestado nas pessoas na sociedade atual. (Kwak & Jukes, 2001, como citado em Moraes & Colla, 2006) A sobrecarga mental pode ser identificada por meio de sintomas iniciais como fadiga, melancolia exagerada e irritabilidade e que podem evoluir para sintomas mais severos como transtornos depressivos, ansiosos e obsessivo-compulsivos.

Os transtornos mentais geram consequências significativamente negativas que afetam a sociedade em geral. O impacto econômico e social dos transtornos mentais pode ser observado em termos de perda de capital humano, diminuição da força de trabalho qualificada e educada, comprometimento da saúde e do desenvolvimento global das crianças, redução da produtividade, violência, criminalidade, situação de rua e pobreza, morte precoce, vulnerabilidade sanitária, desemprego e custos para os familiares. (Mateus et al, 2008, como citado em Silva, 2010)

Dados do 4º Relatório de Saúde Mental Global do ano de 2023, de mais de setenta países com representantes em todos os continentes, mostraram uma situação alarmante para o nosso país. O Brasil está nas últimas colocações da escala MHQ (MHQ – quociente de saúde mental, em português) acima apenas da África do Sul, Reino Unido e Uzbequistão e está na terceira pior posição quando se analisa a porcentagem da amostra que declarou estar angustiado ou em dificuldades psíquicas. Em todas as dimensões de bem-estar analisadas na pesquisa, o Brasil apresenta-se nas últimas posições em relação a todos os países. (Sapien labs, 2024)

3.2. Nutracêuticos, nova abordagem na saúde mental

Vários estudos vêm demonstrando os benefícios do uso de nutracêuticos em diversas situações como emagrecimento, obesidade, diabetes, dislipidemias, doenças cardiovasculares (Cechinel & Zanchett, 2020) e na saúde da mente (Sarris et al., (2022) fortalecendo o conceito e a prática do consumo desses produtos e que ainda são livres de receita médica facilitando seu acesso. (Cechinel & Zanchett, 2020)

Nutracêuticos, dessa forma, são produtos que englobam uma variedade de categorias, como fibras dietéticas, ácidos graxos poliinsaturados, proteínas, peptídeos, aminoácidos ou cetoácidos, minerais, vitaminas. (Andlauer & Fürst, 2002, como citado em Moraes & Colla, 2006). Constituem fonte de compostos naturais com propriedades antioxidantes como glutathione, ‘n-acetil-cisteína’ e selênio, anti-inflamatórias, hipoglicemiantes e anticarcinogênicas. (Moraes & Colla, 2006; Cechinel & Zanchett, 2020). Ainda podem estar disponíveis em diferentes formas de apresentação como cápsulas, comprimidos, pós, soluções e xaropes. (Cechinel & Zanchett, 2020). Suas

apresentações muito se assemelham aos medicamentos tradicionais o que também contribui para uma maior confiança dos consumidores.

Apresentamos abaixo a Tabela 1 com estudos avançados dos nutracêuticos e fitocêuticos mais promissores.

Tabela 1 - tipos de intervenção e transtornos mentais abrangidos.

Tipo de intervenção	Transtorno de saúde mental	Intervenção
Nutracêuticos	Transtornos de humor	Ácidos graxos ômega-3 (em particular ácido eicosapentaenóico: EPA), vitamina D, N-acetilcisteína, probióticos, zinco, compostos à base de folato, S-adenosil-metionina, vitamina C, triptofano e 5-HTP, creatina, inositol e magnésio
	Transtornos de ansiedade	N-acetilcisteína
Fitocêuticos	Transtornos de humor	Erva de São João, açafraão, curcumina, rodiola e lavanda
	Transtornos de ansiedade	Lavanda, kava, ashwagandha, galphimia e camomila

Fonte: adaptada de Sarris et al., 2022, p. 430.

O diagnóstico médico adequado e a exploração clara de todas as opções de tratamento possíveis são fundamentais no tratamento de transtornos mentais. A decisão final sobre a utilização de suplementos nutricionais como tratamento, no entanto, deve ser baseada nas preferências do paciente. Com o crescente interesse dos consumidores em terapias naturais e holísticas, as terapias nutricionais estão sendo cada vez mais aceitas e pesquisadas. (Lakhan & Vieira, 2008)

A abordagem de como os nutracêuticos podem ser uma alternativa terapêutica para tratamento de distúrbios psiquiátricos está em evidência no atual contexto. Essa estratégia visa aliviar a sobrecarga de psicofármacos utilizados em demasia pela população e as consequências danosas desse consumo.

Essa classe de suplementos nutricionais vem apresentando grande aceitação no mercado de saúde e são considerados confiáveis pela população. Com isso, muitas novas empresas têm surgido para suprir essa necessidade. Como descrito nos textos abaixo, várias podem ser as abordagens para construção de um modelo de negócios que melhor atenda aos requisitos desse empreendimento e o torne viável. Foram selecionadas propostas de elaboração de modelagem com base em autores como Osterwalder & Pigneur (2010), Blank & Dorf (2012) e Pedroso (2018).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Construindo um modelo de negócios dinâmico

No âmbito dos cuidados de saúde, a demanda por serviços mais eficientes e ágeis está em constante crescimento. Para as empresas que desejam enfrentar esse desafio, especialmente quando se trata de terapias farmacológicas, é essencial adotar um

modelo de negócios apropriado. Quando se trata de lançar um produto farmacêutico [...], o empreendedor precisa ter sucesso em cada etapa desse processo multidimensional, desde a concepção inicial até a comercialização. (Rocha, 2021)

Todo projeto de construção de modelos de negócio é único e apresenta seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos para o sucesso. O processo que será demonstrado terá a conjugação dos modelos de construção de *business models* entre as proposições de desenvolvimento de clientes por Blank & Dorf, (2012) como citado em Souza e Danilevich, (2014) e o *Canvas* por Osterwalder & Pigneur, (2010) (Quadro 3). Blank e Dorf (2012) propõem um processo de modelagem de negócios para *startups* com o intuito de auxiliá-las no seu maior desafio que é o de encontrar uma solução e um mercado adequado para o negócio (Blank e Dorf, 2014).

Seguindo a perspectiva de Osterwalder & Pigneur (2010), o processo inicia dividido em cinco fases: mobilização, compreensão, *design*, implementação e gerenciamento. Para aplicação específica a esse modelo de *startup*, buscou-se atender a pelo menos dois objetivos conforme Osterwalder & Pigneur, (2010, p.248): (1) “satisfazer as necessidades existentes, porém não atendidas, do mercado e (2) aprimorar, provocar ou transformar um mercado existente com um modelo de negócios melhor”, conforme apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - as cinco fases do processo de construção de Modelo de Negócio proposto por Osterwalder & Pigneur, (2010) em associação com o modelo de Desenvolvimento de clientes de Blank & Dorf (2012).

Fases	Fase 1: Mobilização	Fase 2: Compreensão	Fase 3: Design	Fase 4: Implementação	Fase 5: Gerenciamento
Objetivo	Preparar para um projeto de construção de modelo de negócios bem-sucedido	Pesquisar e analisar os elementos necessários para o esforço de construção do modelo de negócios. Analisar o problema do cliente	Gerar e testar opções viáveis de modelos de negócios e selecionar a melhor.	Implementar em campo o protótipo de modelos de negócios	Adaptar e modificar o modelo de negócios em resposta à reação do mercado.
Foco	Preparando o cenário	Imersão	Questionamento	Execução	Evolução
Ferramentas	• Quadro Canvas de Modelos de negócios • Storytelling • Estabelecimento de hipóteses	• Quadro Canvas de Modelos de negócios • Padrões de Modelos de Negócios • Insights dos clientes • Descoberta do cliente • Teste do problema teórico • Teste da solução teórica • Pensamento visual • Ideação	• Cenários • Descoberta do cliente • Testando a solução teórica • Quadro Canvas de Modelos de negócios • Estudo do ambiente • Matriz swot • Protótipos	• Quadro Canvas de Modelos de negócios • Pensamento visual • Storytelling • Gerenciando múltiplos modelos de negócios • Teste a solução na prática • Verificação e rearticulação • Validação pelo cliente Obs.: não implementada por necessitar de dados reais de modelo de negócio em execução.	• Quadro Canvas de Modelos de negócios • Pensamento visual • Cenários • Estudo do ambiente • Avaliação de modelos de negócios • Geração de demanda • Estruturação da empresa Obs.: não implementada por necessitar de dados reais de modelo de negócio em execução.
Referências	• Osterwalder & Pigneur (2010) • Blank e Dorf (2014)	• Osterwalder & Pigneur (2010) • Blank e Dorf (2014) • Souza e Danilevitz (2014).	• Osterwalder & Pigneur (2010) • Blank e Dorf (2014) • Souza e Danilevitz (2014).	• Osterwalder & Pigneur (2010) • Blank e Dorf (2014)	• Osterwalder & Pigneur (2010) • Blank e Dorf (2014)

Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010), pag. 249.

4.2. Fase 1: Mobilização

Nessa fase parte-se para o *design* inicial do modelo. Para isso pode-se utilizar de uma ferramenta chamada de *storytelling* para dar dinamicidade ao projeto. Essa ferramenta é utilizada para a construção de um perfil geral do cliente como uma narração. Através dela, pôde-se elaborar um cliente hipotético com as seguintes características: cliente adulto, com grau de escolaridade de médio a alto, estudante/trabalhador, em tratamento com psicofármacos regulados, busca tratamento como monoterapia ou complemento do tratamento atual utilizando suplementos nutracêuticos.

4.3. Fase 2: compreensão e descoberta do cliente

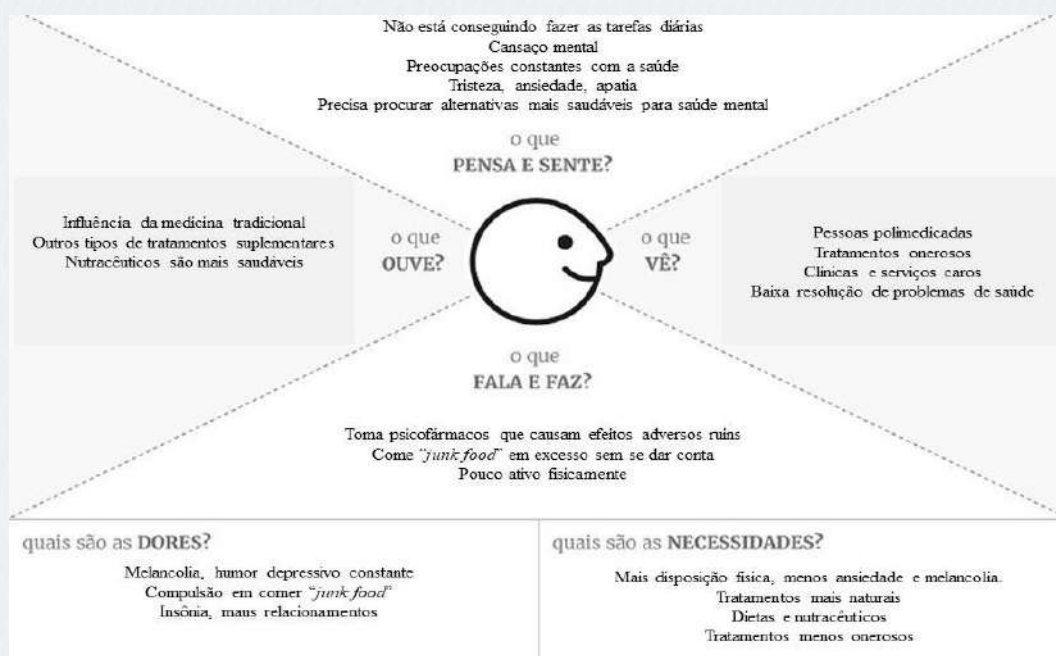
Para iniciar a busca pelo problema do cliente pode-se utilizar de uma ferramenta visual chamada de ‘mapa da empatia’ que ajuda a entender as necessidades e comportamentos dos clientes, contribuindo para a construção e validação das hipóteses do modelo de negócio. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Foram elaborados mapas da empatia dos clientes mais promissores. Sendo eles personificados nos perfis e figuras seguintes:

Perfil 1: consumidor de classe média adulto de 25 a 50 anos. Situação financeira estável, empregado. Conforme Figura 1.

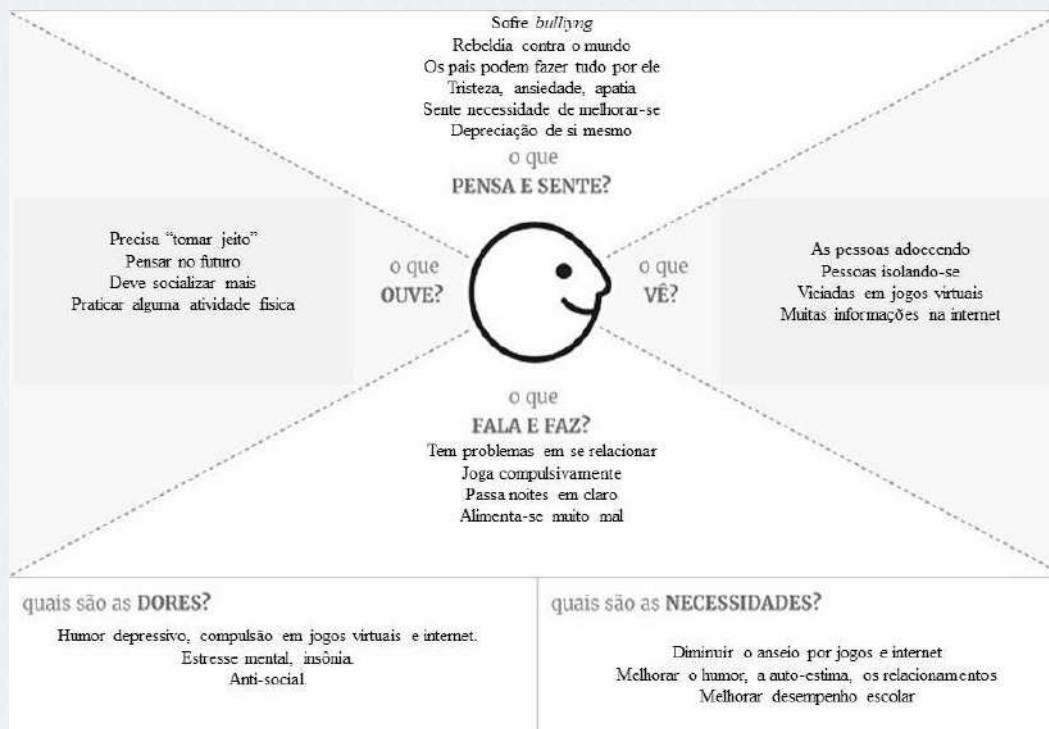
Perfil 2: consumidor de classe média, jovem, de 12 a 25 anos. Geralmente estudante sem renda própria. Conforme Figura 2.

Figura 1: perfil de consumidor 1.



Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010).

Figura 2: perfil de consumidor 2.



Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010).

4.3.1. Elaboração do PMV

Estabelecido o perfil geral de consumidores, faz-se necessário encontrar o chamado PMV ou produto minimamente viável. É fundamental nessa etapa a criação do PMV, já que ele é o produto mínimo necessário para que uma startup possa interagir com os clientes e receber feedback sobre a solução proposta.

Figura 3: PMV teórico aplicado ao modelo proposto



Fonte: adaptado de Souza e Danilevich, 2014.

Dentro da segunda fase do processo proposto por Osterwalder & Pigneur (2010), utilizou-se de mais duas ferramentas, o pensamento visual e a ideação. Através de um *brainstorming* com uma equipe foi elaborado um quadro visual para o modelo de negócios relacionado a essa *startup*. Esta se propõe a ter como ponto de partida o epicentro de clientes. Inovações a partir de clientes são baseadas nas necessidades dos clientes, no acesso facilitado ou aumento da conveniência.

4.4. Fase 3: Design

4.4.1. Cenários

4.4.1.1. Cenário 1: Clientes *online* para problemas psiquiátricos e/ou aumento da performance cerebral

Os produtos atendem a todas as classes sociais?

Seria melhor dar maior foco ao segmento de clientes de classe B, C e D/E?

Proposta de valor diferenciada para classe média alta?

A proposta de valor é da venda do produto apenas?

Teria como associar mais algum produto além do ‘neuracêutico’¹? Outro nutracêutico? Infoproduto?

Os clientes estariam dispostos a pagar pela proposta oferecida?

Os custos seriam reduzidos somente no comércio *online*?

O canal de vendas pode ser focado apenas no site próprio? Com criação de plataforma automatizada para vendas ao cliente?

4.4.1.2. Cenário 2: clientes *off-line* para problemas psiquiátricos e/ou aumento da performance cerebral

Teria como vender o produto e o infoproduto?

Como seriam os canais de distribuição? Cobertura regional ou nacional?

Na proposta de valor, ofertar ao cliente opção de consultar o site para informações adicionais e manual de tratamento?

Vender em lojas e farmácias físicas poderia compor fonte de receita?

Qual o custo de um canal em estabelecimentos físicos?

O segmento de clientes seria de mercado de massa sem distinção de classe social?

Procurar parcerias em redes de lojas e farmácias?

Parcerias com profissionais de saúde? *Marketing* direcionado?

¹ Neuracêutico é um termo originado da junção de nutracêutico e neuro, referindo-se a nutracêuticos que atuam a nível de sistema nervoso.

4.4.2. Protótipos

4.4.2.1. Protótipo 1

O principal protótipo adotado tem como ideia central a venda dos nutracêuticos diretamente ao consumidor final, tendo como intermediário o serviço de logística terceirizado. A proposta de valor para esse modelo tem foco no tipo de negócio de gestão de relacionamento com os clientes criado por John Hagel e Marc Singer (Osterwalder & Pigneur, 2010). Assim, entre os recursos principais, está o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica *online* de vendas e relacionamento com o cliente que possa ser inovadora, apresentando novos mecanismos de venda aprimorados. Além disso, investimento em *marketing*, com rede de afiliados, conforme apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 - protótipo 1

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
Indústria farmacêutica	Comércio <i>online</i> de suplementos	Nutracêuticos seguros com certificação	Site <i>online</i> próprio	B2C
Empresas de logística	nutracêuticos e infoprodutos	Infoprodutos validados		
Desenvolvedores de TI	<i>Marketing</i> digital	Terapêutica natural acessível		
<i>Marketplaces</i>	Gerenciamento da cadeia de valor	Site especializado e inovador		
Rede de afiliados	Recursos Principais		Canais de Distribuição	

	<i>Hardwares</i> e <i>softwares</i> especializados		Site próprio e <i>marketplace</i> diversos	
	Infraestrutura mínima para gestão			
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas	
Manutenção da plataforma online			B2C: venda dos produtos e infoprodutos.	
Manufatura e comercialização dos produtos e infoprodutos				
Logística terceirizada				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

4.4.2.2. Protótipo 2

Nesse novo modelo de negócios, foi proposta uma nova abordagem, não mais focada no relacionamento com o cliente, mas no gerenciamento de infraestrutura como fundamento, conforme apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 - protótipo 2.

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes

Indústria farmacêutica	Comércio <i>online/off-line</i>	Nutracêuticos de seguros com Site <i>online</i> próprio	B2C
Empresas de logística	suplementos nutracêuticos e infoprodutos	certificação e Infoprodutos validados	B2B
Desenvolvedores de TI	<i>Marketing</i> digital	Terapêutica natural	
<i>Marketplaces</i>	Gerenciamento da cadeia de valor	acessível	
Rede de afiliados		Site especializado e inovador	
	Recursos Principais		Canais de Distribuição
	<i>Hardwares</i> e <i>softwares</i> especializados		Site próprio e <i>marketplace</i> diversos
	Infraestrutura de armazenamento e gestão		Distribuidoras farmacêuticas
			Lojas e farmácias
Estrutura de Custos			Fluxo de Receitas
Manutenção da plataforma online			B2C: venda dos produtos e infoprodutos.
Manufatura e comercialização dos produtos e infoprodutos			
Logística terceirizada			B2B: venda dos produtos e infoprodutos.
Empresas distribuidoras			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

4.5. Fase 4: Implementação e fase 5: gerenciamento

Estas fases não puderam ser atendidas no presente trabalho por requisitarem resultados do negócio implantado. As adaptações e melhorias ou “pivotagens”, por

consequente, somente poderão ser realizadas no modelo de negócio diante das respostas obtidas do mercado.

Nessas fases avançadas encontra-se também a terceira fase do ciclo de “descoberta do cliente” proposto por Blank e Dorf (2014), testando, experimentalmente, a solução na prática real da organização, verificando e rearticulando, se necessário, o problema bem como a solução.

Como demonstrado, essas fases requerem que o produto já esteja no mercado em contato com os clientes, e não é objeto de estudo do presente trabalho. Assim como as fases subsequentes do modelo de Desenvolvimento do Cliente de Blank e Dorf (2014), validação do cliente, geração de demanda e estruturação da empresa também se correlacionam com as fases quatro e cinco do processo de construção do Business Model Canvas, portanto, não podendo ser atendidas nesse estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modelagem de negócio para essa *startup* mostrou-se um processo dinâmico em que se utilizou de propostas de diferentes autores, com semelhanças e particularidades. Diante das várias análises efetuadas, verificou-se que fatores importantes como canal de vendas flexível por *e-commerce*, gestão profissional e o uso de tecnologia avançada podem atender à expectativa de mercado existente de forma inovadora e com eficiência contribuindo favoravelmente à execução do modelo de negócio proposto para essa *startup*.

O modelo resultante, vale salientar, é um ponto de partida, um protótipo para a criação da organização. Assim, muito ainda pode ser modificado e adaptado conforme os

resultados que pressupõem os testes para descoberta e validação do cliente, atividades estas que serão abordadas em campo, numa etapa posterior.

A pesquisa serviu também para elucidar a necessidade crescente dos consumidores por novos produtos e serviços terapêuticos que tenham melhor eficácia na solução de seus problemas de ordem mental, entregando algo além de um produto, mas também sua certificação, informação segura e uma plataforma de acesso fácil para cumprimento da proposta de valor da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. (2016). RDC 98 de 1 de agosto de 2016. Disponível em: https://antigo.anvisa.gov.br/documents/10181/2921766/RDC_98_2016_COMP.pdf/dcb09ea1-e222-4192-98c5-54a13426dc4a Acessado em 16 de janeiro de 2024.

Batista, N. R. A., & Souza Abud, A. K. (2022). *Prospecção Tecnológica do Setor de Nutracêuticos no Brasil e no Mundo*. Cadernos De Prospecção. <https://doi.org/10.9771/cp.v15i1.43817> Acessado em 12 de março de 2024.

Blank, S.;Dorf, B. (2014). *Startup: Manual do Empreendedor*. Rio de Janeiro: Atlas Book.

Cechinel, V. F. & Zanchett, C. C. C. (2020). *Fitoterapia avançada: uma abordagem química, biológica e nutricional* (1ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Fernandes, A. M. J. (2016) *Investigação clínica com nutracêuticos*. Dissertação de mestrado em Farmacologia Aplicada. Faculdade de Farmácia. Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/36564> Acessado em 16 de janeiro de 2024.

Katz, A. B. B. (2018). O desenvolvimento de modelos de negócios em *startup* brasileira de biotecnologia. Dissertação de conclusão de mestrado profissional em empreendedorismo da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-30052019-155643/pt-br.php>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

Lakhan, S. E., & Vieira, K. F. (2008). Nutritional therapies for mental disorders. *Nutrition Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/1475-2891-7-2>

Moraes, F. P.; Colla, L. M. (2006). Alimentos funcionais e nutracêuticos: definições, legislação e benefícios à saúde. *Revista Eletrônica de Farmácia*, 3 (2), 99-112. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/REF/article/view/2082>. Acessado em 19 de janeiro de 2024.

Oliveira, J. R. F., Varallo, F. R., Jirón, M., De Lima Ferreira, I. M., Siani-Morello, M. R., Lopes, V. D., & Pereira, L. R. L. (2021). Descrição do consumo de psicofármacos na atenção primária à saúde de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. *Cadernos De Saude Publica*. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00060520> Acessado em 14 de março de 2024.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Rocha, R. F. (2021). A avaliação de investimentos em healthtechs brasileiras de modo a identificar oportunidades de negócios destas no setor farmoquímico. Trabalho de conclusão de curso para graduação em Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/233327>. Acessado em 09 de fevereiro de 2024.

Sapien Labs. Releases the 4th Annual Mental State of the World Report. (2024) Sapien Labs | Neuroscience, Human Brain Diversity Project. Disponível em: https://sapienlabs.org/whats_new/sapien-labs-releases-the-4th-annual-mental-state-of-the-world-report/ Acessado em 21 de março de 2024.

Sarris, J. et al. (2022). Clinician guidelines for the treatment of psychiatric disorders with nutraceuticals and phytoceuticals: The World Federation of Societies of Biological Psychiatry (WFSBP) and Canadian Network for Mood and Anxiety Treatments (CANMAT) Taskforce. *The World Journal of Biological Psychiatry*, 23 (6), 424–455. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35311615/>. Acesso em 15 de janeiro de 2024.

Silva, D. F. (2010). Transtornos mentais e pobreza no Brasil: uma revisão sistemática. *Rep. Inst. Fiocruz*. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/30761> Acessado em 15 de março de 2024.

Serenó, V. M. B., Silva, A. S., & Silva, G. C. (2020). Perfil epidemiológico das intoxicações por medicamentos no Brasil entre os anos de 2013 a 2017. *Brazilian Journal of Development*, 6(6), 33892–33903. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n6-079> Acessado em 14 de março de 2024.

Souza, A. L. S.; Danilevich, A. M. F. A.. (2014). Concepção de modelo de negócio de startup: um estudo sobre a aplicação do modelo de desenvolvimento de clientes. *Repositório digital UFRGS*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/103734> Acessado em 04 de abril de 2024.



Gestão do capital humano na prevenção da psicopatia nas organizações.

Cristina Laranjeira¹
Helenice Feijó de Carvalho²



RESUMO

O presente estudo objetiva avaliar se os critérios, ferramentas e técnicas empregadas por especialistas em recursos humanos, durante o processo de recrutamento e seleção de pessoas, visando mitigar a contratação de indivíduos que apresentem indícios de transtorno de personalidade antissocial (TPA). A abordagem adotada compreendeu uma pesquisa bibliográfica com análise descritiva-exploratória, visto que profissionais que apresentem evidências de TPA demonstram habilidades marcantes de persuasão e de manipulação que podem prejudicar o ambiente organizacional em vários aspectos. Portanto é crucial o enfoque e análise deste tema para evitar problemas substanciais, como prejuízos financeiros e até danos à imagem das corporações. Esta pesquisa, por meio da revisão dos principais testes desenvolvidos pela psicologia, revelou a existência de instrumentos capazes de identificar traços psicopáticos.

Palavras-chave

Transtorno de Personalidade Antissocial. Recursos Humanos. Testes de Avaliação

ABSTRACT

The present study aims to evaluate whether the criteria, tools, and techniques used by human resources specialists during the recruitment and selection process aim to mitigate the hiring of individuals who show signs of antisocial personality disorder (APD). The approach adopted comprised bibliographical research with descriptive-exploratory analysis, as professionals who present evidence of APD demonstrate remarkable skills of persuasion and manipulation that can harm the organizational environment in several aspects. Therefore, it is crucial to focus and analyze this topic to avoid substantial problems, such as financial losses and damage to the corporation's image. This research, through a review of the main tests developed by psychology, revealed the existence of instruments capable of identifying psychopathic traits.

Key words

Antisocial Personality Disorder. Human Resources. Assessment Tests.

1. Mestre em Administração de Empresas pela MUST University, Especialista em Gestão de Negócios e Compliance, Graduada em Administração de Empresas. E-mail: cristina_laranjeira@hotmail.com

2. Doutora em Psicologia Social, Mestre em Psicologia Social, Mestre em Administração, Graduação em Psicologia. Adjunt Faculty - MUST University. E-mail: helenice.carvalho@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas assume o desafio de integrar os colaboradores à cultura organizacional, promovendo o desenvolvimento de habilidades, o bem-estar no ambiente de trabalho e a construção de relações saudáveis.

Contudo, processos seletivos não criteriosos podem ser a porta de entrada de profissionais com transtornos de personalidade que apresentam desafios específicos no âmbito profissional.

Diante disso, o *compliance*, que remete ao atuar em conformidade com regras, regulamentos e legislação, aparece como uma ferramenta crucial na prevenção de contratação e manutenção de profissionais não adequados à governança definida, assegurando um processo seletivo de pessoas que não apenas atendam às competências técnicas, mas também demonstrem integridade, ética e adequação aos valores organizacionais.

Assim, uma abordagem integrada, que combina cultura organizacional consolidada, processos seletivos eficientes, gestão de pessoas e ferramentas de *compliance*, contribui para a formação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, prevenindo a contratação de profissionais com ‘transtornos de personalidade antissocial’, visto que estes indivíduos podem estar em todos os setores da sociedade e, muito deles, interessados em ingressar no ambiente corporativo para obtenção de poder.

Nesse contexto, levantou-se a seguinte problemática de pesquisa: os critérios e as técnicas utilizadas por profissionais de recursos humanos, nas ações de recrutamento e seleção, podem mitigar a contratação de trabalhadores que apresentem indícios de transtorno de personalidade antissocial - TPA?

Assim, o objetivo geral deste estudo compreende avaliar se os critérios, ferramentas e técnicas disponíveis e utilizadas por especialistas de recursos humanos, para o recrutamento de profissionais, visam mitigar a contratação de funcionários que apresentam indícios de transtorno de personalidade antissocial - TPA. Para tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) caracterizar as ferramentas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção; 2) identificar os principais transtornos de personalidade antissocial e os seus impactos na rotina e ambiente organizacional e 3) verificar a ocorrência da intenção de mitigação de portadores de TPAs via processos de recrutamento e seleção.

A relevância deste trabalho baseia-se em estudos já existentes que afirmam que profissionais com desvios de comportamento geram efeitos nocivos às empresas, podendo resultar na perda de potenciais talentos, no comprometimento do clima organizacional, além de ocasionar prejuízos financeiros e de imagem inestimáveis às organizações, pois, geralmente colocam seus interesses próprios acima dos corporativos.

O presente estudo contempla uma pesquisa bibliográfica, com revisão narrativa da literatura especializada. A revisão narrativa, de acordo com Rother (2007, p. 1) “não informa as fontes utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos”, pois, normalmente, constituem-se na análise da bibliografia publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas, com interpretação e análise crítica pessoal do autor. A abordagem descritiva é adequada para estudos que englobam a revisão da literatura a partir da pesquisa bibliográfica. Gil (2010) descreve que essa abordagem proporciona aos pesquisadores o conhecimento das principais contribuições teóricas existentes para um determinado assunto, o que é indispensável para qualquer tipo de pesquisa. Já a pesquisa exploratória permite

“aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa” (Lakatos, 2021, p. 91).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Toda empresa tem a sua cultura própria, influenciada, principalmente pelo comportamento das pessoas. Mesmo os principais executivos que se preocupam com o lado humano e o bem-estar dos profissionais, deverão compreender, incorporar e se adaptar ao modelo de gestão atual e permear os valores e cultura organizacionais a todos os colaboradores, visando a busca de resultados. Cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças, adotados e praticados pelos integrantes (funcionários, clientes, fornecedores e demais partes interessadas) de uma empresa (Bichuetti, 2020).

Há quatro principais tipos de cultura: clã (é comum em empresas familiares); mercado (típica de empresas que competem entre si); inovativa ou adhocrática (voltadas à mudança, inovação - ligadas à tecnologia) e hierárquica (orientada a processos - ambientes extremamente formais). Na cultura de mercado, a postura é competitiva e voltada a resultados, as mudanças são rápidas e, às vezes, radicais. Geralmente, os objetivos dos acionistas são transferidos aos dirigentes e os profissionais são incentivados a ultrapassarem barreiras para a maximização dos lucros, além disso, serão ‘bonificados’ aqueles que apresentarem melhores resultados e ‘punidos’ aqueles que tiverem piores desempenhos (Bichuetti, 2020).

Principalmente as diretorias das empresas devem disseminar a cultura organizacional, reforçar valores, princípios, práticas e procedimentos formais em todos os níveis hierárquicos, estabelecer formas de monitorar desvios e propor medidas

corretivas e punitivas (IBGC, 2015). A busca por profissionais qualificados, dinâmicos e alinhados com os valores e estratégias das empresas pode ocorrer dentro ou fora das organizações. No processo de recrutamento e seleção, os candidatos são avaliados, pelas habilidades técnicas (hard skills), socioemocionais (soft skills) e experiências adquiridas ao longo da trajetória profissional (Ferreira e Vargas, 2015).

Para Chiavenatto (2006, p. 165), “recrutamento é um conjunto de técnicas e de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de ocupar cargos dentro das organizações”. Portanto, a contratação de capital humano não pode ficar restrita à área de gestão de pessoas, sendo essencial que membros das equipes solicitantes estejam envolvidos para aumentar as chances de preencher a vaga com sucesso (Guimarães e Arieira, 2005).

As técnicas de recrutamento e seleção de capital humano estão em constante evolução, sendo adotados jogos online, ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone (bastante utilizado em seleção de profissionais para atendimento ao cliente), rastro social (interação do candidato com as redes sociais) e entrevistas on-line. Contudo, o processo seletivo não termina na contratação do profissional, sendo necessário o acompanhamento e a integração dele na organização durante os primeiros meses de atuação (Guimarães e Arieira, 2005). Conforme Almeida (2004, p. 107) “a gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional”.

A gestão do capital humano desempenha um papel fundamental nas organizações, sendo, uma das preocupações, a identificação de comportamentos disfuncionais, como a psicopatia, que pode ser mitigada com a presença de psicólogos qualificados e bem

treinados, tanto nos processos seletivos quanto durante a atuação dos profissionais (Silva, 2018). Empresas estruturadas com governança corporativa (conjunto de políticas, processos, regras e controles) e programas de *compliance* bem definidos, aculturados e disseminados a todas as partes interessadas (funcionários, clientes, fornecedores, empresas terceirizadas etc.), em parceria com as áreas de recursos humanos, ganham destaque e podem contribuir no conhecimento de candidatos e no monitoramento contínuo do quadro de colaboradores, com avaliação comportamental regular por profissionais capacitados, de modo a identificar traços de psicopatia ou desvios de personalidade (Guimarães, 2022).

Em resposta à legislação e mitigação de casos de assédio moral e sexual, os programas de *compliance* reforçam o cumprimento dos princípios éticos contidos no código de conduta organizacional, elevando o nível de confiança interno e externo da organização e preservando sua reputação corporativa (IBGC, 2015).

Os canais de denúncias integram o código de conduta empresarial, sendo um instrumento relevante para acolher reclamações, críticas e relatos de fraudes, de corrupção e de assédio (moral e sexual), permitindo o conhecimento de práticas contrárias aos interesses da empresa. Deve ter suas diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e conselho de administração e sobretudo garantir a confidencialidade de seus usuários (IBGC, 2015).

Ainda, para promover um programa de *compliance* efetivo é necessário incentivar o diálogo e a confiança para que os colaboradores que presenciarem ou sofrerem assédio, sintam-se seguros para denunciar (Guarini et al., 2021).

O assédio moral possui estreita relação com o abuso de poder, geralmente desmascarado e não aceito pelos próprios funcionários, enquanto a manipulação perversa

é praticada de forma mais ardilosa e silenciosa, causando devastações mais significativas. Em regra, o assediador é autoritário, arrogante, manipulador, demonstra prazer no rebaixamento dos outros, não costuma assumir responsabilidades e reconhecer suas falhas e, geralmente, abusa do seu poder de líder (Mazucatto, 2017).

Tais situações podem comprometer a saúde das vítimas, com consequências psicossomáticas (hipertensão arterial, cefaleia, dermatites e gastrite) e comportamentais (agressividade, aumento de consumo de álcool, cigarro e outras drogas, isolamento social, falta de apetite e problemas sexuais), além de impactar na produtividade, o que reflete diretamente no desenvolvimento e nos resultados da empresa (Mazucatto, 2017).

3. TRANSTORNO DE PERSONALIDADE ANTISOCIAL (TPA) E PSICOPATIA NO AMBIENTE DE TRABALHO

O transtorno de personalidade antissocial (CID 301.7 - F60.2 / DSM-5), que já teve outras três denominações (psicopatia, sociopatia e transtorno da personalidade dissocial), surge já na infância ou no início da adolescência e pode ser caracterizado pela carência de empatia, pela indiferença aos direitos e sentimentos dos outros e pela dificuldade em cumprir as regras sociais. A manipulação e a falsidade são os comportamentos centrais dos indivíduos com esse tipo de transtorno. Apresentam com frequência comportamentos compatíveis com outros transtornos de personalidade (narcisista, histriônica e o *borderline*) e é muito mais comum no sexo masculino (DSM-5, 2014).

O termo psicopata, originado do grego (*psyche* = mente; *pathos* = doença) é uma designação de transtornos de personalidade, utilizado nas pesquisas científicas e no senso comum. Embora não figure de forma específica no DSM-5 (Manual Diagnóstico e

Estatístico de Transtornos Mentais) e no CID-10 (Classificação Internacional de Doenças), está incorporado no ‘transtorno de personalidade antissocial’ (Pires, 2022).

Ainda que o DSM-5 inclua a psicopatia no guarda-chuva de transtorno de personalidade antissocial, Hare (2013, p. 40-41), um dos maiores pesquisadores do tema, afirma haver distinção: os TPAs apresentam um conjunto de comportamentos criminosos e antissociais enquanto a psicopatia é definida a partir de traços de personalidade que vão além de comportamentos sociais, ou seja, não é limitado a condutas antissociais, compreendendo transtorno emocional-afetivo que se manifesta pela falta de culpa e remorso. Em complemento, utiliza a analogia do ‘daltonismo’ (não enxerga as cores com clareza) para enfatizar a falta do aspecto emocional na experiência dos psicopatas.

Para Morana (2004), os transtornos de personalidade, antissocial e a psicopatia são sinônimos e demonstram comportamentos similares: desajustes nas relações interpessoais, violência social e criminalidade, geralmente com taxas expressivas de reincidência. Contudo, admite ser difícil a classificação desses transtornos, já que a maioria dos indivíduos ludibria com comportamentos aparentemente normais.

Embora os TPAs sejam mais comuns na população em geral, os levantamentos sequenciais visam demonstrar um pouco das artimanhas dos psicopatas nas organizações. Pesquisa realizada em empresas americanas demonstrou que 3,9% dos executivos apresentam características psicopáticas. Esses líderes almejam prazer, dinheiro, poder e, normalmente, não exterminam pessoas, contudo se utilizam do cargo para cometerem atrocidades e injustiças (Cabral et al., 2022, como citado em Horta, 2011).

Ao contrário do que as pessoas acreditam, a psicopatia não diz respeito à existência de atributos necessariamente violentos e cruéis, capazes de levar os indivíduos

a cometerem crimes hediondos contra a vida. Os psicopatas podem ser bem-sucedidos como empreendedores, políticos, CEOs e acadêmicos que almejam fama e palco.

O comportamento psicopático ou corrupto pode surgir em função de estímulos culturais e ambientais ‘aprendido’ secundária/funcional) ou por conta do comprometimento significativo das atividades cerebrais (‘primária’ ou ‘verdadeira’) (Freitas; Guerra e Oliveira, 2020).

As pessoas com características similares às dos TPAs são bem-sucedidas em uma sociedade materialista, cujos principais valores são o individualismo e a ganância. Geralmente, é no mundo dos negócios que demonstram falsas aptidões no gerenciamento de equipes e, seus comportamentos frios e antiéticos, não são facilmente percebidos pelos colegas e líderes. Frequentemente mentem, são exibicionistas verbais, pouco empáticos, manipuladores e atribuem a culpa de qualquer problema a outras pessoas (Pires, 2022). Diante de tais comportamentos, surge um tipo de psicopatia, conhecida como funcional ou subclínica, a qual é valorizada no ambiente corporativo, principalmente, nos cargos de liderança. Sob a ótica do comportamento social, esses profissionais são excessivamente impulsivos, insensíveis e tendem a adequar as regras e normas para salvaguardar seus próprios interesses (Pires, 2022).

A psicopatia não tem ‘cura’ e os programas de tratamento não surtem nenhum tipo de efeito nos psicopatas. A Associação Americana de Psiquiatria estima que 3% dos homens e 1% das mulheres na população em geral são psicopatas e, somente 15% a 20% dos criminosos encarcerados têm personalidade psicopática, ou seja, o restante convive em sociedade (Barbiak e Hare, 2022, pp. 36 e 165).

Os psicopatas corporativos, geralmente são líderes tóxicos que cometem assédios e exigem longas jornadas dos times. Pesquisa realizada, em 2019, pela *International*

Stress Management Association (Isma-BR), estimou que 32% da população ativa economicamente sofria com a síndrome de *burnout* (CID-11 – fenômeno ocupacional), decorrente de trabalho excessivo, de estresse crônico e de culturas e líderes tóxicos, cujos sintomas podem ser físicos, psíquicos ou emocionais, podendo chegar à depressão (Bernardo, 2022).

“Aliado a muita manipulação, os psicopatas visam montar um esquema dentro da estrutura da empresa que possa satisfazer suas necessidades de excitação, de progresso e de poder, sem a menor preocupação com os resultados negativos que isso possa ocasionar” (Barbiak e Hare, 2022, pp. 143-144).

Com base em estudos científicos e experiência profissional ao longo da vida, Pires (2022) chegou à conclusão de que as empresas que buscam atingir metas ousadas e enriquecer a qualquer preço, tendem a selecionar profissionais que apresentem individualismo e ambição, assim, os indivíduos potencialmente perversos e gananciosos são os mais propensos a serem contratados nos processos de seleção gerenciais. Ainda, as organizações que valorizam esses princípios tendem a confundir falta de empatia com coragem na tomada de decisões.

Do ponto de vista de riscos, a atuação de pessoas com transtornos de personalidade antissocial e/ou com indícios de comportamentos psicopáticos, principalmente, em cargos de liderança, pode resultar em consequências gravíssimas às organizações públicas e privadas (Freitas, Guerra e Oliveira, 2020).

Pesquisa realizada, em 2018, pela PricewaterhouseCoopers (PwC), relatou que 49% de 7.200 organizações, situadas em 123 países, foram vítimas de crimes econômicos, com destaque para apropriação indevida de bens, fraudes envolvendo consumidores e

crimes cibernéticos. Gestores com compreensão sofisticada dos procedimentos e dos controles cometeram 24% das fraudes internas (Barbiak e Hare, 2022, p. 226).

Nesse contexto, os traços e comportamentos psicopáticos no ambiente corporativo, aparentemente, estão se tornando aceitáveis, visto os crescentes crimes financeiros e fraudes corporativas que ganharam as manchetes ao redor do mundo, dentre os quais destacamos: Enron Corporation (2001), Worldcom (2002), Parmalat (2002), Shell (2004), Siemens (2006), Banco Panamericano (2006), Madoff (2008), Lehman Brothers (2008), Grupo X (2012), Petrobrás (2014), entre outros (Silva, Cunha e Souza, 2020).

Diante disso, é importante reforçar que os psicopatas podem causar danos significativos às organizações, portanto, as empresas devem estar vigilantes aos indícios desse transtorno em potenciais líderes e executivos.

4. APLICAÇÃO DE TESTES PSICOLÓGICOS PARA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

Com o apoio da prática de testes e de exames, a neurociência pode detectar os desvios neurais dos indivíduos predispostos a condutas ilícitas e com traços de comportamentos imorais, que pleiteiem ingressar no serviço público ou privado, bem como daqueles que já ocupam cargos e praticam comportamentos antiéticos e contraprodutivos. Portanto, tais procedimentos podem ser utilizados, inclusive, como mecanismos efetivos e complementares de *compliance* para mitigar a contratação de profissionais capazes de praticar irregularidades, fraudes e corrupções, em aderência aos requisitos previstos na Lei nº12.846/13 de Anticorrupção (Freitas, Guerra e Oliveira, 2020).

Países, principalmente do leste asiático, utilizam testes de psicometria para identificar a tendência de honestidade e a propensão dos indivíduos apresentarem comportamentos inadequados (Freitas, Guerra e Oliveira, 2020 como citado em Kapeli e Mohamed, 2015). Para Ferreira e Vargas (2015), é indispensável, em processos seletivos, a aplicação de testes psicológicos para avaliação do raciocínio (verbal, abstrato e mecânico), do potencial intelectual e dos traços de personalidade dos futuros colaboradores.

Os testes psicológicos são instrumentos de uso exclusivo dos psicólogos, que podem avaliar e mensurar as características psicológicas dos indivíduos, cuja aplicação, correção e interpretação devem seguir rigorosamente requisitos éticos e normatizados, podendo, inclusive, serem adotados em processos de recrutamento e seleção organizacionais. Já o Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (Satepsi) é responsável pela análise da qualidade técnica das ferramentas psicológicas (CFP, 2022).

A avaliação compreende a análise das características psicológicas e do comportamento humano de uma determinada pessoa e/ou grupo. No entanto, é complexo considerar todos os fatores psicológicos e obter um diagnóstico inquestionável, pois as avaliações têm limitações em relação ao que é possível entender e prever. Além disso, a realização dessas atividades, deve ser amparada em técnicas, fundamentos e conhecimentos amplos da psicologia, bem como o domínio do campo da psicopatologia, visando identificar eventuais problemas graves de ordem mental (CFP, 2022).

Nos processos seletivos, os testes psicológicos fornecem subsídios aos especialistas para a identificação de problemas decorrentes da subjetividade humana (Dalbosco e Consul, 2011), o que pode contribuir na detecção de candidatos com indícios de distúrbios, transtornos mentais e desvios de comportamento.

As organizações quase sempre relutam em utilizar medições de psicopatologias, exceto em circunstâncias que requerem a contratação de funcionários críticos à segurança pública (exemplo: policiais, bombeiros e operadores de usinas nucleares). O medo de violação às leis de privacidade e o risco de serem alvos de processos legais inibem a atuação mais profunda nessa área (Barbiak e Hare, 2022, p. 215).

É fundamental escolher os testes adequados para a realização da avaliação (recomenda-se mais que um), coletar as informações dos candidatos (entrevistas, dinâmicas, testes projetivos ou psicométricos), integrar os dados obtidos, desenvolver as hipóteses e realizar a comunicação cuidadosa dos resultados, considerando sobretudo os procedimentos éticos implícitos e as limitações das avaliações (CFP, 2022).

Os profissionais que realizam serviços psicológicos à distância devem estar cadastrados no Conselho Federal de Psicologia (resoluções CFP nº 11/2018 e nº 4/2020), assim como os testes psicológicos devem ter autorização do Satepsi e estar aderentes à padronização e à normatização específica (artigo 18 da resolução CFP nº 9/2018) de uso remoto (CFP, 2022).

Dentre os instrumentos validados pelo Satepsi (2023), serão apresentados os principais testes, totalizando seis.

O teste de Rorschach é uma técnica de avaliação psicológica inventada em 1.920 pelo psicanalista Hermann Rorschach. É composta por dez pranchas de borrões de tinta (cinco monocromática e cinco cromáticas) e permite identificar elementos e traços profundos da personalidade dos indivíduos, inclusive de criminosos. O teste tem ocupado posição privilegiada nas avaliações, demonstrando ser menos suscetível à manipulação, favorecendo sua adoção no contexto dos tribunais (Testoni, 2022).

Nem todas as versões do teste de Rorschach estão válidas e aprovadas para uso. Conforme a Satepsi (2023), as versões favoráveis para avaliação psicológica são o Rorschach - Sistema de Avaliação por Performance (R-PAS) e o Rorschach Clínico.

O teste de Zulliger, projetivo, foi desenvolvido por Hanz Zulliger em 1.942. É composto por três lâminas e objetiva avaliar traços de personalidade e o equilíbrio psicológico dos indivíduos com base psicanalítica. É amplamente utilizado no recrutamento e seleção organizacional e estudos estatísticos lhe conferem confiabilidade e robustez (Sabater, 2021). A versão atualmente válida é o Teste de Zulliger no Sistema Escola de Paris: forma individual. Mas, de acordo com Gallardo (2019), o teste pode, inclusive, ser aplicado de modo grupal para agilizar o processo seletivo.

O Inventário Fatorial de Personalidade (IFP) é um questionário auto aplicativo para identificar as características de personalidade de uma pessoa ou grupo. São 155 itens que o participante deverá responder utilizando afirmativas em uma escala do tipo Likert, podendo variar de um (nada característico) até sete (total característico) (Caires, 2015). O procedimento avalia quinze necessidades fundamentais ou motivos psicológicos: autonomia; mudança; ordem; persistência; exibição; desempenho; denegação; dominância; agressão; assistência; afago; afiliação; intracepção; deferência e heterossexualidade (Dalbosco; Consul, 2011).

O Teste de Atenção Concentrada (D2)s foi criado na Alemanha por Brickenkamp, disseminado na Europa, no Estados Unidos e difundido no Brasil em meados de 1.990. O procedimento é rápido, prático, objetivo e avalia o potencial de concentração individual ou em grupo, a partir de estímulos visuais (Garcia, 2018).

O teste Palográfico, na avaliação da personalidade, conta com anuência do Satepsi. É um instrumento gráfico que permite identificar diversas características dos

indivíduos (impulsividade, emotividade, agressividade, relacionamento interpessoal, extroversão, introversão, energia, entre outras).

A Técnica Projetiva de Desenho (HTP) foi criada por John N. Buck em 1.948 e objetiva compreender aspectos da personalidade dos indivíduos, assim como a forma de interação deles com outras pessoas. É destinado a indivíduos maiores de oito anos e propõe a realização de três desenhos sequenciais (uma casa, uma árvore e uma pessoa) em folhas apartadas, utilizando somente lápis e borracha. A técnica é amplamente utilizada por psicólogos brasileiros, sendo um dos testes mais ensinados nos cursos de formação de Psicologia (Borsa, 2010).

O PCL-R - *Checklist* de Avaliação da Psicopatia de Hare (base do PCL-R:SV e do B-SCAN 360), embora esteja com o estudo de normatização vencido (desde 31/12/2022 - Satepsi), demonstra relevante eficácia na identificação de traços de psicopatia nas organizações. Importante frisar que há poucas pessoas, da área de recursos humanos, com experiência ou treinamento para utilizá-lo rotineiramente (Costa, 2019).

O PCL-R - The Hare Psychopathy Checklist (*Checklist* de Avaliação da Psicopatia de Hare), foi criado pelo médico Hervey Cleckley, o qual, em conjunto com seus colegas e alunos, listou 22 itens que combinam traços de personalidade com comportamentos antissociais específicos dos psicopatas. O PCL-R é uma entrevista semiestruturada, cujo modelo prototípico pode variar entre 0 e 40 pontos e seus usuários devem ter treinamento e experiência adequados, bem como qualificações profissionais condizentes com os padrões éticos e profissionais da área médica. Agrupado em três principais domínios: interpessoal; afetivos e antissocial, uma pontuação de 30 no PCL-R, por exemplo, indica que o indivíduo é altamente psicopático. Os itens 19 e 20 devem ser aplicados em casos em que o indivíduo tiver sido condenado por crime (Barbiak e Hare, 2022).

O *Psychopathy Checklist Screening Version* (PCL/V) é o mais adequado para avaliação de psicopatia na sociedade e no ambiente de trabalho pois é menor e mais fácil de ser utilizado do que o PCL-R, porém segue o mesmo padrão e as propriedades psicométricas. A pontuação média pode variar de 0 a 24 e, o resultado de 18, equivale ao de 30 no PCL-R, com forte indício de psicopatia (Barbiak e Hare, 2022, pp. 41-42).

O B-SCAN 360 é uma ferramenta desenvolvida com base no PCL-R e objetiva identificar traços psicológicos nos ambientes organizacionais. Uma particularidade desse instrumento é que os profissionais avaliam seus colegas, superiores e subordinados ao invés de fornecerem respostas auto referenciadas dos seus próprios traços de personalidade. O modelo possui 20 itens, dentre os quais, quatro voltados à psicopatia, com significativa validade preditiva (Vergueiro, 2019 como citado em Neumann, Hare e Pardini, 2015).

Listamos, ainda, outros dois modelos: Ressonância magnética e Grafologia que, apesar de não validados, sugerem grandes resultados na identificação de distúrbios emocionais e indícios de psicopatia.

A Ressonância Magnética Funcional (RMF) ganha força ao permitir mapear zonas cerebrais associadas ao engano. Segundo Ferreira (2019), o RMF é capaz de identificar sinais neurais e distinguir verdades de mentiras com assertividade entre 70% a 90%. A acurácia de detecção de mentiras pode diminuir quando os indivíduos são treinados para usar contramedidas.

A grafologia estuda a personalidade dos indivíduos por meio da escrita. Não é uma ciência oficial, porém há estudos que garantem sua validade e eficácia. É utilizada em perícias criminais para identificar criminosos e infratores e, pelas organizações, nos processos seletivos, para minimizar os riscos de contratação de profissionais com indícios

de psicopatia. O tamanho, a inclinação, a continuidade, as zonas gráficas, a largura, a direção, os formatos e a pressão das letras, são alguns dos itens examinados para traçar o perfil dos avaliados (Testoni, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho proposto objetivou avaliar se os critérios, ferramentas e técnicas disponíveis e utilizadas por especialistas de recursos humanos, para o recrutamento de profissionais, levam à mitigação da contratação de funcionários que apresentam indícios de transtorno de personalidade antissocial (TPAs), abordando, principalmente, a aplicação de testes psicológicos no ambiente corporativo, destacando a sua importância na detecção de desvios neurais em candidatos a cargos públicos ou privados.

Portanto, a utilização de testes psicológicos, apoiados pela neurociência, passa a ser fundamental nos procedimentos de recrutamento e seleção, visando avaliar o raciocínio, o potencial intelectual e os traços de personalidade dos candidatos, com o propósito de minimizar a ocorrência de escolhas de indivíduos inadequados propensos a comportamentos antiéticos e desumanos.

A partir da revisão da literatura apreciada, verificou-se que os testes validados pelo sistema Satepsi, podem ser aplicados, exclusivamente, por profissionais qualificados, para avaliação de características psicológicas e de perfis comportamentais de profissionais ingressantes ou já atuantes nas organizações públicas e privadas brasileiras.

No entanto, observou-se que os testes atualmente regulamentados não são voltados, especificamente, para a identificação de candidatos e funcionários com

comportamentos psicopáticos, enquanto que o PCL-R (estudo de normatização vencido no Satepsi) e outros dois testes, ainda não validados (PCL-R:SV e B-CAN 360), demonstraram ser potenciais ferramentas na identificação de traços de psicopatia nas organizações.

Além disso, a aplicação da ressonância magnética revelou eficácia na distinção entre oratórias verídicas e falsas, porém o procedimento requer aprofundamento dos estudos e pode ser outra ferramenta eficaz na identificação de indícios desse distúrbio, bem como a grafologia, já utilizada em perícias para identificar criminosos e infratores, pode ser um teste significativo a ser implementado para mitigar a atuação de profissionais com perfis antissociais.

É importante, ainda, capacitar os profissionais de recursos humanos brasileiros na utilização desses testes específicos (PCL-R, PCL-R:SV e B-CAN 360) para a identificação de profissionais com psicopatia, pois são poucos os que detêm a experiência necessária para aplicá-los rotineiramente.

Dada a importância do assunto, verificou-se uma lacuna na exploração do tema por parte da entidade reguladora, a qual, em conjunto com outros órgãos governamentais e demais *players* do mercado corporativo, devem aprofundar estudos objetivando validar e regulamentar os testes exemplificados e outros eficazes na identificação de candidatos e profissionais com atuações inescrupulosas e maquiavélicas, seguindo o exemplo dos países do leste asiático, que adotam a psicometria na avaliação da honestidade e de comportamentos inadequados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, W. (2004, p. 107). Captação e seleção de talentos.

Babiak, P. & Hare, R. D. (2022, pp. 216-223). Psicopatas no trabalho: como identificar e se defender.

Bernardo, A. (2022). Burnout: problema é reconhecido pela OMS e faz cada vez mais vítimas.

Bichuetti, J. L. (2020). Gestão de pessoas não é com o RH.

Borsa, J. C. (2010). Considerações sobre o uso do teste da casa-árvore-pessoa - HTP.

Cabral, A. C. T., Cipriano, J. P. S., Medeiros, R. B., Ferreira, D. L. & Ferreira, O. D.L. (2022). Uma revisão integrativa da literatura sobre a liderança psicopata nas organizações.

Chiavenato, I. (2006). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.

CFP - Conselho Federal de Psicologia (2022). Cartilha avaliação psicológica.

CFP – Conselho Federal de Psicologia (2023). Lista do SATEPSI. Disponível em: https://satepsi.cfp.org.br/lista_teste_completa.cfm. Acessado em: 28 de outubro de 2023.

Dalbosco, S. N. P. & Consul, J. S. (2011). A importância da avaliação psicológica nas organizações.

DSM-5 (2014). Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais.

Ferreira, F. S. & Vargas, E. C. (2015, n. p.). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.

Ferreira, M. S. P. (2019, n. p.). Neurodireito da memória: a fragilidade da prova testemunhal e de reconhecimento de pessoas.

Freitas, F. A. S., Guerra, J. A. P. & Oliveira, S. F. P. (2020, n. p.). Neurociência a favor da governança: uma nova contribuição para o antigo problema da corrupção.

Gallardo, C. P. (2019). Teste de Zulliger: como funciona, interpretação e aplicação. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/teste-de-zulliger-como-funciona-interpretacao-e-aplicacao-29.html>. Acessado em: 29 de outubro de 2023.

Gil, A. C. (2010). Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5th edição. São Paulo: Atlas.

Guarini, A. D.F., Salomão, M. C., Bortoli, F. & Cardoso, J. A. (2021). Comunicação e treinamento para mitigação do assédio moral nas relações de trabalho. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26660/21126>. Acessado em: 02 de novembro de 2023.

Guimarães, G. A. (2022). Psicopata nas empresas: isso também é assunto para compliance. Disponível em: https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/artigos/8264-psicopatia-nas-empresas-isso-tambem-e-assunto-para-o-compliance. Acessado em: 31 de outubro de 2023.

Guimarães, M. F. & Arieira, J. O. (2005, n. p.). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão.

Hare, R. D. (2013, pp. 38-41). Sem consciência: o mundo perturbador dos psicopatas que vivem entre nós.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). Código das melhores práticas de governança corporativa.

Lakatos, E. M. (2021). Técnicas de Pesquisa. 9th edição. Grupo GEN. A. (2021).

Mazucatto, I. G. (2017). Assédio moral no ambiente de trabalho: compliance como instrumento de mitigação de ocorrências.

Morana, H. C. P. (2004). Identificação do ponto de corte para a escala PCL-R em população forense brasileira: caracterização de dois subtipos de personalidade; transtorno global e parcial.

Oliveira, D. P. P. (2008, p. 1). Teoria geral da administração: uma abordagem prática.

Pires, S. F. S. (2022, n. p.). Aptos para serem antiéticos: a psicopatia funcional nas organizações. Disponível em:

<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/235/169>.

Acessado em: 21 de setembro de 2023.

Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática x revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, 20(2), jun. 2007.

Sabater, V. (2021). Teste de Zulliger para selecionar pessoal. Disponível em: <https://amenteemaravilhosa.com.br/teste-de-zulliger/>. Acessado em: 29 de outubro de 2023.

Satespi. (2023). Teste Completo. Disponível em: https://satepsi.cfp.org.br/lista_teste_completa.cfm Acessado em: 17 de novembro de 2023.

Silva, A. B. B. (2018, pp. 42, 68 e 69). Mentes perigosas: o psicopata mora ao lado. Principium.

Testoni, M. (2022). Teste de Rorschach: para que serve olhar aquela série de manchas? Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2022/07/04/teste-de-rorschach-para-que-serve-olhar-aquela-serie-de-manchas.htm>. Acessado em: 15 de outubro de 2023.

Vergueiro, L. F. T. (2019). B-SCAN 360 como instrumento de prevenção do assédio moral no trabalho.



Planejamento e gestão de estoques com auxílio da inteligência artificial

Cleber Tofoli Vieira¹
Letícia Gomes dos Santos²



RESUMO

A cadeia de suprimentos passa por desafios diários para manter a excelência independente do ramo de atuação, desta forma as melhores decisões para uma organização com bases em informações sólidas e coerentes eleva o nível do trabalho corporativo. Esta pesquisa buscou formas de entender com a inteligência artificial pode ou poderá auxiliar a tomada de decisão com base no planejamento e gestão de estoque, de forma conjunta. A inteligência artificial é um estudo multidisciplinar que envolve todas as áreas acadêmicas e profissionais. O foco principal é o trabalho conjunto da tecnologia com o capital humano, contudo o entendimento do fator humano e sua capacidade de adaptação é que torna esta possibilidade um modelo de trabalho que possa ser desenvolvido. A inteligência artificial é um estudo multidisciplinar que envolve todas as áreas acadêmicas e profissionais.

Palavras-chave

Inteligência Artificial. Tecnologia. Sistemas Inteligentes. Estoque. Planejamento.

ABSTRACT

The supply chain goes through daily challenges to maintain excellence regardless of the industry, so the best decisions for an organization based on solid and coherent information raise corporate work. This research sought ways to understand whether artificial intelligence can assist decision-making based on joint planning and inventory management. Artificial intelligence is a multidisciplinary study that involves all academic and professional areas. The focus is the joint work of technology with human capital. However, the understanding of the human factor and its ability to adapt makes this possibility a working model that can be developed. Artificial intelligence is a multidisciplinary study that involves all academic and professional areas.

Key words

Artificial Intelligence .Technology. Intelligent Systems. Inventory. Planning.

1.Administrador, especialista em Logística e Supply Chain Management, Mestre em Administração. Atua no setor de Cadeia de Suprimentos a 14 anos, também atuou como professor de Tecnologia e Cálculo técnico em instituição no Brasil. Nos últimos anos tenho me dedicado buscar formas de introduzir a tecnologia como fator determinante para gestão da Cadeia de Suprimentos. E-mail: clebertc@live.com

2.Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Lecturer e Adviser na Must University. E-mail: leticia.santos@mustedu.com

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia avança em ritmo acelerado, impulsionando estudos e pesquisas que visam estruturas mais funcionais e precisas e este é o foco de estudos de vários pensadores na Administração. Os processos de tomada de decisão são, geralmente, embasados em informação do mercado e na capacidade das pessoas que fazem parte deste processo, a fim de encontrar o melhor caminho para a organização.

A tomada de decisão é um processo fundamental na administração, pois é responsável pelo direcionamento da organização no mercado, visando alcançar os melhores resultados. Neste sentido, este trabalho busca unir o sentimento humano com a capacidade de processamento e resultados da inteligência artificial. A pesquisa tem como base a seguinte pergunta: ‘De que maneira a inteligência artificial pode auxiliar no processo de planejamento e tomada de decisão, dentro da gestão de estoque?’.

Ao estudar a evolução humana, podemos observar que, no passado, o ser humano tinha uma conduta nômade e migrava de região em região em busca de melhores condições. Com a revolução industrial, essa conduta mudou e as pessoas passaram a migrar para cidades industriais em busca de trabalho, produtos e melhores condições de vida. O que se pode perceber é que, em determinados momentos, as organizações precisavam que seus produtos chegassem aos consumidores em locais distantes, o que demandou o desenvolvimento de técnicas logísticas, utilizadas pelos militares.

Com o avanço da tecnologia, a inteligência artificial (IA) se tornou uma ferramenta importante para a gestão de estoque. A IA pode ser definida como a capacidade de máquinas para realizar tarefas que, anteriormente, exigiam exclusivamente a inteligência humana, como a percepção, o raciocínio, a aprendizagem e a tomada de

decisão. A IA tem um grande potencial para melhorar a gestão de estoques, proporcionando vantagens competitivas no mercado.

O objetivo deste trabalho é investigar de que maneira a IA pode auxiliar no processo de planejamento e tomada de decisão dentro da gestão de estoque. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica com base em artigos e livros relacionados ao tema.

2. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoque é um processo complexo que envolve diversas etapas, desde a previsão de demanda até o controle de qualidade dos produtos. A tomada de decisão é uma das etapas mais importantes desse processo, pois é responsável por direcionar a organização no mercado visando o melhor resultado. A tomada de decisão na gestão de estoque envolve uma série de fatores, com precisão de demanda, o controle de estoque, a gestão de fornecedores e a gestão de qualidade dos produtos (Grant, 2013).

Chiavenato (2004) mostra-nos que a tomada de decisão é um processo contínuo, no qual é necessário analisar o ambiente em que estamos atuando e nos preparar para uma condição futura, alinhada com a visão da organização. Desta forma, este processo pode se tornar complexo à medida que a organização cresce e desenvolve seus valores e necessidade.

No passado, havia uma preocupação em ter as indústrias nos países de origem, mas com a globalização, as fronteiras foram alteradas e processos como compras e estoque, passam a ter uma visão globalizada. Os profissionais focam em se atualizar, pois adquirem a percepção de que o mundo está evoluindo, desta forma a abertura de novos

negócios e modelos de gestão começam a afetar a forma de gerir as organizações (Brisolla, 1998).

Como mencionado, o foco deste trabalho é a gestão dos estoques com auxílio da tecnologia através da inteligência artificial. Em nenhum momento foi analisado um processo que tenha como base a interação ser humano e IA, no entanto, uma verificação de possibilidades pode ser vista nas organizações. O impacto das máquinas ganhando espaço e desenvolvendo habilidades que possam ser úteis ao ser humano não é algo novo, mas, neste contexto podemos pensar no *mindset* uma forma de tentar entender uma ideia de forma positiva ou negativa (Dweck, 2017).

O mercado atual mudou a forma com que as pessoas e as organizações adquirem suas mercadorias, o que demanda um maior comprometimento das empresas com seus interesses, com a melhor forma de entrega e em como o produto ou serviço traz ganhos em suas vidas (Zandoval Bonazzi & Zilber, 2014).

Os autores apresentados mostram que a tomada de decisão é algo que vai além da capacidade de raciocínio do ser humano, pois trata-se da habilidade de analisar e entender o ambiente em que está inserido. Desta forma os indicadores tornam-se a base para uma decisão mais assertiva que por sua vez reflete a capacidade do gestor e seus subordinados no desenvolvimento das atividades diárias (Brisolla, 1998).

Além disso, a gestão eficiente de estoque também está diretamente ligada ao planejamento da demanda e da previsão de vendas. Outro aspecto importante da gestão de estoque é a definição dos parâmetros de reposição, como o estoque mínimo e o ponto de reposição. Esses parâmetros são definidos a partir da análise de demanda e do tempo de ressuprimento, visando que o estoque não fique abaixo do necessário e que as reposições sejam feitas de forma oportuna, sem gerar excessos (Ballou, 2006).

2.1 Gestão da informação

A gestão da informação passa uma ideia intuitiva do seu conceito, por sua vez torna-se necessário o entendimento de como este processo é crucial para uma organização e suas necessidade quanto representante de um mercado. A teoria geral da administração moderna relata vários campos da história em que a informação foi crucial para a sobrevivência de um país, de uma organização e do desenvolvimento global durante anos de informações.

A tecnologia passa a fazer parte contínua da vida de todos, com um novo fluxo de informações no momento em esta ocorre, trazendo uma nova perspectiva e uma evolução na maneira de gerir, o que é necessário para a sobrevivência. No início dos anos 90 é apresentada, ao mercado, a era da informação, o que não se sabe é se as pessoas que mostraram este mundo de possibilidades tinham a noção do impacto que o desenvolvimento tecnológico ira causar, pois ocorre a troca do poder econômico do período, pela capacidade de inovação do capital intelectual, onde uma nova riqueza para o mundo dos negócios passa a ser reconhecida e conhecida como a riqueza do conhecimento (Chiavenato, 2021).

Contudo, a informação digital abriu portas para que estas informações fossem verificadas em tempo real. Ainda assim temos casos de fraudes e necessidade de criação de protocolos de segurança cada vez mais rígidos. Processos com verificações em duas ou três etapas passam a fazer parte do dia a dia da gestão da informação, por sua vez torna-se necessário entender que a informação apresentada é, na verdade, a transcrição do conhecimento para uma forma palpável (Perfetto et al., 2023).

Em uma visão geral, todo ser humano tem que lidar com incontáveis informações durante sua vida, para as organizações não é diferente tendo em vista que parte das suas

ações tem, como base, as informações obtidas no mercado, que devem ser filtradas, analisadas e traduzidas para estratégias com base na forma de se gerir a informação.

2.2 A tecnologia a serviço do homem

O uso de dados é cada vez mais comum, mas se torna, também comum, perder-se em meio a tanta informação, todas as vezes que as organizações se dispõem a resolver problemas. Isto gera cada vez mais informações que se tornam variáveis em uma condição para enfrentar as dificuldades do mercado. O uso de Data Science é uma forma para desenvolver a utilização da tecnologia em prol da necessidade humana de resolver problemas e agilizar a organização das informações (Mueller & Massaron, 2021).

O uso da tecnologia pela humanidade é guiado pelo conhecimento, desta forma mesmo com erros e acertos é este conhecimento que impulsiona o uso da evolução tecnológica em uma cadeia continua, tendo uma visão de necessidade, melhoria e possibilidades de ter o controle de algo que pode oferecer um maior bem-estar (Hayne & De Souza Wyse, 2018).

Dentro do foco deste trabalho é preciso pensar a IA como estruturas de apoio ao processo proposto de tomada de decisão, já que é a tecnologia que está revolucionando a capacidade de se analisar dados ou desenvolver atividades. O uso da IA é algo comum para quem utiliza um celular, pois os equipamentos mais recentes já têm sua própria IA que serve como auxílio para uma necessidade e com isso temos a forma mais comum do uso desta tecnologia na mão da população.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica, constituída por coletar dados, selecionar e analisar toda ou parte da literatura com relação ao tema desta pesquisa. O uso desta metodologia tem, por objetivo, aprofundar o conhecimento sobre o tema, identificar os conceitos principais relacionados ao tema e coletar os dados mais relevantes que possam ajudar na construção do estudo.

Inicialmente, foi realizada uma busca em diversas bases de dados, como Scopus, Web of Science, PubMed, Scielo e Google Acadêmico, sendo levantados um total de trinta artigos, no entanto apenas foram utilizados dezenove, devido à relevância. Além disso, oito livros serviram de base teórica com embasamentos relevantes para melhor explicar o tema, já que as pesquisas nos meios acadêmicos informados foi através das palavras-chaves com relação ao tema. Outro critério de inclusão foi: trabalhos publicados em inglês, português ou espanhol, que por sua vez trazem uma ligação com a temática. Em um primeiro momento, utilizou-se a ideia de artigos com até 10 anos, no entanto, há conceitos sobre o tema muito antes do período mencionado e, levando essa informação em consideração, alguns livros e artigos podem ter sido publicados há mais de 10 anos.

Ainda foram utilizados critérios de exclusão como: não relacionados com tema, não científicos ou com qualidade duvidosa. Em seguida, os títulos e resumos dos artigos foram lidos para garantir a relevância de seu conteúdo em relação à proposta da pesquisa apresentada. Os artigos selecionados tiveram sua análise de forma crítica, através da técnica de leitura seletiva, de forma a extrair as informações com maior importância. Para esta etapa, foram utilizadas as seguintes categorias para análise: objetivo, métodos, resultados e conclusões.

Os dados foram organizados em categorias temáticas, identificando os principais conceitos, além dos aspectos controversos e tendências emergentes como no caso da inteligência artificial. Contudo, ainda foram realizadas comparações entre os diferentes artigos selecionados, com intuito de identificar convergências e divergências nas evidências apresentadas.

O conteúdo da revisão bibliográfica será apresentado de forma detalhada ao longo do trabalho, com a descrição das principais informações coletadas, já incluídas no discurso através das ideias apresentadas e seus resultados abordados durante sua confecção levando em consideração os resultados obtidos pelos diferentes autores. Na discussão, serão apresentadas as interpretações e reflexões sobre as informações coletadas, buscando relacioná-las com a pesquisa.

Por fim, a metodologia utilizada foi avaliada, a fim de identificar limitações e aspectos que poderiam ser melhorados em pesquisas futuras, tendo em vista que a tecnologia por trás da IA pode ser utilizada em vários outros aspectos.

4. GESTÃO DE NEGÓCIOS

De acordo com Chiavenato (2021), o gestor deve apresentar algumas habilidades como: técnicas, humanas e conceituais. O autor ainda cita o físico Heisenberg que recebeu o Nobel de física apresentando a lei de indeterminação de Heisenberg, onde ele explica que o simples fato de se observar um acontecimento físico já é suficiente para alterar este acontecimento. Na administração podemos aplicar a mesma ideia, pois o simples fato de se trocar o gestor é suficiente para se alterar a forma como as pessoas agem, independente do elas façam.

Desta forma, um gestor deve apresentar habilidades de acordo com seu desenvolvimento na cadeia de comando, que por sua vez irá demonstrar seu nível de conhecimento e capacidade para lidar com adversidades. A gestão de estoque acaba envolvendo os três níveis da administração diretamente, o uso da tecnologia para a gestão em tempo real de tudo que ocorre dentro das instalações do setor de Suprimentos, a movimentação de cargas, a contagem dos itens necessários para uso diário e outros bens de consumos que destacam a necessidade de uma gestão arrojada.

No entanto o fator mais complexo é a união entre a gestão da empresa por parte física e estrutural, com a gestão de pessoas de forma estratégica, já que os níveis de gestão são dependentes da capacidade de seus gestores de entender seus liderados, causando assim um impacto bom ou ruim de acordo com o entendimento da equipa (Chiavenato, 2020).

É possível, então, entender que uma gestão organizacional geral ou uma gestão setorial depende do conhecimento do gestor de suas equipes. Alguns autores utilizam o conceito de Inteligência de Negócio ou em inglês como *Business Intelligence*, já que a organização das informações traça um ponto crucial para gestão de negócio. Para isso o desenvolvimento dessas ideias retoma a tecnologia da informação de maneira que abre uma nova vertente para gestão de negócios, assim são possíveis novos estudos que contemplem o uso de novas tecnologias, as quais, aliadas ao intelecto humano, trazem uma evolução nos modelos de gestão (Martínez Zabaleta & Rodríguez Luna, 2023).

4.1 Gestão da cadeia de suprimentos

Alguns autores tratam o setor como uma corrente que puxa a organização, pois este sempre está em busca de excelência no que faz, seja comprando, vendendo ou até mesmo analisando novos projetos para implantações.

Assim é necessário entender que, em um mundo globalizado, mercadorias geralmente não são apenas consumidas em seu local de origem e, neste caso há necessidade de uma armazenagem eficiente, além de um processo adequado de movimentação e manuseio durante todo percurso até seu destino.

Contudo, para manter um bom nível de serviço, o gerenciamento do manuseio e da armazenagem é fator essencial, pois produtos que são entregues no prazo e em perfeitas condições de uso são pontos que contribuem para a satisfação do cliente, sendo ele interno ou externo. No entanto, o custo destas atividades é elevado e uma política de armazenagem bem estruturada pode absorver até 12% das despesas logísticas (Ballou, 1993).

A atividade por sua vez é desenvolvida em depósitos de forma a alocar a quantidade ideal, de acordo com as necessidades da empresa, onde o foco é a movimentação rápida e com baixo custo, pois o manuseio deve ser repetido várias vezes, o que pode acarretar pequenas ineficiências em algum momento, o que irá ocasionar um alto custo quando aplicado em grandes movimentações por longos períodos.

A utilização de recursos específicos, no auxílio da armazenagem e manuseio de materiais, é de extrema importância, no entanto a estruturação do espaço físico a ser utilizado e uma política de materiais bem definida, são formas de manter a veracidade de todo o estoque armazenado.

O Layout por sua vez é um dos pontos mais importantes de se analisar ao se introduzir uma política de materiais. O layout pode ser definido como sendo o arranjo de homens, máquinas e estruturas com a integração do fluxo de materiais, combinados com as características que conferem maior produtividade (Dias, 1993).

Os processos utilizados em um armazém não são definidos ao acaso, na verdade há um amplo estudo para que estes possam ser desenvolvidos de maneira eficaz e eficiente. Uma cadeia de suprimentos é uma série de relacionamentos entre fornecedores e clientes que se estendem por toda a empresa e além dela. É um conjunto entrelaçado de elos que juntos formam uma cadeia que abastece os clientes de forma contínua e integrada, proporcionando um alto nível de satisfação do cliente.

Por meio da logística a administração viabiliza formas para desenvolver suas atividades de maneira mais rentável e oferecer o melhor aos clientes. A logística está diretamente ligada ao setor financeiro das organizações, pois os recursos e seus respectivos consumidores nem sempre residem perto das empresas. Dessa forma, o mercado e sua instabilidade mostram que a demanda não pode ser medida e, portanto, não há possibilidade de se trabalhar com uma produção perfeita, de maneira a produzir apenas o que realmente irá ser vendido (Ballou, 2006).

Há necessidade de uma gestão de desempenho que forme a base para oferecer um nível ouro de serviço, com qualidade, confiabilidade, flexibilidade, controle de custos e inovação. Com o auxílio de novas tecnologias, as organizações podem oferecer um planejamento conjunto, envolvendo todos os interessados na cadeia e propor um desenvolvimento de uma ‘cultura colaborativa’ que irá facilitar a resolução de problemas e o compartilhamento de informações pertinentes (Santos et al., 2022).

5. INFLUÊNCIA DO FATOR HUMANO NO PROCESSAMENTO DE DADOS

De acordo com Leyva Carreras et al. (2020), torna-se necessário entender como o capital humano pode influenciar os processos de uma organização, pois o modelo de

gestão que se apresenta aos colaboradores pode influenciar diretamente seu comportamento. Assim, um propósito por resultados melhores obriga a possibilidade de uma gestão mais assertiva aos olhos da alta gestão.

Conforme o estudo apresentado por Hinojo Lucena et al. (2020), o impacto pode ser visto nas atividades diárias, pois a apresentação de resultado direciona uma das atividades essenciais de uma organização. O processo, nesse momento, necessita do apoio de informações que podem ser levantadas pelas equipes envolvidas e seus gestores, ou solicitada a um único colaborador. Entretanto, existem também fatores que podem influenciar na conduta de produtividade. De acordo com os especialistas, nove competências demonstraram a necessidade de alterar seu conceito padrão para um conceito mais dinâmico, considerando-se a possibilidade de sucesso na implantação de um projeto de tecnologia da informação, estes conceitos passam a refletir a necessidade de alinhamento da cultura da organização com o entendimento e engajamento de todos os envolvidos no processo.

Quadro 1 - Novas definições baseadas em dados de julgamento de especialistas

Competência	Definição antiga	Nova definição
Resiliência às adversidades	Capacidade de manter uma ação apesar dos obstáculos e dificuldades.	Capacidade de manter a execução de uma tarefa apesar dos obstáculos e dificuldades.
Capacidade de comunicação	Capacidade de expressar ideias de forma clara e convincente.	Capacidade de compartilhar informações do ambiente com clareza.
Construção de relacionamento	Capacidade de se relacionar com outras pessoas mostrando intuição e perspicácia social.	Facilidade de estabelecer contato com outras pessoas e manter Relações.

Influência	Capacidade de persuadir e influenciar pessoas ou situações, de produzir um efeito e obter uma atitude positivo diante das mudanças.	Capacidade de persuadir e influenciar pessoas ou situações, produzir um efeito sobre eles e obter uma atitude positiva em relação a as mudanças.
Inovação e criatividade	Capacidade de introduzir novas mudanças ou alterações e gerar ideias originais com valor.	Capacidade de estabelecer novas ideias e soluções originais e eficaz de uma forma diferente do habitual, proporcionando novas abordagens e respostas que contribuem para a melhoria da qualidade, a rentabilidade, eficiência ou resultados da atividade.
Conhecimento da empresa	Capacidade de compreender a organização e seus elementos e funcionamento e relações de poder.	Capacidade de compreender a organização, os elementos e seus vínculos de operação e poder.
Orientação para o cliente	Interesse em conhecer e satisfazer as necessidades de Clientes.	Interesse em conhecer e satisfazer as necessidades e demandas de Usuários que necessitem do serviço ou produto da empresa.
Identificação com a empresa	Interesse em comprometer-se com necessidades e objetivos da empresa.	Interesse em comprometer-se com as necessidades e objetivos da empresa ou organização.
Desenvolvimento de outros	Capacidade de capacitar e distribuir responsabilidades entre o grupo.	Capacidade de liderar, capacitar e distribuir responsabilidades entre o grupo.

Fonte: Hinojo Lucena et al.(2020, p. 57).

Uma análise desta influência durante o processo evolutivo industrial, pode gerar, por sua vez, insegurança e medo por não trazer clareza de como a mudança seria benéfica. Contudo, com o passar do tempo, notou-se uma capacidade enorme de comprometimento por parte de colaboradores que entendem o processo em um nível estrutural gerencial profundo e suas ações influenciam diretamente a inovação tecnológica e seus benefícios (Ospina, 2015).

6. ANÁLISE DE DADOS POR MEIO DA IA.

A inteligência artificial tornou-se um modelo no mundo do trabalho a ser seguido, no entanto algumas situações devem ser ainda discutidas, pois o modelo a ser seguido não é de substituição e sim de apoio as organizações no desenvolvimento de dados consistentes e precisos. A tecnologia ganhou espaço no mundo do trabalho, ao permitir o desenvolvimento de várias atividades, para tanto o uso da IA para analisar dados em um campo global é atrativa para as organizações (Granados Ferreira, 2022).

De acordo com Granados Ferreira (2022), os sistemas que utilizam IAs, o fazem no desenvolvimento e análise dados, bem como em produções, por sua capacidade de aprender e tomar decisões, pois o sistema pode apoiar, por exemplo, os processos de gestão na cadeia de suprimentos que compreende: Gestão de estoque, Distribuição, Controle de tráfego, planejamento estratégico, entre outros.

Observa-se, assim, que a tecnologia da IA pode ser utilizada de várias formas e em diversos modelos, contudo a análise de dados na tomada de decisão, por meio de pesquisas em bancos de dados globais traz um conceito muito mais abrangente com relação aos processos de análises e apresentações destas informações, na forma de apoio ao ser humano, diminuindo o impacto nas informações analisadas (Leyton, J. D. et al., 2014).

7. PROCESSO DE ANÁLISE

A gestão de estoque envolve vários processos dentro de um único local. Nesse sentido, a necessidade de tomada de decisão, visando o processo de compras, necessita

de uma visão crítica em relação às necessidades da organização. Contudo, em algumas organizações, as requisições e necessidades passam por um time de planejamento de estoque, este irá analisar e verificar se a necessidade realmente é necessária, urgente ou emergencial (Ballou, 2006).

A análise da necessidade visa verificar os custos, espaço físico disponível, pedidos em andamento, tempo de reposição e o estoque mínimo como variáveis que mostrem que o esforço a ser desempenhado é totalmente real (Dias, 2019). Dentro deste processo com tantas variáveis, a IA pode auxiliar na composição dos processos de análise pela sua capacidade de processamento e tempo, devemos levar em consideração os equipamentos e a tecnologia aplicados no processo (Granados Ferreira, 2022).

O planejamento de estoque engloba a necessidade de controlar todos os materiais que se encontram dentro da organização, desenvolvendo uma atividade focada nas necessidades da empresa, de cada setor e para cada processo específico, pois cada linha de produção ou cada parte da produção tem uma necessidade de precisa ser tratada sempre como única (Dantaro & Martello, 2015).

8. GESTÃO DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DE SISTEMAS INTELIGENTES

A evolução da gestão logística abriu uma porta para que o setor ganhasse o nome de Cadeia de Suprimentos, um setor focado nas necessidades da empresa, financeiramente, como: estoques, movimentações, compras nacionais e internacionais, planejamento de materiais, transportes, clientes com venda e pós-venda, além das necessidades tidas como emergenciais.

Dantaro & Martello (2015) explanam que o homem começou a desenvolver seus instrumentos e máquinas inicialmente para as necessidades próprias, no entanto com a evolução e as revoluções industriais o processo passou a ficar maior e, na era tecnológica, há uma necessidade de gestão com mais exatidão. Com isso, o desenvolvimento de ferramentas como MRPI, MRPII e ERP tomam a frente no mercado de gestão da cadeia de suprimentos.

Os sistemas ERP-*Enterprise Resource Planning*, ou, em sua tradução literal, Planejamento de Recursos da Empresa, atendem várias funcionalidades dentro da organização, sendo um dos sistemas mais completos do mercado, com pouca complexidade, caso seja necessário fazer ajustes para funções dentro do sistema. Assim, os sistemas ERPs possuem várias características que separam sua capacidade de outros sistemas que foram desenvolvidos internamente nas empresas (Valentin et al., 2014).

O uso de sistemas inteligentes para gestão e planejamento de estoque abre um novo parâmetro para criação de uma estrutura de gestão de estoques, pois é possível unir a visão do colaborador que entende as necessidades do setor e a capacidade de análise da IA

A TI na cadeia de suprimentos deve oferecer conceitos básicos e conceitos complexos para soluções de problemas e ajustes de sistemas junto às equipes de planejamento, o que possibilita uma ação rápida e ações precisas com o uso destas tecnologias. Sistemas de gestão inteligentes passam a ser cada vez mais comuns no mercado, cujo processo se enquadra na *Business Intelligence*, que vem demonstrando a capacidade de Hiper automação no mercado, trazendo uma melhor qualidade de vida, reduzindo o número de processos e aumentando o tempo de desenvolvimento por parte profissional, em resolver o que realmente é necessário (Madakan et al.,2022).

O uso de sistemas mais inteligentes que utilizam o sistema de *machine learning*, onde a máquina é capaz de aprender com as atividades cotidianas, é fruto do desenvolvimento tecnológico global e suas possibilidades, desta forma temos um novo modelo de negócios adaptável para qualquer organização independente de tamanho.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo entender como a IA pode auxiliar na gestão de estoque, com o decorrer da pesquisa um processo conhecido como planejamento de estoque que gerencia vários outros processos dentro do estoque, mostrou-se ser o ponto de partida para que um sistema inteligente e uma IA com processo de *machine learning* poderiam melhorar os processos de tomada de decisão nestes setores.

De acordo como os autores, mesmo alguns não pertencendo a disciplinas administrativas, como por exemplo o comportamento humano pode impactar na implantação desta tecnologia nas organizações.

O estudo apresentado por Hinojo Lucena et al. (2020) demonstra que o impacto do comportamento dos colaboradores pode ser visto nas atividades diárias, pois apresentar resultados é o que direciona as atividades essenciais de uma organização. O processo neste momento necessita de apoio e informações, que devem ser levantadas pelas equipes envolvidas e seus gestores ou solicitada a um único colaborador. Há fatores que podem influenciar na conduta de produtividade, assim o autor lista algumas competências que podem ser analisadas. Hinojo Lucena et al. (2020) apontam em seu estudo que existem vinte cinco competências que devem ter a atenção da organização com relação à

implantação de novas tecnologias, no entanto, o quadro apresentado com novos conceitos demonstra que nove delas podem fazer toda diferença na implantação de novas tecnologias.

Apesar de algumas empresas já utilizarem os processos de gestão e planejamento através de sistemas inteligentes, não foi possível no período de pesquisa conseguir uma entrevista, o que dificultou o processo de entendimento do comportamento dos colaboradores na interação com a tecnologia.

O processo de planejamento demonstrou ser um atrativo para utilização da tecnologia, pois de acordo com Grant (2013), uma informação só é relevante se esta chega em tempo hábil para que o planejamento possa tomar uma decisão assertiva, caso contrário, é apenas mais uma informação que deve ser analisada, verificando se posteriormente deve ou não ser usada, para análises futuras.

Contudo, ainda é necessário verificar este processo em funcionamento em uma organização para identificar as melhores práticas. No entanto, é possível afirmar que de acordo com os autores é viável a utilização dos conjuntos colaborador e inteligência artificial.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballou, R. H. (1993). Logística Empresarial Transportes, Administração de Materiais e distribuição física (1st ed.). Atlas.
- Ballou, R. H. (2006). Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial; tradução Raul Rubenich. – 5. Ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Brisolla, S.N. (1998) “Indicadores para Apoio à Tomada de Decisão,” *Ciência da Informação*, 27(2), pp. 221–225. Available at: <https://doi.org/10.1590/s0100-19651998000200019> - Acessado em 21 de fevereiro de 2023.

Chiavenato, I. (2021). Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. – 10. Ed.[2ª Reimp.], ver. E atual. – São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2020) – Recursos Humanos: o capital humano das organizações – 11. Ed. – São Paulo: Atlas.

Dandaro, F., & Martello, L. L. (2015). PLANEJAMENTO E CONTROLE DE ESTOQUE NAS ORGANIZAÇÕES. Revista Gestão Industrial, 11(2). <https://doi.org/10.3895/gi.v11n2.2733> - Acessado em 14 de abril de 2023.

Dias, M. A. P. (2019). Administração de materiais: uma abordagem logística. – 7 ed. – São Paulo: Atlas.

Dweck, C. (2017). Mindset: a nova psicologia do sucesso. – 1a ed. – São Paulo: Objetiva.

Granados Ferreira, J. (2022). Análisis de la inteligencia artificial en las relaciones laborales. CES Derecho, 13(1), 111–132. <https://doi.org/10.21615/cesder.6395> - Acessado em 21 de fevereiro de 2023.

Grant, D. B. (2013). Gestão de logística e cadeia de suprimentos / David B. Grant; [tradução Arlete Simille]. – [1. Ed.] – São Paulo: Saraiva.

Hayne, L. A., & De Souza Wyse, A. T. (2018). Análise da evolução da tecnologia: uma contribuição para o ensino da ciência e tecnologia. Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, 11(3). <https://doi.org/10.3895/rbect.v11n3.5947> - Acessado em 28 de março de 2023.

Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. Innovar, 30(76), 51–62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194> - Acessado em 21 de março de 2023.

Leyton, J. D., J. D., Rodríguez, M. d. P., M. del, & Correa, J. S., J. S. (2014). Efectos Laborales Vinculados al uso de técnicas de Inteligencia artificial. *Universidad & Empresa*, 16(26), 211–249. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.09> - Acessado em 01 de maio de 2023.

Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Innovar*, 30(76), 25–36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192> - Acessado em 14 de abril de 2023.

Madakam, S., Holmukhe, R. M., & Revulagadda, R. K. (2022). The Next Generation Intelligent Automation: Hyperautomation. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 19. <https://doi.org/10.4301/s1807-1775202219009> - Acessado em 14 de abril de 2023.

Martínez Zabaleta, M. E., & Rodríguez Luna, R. E. (2023). Inteligencia empresarial y su rol en la generación de valor en los procesos de negocios. *Tendencias*, 24(1), 226–251. <https://doi.org/10.22267/rtend.222302.222> - Acessado em 14 de abril de 2023.

Muller, J. P., Massaron, L. (2021). *Python para Data Science Para Leigos – Edição de Bolso* – Rio de Janeiro; Atla Books.

Ospina, D. E. R. (2015). Capital humano: una visión desde la teoría crítica. *Cadernos EBAPE BR*, 13(2), 315–331. <https://doi.org/10.1590/1679-395114754> - Acessado em 10 de abril de 2023.

Perfetto, F. P. V., Reis, S. G. de O., & Paletta, F. C. (2023). Gestão Da Informação Digital Caminhos Possíveis, 21, 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.20396/rdbci.v21i00.8671342> Acessado em 05 de março de 2023.

Santos, L. dos, Wojahn, R. M., & Garcia, S. (2022). Influence of collaboration in the supply chain on operational performance in the textile and metal-mechanical industry in

Vale do Itajaí (SC). *Gestão & Produção*, 29, 1–19. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e6521> - Acessado em 14 março de 2023.

Valentim, O. A., Politano, P. R., Pereira, N. A., & Araújo Filho, T. de. (2014). Análise comparativa entre a implementação e atualização do sistema ERP R/3 da SAP considerando os fatores críticos de sucesso descritos na literatura: um estudo de caso em uma empresa do segmento de bebidas. *Gestão & Produção*, 21(1), 111–124. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2014005000004> - Acessado em 25 de março de 2023.

Zandoval Bonazzi, F., & Zilber, M. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Review Of Business Management*, 16(53), 616-637. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1812> - Acessado em 20 de abril de 2023.