

O DIREITO À PRIVACIDADE NA ERA DA VIGILÂNCIA ELETRÔNICA: LIMITES CONSTITUCIONAIS AO USO DE TECNOLOGIAS DE MONITORAMENTO PELA SEGURANÇA PÚBLICA

Géssyca Dhayanne Peres Pamplona

Especialista em Direito Administrativo

Faculdade Unida-ES

Gessypamplona@gmail.com

Hudson Holanda Guerra

Mestre em Ciência das Religiões

Faculdade Unida-ES

hudsonguerra@gmail.com

Resumo

Este artigo científico analisa de forma abrangente o delicado equilíbrio entre o direito fundamental à privacidade e as demandas crescentes de vigilância eletrônica exercidas pela segurança pública no Brasil contemporâneo. Parte-se de uma revisão dos fundamentos constitucionais que amparam a proteção da intimidade, da vida privada e do sigilo das comunicações, destacando o contexto histórico de consolidação desses direitos após o período autoritário brasileiro. Em seguida, o trabalho examina a evolução legislativa que moldou o marco normativo nacional, com ênfase na Lei de Interceptação Telefônica, no Marco Civil da Internet e na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), analisando como essas normas dialogam com o uso de tecnologias avançadas de monitoramento.

O estudo discute detalhadamente as principais tecnologias atualmente empregadas — como câmeras de vigilância, sistemas de reconhecimento facial, interceptações de comunicações e ferramentas de análise preditiva — explorando seus benefícios para a investigação criminal e os riscos que representam para as liberdades civis, a igualdade e a proteção de dados pessoais. São analisadas ainda as implicações legais de sua aplicação sem salvaguardas adequadas, destacando a responsabilidade civil, administrativa e criminal dos agentes estatais em caso de violações.

Além de mapear as lacunas regulatórias que persistem no ordenamento jurídico brasileiro, o artigo propõe diretrizes práticas para uma regulamentação específica, baseada em princípios de legalidade, necessidade, proporcionalidade, transparência, controle judicial efetivo e prevenção de discriminações algorítmicas. Busca-se, assim, contribuir para o debate acadêmico, jurídico e institucional, oferecendo subsídios teóricos e práticos para compatibilizar o avanço tecnológico no campo da segurança pública com a proteção inegociável dos direitos fundamentais, pilares do Estado Democrático de Direito.

Palavras-chave: Direito à Privacidade, Segurança Pública, Vigilância Eletrônica, Constituição Federal, LGPD.

Introdução

O uso de tecnologias de vigilância eletrônica tem se intensificado de forma exponencial no Brasil, impulsionado pelo aumento dos índices de criminalidade, pela sofisticação das organizações criminosas e pela crescente demanda social por maior sensação de segurança. Ferramentas como câmeras de monitoramento em alta definição, sistemas de reconhecimento facial, softwares de análise preditiva e interceptações de comunicações passaram a integrar o cotidiano das ações de policiamento ostensivo, investigação criminal e gestão de crises.

Entretanto, a expansão acelerada desses recursos tecnológicos traz à tona preocupações significativas sobre o equilíbrio entre eficiência estatal e respeito aos direitos fundamentais assegurados pela Constituição Federal. Em especial, o direito à privacidade, a proteção de dados pessoais e as garantias associadas à intimidade individual encontram-se frequentemente ameaçados por práticas de vigilância que, muitas vezes, carecem de regulamentação específica, de mecanismos robustos de controle institucional e de parâmetros técnicos claros que limitem eventuais abusos.

Esse contexto de inovação sem regulação consolidada coloca o Brasil diante de um desafio jurídico e ético de grande relevância: como garantir que o Estado utilize ferramentas de monitoramento de forma legítima, proporcional e transparente, sem transformar avanços tecnológicos em instrumentos de violação de direitos e de ampliação de desigualdades? Nesse cenário, faz-se indispensável um debate acadêmico aprofundado e interdisciplinar, capaz de propor soluções normativas que fortaleçam a segurança pública sem sacrificar o núcleo essencial das liberdades individuais.

Fundamentos Constitucionais da Privacidade

A Constituição Federal de 1988, marco fundador do Estado Democrático de Direito no Brasil, estabelece de forma explícita e robusta a proteção à intimidade, à vida privada, à honra e à imagem das pessoas, conforme disposto no artigo 5º, inciso X, assegurando ainda o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação. Complementarmente, o artigo 5º, inciso XI, consagra a inviolabilidade do domicílio, garantindo que a casa seja um asilo inviolável do indivíduo, enquanto o inciso XII protege o sigilo das comunicações de correspondências, dados e telefonemas, salvo ordem judicial fundamentada em hipóteses legais estritas.

Estes dispositivos constitucionais não se limitam a enunciar direitos abstratos: formam a base para a autodeterminação informativa, princípio segundo o qual o indivíduo tem o poder de decidir quando, como e em que medida suas informações pessoais podem ser coletadas, tratadas e divulgadas. Essa proteção é central para assegurar a dignidade da pessoa humana, que se manifesta na possibilidade de controlar aspectos sensíveis da própria vida, resguardando espaços de liberdade individual, autonomia moral e desenvolvimento da personalidade.

Na ordem jurídica brasileira, tais garantias não são absolutas, mas sua restrição só é admitida de forma excepcional, mediante previsão legal, decisão judicial fundamentada e observância estrita ao princípio da proporcionalidade. Assim, mesmo diante de interesses coletivos relevantes, como a manutenção da ordem pública e a prevenção de delitos, o Estado deve adotar medidas que causem o menor impacto possível sobre a esfera privada dos cidadãos, sob pena de vulnerar direitos fundamentais que são pilares de uma sociedade livre, justa e solidária.

Marco Legal Nacional

O Brasil dispõe de um conjunto de instrumentos legislativos que, embora ainda careçam de atualização frente aos avanços tecnológicos mais recentes, representam marcos fundamentais na proteção dos direitos individuais contra abusos decorrentes da vigilância estatal. Entre essas normas destacam-se a Lei de Interceptação Telefônica (Lei nº 9.296/1996), o Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014) e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais — LGPD (Lei nº 13.709/2018).

A Lei de Interceptação Telefônica regulamenta o inciso XII do artigo 5º da Constituição Federal, estabelecendo requisitos estritos para a interceptação de comunicações telefônicas, como a obrigatoriedade de ordem judicial fundamentada, a demonstração de indícios razoáveis de autoria ou participação em crime punido com reclusão, e a comprovação de que a prova não pode ser obtida por outros meios menos invasivos. Essa lei é considerada uma referência de garantia procedimental, embora sua aplicação ainda enfrente desafios práticos relacionados à eficácia do controle judicial.

Já o Marco Civil da Internet consagrou direitos e deveres no uso da rede, protegendo a privacidade e o sigilo das comunicações online, além de regular a responsabilidade de provedores e aplicações de internet. Esta lei é um marco regulatório pioneiro na América Latina, promovendo princípios como a neutralidade da rede, a liberdade de expressão e a proteção de registros de conexão e acesso a aplicações de forma transparente e proporcional.

Por sua vez, a LGPD estabelece diretrizes gerais para o tratamento de dados pessoais por entidades públicas e privadas, baseando-se em princípios como finalidade, adequação, necessidade, transparência e segurança. Embora o artigo 4º, inciso III, da lei exclua o tratamento de dados para fins exclusivos de segurança pública de sua aplicação direta, o §1º do mesmo artigo impõe a criação de uma legislação específica que respeite os princípios gerais de proteção de dados, evitando lacunas que possam fragilizar direitos fundamentais.

Assim, ainda que não esgotem todas as dimensões do fenômeno da vigilância eletrônica contemporânea, estes instrumentos legais constituem importantes salvaguardas para a contenção de abusos, garantindo que o exercício do poder de monitoramento pelo Estado seja submetido a critérios de legalidade, necessidade e proporcionalidade, sempre em harmonia com os preceitos constitucionais que estruturam o Estado Democrático de Direito.

Tecnologias de Vigilância Utilizadas

Câmeras de monitoramento em massa, sistemas de reconhecimento facial, interceptações de comunicações telefônicas e digitais, além de ferramentas de análise preditiva de dados, tornaram-se recursos indispensáveis para as estratégias contemporâneas de segurança pública no Brasil. Esses instrumentos, cada vez mais sofisticados, permitem às autoridades mapear áreas de risco, identificar indivíduos procurados, rastrear redes de comunicação suspeitas e antecipar padrões de comportamento criminoso, ampliando consideravelmente a eficiência de operações preventivas e investigativas.

No entanto, o uso crescente e, em muitos casos, indiscriminado dessas tecnologias suscita uma série de preocupações de ordem jurídica, ética e social. Entre os principais pontos de tensão estão o risco de violações à privacidade e à intimidade dos cidadãos, a possibilidade de abusos por parte de agentes públicos, a coleta massiva de informações sensíveis sem o devido consentimento ou supervisão, e a perpetuação de práticas discriminatórias, especialmente no caso de algoritmos de reconhecimento facial que apresentam taxas de erro mais elevadas para pessoas negras e grupos socialmente vulneráveis.

A análise preditiva, por sua vez, embora prometa otimizar a distribuição de recursos policiais e prevenir crimes antes que ocorram, levanta debates sobre viés algorítmico e efeitos de profecia autorrealizável, podendo reforçar estigmas e criminalizar comunidades historicamente marginalizadas. Além disso, a ausência de regulamentação específica e de parâmetros técnicos mínimos para aferição da acurácia, da transparência e da auditabilidade desses sistemas amplia o risco de uso excessivo ou inadequado das ferramentas, dificultando o controle social e a responsabilização em casos de violação de direitos.

Diante desse cenário, torna-se urgente estabelecer balizas legais claras para garantir que o emprego de tecnologias de vigilância, embora necessário para a segurança coletiva, ocorra em estrita observância aos princípios constitucionais de legalidade, proporcionalidade, não discriminação e respeito à dignidade da pessoa humana, assegurando que a inovação tecnológica não se converta em instrumento de opressão ou desigualdade.

O Papel da LGPD na Segurança Pública

Apesar de a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) prever, em seu artigo 4º, inciso III, exceções à sua aplicação direta para atividades de segurança pública, defesa nacional e segurança do Estado, seu conjunto de princípios gerais exerce forte influência sobre a forma como os órgãos estatais devem coletar, armazenar, tratar e compartilhar dados pessoais no exercício de suas funções. O §1º do mesmo artigo reforça essa diretriz ao exigir que o tratamento de dados para finalidades de segurança seja regulado por legislação específica, a qual deve observar diretrizes compatíveis com o devido processo legal, os direitos fundamentais e os princípios de proteção de dados.

Nesse contexto, princípios como finalidade legítima, adequação, necessidade, proporcionalidade, transparência e segurança devem guiar a conduta dos órgãos de segurança pública, mesmo na ausência de regulamentação específica plenamente consolidada. Isso significa que qualquer coleta ou processamento de informações deve estar estritamente vinculado a um propósito público claro e legítimo, evitando práticas de vigilância genérica ou abusiva.

Além disso, a implementação de políticas de governança de dados, controles de acesso rigorosos, medidas de segurança da informação e auditorias periódicas são mecanismos indispensáveis para mitigar riscos de vazamentos, acessos não autorizados e uso indevido de informações sensíveis. A conformidade com esses princípios também fortalece a confiança da sociedade nas instituições de segurança, tornando-as mais transparentes e responsáveis diante da crescente demanda social por respeito à privacidade e à proteção de dados pessoais.

Assim, ainda que a LGPD não se aplique de forma integral às atividades de segurança pública, seu espírito normativo funciona como parâmetro interpretativo e inspirador para a formulação de políticas internas, protocolos operacionais e futuras regulamentações setoriais, assegurando que a busca pela eficiência no combate à criminalidade não comprometa direitos fundamentais essenciais em um Estado Democrático de Direito.

Limites Constitucionais e Proporcionalidade

Medidas de vigilância estatal, sobretudo aquelas que implicam intromissões significativas na esfera privada do indivíduo, devem obedecer estritamente aos princípios constitucionais da proporcionalidade, da adequação e da necessidade, sob pena de se tornarem ilegítimas perante o ordenamento jurídico. O princípio da proporcionalidade, amplamente consolidado na doutrina e na jurisprudência brasileira, funciona como um verdadeiro critério de controle de constitucionalidade, orientando o intérprete a ponderar direitos em aparente colisão de forma equilibrada e razoável.

De acordo com esse princípio, qualquer restrição a direitos fundamentais deve ser adequada, isto é, apta a alcançar o objetivo pretendido; necessária, significando que não há meio menos gravoso para atingir o mesmo resultado; e proporcional em sentido estrito, de modo que os benefícios obtidos com a medida superem os prejuízos impostos ao indivíduo e à coletividade em termos de liberdades civis.

A exigência de autorização judicial prévia e fundamentada para interceptações de comunicações, monitoramentos mais invasivos ou quebra de sigilo de dados constitui uma das salvaguardas centrais contra abusos de poder, garantindo o controle externo das medidas de vigilância por um juiz imparcial. Esse entendimento encontra respaldo em decisões emblemáticas do Supremo Tribunal Federal e da Corte Interamericana de Direitos Humanos. O caso *Escher v. Brasil*, julgado em 2009, exemplifica as consequências de violações a esse requisito: o Estado brasileiro foi condenado por permitir interceptações telefônicas irregulares e divulgação indevida de informações sensíveis, em afronta aos direitos à vida privada, à liberdade de associação e às garantias judiciais.

Assim, o respeito à proporcionalidade não se restringe a um preceito teórico, mas constitui exigência prática para legitimar o uso de tecnologias de vigilância em um Estado Democrático de Direito. É imperativo que cada operação de monitoramento, desde as mais simples até as mais complexas, seja acompanhada de fundamentação técnica, análise de impacto e fiscalização contínua, assegurando que a luta contra o crime não se converta em pretexto para retrocessos em garantias duramente conquistadas pela sociedade brasileira.

7. Desafios Regulatórios e Lacunas

O avanço vertiginoso das tecnologias de vigilância eletrônica, especialmente aquelas baseadas em inteligência artificial, reconhecimento facial, drones de monitoramento e sistemas de análise preditiva de dados, ultrapassou a velocidade de resposta do aparato normativo brasileiro. Essa defasagem regulatória resulta em um cenário de incerteza jurídica, onde não existem diretrizes claras que definam limites de uso, padrões mínimos de precisão, procedimentos de validação de algoritmos ou protocolos de governança sobre o armazenamento e compartilhamento de informações sensíveis. Em muitas cidades brasileiras, por exemplo, projetos-piloto de reconhecimento facial foram implementados sem qualquer estudo de impacto regulatório ou diretrizes técnicas transparentes, o que aumenta o risco de erros de identificação, falsos positivos e práticas discriminatórias, notadamente contra populações negras e periféricas. Da mesma forma, o uso de drones e câmeras integradas a sistemas automatizados de leitura de placas veiculares e rastreamento em massa é frequentemente adotado sem políticas públicas que garantam a proporcionalidade e o controle externo das informações coletadas.

A ausência de auditorias independentes, revisões periódicas de desempenho e validação de sistemas também compromete a accountability institucional, tornando difícil responsabilizar agentes e gestores em casos de abuso ou vazamento de dados. Essa lacuna técnica e procedimental perpetua desigualdades regionais: grandes centros urbanos tendem a adotar soluções de ponta, enquanto municípios menores permanecem sem recursos ou know-how para supervisionar adequadamente o uso dessas tecnologias.

Diante desse contexto, torna-se indispensável que o legislador, em diálogo com a sociedade civil, comunidade acadêmica e especialistas em proteção de dados, desenvolva um marco normativo específico que discipline de forma detalhada o ciclo de vida das tecnologias de vigilância — desde sua aquisição, critérios de contratação e testes de acurácia, até regras de armazenamento, auditoria e descarte seguro de dados. Somente assim será possível compatibilizar inovação e eficiência operacional com a proteção efetiva dos direitos e garantias fundamentais assegurados pela Constituição Federal.

Recomendações Normativas

Diante das lacunas e desafios identificados, torna-se imperativa a elaboração de uma legislação específica, abrangente e atualizada que estabeleça parâmetros claros para o uso de tecnologias de vigilância eletrônica pela segurança pública. Essa nova

regulamentação deve definir, de forma inequívoca, as finalidades legítimas para cada tecnologia, delimitar escopos de atuação, estabelecer requisitos técnicos mínimos de desempenho e garantir padrões de interoperabilidade entre sistemas, respeitando os princípios constitucionais da legalidade, necessidade e proporcionalidade.

Para viabilizar uma aplicação prática e segura, recomenda-se a obrigatoriedade de **avaliações de impacto à proteção de dados e direitos fundamentais** antes da implementação de qualquer sistema de vigilância em larga escala. Esses estudos devem identificar riscos potenciais, prever medidas mitigadoras e ser submetidos à consulta pública e ao escrutínio de órgãos de controle independentes.

Além disso, o princípio da **minimização de dados** deve ser elevado a diretriz central, restringindo a coleta e o armazenamento de informações ao estritamente necessário para atingir os objetivos de segurança pública declarados. Devem ser previstos **protocolos de retenção e descarte seguro de dados**, evitando acúmulos indefinidos que aumentem riscos de vazamentos e usos secundários não autorizados.

A regulamentação precisa ainda instituir **auditorias periódicas e revisões técnicas independentes** para verificar a acurácia de algoritmos, monitorar possíveis vieses discriminatórios e garantir que os sistemas operem de acordo com padrões éticos e legais. Relatórios de transparência, contendo estatísticas de uso, número de acessos, incidência de erros e eventuais reclamações de cidadãos, devem ser publicados regularmente para possibilitar o controle social e a prestação de contas à sociedade.

Outro ponto essencial é o fortalecimento do **controle judicial e institucional**, exigindo autorização prévia fundamentada para medidas de vigilância altamente intrusivas, além de garantir canais acessíveis para contestação de abusos e reparação de danos.

Por fim, diretrizes robustas de **proteção contra discriminação algorítmica** devem ser incorporadas, prevendo testes de vies, correções obrigatórias de falhas sistêmicas e responsabilização em caso de impactos discriminatórios injustificados. Assim, a regulamentação proposta busca equilibrar o legítimo interesse na segurança coletiva com a preservação do núcleo essencial de direitos fundamentais, construindo um modelo de vigilância condizente com os valores de um Estado Democrático de Direito.

Conclusão

Compatibilizar a proteção da segurança pública com a garantia da privacidade individual é, sem dúvida, um dos grandes desafios constitucionais, éticos e sociais do Brasil contemporâneo. A realidade evidencia que a evolução tecnológica, embora imprescindível para o enfrentamento da criminalidade complexa e organizada, não pode avançar dissociada de um marco normativo sólido, de governança transparente e de mecanismos eficazes de controle e responsabilização.

É imperativo que o Estado brasileiro adote uma postura proativa na construção de políticas públicas que incorporem inovação tecnológica de forma responsável, equilibrando eficiência operacional com o respeito inegociável aos direitos fundamentais previstos na Constituição de 1988. Para isso, torna-se essencial investir em uma governança de dados robusta, regulamentações claras e abrangentes, capacitação permanente dos agentes públicos e fiscalização rigorosa por órgãos de controle interno, externo e pela sociedade civil organizada.

O futuro da segurança pública demanda, portanto, uma abordagem interdisciplinar, que una o avanço tecnológico, o compromisso com a dignidade humana e a promoção de uma cultura de proteção de dados. Somente assim será possível garantir que as ferramentas de vigilância eletrônica, longe de se tornarem instrumentos de violação de direitos ou de discriminação estrutural, atuem como verdadeiros aliados do Estado Democrático de Direito, fortalecendo a confiança social, a cidadania plena e a construção de uma sociedade mais justa, livre e segura para todos.

Referências

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 9.296, de 24 de julho de 1996 (Interceptação Telefônica).

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet).

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD).

CORTE INTERAMERICANA DE DIREITOS HUMANOS. Caso Escher e outros vs. Brasil, Sentença de 6 de julho de 2009.

DONEDA, Danilo. Da Privacidade à Proteção de Dados Pessoais. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

RODRIGUES, Rafael V. Direito à Privacidade e Vigilância Estatal: Desafios na Sociedade da Informação. Revista de Direito Constitucional, v. 35, 2021.

A PROPORCIONALIDADE DAS MEDIDAS CAUTELARES PESSOAIS NO PROCESSO PENAL BRASILEIRO: ANÁLISE CRÍTICA À LUZ DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Géssyca Dhayanne Peres Pamplona
Especialista em Direito Administrativo
Faculdade Unida-ES
Gessypamplona@gmail.com

Hudson Holanda Guerra
Mestre em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
hudsonguerra@gmail.com

Resumo

Este artigo realiza uma análise crítica aprofundada da aplicação das medidas cautelares pessoais no processo penal brasileiro, tomando como eixo central o princípio da proporcionalidade e sua interface com a tutela dos direitos fundamentais. Parte-se de uma contextualização histórica que situa a evolução legislativa desde o Código de Processo Penal de 1941 até a reforma introduzida pela Lei nº 12.403/2011, destacando a transição de um modelo predominantemente punitivo para uma estrutura que privilegia a utilização de medidas alternativas à prisão preventiva, concebida como exceção.

Em seguida, o estudo examina os fundamentos constitucionais que legitimam restrições à liberdade, explicitando os princípios da legalidade, presunção de inocência, contraditório, ampla defesa e proporcionalidade em sentido estrito como critérios indispensáveis à aplicação legítima de restrições cautelares. Analisa-se o rol das medidas previstas no art. 319 do CPP, suas finalidades e os pressupostos legais para sua decretação, evidenciando a necessidade de individualização e adequação ao caso concreto.

A pesquisa revisita criticamente a prática jurisprudencial recente do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça, expondo avanços, contradições e fragilidades, como fundamentações genéricas, deficiências na revisão periódica das medidas e abusos decorrentes do poder geral de cautela. Por fim, são apresentadas recomendações práticas e normativas para aprimorar o controle jurisdicional, garantir maior segurança jurídica e compatibilizar a efetividade da persecução penal com a salvaguarda dos direitos fundamentais do acusado. A abordagem propõe, ainda, reflexões sobre o papel da cultura jurídica na consolidação de um processo penal mais

garantista, equilibrado e em consonância com os valores do Estado Democrático de Direito.

Palavras-chave: Processo Penal, Medidas Cautelares, Proporcionalidade, Direitos Fundamentais, Prisão Preventiva.

1. Introdução

O presente artigo examina, de forma crítica e abrangente, a evolução histórica e a aplicação prática das medidas cautelares pessoais no processo penal brasileiro, enfatizando a tensão permanente entre a necessidade de preservar a ordem pública, assegurar a instrução criminal e garantir a aplicação da lei penal, de um lado, e, de outro, a obrigação de resguardar os direitos fundamentais do acusado, notadamente a liberdade individual e a presunção de inocência.

A análise parte de um resgate do contexto normativo do Código de Processo Penal de 1941, cuja matriz autoritária privilegiava a prisão como regra, e percorre as principais reformas até culminar na promulgação da Lei nº 12.403/2011. Esta lei representou um marco de inflexão ao redesenhar o sistema cautelar penal brasileiro, estabelecendo a prisão preventiva como medida de última ratio e criando um rol de medidas cautelares alternativas, buscando compatibilizar eficiência processual com respeito a garantias constitucionais.

Ao longo do trabalho, são discutidos os avanços alcançados com a nova sistemática, bem como os desafios contemporâneos identificados na aplicação judicial das medidas, como fundamentações genéricas, distorções interpretativas, ausência de revisão periódica e uso indevido do poder geral de cautela. Nesse cenário, propõe-se uma reflexão crítica sobre a necessidade de maior rigor na aplicação dos critérios de proporcionalidade, adequação e necessidade, visando consolidar uma prática processual penal mais coerente com os valores do Estado Democrático de Direito e menos dependente da cultura do encarceramento.

2. Conceito e Finalidade

As medidas cautelares pessoais constituem instrumentos processuais de natureza restritiva de direitos fundamentais, em especial da liberdade de locomoção, e têm caráter essencialmente provisório, acessório e instrumental em relação ao mérito da ação penal. Diferenciam-se substancialmente das sanções penais, pois não possuem função retributiva ou caráter punitivo, mas sim a finalidade precípua de assegurar a regularidade do processo, a eficácia da aplicação da lei penal e a preservação da ordem pública e econômica durante a persecução penal.

No ordenamento jurídico brasileiro, essas medidas encontram respaldo no poder geral de cautela do juiz criminal, sendo reguladas de forma expressa no Código de Processo Penal, notadamente nos artigos 282 e 319. Sua aplicação deve estar sempre vinculada à presença de indícios de autoria e materialidade do delito, além da demonstração concreta de perigo gerado pelo estado de liberdade do imputado — o *periculum libertatis*.

O princípio da proporcionalidade, em suas dimensões de adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito, funciona como parâmetro normativo que orienta a escolha, a intensidade e a duração dessas restrições, exigindo que o magistrado opte, sempre que possível, pela medida menos gravosa ao acusado. Assim, a prisão preventiva, por sua natureza de maior restrição, deve ser decretada apenas quando as medidas alternativas se mostrarem insuficientes para atingir os fins cautelares desejados, em consonância com o postulado da mínima intervenção estatal.

Dessa forma, a lógica subjacente às medidas cautelares pessoais visa harmonizar os interesses do Estado na repressão eficaz da criminalidade com a proteção do status libertatis do indivíduo, assegurando que eventuais restrições não ultrapassem o estritamente necessário para salvaguardar a eficiência da prestação jurisdicional penal.

3. Desenvolvimento Normativo

A disciplina jurídica das medidas cautelares pessoais no processo penal brasileiro passou por uma evolução significativa, transitando de um modelo essencialmente autoritário, marcado pela prevalência quase absoluta da prisão processual como resposta imediata ao crime, para um sistema de inspiração garantista, mais alinhado aos postulados constitucionais de liberdade, dignidade da pessoa humana e presunção de inocência.

Historicamente, o Código de Processo Penal de 1941, fruto de uma conjuntura política centralizadora, conferia ao juiz ampla margem de discricionariedade para decretar a prisão preventiva, frequentemente utilizada como mecanismo de punição antecipada, em violação ao princípio do estado de inocência. A ausência de alternativas legais concretas reforçava a cultura do encarceramento, contribuindo para o agravamento do quadro de superlotação carcerária e para a perpetuação de práticas judiciais pautadas por fundamentações genéricas.

Nesse contexto, a promulgação da Lei nº 12.403, de 4 de maio de 2011, representou um marco divisor de águas no tratamento das cautelares penais. A referida reforma processual redefiniu a prisão preventiva como **ultima ratio**, condicionando sua decretação à demonstração clara da insuficiência de medidas menos gravosas. Para tanto, introduziu no ordenamento um rol taxativo de medidas cautelares alternativas à prisão, previsto no art. 319 do CPP, oferecendo ao magistrado um leque de opções que possibilitam uma resposta mais calibrada e proporcional ao caso concreto.

Além de reforçar o caráter excepcional da prisão cautelar, a reforma buscou promover maior individualização das decisões judiciais, exigindo fundamentação específica que demonstre a necessidade e a adequação da medida imposta, conforme os parâmetros de razoabilidade e proporcionalidade em sentido estrito. Contudo, mesmo com os avanços legislativos, persistem desafios na consolidação de uma prática forense

coerente com o novo paradigma, demandando constante aprimoramento interpretativo e comprometimento com a efetividade das garantias processuais.

4. Tipos de Medidas Cautelares

O Código de Processo Penal brasileiro estabelece, dentro de seu sistema cautelar, duas categorias principais de medidas restritivas de liberdade: **prisões cautelares** e **medidas cautelares diversas da prisão**. As prisões cautelares englobam a prisão em flagrante, a prisão preventiva e a prisão temporária, cada uma disciplinada com hipóteses legais específicas, requisitos de admissibilidade e prazos de duração que buscam garantir o equilíbrio entre a eficácia da persecução penal e a proteção do estado de inocência.

A prisão em flagrante se justifica pela necessidade de contenção imediata do agente surpreendido no ato delituoso, sendo convertida ou relaxada em momento posterior pelo juiz competente. Já a prisão preventiva, disciplinada nos artigos 311 a 316 do CPP, configura-se como medida de exceção, voltada a assegurar a ordem pública, a ordem econômica, a conveniência da instrução criminal ou a garantia da aplicação da lei penal, devendo ser fundamentada em elementos concretos e não em meras presunções abstratas. A prisão temporária, por sua vez, possui natureza excepcionalíssima, vinculada a investigações de crimes graves, com prazos legais rígidos previstos na Lei nº 7.960/1989.

Além dessas, o legislador processual, especialmente após a reforma trazida pela Lei nº 12.403/2011, positivou um **rol de medidas cautelares alternativas à prisão**, previsto no artigo 319 do CPP. Este rol inclui, entre outras, as seguintes medidas: comparecimento periódico em juízo para informar e justificar atividades; proibição de acesso ou frequência a determinados lugares; proibição de manter contato com pessoa determinada; recolhimento domiciliar no período noturno e em dias de folga; suspensão do exercício de função pública ou de atividade econômica; internação provisória do acusado quando necessário; prestação de fiança; e monitoração eletrônica.

A presença dessas medidas alternativas no ordenamento visa oferecer ao magistrado instrumentos de intervenção graduada, possibilitando uma resposta proporcional ao periculum libertatis verificado no caso concreto, sem recorrer de forma precipitada à privação de liberdade. Essa estrutura escalonada fortalece o princípio da excepcionalidade da prisão preventiva e promove uma atuação judicial mais alinhada aos parâmetros constitucionais de liberdade, proporcionalidade e dignidade da pessoa humana.

5. Princípios Fundamentais

A aplicação das medidas cautelares pessoais no processo penal brasileiro deve necessariamente respeitar um conjunto de princípios constitucionais e processuais que orientam a atuação do Estado em matéria de restrição de direitos fundamentais. Entre

esses princípios destacam-se a **necessidade**, a **adequação**, a **proporcionalidade**, a **legalidade estrita**, a **presunção de inocência**, o **contraditório** e a **ampla defesa**.

O princípio da **necessidade** exige que a medida cautelar seja imprescindível para prevenir riscos concretos à ordem pública, à instrução criminal ou à aplicação da lei penal, não podendo ser utilizada como meio de antecipação de pena ou punição informal. Já a **adequação** demanda que a medida escolhida seja apropriada para atingir o objetivo cautelar pretendido, devendo ser individualizada segundo as circunstâncias específicas de cada caso.

A **proporcionalidade** — em seu triplice aspecto de adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito — assegura que a restrição imposta não exceda o limite indispensável para salvaguardar o interesse público, garantindo a mínima intervenção possível sobre o status libertatis do imputado. O princípio da **legalidade estrita**, por sua vez, impõe que somente sejam aplicadas medidas cautelares expressamente previstas em lei, vedando a criação judicial de restrições atípicas que extrapolem o rol do artigo 319 do CPP.

No mesmo sentido, a **presunção de inocência** (art. 5º, LVII, da CF) protege o acusado contra a imposição de restrições desproporcionais antes do trânsito em julgado de sentença condenatória, reafirmando que as cautelares não devem servir como antecipação de pena. O **contraditório** e a **ampla defesa** garantem que o réu tenha plena oportunidade de se manifestar sobre a conveniência, a necessidade e a extensão de qualquer medida imposta, inclusive por meio de recursos adequados.

O Código de Processo Penal, em seu artigo 282, positivou expressamente esses princípios, determinando que toda medida cautelar seja aplicada mediante decisão **fundamentada**, demonstrando de forma clara a motivação que legitima sua decretação, sua necessidade concreta e sua proporcionalidade em relação à gravidade do fato e às circunstâncias pessoais do acusado. Tal exigência reforça a cultura de fundamentação qualificada, essencial para coibir arbitrariedades e assegurar a compatibilidade entre a atuação estatal e os valores do Estado Democrático de Direito.

6. Proporcionalidade: Conceito e Aplicação

O princípio da proporcionalidade, de matriz constitucional e consolidado na doutrina e jurisprudência pátrias, constitui um dos principais filtros de controle de legitimidade das restrições à liberdade no âmbito do processo penal. Tradicionalmente, estrutura-se em três subcritérios complementares: **adequação**, **necessidade** e **proporcionalidade em sentido estrito**.

O critério da **adequação** determina que a medida cautelar escolhida seja idônea para alcançar a finalidade pretendida, ou seja, para prevenir riscos reais à ordem pública, à instrução criminal ou à aplicação da lei penal. O requisito da **necessidade** impõe que,

dentre as medidas possíveis, se adote a menos invasiva e menos onerosa aos direitos do investigado ou réu, afastando restrições excessivas ou alternativas mais gravosas quando existirem outras suficientes para atender o interesse cautelar.

Já a **proporcionalidade em sentido estrito** exige um juízo de ponderação entre o grau de restrição imposto e o benefício que se espera para o processo penal, evitando sacrifícios desmedidos à liberdade individual diante de ganhos marginais à persecução penal. Assim, o princípio da proporcionalidade reforça o postulado da mínima intervenção, corolário do Estado Democrático de Direito e da presunção de inocência.

A aplicação prática dessa diretriz demanda que o magistrado realize uma análise concreta das circunstâncias do caso, avalie os elementos de prova, a gravidade do delito e as condições pessoais do acusado, justificando de forma específica a inadequação ou insuficiência das medidas alternativas previstas no art. 319 do CPP antes de decretar a prisão preventiva.

A jurisprudência do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça tem reiterado a centralidade desse princípio, declarando a nulidade de decisões que imponham medidas cautelares com fundamentações genéricas ou baseadas em argumentos abstratos de gravidade do crime, sem demonstração de elementos objetivos que comprovem o periculum libertatis. Nesse sentido, a aplicação consistente do princípio da proporcionalidade representa não apenas uma garantia individual, mas também um instrumento de racionalidade e controle do poder punitivo, contribuindo para reduzir o encarceramento provisório excessivo no país.

7. A Lei 12.403/2011: Avanços e Limites

A promulgação da Lei nº 12.403, de 4 de maio de 2011, representou um divisor de águas na tentativa de conter o uso indiscriminado da prisão preventiva no sistema penal brasileiro, promovendo um verdadeiro redesenho do regime de medidas cautelares pessoais. Ao introduzir um rol mais amplo de medidas alternativas à prisão, previsto no artigo 319 do Código de Processo Penal, a reforma consolidou o entendimento de que a privação da liberdade, por seu caráter extremo, deve ser sempre a **ultima ratio**, reservada a hipóteses em que outras restrições menos gravosas se revelem manifestamente insuficientes para assegurar os fins processuais legítimos.

Contudo, passados mais de dez anos desde a entrada em vigor da nova sistemática, ainda persistem diversos desafios para a plena efetividade dos parâmetros legais e constitucionais que orientam a aplicação das medidas cautelares. Um dos problemas mais recorrentes refere-se à persistência de **fundamentações genéricas** nas decisões judiciais, que, em vez de apresentarem análise individualizada do caso concreto,

reproduzem argumentos abstratos de gravidade do crime ou clamor social, em afronta direta ao artigo 93, IX, da Constituição Federal e ao disposto no artigo 282 do CPP.

Outro ponto crítico reside na **imposição de medidas atípicas** — isto é, restrições não previstas expressamente no rol do artigo 319 — baseadas em uma interpretação elástica do poder geral de cautela do magistrado, em descompasso com o princípio da legalidade estrita que rege o direito processual penal. Essa prática amplia indevidamente o âmbito de restrições à liberdade, criando insegurança jurídica e possibilitando abusos de autoridade.

Além disso, observa-se ainda a **ausência de revisões periódicas obrigatórias** das medidas cautelares aplicadas, o que contraria a natureza temporária e revisável dessas restrições. A omissão nesse controle pode perpetuar limitações desproporcionais à liberdade do acusado por períodos indeterminados, sem reavaliação das circunstâncias fáticas que motivaram sua decretação.

Esses desafios indicam que a reforma legislativa, embora essencial, não é suficiente por si só para garantir uma aplicação coerente e alinhada aos direitos fundamentais. É imprescindível fortalecer a cultura jurídica de fundamentação robusta, garantir o contraditório efetivo em audiências de reavaliação e reforçar a fiscalização por instâncias recursais e órgãos de controle externo, de modo a consolidar um modelo cautelar verdadeiramente proporcional, racional e compatível com o Estado Democrático de Direito.

8. Poder Geral de Cautela e Jurisprudência

No âmbito do processo penal, o poder geral de cautela do magistrado — amplamente aceito no processo civil — encontra limitações estritas, balizado pelo princípio da **legalidade estrita**, que é corolário do devido processo legal em matéria penal. Diferentemente da flexibilidade característica do processo civil, em que o juiz pode adotar medidas cautelares atípicas para assegurar a efetividade do provimento final, no processo penal qualquer restrição à liberdade deve ter previsão legal expressa, sob pena de violação do princípio da reserva legal (art. 5º, II, CF).

A jurisprudência consolidada do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça rechaça, de forma reiterada, a adoção de medidas restritivas de natureza pessoal que extrapolem o rol taxativo de medidas cautelares alternativas à prisão fixado no art. 319 do Código de Processo Penal. Essa postura visa conter práticas criativas que ampliem o poder cautelar do Estado além dos limites democráticos, evitando a proliferação de restrições de direitos sem o devido respaldo normativo.

Além disso, ambos os Tribunais Superiores têm enfatizado a **exigência de fundamentação concreta** para qualquer decisão que imponha restrições cautelares, seja para decretar prisão preventiva, seja para aplicar medidas alternativas. Fundamentos genéricos, invocando apenas a gravidade abstrata do crime, o clamor social ou suposições não lastreadas em elementos objetivos, são insuficientes e resultam na nulidade do ato, conforme jurisprudência pacífica.

Casos paradigmáticos, como o **HC 97.688/MG (STF)** e o **HC 284.069/SP (STJ)**, reafirmam que o uso abusivo de medidas cautelares pessoais viola frontalmente o princípio da proporcionalidade e configura constrangimento ilegal sanável por meio de habeas corpus. Além disso, a interpretação restritiva do poder geral de cautela reforça a segurança jurídica e protege a liberdade do cidadão contra excessos discricionários do aparato estatal.

Portanto, o respeito aos limites do poder cautelar penal e a observância rigorosa do rol legal de medidas alternativas são condições indispensáveis para garantir um processo penal legítimo, equilibrado e em consonância com os fundamentos do Estado Democrático de Direito. A prática jurisprudencial tem desempenhado papel relevante para consolidar esse entendimento, atuando como um freio eficaz contra distorções interpretativas e práticas arbitrárias.

9. Propostas de Aperfeiçoamento

Diante dos desafios identificados, propõe-se a adoção de um conjunto de medidas normativas, procedimentais e culturais que fortaleçam a aplicação racional e proporcional das medidas cautelares pessoais no processo penal brasileiro.

Em primeiro lugar, destaca-se a importância de **padronizar a fundamentação judicial**, estabelecendo diretrizes objetivas para a motivação das decisões que imponham ou mantenham restrições cautelares, de modo a coibir fundamentações genéricas ou meramente reproduzidas de decisões anteriores. Para isso, recomenda-se a elaboração de enunciados orientativos e fluxogramas de análise, a serem observados por magistrados em todas as instâncias.

Em complemento, defende-se a **implementação de instrumentos de avaliação de risco**, como formulários padronizados de análise do periculum libertatis, capazes de sistematizar informações sobre o perfil do imputado, reincidências, vínculos familiares, laborais e outros fatores relevantes, promovendo maior previsibilidade e coerência nas decisões.

Outra medida essencial é a **instituição de revisões periódicas obrigatórias** das medidas cautelares impostas, com a realização de **audiências de reavaliação**,

preferencialmente presenciais, para garantir o contraditório substancial e a atualização dos fundamentos que sustentam a restrição de liberdade. Essa prática reforça o caráter provisório das cautelares e permite sua revogação ou substituição quando superados os pressupostos legais.

Recomenda-se, ainda, **limitar de forma rigorosa o exercício do poder cautelar atípico**, restringindo-o a hipóteses de lacunas normativas evidentes, sempre mediante fundamentação qualificada e controle recursal célere. O fortalecimento do **contraditório efetivo**, com ampla oportunidade de manifestação da defesa e do Ministério Público em cada etapa, associado a vias recursais ágeis e eficientes, constitui garantia imprescindível para a contenção de abusos e o respeito ao devido processo legal.

Essas propostas visam, em conjunto, consolidar uma prática jurisdicional mais harmônica com os princípios constitucionais de liberdade, proporcionalidade, segurança jurídica e dignidade da pessoa humana, reafirmando a função cautelar como instrumento de proteção processual e não de punição antecipada, em estrita consonância com o Estado Democrático de Direito.

10. Conclusão

A proporcionalidade das medidas cautelares pessoais constitui requisito inafastável para a realização de um processo penal verdadeiramente justo, democrático e em sintonia com os fundamentos constitucionais do Estado de Direito. Reconhecer que a restrição à liberdade, ainda que provisória, representa grave interferência na esfera de direitos fundamentais do indivíduo é o ponto de partida para uma cultura processual comprometida com a racionalidade, a legalidade estrita e o respeito à presunção de inocência.

Avançar nessa direção implica não apenas na aplicação técnica dos dispositivos legais já existentes, mas também na consolidação de boas práticas judiciais que assegurem fundamentação concreta, controle periódico da necessidade e suficiência da medida, e escolha da solução menos gravosa possível. Tal postura exige constante atualização da jurisprudência, capacitação dos operadores do direito e diálogo entre magistrados, defensores, Ministério Público e comunidade acadêmica.

Paralelamente, é imperativo aperfeiçoar o arcabouço legislativo, aprimorando dispositivos que fortaleçam a revisão obrigatória das medidas, ampliem a transparência das decisões e restrinjam o uso abusivo de poderes cautelares atípicos, sempre com vistas a garantir a previsibilidade e a segurança jurídica.

Em última análise, o equilíbrio entre a proteção da sociedade e a salvaguarda da dignidade humana deve ser o fio condutor de toda intervenção estatal em matéria penal. Somente assim será possível assegurar que as medidas cautelares cumpram sua finalidade constitucional de proteção da ordem pública e da efetividade da justiça, sem se converterem em instrumentos de punição antecipada, estigmatização social ou violação de garantias individuais, reafirmando, assim, o compromisso do processo penal brasileiro com os valores fundamentais que sustentam uma sociedade livre, justa e solidária.

Referências

BRASIL. Código de Processo Penal. Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 12.403, de 4 de maio de 2011.

LOPES JR., Aury. Direito Processual Penal. 20ª ed. São Paulo: Saraiva, 2023.

STF. Habeas Corpus nº 143.641/SP.

STF. Habeas Corpus nº 97.688/MG.

STJ. Habeas Corpus nº 284.069/SP.

Acesso à Educação Superior no Brasil: Desafios, Políticas e Perspectivas

Hudson Holanda Guerra
Mestre em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
hudsonguerra@gmail.com

Kellen Margareth Peres Pamplona Guerra
Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES

RESUMO

O presente artigo aborda o tema do acesso à educação superior no Brasil, destacando os principais desafios históricos e estruturais enfrentados pela população, especialmente os grupos socialmente vulneráveis. A partir de uma abordagem crítica e interdisciplinar, analisa-se o impacto das políticas públicas de inclusão, como o Sistema de Cotas, o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), bem como os efeitos da expansão do ensino superior privado. O estudo também examina as desigualdades regionais, socioeconômicas e raciais no acesso ao ensino superior, propondo estratégias para a democratização efetiva desse nível de ensino. A metodologia adotada é de caráter bibliográfico e documental, com base em dados estatísticos, relatórios governamentais e literatura acadêmica. Conclui-se que o acesso à educação superior deve ser encarado como direito fundamental e instrumento de promoção da justiça social e do desenvolvimento nacional.

Palavras-chave: educação superior; inclusão social; desigualdade; políticas públicas; democratização.

1 INTRODUÇÃO

A educação superior tem um papel estratégico no desenvolvimento das sociedades contemporâneas, sendo responsável pela formação de profissionais qualificados, pela produção científica e tecnológica e pela promoção da cidadania. No Brasil, o debate sobre o acesso a esse nível de ensino ganhou força a partir da redemocratização do país e da promulgação da Constituição Federal de 1988, que consagrou a educação como um direito de todos e dever do Estado. Contudo, o acesso à educação superior no Brasil ainda é profundamente desigual, refletindo as disparidades históricas e estruturais do país.

Durante décadas, o ensino superior foi um privilégio de uma minoria, especialmente da elite branca e urbana, consolidando-se como espaço de reprodução das desigualdades sociais. Com o passar do tempo, diversas iniciativas buscaram ampliar o acesso e democratizar o ingresso nas universidades, com destaque para as políticas afirmativas, os programas de financiamento estudantil e a expansão das instituições públicas e privadas em regiões antes desassistidas. Apesar dos avanços, persistem desafios significativos, como a evasão, a qualidade da formação oferecida e a permanência dos estudantes em situação de vulnerabilidade.

Este artigo tem como objetivo refletir sobre os principais obstáculos ao acesso à educação superior no Brasil, bem como analisar os impactos das políticas públicas implementadas nas últimas décadas. A partir de uma abordagem crítica, o estudo busca compreender como as transformações no sistema educacional têm dialogado com os princípios da equidade, da justiça social e da inclusão, destacando as tensões entre expansão e qualidade no contexto da massificação do ensino superior.

2 BREVE HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior no Brasil teve início de forma tardia em comparação com outros países ocidentais. Durante o período colonial, os brasileiros que desejavam cursar uma formação superior precisavam se deslocar para a Europa, em especial para Portugal. Foi apenas em 1808, com a vinda da família real portuguesa, que surgiram os primeiros cursos superiores no país, voltados principalmente às áreas de Direito, Medicina e Engenharia, concentrados no eixo Rio de Janeiro–Bahia. Essa formação inicial esteve associada à formação de quadros para a burocracia estatal e para profissões de prestígio, o que reforçou seu caráter elitista e excludente.

Ao longo do século XX, o sistema de ensino superior brasileiro passou por diversas transformações. A década de 1930 marcou a criação do Ministério da Educação e o início da organização das universidades, culminando na fundação da Universidade de São Paulo (USP) e, posteriormente, de outras instituições públicas. Nos anos 1960 e 1970, durante o regime militar, houve uma expansão do setor privado e a implementação de um modelo tecnocrático, com foco no atendimento às demandas do mercado. Nesse período, a educação superior se afastou ainda mais das camadas populares.

Foi somente nas décadas de 1990 e 2000 que políticas mais sistemáticas de democratização do ensino superior foram adotadas. A criação do ProUni (2004), do FIES reestruturado (2010) e das cotas raciais e sociais (2012) representou um marco na tentativa de reduzir a desigualdade de acesso. Paralelamente, a criação de universidades federais em regiões interioranas e a ampliação da oferta de cursos noturnos e a distância também contribuíram para ampliar o público atendido. Apesar desses avanços, ainda se observa que a população negra, indígena, de baixa renda e das regiões Norte e Nordeste enfrenta maiores dificuldades para ingressar e permanecer no ensino superior.

3 DESIGUALDADES NO ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR

O acesso à educação superior no Brasil reflete, de maneira profunda, as desigualdades históricas e estruturais que atravessam a sociedade brasileira. As disparidades regionais, de renda, raça, gênero e origem escolar se materializam na composição dos estudantes universitários, onde predomina um perfil marcado pela branquitude, classe média urbana e egressos do ensino médio privado. A exclusão de grupos historicamente marginalizados, como negros, indígenas, pessoas com deficiência e estudantes de baixa renda oriundos da escola pública, torna-se evidente ao se observar os dados de ingresso, permanência e conclusão do ensino superior.

Segundo o IBGE, apenas cerca de 20% dos jovens entre 18 e 24 anos estão matriculados no ensino superior, e as taxas de escolarização são ainda mais baixas entre os jovens negros e residentes nas

regiões Norte e Nordeste. A pobreza, aliada à falta de infraestrutura educacional básica, dificulta o desempenho escolar necessário para o ingresso nas universidades, principalmente nas públicas, que, ironicamente, são as mais concorridas e de maior prestígio. A lógica meritocrática dos vestibulares tradicionais e dos sistemas de avaliação ainda representa uma barreira significativa para os alunos que não tiveram acesso a uma formação básica de qualidade.

Além disso, a desigualdade de gênero também se apresenta em determinados cursos e carreiras, nos quais as mulheres, especialmente negras, estão sub-representadas. A maternidade precoce, a sobrecarga de tarefas domésticas e a violência estrutural são fatores que dificultam a continuidade dos estudos. Do mesmo modo, estudantes indígenas e quilombolas enfrentam desafios ainda mais complexos, como a distância geográfica das universidades, a ausência de políticas linguísticas e a desvalorização de seus saberes culturais.

As desigualdades não se encerram no acesso: muitos estudantes que conseguem ingressar no ensino superior não conseguem permanecer devido à falta de apoio financeiro, de políticas de assistência estudantil, de moradia, transporte e alimentação. A evasão estudantil é elevada entre os estudantes de baixa renda, que frequentemente precisam conciliar os estudos com o trabalho precário. Portanto, pensar o acesso à educação superior exige uma abordagem ampla que contemple também os fatores de permanência e conclusão dos cursos.

4 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO NO ENSINO SUPERIOR

Frente ao cenário de exclusão e desigualdade, diversas políticas públicas foram implementadas no Brasil, especialmente a partir dos anos 2000, com o intuito de democratizar o acesso à educação superior. Entre as mais importantes está o Programa Universidade para Todos (ProUni), criado em 2004, que oferece bolsas de estudo integrais e parciais em instituições privadas de ensino superior para estudantes de baixa renda oriundos da escola pública. O ProUni representou um marco ao vincular critérios sociais e de desempenho para o acesso ao benefício, promovendo inclusão educacional com base na equidade.

Outro mecanismo de destaque foi o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), reformulado em 2010, que passou a financiar cursos superiores com juros reduzidos e carência para pagamento após a formação. Apesar das críticas e limitações do programa, o FIES ampliou significativamente a entrada de estudantes de baixa renda no ensino privado, embora tenha contribuído para o endividamento estudantil.

Nas instituições públicas, a adoção da política de cotas raciais e sociais, especialmente após a promulgação da Lei nº 12.711/2012, foi um divisor de águas. A lei reserva vagas em universidades federais e institutos federais para estudantes oriundos de escolas públicas, negros, pardos, indígenas e pessoas com deficiência, com base na proporção da população local. Essa ação afirmativa busca corrigir desigualdades históricas e ampliar a representatividade dos grupos minorizados no espaço universitário.

Além dessas iniciativas, a expansão das universidades federais por meio do REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), o crescimento da educação a distância e a criação de campi no interior do país contribuíram para levar o ensino superior a regiões

antes excluídas. Apesar dos avanços, é necessário destacar que a efetividade dessas políticas depende de sua continuidade, financiamento e articulação com políticas de permanência estudantil.

A inclusão no ensino superior não se resume à entrada, mas exige condições de permanência, qualidade e respeito à diversidade. A efetividade das políticas públicas requer investimento constante, monitoramento dos resultados e escuta ativa dos sujeitos beneficiários. Nesse sentido, a consolidação da democratização do ensino superior passa necessariamente por uma abordagem interseccional e sistêmica das desigualdades.

5 O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES PRIVADAS E O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL

As instituições privadas de ensino superior têm desempenhado papel central no processo de expansão da educação superior no Brasil, especialmente a partir dos anos 1990. Com a abertura do setor à lógica de mercado, o número de faculdades privadas cresceu exponencialmente, absorvendo a maior parte da demanda por vagas que não era atendida pela rede pública. Atualmente, mais de 75% das matrículas no ensino superior estão concentradas em instituições privadas, evidenciando sua importância na democratização formal do acesso. No entanto, esse crescimento também suscita questionamentos quanto à qualidade do ensino oferecido, à mercantilização da educação e à regulação do setor.

Grande parte dessas instituições se estruturou com base em modelos empresariais, priorizando cursos de baixo custo operacional, como Administração, Pedagogia e Direito, e optando por formatos como o ensino a distância (EaD). Embora o EaD tenha ampliado significativamente o acesso, especialmente em regiões interioranas, ele também levanta preocupações sobre a precarização do processo formativo e a escassez de interação presencial entre docentes e discentes. Além disso, a rotatividade de professores, a carga horária reduzida e a padronização excessiva de conteúdos são práticas comuns que afetam negativamente a qualidade do ensino.

Nesse contexto, os programas de financiamento estudantil público, como o FIES, tiveram papel decisivo na ampliação do acesso. Ao permitir que estudantes de baixa renda frequentassem instituições privadas, o FIES contribuiu para inclusão social, mas também gerou um ciclo de endividamento e expansão desenfreada das faculdades sem o devido controle de qualidade. Críticas ao modelo apontam que o financiamento acabou beneficiando conglomerados educacionais em detrimento de investimentos em universidades públicas.

O ProUni, por sua vez, exigiu contrapartidas das instituições privadas em troca de isenções fiscais, estabelecendo critérios de qualidade e desempenho mínimo para a concessão de bolsas. Apesar disso, ainda há desafios em relação à transparência na gestão dos recursos e ao acompanhamento da efetividade das bolsas na permanência e sucesso acadêmico dos estudantes.

A regulação do setor privado de ensino superior, feita pelo Ministério da Educação (MEC), precisa ser fortalecida, com maior rigor na avaliação institucional e nos indicadores de qualidade. O papel das instituições privadas deve ser reconhecido, mas acompanhado por um marco regulatório que garanta não apenas o acesso, mas também a formação crítica, ética e de excelência acadêmica.

6 DESAFIOS ATUAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O cenário atual da educação superior brasileira impõe uma série de desafios que precisam ser enfrentados para consolidar uma política verdadeiramente inclusiva, democrática e de qualidade. Entre os principais obstáculos estão a crescente desigualdade social, o subfinanciamento das instituições públicas, a regulação insuficiente do setor privado e os impactos das transformações tecnológicas e do trabalho no perfil dos cursos e das demandas formativas.

O corte de verbas para universidades públicas tem comprometido o funcionamento básico dessas instituições, afetando desde a infraestrutura até as atividades de pesquisa e extensão. Isso impacta diretamente a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade, que dependem de políticas de assistência estudantil para concluir seus cursos. Além disso, o congelamento de concursos públicos reduz o número de docentes efetivos, sobrecarregando os profissionais e prejudicando a qualidade do ensino.

Por outro lado, as rápidas transformações no mundo do trabalho têm exigido a reformulação das matrizes curriculares e a adoção de competências cada vez mais interdisciplinares, tecnológicas e socioemocionais. A educação superior precisa responder a essas demandas sem abrir mão de sua função crítica e emancipatória. Isso exige um novo pacto educacional que articule inovação, inclusão e compromisso social.

Em termos de políticas públicas, é fundamental retomar e fortalecer programas como o REUNI, o ProUni e o FIES, com a devida revisão de suas estruturas, para garantir a eficácia e o alcance social. Também é necessário desenvolver novas estratégias de avaliação da qualidade educacional que levem em conta a diversidade regional, institucional e de perfil discente.

Outro desafio é o fortalecimento da educação a distância, com foco na qualidade, na mediação pedagógica e na acessibilidade tecnológica, sobretudo em regiões com baixos índices de conectividade. A formação continuada dos docentes e o apoio psicológico aos estudantes também devem ser parte integrante de uma política educacional abrangente.

As perspectivas futuras para a educação superior no Brasil dependerão, em grande medida, do compromisso político com a equidade e do reconhecimento da universidade como espaço de produção de conhecimento, formação cidadã e transformação social. Nesse contexto, a valorização da ciência, da diversidade e da autonomia universitária são pilares que não podem ser negligenciados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões apresentadas neste artigo evidenciam que o acesso à educação superior no Brasil é uma questão complexa, atravessada por múltiplas dimensões sociais, econômicas e políticas. Apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas, o sistema de ensino superior ainda está longe de assegurar igualdade de oportunidades a todos os cidadãos. As desigualdades estruturais persistem e demandam ações contínuas e articuladas para que a democratização do acesso não seja apenas numérica, mas também qualitativa e permanente.

O reconhecimento da educação superior como um direito social e como instrumento de justiça e inclusão exige o fortalecimento do Estado enquanto promotor de políticas públicas consistentes, sustentáveis e voltadas à equidade. Isso inclui ampliar o financiamento das universidades públicas, revisar os critérios de regulação do setor privado, implementar mecanismos eficazes de assistência estudantil e garantir condições de permanência dignas para os estudantes em situação de vulnerabilidade.

É preciso, ainda, fomentar a pluralidade de saberes e a valorização da diversidade nas instituições de ensino, respeitando as identidades étnico-raciais, culturais, de gênero e regionais. A universidade deve ser um espaço de acolhimento, escuta e transformação, onde todos e todas tenham condições reais de aprender, criar e contribuir para a construção de uma sociedade mais justa.

As estratégias de inclusão, como cotas, bolsas e financiamentos, devem ser acompanhadas por políticas estruturantes que envolvam também o ensino básico, a valorização docente, a formação crítica e o compromisso com a pesquisa e a extensão. Não há ensino superior de qualidade sem base educacional sólida, sem liberdade acadêmica e sem responsabilidade social.

Conclui-se, portanto, que garantir o acesso e a permanência na educação superior é tarefa que ultrapassa o campo educacional. Trata-se de um projeto de país, que exige vontade política, engajamento coletivo e defesa intransigente da educação como bem público, inalienável e transformador. O futuro da educação superior no Brasil depende de escolhas conscientes que privilegiem a justiça social, o investimento público e o fortalecimento das instituições democráticas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: Para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas de expansão da educação superior no Brasil contemporâneo: limites e perspectivas. Educação & Sociedade, Campinas, v. 38, n. 140, p. 23-42, 2017.

CATANI, Afrânio Mendes; HEY, Ana Luisa S. A educação superior e as políticas de financiamento no Brasil. Educação & Sociedade, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1285-1304, 2004.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; DUARTE, Ângela M. F. Políticas de acesso ao ensino superior: equidade, inclusão e diversidade. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 41, n. 144, p. 44-64, 2011.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2022: Notas Estatísticas. Brasília: INEP, 2023.

Desafios Contemporâneos da Segurança Pública no Brasil: Políticas, Violências e Perspectivas

Hudson Holanda Guerra
Mestre em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
hudsonguerra@gmail.com

Kellen Margareth Peres Pamplona Guerra
Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES

Resumo

Este artigo analisa os desafios contemporâneos enfrentados pela segurança pública no Brasil, com enfoque nas políticas de repressão, nos índices de violência e na atuação das forças estatais. Partindo de uma perspectiva crítica e interdisciplinar, discute-se como a violência urbana, as desigualdades sociais, o encarceramento em massa e a guerra às drogas têm moldado o cenário da segurança no país. Além disso, são apresentadas alternativas para a construção de uma segurança pública cidadã, baseada na prevenção, na justiça social e na promoção de direitos humanos. O estudo baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, contribuindo para o debate acadêmico e para a formulação de políticas públicas mais eficazes e inclusivas.

Palavras-chave

segurança pública; violência; cidadania; políticas públicas; direitos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública tem sido, historicamente, um dos temas centrais do debate político e social no Brasil. Em um cenário marcado por elevados índices de criminalidade, sensação de insegurança generalizada e intervenções repressivas, torna-se necessário repensar os fundamentos, objetivos e práticas que regem essa política pública. A Constituição Federal de 1988 define a segurança como um dever do Estado e um direito de todos, o que implica a adoção de estratégias que garantam a proteção da vida, da liberdade e da integridade das pessoas.

Apesar dessa previsão constitucional, o modelo de segurança adotado no Brasil tem priorizado ações reativas, centradas no policiamento ostensivo, na repressão penal e no encarceramento em massa. Tal abordagem, longe de resolver os problemas de violência, muitas vezes contribui para agravá-los, sobretudo nas periferias urbanas e entre as populações historicamente marginalizadas. Além disso, a

ausência de integração entre os diferentes atores do sistema de justiça criminal e a fragmentação das políticas públicas resultam em respostas ineficazes e desarticuladas.

Nesse contexto, este artigo propõe-se a refletir sobre os desafios contemporâneos da segurança pública no Brasil. A partir de uma abordagem crítica, busca-se compreender os principais fatores que influenciam o cenário atual e apontar alternativas viáveis para a construção de um modelo de segurança que seja, de fato, democrático, participativo e comprometido com os direitos humanos. O estudo parte de revisão bibliográfica e documental, com ênfase em fontes acadêmicas, dados oficiais e legislações pertinentes.

2 O CONCEITO DE SEGURANÇA PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES

O conceito de segurança pública vai além da simples ausência de crimes. Trata-se de uma política pública que deve assegurar o exercício pleno dos direitos fundamentais, como o direito à vida, à liberdade, à integridade física e à convivência pacífica. A segurança é, portanto, uma condição necessária para o desenvolvimento humano e para a construção de uma sociedade democrática e justa. No Brasil, essa concepção ampla ainda convive com práticas tradicionais que associam segurança ao uso da força e à repressão dos desvios sociais.

De acordo com o artigo 144 da Constituição Federal, a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, e deve ser exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Esse dispositivo fundamenta a atuação das instituições policiais, mas também impõe a necessidade de participação social na formulação e no controle das políticas de segurança.

Entretanto, o modelo vigente está fortemente baseado em ações de controle e contenção, com escassa articulação com políticas sociais e educacionais. O aparato repressivo, muitas vezes, atua com seletividade, criminalizando a pobreza e reforçando o racismo estrutural. É fundamental redimensionar o conceito de segurança pública, incorporando as noções de prevenção, justiça social e cidadania, o que exige um esforço intersetorial e a reformulação das práticas institucionais vigentes.

3 VIOLÊNCIA E DESIGUALDADE SOCIAL NO BRASIL

A violência no Brasil é um fenômeno multifacetado, historicamente associado a processos de exclusão social, desigualdade econômica e discriminação estrutural. O país figura entre os mais violentos do mundo, com taxas de homicídio que afetam principalmente jovens, negros e moradores das periferias urbanas. Essa realidade não pode ser explicada apenas pela criminalidade, mas sim por uma combinação de fatores estruturais que envolvem a concentração de renda, a falta de acesso à educação de qualidade, a ausência de políticas públicas eficazes e a ineficiência do sistema de justiça.

As regiões mais afetadas pela violência letal coincidem, em grande parte, com aquelas onde os indicadores sociais são mais precários. Nessas localidades, a ausência do Estado na oferta de serviços básicos como saúde, educação e lazer é evidente, ao passo que sua presença se dá, majoritariamente, por meio das forças policiais. Esse modelo de presença seletiva do Estado contribui para a manutenção de um ciclo de marginalização e violência que atinge, sobretudo, a população jovem e negra.

Diversos estudos têm apontado que a desigualdade social está diretamente relacionada à exposição à violência. A falta de oportunidades, associada à estigmatização social, cria um ambiente propício para a disseminação de práticas ilícitas, especialmente nas áreas urbanas de maior vulnerabilidade. A violência, nesse contexto, é tanto causa quanto consequência da exclusão, funcionando como um mecanismo de controle social sobre as populações marginalizadas.

A resposta do Estado, historicamente, tem se pautado em estratégias repressivas e militarizadas, que visam ao controle da criminalidade por meio do aumento do efetivo policial e do endurecimento das leis penais. No entanto, tais medidas têm se mostrado insuficientes para enfrentar as causas profundas da violência, e muitas vezes resultam em violações de direitos humanos, agravando ainda mais o sentimento de insegurança.

A superação da violência no Brasil requer uma abordagem sistêmica e integrada, que leve em consideração os determinantes sociais da criminalidade. É necessário investir em políticas públicas que promovam a inclusão social, a equidade racial e o acesso a direitos básicos. A redução das desigualdades deve ser vista como uma estratégia central de prevenção à violência, com foco na educação, no emprego, na cultura e na valorização da vida. Somente a partir dessa perspectiva será possível avançar na construção de uma sociedade mais segura e justa para todos.

4 A POLÍTICA DE GUERRA ÀS DROGAS E SUAS CONSEQUÊNCIAS

A política de guerra às drogas tem desempenhado papel central na formulação das estratégias de segurança pública no Brasil desde os anos 1990. Inspirada em modelos proibicionistas, especialmente o norte-americano, essa política parte do pressuposto de que a repressão ao tráfico e ao consumo de substâncias psicoativas pode reduzir a violência e a criminalidade. No entanto, a experiência brasileira tem demonstrado que essa abordagem, além de ineficaz, tem produzido efeitos colaterais profundamente nocivos para os direitos humanos e para a estrutura social do país.

Entre os principais impactos negativos da guerra às drogas está o encarceramento em massa. O Brasil possui a terceira maior população carcerária do mundo, sendo que uma parcela expressiva dos detentos responde por crimes relacionados à Lei de Drogas (Lei nº 11.343/2006). Essa legislação, apesar de prever a distinção entre usuário e traficante, na prática tem sido aplicada de forma discriminatória, com base em critérios subjetivos que penalizam de forma desproporcional os jovens negros e pobres das periferias.

Além do sistema penal, a política de drogas também afeta diretamente a atuação das forças policiais. O combate ao tráfico tem justificado operações militarizadas em comunidades urbanas, muitas vezes com resultados trágicos, como mortes de civis, inclusive crianças, e violações sistemáticas de direitos. Essas ações reforçam o estigma sobre territórios considerados “perigosos” e ampliam o abismo entre a população e o Estado. A militarização do cotidiano torna-se a regra em muitos bairros, alimentando uma cultura do medo e da desconfiança.

Outro efeito da política proibicionista é a precarização da assistência e da saúde pública voltada ao cuidado de pessoas que fazem uso abusivo de substâncias. Em vez de ações de redução de danos, educação e reinserção social, prevalece a lógica da criminalização do usuário, o que impede o acesso a serviços adequados de atenção psicossocial. Essa abordagem reforça o ciclo de exclusão, marginalização e sofrimento.

A revisão da política de drogas é tema urgente no debate público brasileiro. Diversas entidades da sociedade civil, especialistas e organismos internacionais têm defendido a adoção de estratégias mais eficazes, centradas em evidências científicas, direitos humanos e saúde pública. A descriminalização do porte para uso pessoal, a regulação do mercado de drogas e o fortalecimento das políticas de cuidado e prevenção são alternativas que vêm sendo discutidas como caminhos para superar os impasses do modelo atual.

Superar a guerra às drogas implica, portanto, rever não apenas a legislação vigente, mas também o modelo de segurança pública baseado na repressão e no controle social. É necessário construir políticas que considerem as complexidades do fenômeno das drogas, promovam a justiça social e respeitem a dignidade das pessoas afetadas por essa problemática.

5 SISTEMA PENAL E ENCARCERAMENTO EM MASSA

O sistema penal brasileiro encontra-se em estado de colapso, refletindo as contradições de uma política criminal que privilegia o encarceramento em detrimento de medidas socioeducativas e alternativas penais. O país possui uma das maiores populações carcerárias do mundo, com mais de 800 mil pessoas privadas de liberdade, grande parte delas em condição de prisão provisória ou respondendo por crimes não violentos. Esse cenário escancara a seletividade penal do sistema de justiça, que opera com maior rigor contra os segmentos mais vulneráveis da sociedade — especialmente os jovens negros, pobres e moradores das periferias urbanas.

O encarceramento em massa tem se mostrado ineficaz como estratégia de redução da violência e da criminalidade. Ao contrário, estudos apontam que o ambiente prisional tem funcionado como espaço de agravamento do sofrimento psíquico, de violação de direitos e de fortalecimento de organizações criminosas. A superlotação, a falta de acesso a educação, saúde e atividades laborais, além das péssimas condições estruturais, tornam os presídios verdadeiros espaços de punição desproporcional e de reprodução da exclusão social.

A Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/1984) prevê a ressocialização como um dos objetivos centrais da pena privativa de liberdade. Contudo, esse princípio é, em grande parte, negligenciado na prática. A ausência de políticas públicas eficazes de reintegração social e o estigma associado ao ex-presidiário dificultam o retorno digno à vida em liberdade, contribuindo para os altos índices de reincidência.

Uma análise crítica do sistema penal exige também uma revisão do modelo punitivista que sustenta o atual regime penal. A expansão do uso da prisão preventiva, o endurecimento das penas e a ausência de proporcionalidade entre infrações e sanções têm contribuído para o encarceramento desmedido e seletivo. Além disso, há uma profunda desconexão entre o Judiciário e as realidades sociais e territoriais das populações atingidas pelas políticas penais.

A reversão do quadro atual passa pela valorização de penas alternativas, como prestação de serviços à comunidade, monitoramento eletrônico e programas de justiça restaurativa. É fundamental repensar o papel do sistema penal, reconhecendo que a prisão não pode ser a resposta única ou automática para os conflitos sociais. Políticas públicas voltadas à prevenção da criminalidade, à educação e à promoção da cidadania devem ocupar papel central na construção de uma justiça mais justa e eficiente.

6 A ATUAÇÃO DAS FORÇAS DE SEGURANÇA: DESAFIOS E LIMITES

A atuação das forças de segurança pública no Brasil é marcada por grandes desafios e limitações, que comprometem a eficácia, a legitimidade e a legalidade de suas ações. A estrutura organizacional das polícias, baseada na cisão entre as polícias civil e militar, dificulta a integração das atividades investigativas e ostensivas, além de gerar competências sobrepostas e conflitos institucionais. Esse modelo fragmentado compromete a eficiência do sistema e favorece práticas autoritárias e corporativistas.

Outro ponto crítico é a militarização da segurança pública. A Polícia Militar, estruturada segundo os princípios das Forças Armadas, adota um modelo hierárquico e disciplinar que muitas vezes entra em choque com os princípios democráticos e com os direitos dos cidadãos. A lógica de confronto, presente em boa parte das operações policiais, tem gerado números alarmantes de mortes decorrentes de intervenção policial, com vítimas majoritariamente negras e periféricas. A letalidade policial brasileira é uma das mais altas do mundo, o que revela um padrão estrutural de violência institucional.

A ausência de mecanismos eficazes de controle externo e interno também contribui para a impunidade em casos de abuso e violência policial. As corregedorias, em muitos casos, são pouco atuantes, e as ouvidorias não possuem autonomia suficiente para garantir o devido acompanhamento das denúncias. A cultura da impunidade alimenta a desconfiança da população em relação às instituições de segurança e fragiliza o pacto democrático.

É importante destacar que os profissionais da segurança também enfrentam condições precárias de trabalho, baixos salários, jornadas exaustivas e ausência de políticas de saúde mental. Esses fatores contribuem para o adoecimento psíquico, para o uso excessivo da força e para a baixa qualidade do serviço prestado. Investir na valorização, na formação continuada e no cuidado com os agentes é um passo essencial para transformar a cultura policial.

Para enfrentar esses desafios, é urgente a implementação de políticas de segurança baseadas na prevenção, na inteligência e no fortalecimento da polícia cidadã. Isso implica na adoção de práticas de policiamento comunitário, na escuta ativa das demandas sociais e na reestruturação das instituições policiais com base em princípios republicanos, transparência e respeito aos direitos humanos. A segurança pública, para ser efetiva, precisa ser também democrática.

7 PERSPECTIVAS PARA UMA SEGURANÇA PÚBLICA CIDADÃ

A construção de uma segurança pública cidadã no Brasil requer uma profunda revisão das políticas atuais, historicamente pautadas pela repressão e pela exclusão social. Para além da resposta imediata à

criminalidade, é necessário investir em políticas de prevenção, valorização da vida e garantia dos direitos fundamentais. Uma segurança cidadã pressupõe o respeito à dignidade da pessoa humana, a atuação integrada entre os diferentes setores do Estado e a participação ativa da sociedade civil no planejamento e controle social das políticas públicas.

Uma das perspectivas mais promissoras nesse campo é a ampliação do policiamento comunitário. Essa modalidade privilegia a aproximação entre polícia e comunidade, criando laços de confiança, escuta ativa das demandas locais e respostas personalizadas aos problemas de segurança. Ao invés de intervir com base na força, busca-se mediar conflitos, reduzir tensões e fortalecer a presença do Estado por meio da cidadania. Experiências bem-sucedidas nesse modelo têm demonstrado que a prevenção qualificada é mais eficaz do que a repressão ostensiva.

Outro aspecto essencial é o fortalecimento de políticas sociais integradas com o campo da segurança pública. A segurança não pode ser compreendida de forma isolada, mas sim como parte de um projeto de desenvolvimento humano. Investir em educação, cultura, esporte, saúde e trabalho é investir na redução das causas estruturais da violência. A ação conjunta entre assistência social, educação e saúde mental pode atuar diretamente na prevenção de conflitos e na proteção de grupos vulneráveis.

A formação dos profissionais de segurança deve ser pautada por uma perspectiva crítica, ética e comprometida com os direitos humanos. Currículos que abordem questões de gênero, raça, mediação de conflitos, diversidade cultural e justiça restaurativa são indispensáveis para a transformação institucional. É preciso romper com práticas militarizadas e promover uma nova cultura organizacional nas corporações.

Por fim, é fundamental fortalecer os mecanismos de controle social da segurança pública. Conselhos comunitários, ouvidorias independentes e comissões de direitos humanos devem atuar com autonomia e legitimidade, garantindo que os abusos sejam investigados e punidos. A participação popular não deve se limitar à denúncia, mas incluir também a construção de soluções e estratégias de convivência pacífica nos territórios.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo reafirmam a urgência de uma profunda reestruturação do modelo de segurança pública adotado no Brasil. A atual política, baseada na repressão, no encarceramento em massa e na exclusão social, tem falhado em oferecer respostas eficazes e justas para os desafios contemporâneos da criminalidade e da violência. Ao invés de promover a paz social, o sistema tem contribuído para a reprodução das desigualdades e para a violação sistemática de direitos.

A análise dos principais fatores estruturais que influenciam a segurança pública — como a desigualdade social, o racismo estrutural, a guerra às drogas e o modelo punitivista — revela que a violência não pode ser compreendida apenas como um problema criminal. Ela é, sobretudo, uma questão social, política e histórica. Nesse sentido, qualquer proposta de transformação deve estar articulada a políticas públicas mais amplas, voltadas à justiça social, à inclusão e à equidade.

É preciso substituir a lógica da repressão pela lógica da prevenção. Políticas de segurança devem se integrar a ações de educação, saúde, cultura e assistência social, construindo redes de proteção nos territórios mais vulneráveis. A promoção da cidadania, o respeito à diversidade e o fortalecimento das instituições democráticas são os pilares de uma sociedade segura e justa.

A participação da sociedade civil é elemento central nesse processo. A segurança pública deve deixar de ser monopólio dos aparatos estatais e passar a ser construída de forma democrática, transparente e com controle social efetivo. O envolvimento da comunidade na formulação e fiscalização das políticas de segurança é condição indispensável para a sua legitimidade e eficácia.

Por fim, a reconfiguração da segurança pública passa também pela valorização dos profissionais que nela atuam. Investir em formação continuada, condições dignas de trabalho e suporte psicológico é essencial para garantir que esses agentes atuem de forma ética, eficaz e comprometida com os direitos humanos. O Brasil precisa de uma segurança que proteja, e não que reprima; que cuide, e não que viole. Somente assim será possível avançar na construção de um país mais justo, seguro e democrático.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Lei nº 11.343, de 23 de agosto de 2006. Institui o Sistema Nacional de Políticas Públicas sobre Drogas.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Lei de Execução Penal.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. Direito Constitucional e Teoria da Constituição. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Violência e saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.

SOARES, Luiz Eduardo. Segurança tem saída. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

WAQUIM, Maria Eugênia Portela. Sistema Penal e desigualdade social no Brasil. São Luís: EdUFMA, 2015.

ZACONE, Orlando. Acionistas do nada: quem são os verdadeiros traficantes. Rio de Janeiro: Revan, 2015.

conforme solicitado.

SAÚDE MENTAL, JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA: INTERFACES, DESAFIOS E POLÍTICAS INTEGRADAS

Hudson Holanda Guerra
Mestre em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
hudsonguerra@gmail.com

Kellen Margareth Peres Pamplona Guerra
Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES

Resumo

Este artigo busca explorar a complexa inter-relação entre saúde mental, justiça e segurança pública no Brasil, destacando como esses três campos se influenciam mutuamente. Parte-se da constatação de que a crescente judicialização de demandas por tratamento psiquiátrico, a atuação de forças de segurança em contextos de crise e a sobrecarga dos sistemas prisionais revelam falhas estruturais e a necessidade urgente de políticas públicas integradas. Através de uma análise interdisciplinar, o estudo propõe diretrizes para uma atuação articulada entre os sistemas de saúde, justiça e segurança, com foco na garantia de direitos e na redução da violência institucional.

Palavras-chave

Saúde mental. Justiça. Segurança pública. Políticas públicas. Direitos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A inter-relação entre saúde mental, justiça e segurança pública no Brasil revela uma rede de tensões e omissões historicamente construídas. Enquanto o campo da saúde mental avança em direção a modelos de cuidado centrados na pessoa, na comunidade e na promoção dos direitos humanos, os sistemas de justiça e segurança pública ainda operam, muitas vezes, sob lógicas punitivistas e de contenção, reproduzindo práticas de exclusão institucional. Pessoas em sofrimento psíquico, sobretudo em situação de vulnerabilidade social, têm seus direitos frequentemente violados nos processos de atendimento, seja pela ausência de serviços adequados ou pela violência simbólica e física praticada por agentes estatais.

A ausência de protocolos intersetoriais eficazes e de formação continuada das equipes de atendimento agrava esse quadro. O Brasil carece de uma articulação consistente entre os setores que lidam diretamente com a população em sofrimento mental, especialmente nos contextos de crise, de internação involuntária e no sistema prisional. A judicialização crescente da saúde mental, somada à presença de pessoas com transtornos mentais em instituições de privação de liberdade, aponta para a necessidade de políticas públicas integradas que garantam o cuidado em liberdade, com base na dignidade humana.

Este artigo propõe-se a explorar essas interfaces, analisando os principais desafios enfrentados pelas instituições envolvidas e apontando caminhos possíveis para a construção de respostas mais humanizadas. A partir de uma abordagem interdisciplinar, são discutidos os fundamentos legais, políticos e sociais da saúde mental no Brasil e sua interseção com a justiça e a segurança pública. Pretende-se, assim, contribuir para o debate acadêmico e para o aprimoramento das práticas profissionais que envolvem o cuidado com a saúde mental em contextos de vulnerabilidade e conflito.

2 SAÚDE MENTAL COMO QUESTÃO PÚBLICA E SOCIAL

A saúde mental é cada vez mais reconhecida como uma dimensão essencial da saúde pública e dos direitos humanos. No entanto, apesar dos avanços legais e institucionais, o sofrimento psíquico ainda é estigmatizado e tratado de maneira fragmentada pelas políticas públicas. Historicamente, as pessoas com transtornos mentais foram submetidas a exclusão, isolamento e institucionalização, sendo privadas de seus direitos civis e submetidas a tratamentos coercitivos. No Brasil, a Reforma Psiquiátrica, formalizada com a Lei nº 10.216/2001, buscou romper com esse modelo, promovendo o cuidado em liberdade, a desinstitucionalização e a inserção comunitária.

Essa mudança paradigmática não se deu apenas no campo da saúde, mas envolveu a articulação com políticas sociais, educacionais, culturais e de direitos humanos. O Sistema Único de Saúde (SUS), por meio da Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), passou a oferecer serviços como os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), as Residências Terapêuticas, as Unidades de Acolhimento e os consultórios na rua, configurando um novo modelo de atenção baseado no território, na integralidade do cuidado e na participação social. Apesar disso, a implementação da RAPS encontra enormes dificuldades, sobretudo em regiões com menor cobertura e baixa densidade assistencial.

A saúde mental, para além de uma abordagem biomédica, exige uma leitura ampliada que considere os determinantes sociais da saúde. Fatores como violência urbana, racismo estrutural, desigualdade de renda, desemprego, violação de direitos e ausência de suporte familiar são elementos que potencializam o sofrimento psíquico, especialmente entre populações vulneráveis como pessoas em situação de rua, mulheres vítimas de violência, negros, população LGBTQIA+ e usuários de substâncias psicoativas. Ignorar esses fatores significa medicalizar a dor social e silenciar as causas estruturais do adoecimento.

Além disso, observa-se um movimento de retrocesso nas políticas públicas de saúde mental nos últimos anos, com tentativas de retomada do modelo hospitalocêntrico, desmonte de serviços comunitários e redução de financiamento. Essa inversão de diretrizes representa uma ameaça concreta aos princípios da reforma e intensifica as tensões com os sistemas de justiça e segurança pública. A ausência de dispositivos territoriais de acolhimento e cuidado leva à criminalização do sofrimento mental e à judicialização de demandas que deveriam ser resolvidas na rede de saúde.

Portanto, pensar a saúde mental como uma questão pública e social implica reconhecer que o cuidado não se limita ao tratamento clínico, mas envolve o enfrentamento das desigualdades, a garantia de direitos e o fortalecimento da cidadania. É urgente reafirmar os compromissos da Reforma Psiquiátrica brasileira e retomar a expansão da RAPS com base na participação popular, no controle social e na formação crítica dos profissionais de saúde. Somente assim será possível promover uma atenção psicossocial verdadeiramente humanizada, inclusiva e democrática.

3 A JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE MENTAL

A judicialização da saúde mental refere-se ao crescente número de demandas judiciais relacionadas ao acesso a tratamentos, medicamentos, internações e outros serviços voltados à atenção psicossocial. Essa tendência, embora possa ser compreendida como a afirmação do direito à saúde, também revela

falhas na oferta e na organização dos serviços públicos. Em muitos casos, o sistema de justiça acaba sendo acionado como instância substitutiva da gestão pública, determinando ações que deveriam ser objeto de políticas públicas estruturadas e intersetoriais.

No campo da saúde mental, a judicialização frequentemente envolve decisões sobre internações involuntárias ou compulsórias, fornecimento de medicamentos de alto custo ou fora do protocolo e acesso a serviços especializados. Muitas vezes, tais decisões são tomadas com base em laudos parciais ou sem a devida escuta das equipes multiprofissionais, desconsiderando o paradigma da atenção psicossocial e os princípios da Reforma Psiquiátrica. Isso pode resultar em medidas que, embora bem-intencionadas, aprofundam o isolamento e a institucionalização do sujeito.

Além disso, há situações em que o Judiciário determina o acolhimento compulsório de pessoas em situação de rua ou usuários de substâncias psicoativas, sob argumentos de proteção ou segurança pública. Tais práticas, ainda que amparadas juridicamente, confrontam os princípios do cuidado em liberdade, da autodeterminação e do respeito aos direitos humanos. É necessário que o sistema de justiça compreenda as especificidades da saúde mental e atue em articulação com os serviços de saúde, com enfoque na escuta qualificada, na construção de planos terapêuticos singulares e no respeito à vontade da pessoa.

Portanto, a judicialização da saúde mental exige uma abordagem crítica e sensível, com formação continuada de magistrados, promotores e defensores públicos, bem como a criação de espaços permanentes de diálogo entre o Judiciário e os profissionais da saúde. A garantia do direito à saúde mental não deve se dar por via judicial isolada, mas como expressão de políticas públicas democráticas e integradas.

4 A SEGURANÇA PÚBLICA E O ENFRENTAMENTO DE CRISES PSÍQUICAS

O enfrentamento de crises psíquicas por parte da segurança pública constitui um dos pontos mais críticos da articulação entre saúde e segurança no Brasil. Em um cenário marcado pela ausência de políticas integradas e pela escassez de dispositivos territoriais adequados, é comum que forças policiais sejam acionadas para intervir em situações que, em essência, demandariam cuidados de saúde. Esse descompasso entre a natureza da demanda e a resposta oferecida agrava o sofrimento psíquico dos envolvidos e expõe os limites da atuação policial diante de fenômenos que exigem abordagens interdisciplinares e humanizadas.

As situações de crise — como surtos psicóticos, tentativas de suicídio, episódios de automutilação ou comportamentos agressivos decorrentes de transtornos mentais — frequentemente ocorrem em locais públicos, chamando a atenção de familiares, vizinhos e transeuntes, que, na tentativa de ajuda, acionam o serviço de emergência. Na ausência de equipes de saúde especializadas, cabe muitas vezes à Polícia Militar o primeiro contato, o que pode resultar em abordagens pautadas pela contenção, coerção física ou condução à delegacia, em vez de acolhimento e cuidado qualificado.

O despreparo técnico e a falta de protocolos específicos agravam essa realidade. Agentes de segurança raramente recebem formação adequada sobre saúde mental, prevenção do suicídio ou manejo de crises, o que contribui para ações desproporcionais ou mesmo violentas. Casos de mortes em abordagens policiais envolvendo pessoas em surto têm sido registrados com frequência, gerando comoção pública e demandas por mudanças estruturais. Tais situações revelam a urgência de uma política de formação continuada para profissionais da segurança, centrada em direitos humanos, mediação de conflitos e saúde mental.

Algumas iniciativas intersetoriais têm apresentado resultados promissores. Equipes de atendimento integrado, compostas por profissionais da saúde, assistência social e segurança, como os Núcleos de Intervenção em Crise (NIC), demonstram que é possível atuar de forma mais eficaz e menos violenta. Tais práticas precisam ser institucionalizadas e ampliadas, com previsão orçamentária, capacitação constante e avaliação de impacto.

Para além disso, é indispensável a criação de protocolos conjuntos entre secretarias de saúde e segurança, definindo fluxos de atendimento que garantam a proteção da vida e o respeito à dignidade das pessoas em sofrimento psíquico. A atuação policial deve ser pautada por critérios técnicos e éticos, tendo como prioridade a preservação da integridade física e emocional dos indivíduos.

O enfrentamento de crises psíquicas deve ser compreendido como um problema de saúde pública e não como questão de ordem exclusivamente policial. A atuação interdisciplinar e o fortalecimento da Rede de Atenção Psicossocial são caminhos fundamentais para garantir que pessoas em sofrimento mental recebam atenção adequada e em tempo oportuno, evitando violações de direitos e promovendo o cuidado em liberdade.

5 O SISTEMA PRISIONAL E A POPULAÇÃO COM TRANSTORNOS MENTAIS

O sistema prisional brasileiro enfrenta uma série de desafios estruturais e humanitários, entre os quais se destaca a presença crescente de pessoas com transtornos mentais em privação de liberdade. Essa realidade escancara a fragilidade das políticas públicas de saúde mental e justiça, além de refletir o fracasso do Estado em garantir os direitos fundamentais dessa população. A ausência de políticas intersetoriais eficazes e de uma rede de cuidado psicossocial consolidada resulta na criminalização do sofrimento psíquico e na institucionalização de pessoas que deveriam ser assistidas por serviços de saúde, e não encarceradas.

Estudos revelam que uma parcela significativa da população carcerária apresenta transtornos mentais, que variam entre depressão, transtornos de ansiedade, esquizofrenia, dependência química e transtornos de personalidade. Muitas dessas pessoas não recebem diagnóstico adequado nem tratamento contínuo, sendo expostas a situações de violência, isolamento e negligência, o que contribui para o agravamento de seus quadros clínicos. A precariedade do sistema prisional, marcado por superlotação, falta de profissionais qualificados e ausência de infraestrutura mínima, impede a oferta de cuidado digno e adequado.

A Lei nº 10.216/2001 estabelece diretrizes claras para o tratamento de pessoas com transtornos mentais, incluindo aquelas em conflito com a lei. Segundo essa legislação, a internação deve ser uma medida excepcional, e o cuidado deve ocorrer prioritariamente em serviços comunitários. No entanto, a prática cotidiana ainda está distante desse ideal. As chamadas medidas de segurança — internações em hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico (HCTPs) — permanecem como solução padrão para pessoas inimputáveis, mesmo quando existem alternativas mais eficazes e menos violadoras de direitos.

Além disso, observa-se uma lacuna na articulação entre o sistema de justiça criminal e a Rede de Atenção Psicossocial (RAPS), o que dificulta o acompanhamento dos casos, o planejamento terapêutico e a reinserção social. A descontinuidade do cuidado após a saída do sistema prisional agrava o risco de reincidência e cronificação do sofrimento psíquico. Em muitos casos, essas pessoas vivem um ciclo contínuo entre a prisão, os hospitais psiquiátricos e as ruas, sem acesso a uma política pública efetiva de cuidado integral.

É urgente repensar o papel das instituições penais no tratamento de pessoas com transtornos mentais, substituindo a lógica da exclusão pela lógica do cuidado e da proteção social. O fortalecimento de medidas alternativas à prisão, como os serviços residenciais terapêuticos, os CAPS AD e a articulação com os Centros de Referência em Assistência Social (CRAS), pode contribuir significativamente para a construção de trajetórias mais justas e dignas para essa população.

6 POLÍTICAS PÚBLICAS INTEGRADAS: CAMINHOS POSSÍVEIS

A construção de políticas públicas integradas é uma necessidade urgente diante da complexidade que envolve a relação entre saúde mental, justiça e segurança pública. Historicamente tratadas de forma setorial e fragmentada, essas esferas enfrentam dificuldades para dialogar e coordenar ações que respondam de maneira eficaz e humanizada ao sofrimento psíquico da população. A ausência de uma política nacional articulada tem gerado lacunas de atendimento, judicialização excessiva, intervenções punitivistas e violações de direitos, especialmente entre as populações mais vulneráveis.

Caminhos possíveis para enfrentar esse desafio passam pela formulação de diretrizes intersetoriais que articulem os diferentes níveis de governo, bem como os sistemas de saúde, justiça, assistência social e segurança pública. É essencial a criação de comitês locais e estaduais de articulação interinstitucional, capazes de promover o diálogo entre os serviços e elaborar protocolos conjuntos de atendimento. Tais comitês devem contar com a participação de usuários, familiares e representantes da sociedade civil, reforçando os princípios da gestão participativa e do controle social.

Outro aspecto fundamental é a formação continuada e interdisciplinar dos profissionais que atuam nesses campos. Agentes de segurança, operadores do direito, profissionais de saúde e da assistência social devem ser capacitados de forma conjunta, com foco nos direitos humanos, na saúde mental, na redução de danos e no acolhimento de populações em sofrimento. A atuação em equipe, o reconhecimento das competências de cada setor e a construção de uma linguagem comum são pilares para uma atuação ética e eficaz.

A implantação de equipes de resposta à crise em saúde mental, com atuação 24 horas e suporte multiprofissional, é uma experiência adotada em diversos países que pode ser adaptada ao contexto brasileiro. Essas equipes atuam em conjunto com os serviços de urgência e com as forças policiais, promovendo intervenções clínicas e psicossociais em situações de crise, evitando internações desnecessárias e abordagens violentas. O sucesso dessas experiências depende do financiamento adequado, da integração com a Rede de Atenção Psicossocial e do apoio da gestão pública.

Além disso, a construção de fluxos de cuidado para pessoas em conflito com a lei e em sofrimento mental é uma medida essencial. Isso inclui o fortalecimento das medidas alternativas à prisão, a implementação de centros de referência em justiça restaurativa e saúde mental, bem como a garantia de continuidade do cuidado após a alta hospitalar ou o cumprimento da pena.

Portanto, pensar políticas públicas integradas exige mais do que boa vontade institucional; requer planejamento estratégico, financiamento público adequado e compromisso com a transformação das práticas. A promoção do cuidado em liberdade, da escuta qualificada e do respeito à dignidade humana deve ser o eixo central dessas políticas, garantindo que nenhuma pessoa em sofrimento psíquico seja tratada com descaso ou violência institucional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo reafirmam a urgência de construir uma abordagem integrada, ética e humanizada diante da inter-relação entre saúde mental, justiça e segurança pública. O panorama brasileiro revela que, em vez de cuidado, muitas pessoas em sofrimento psíquico têm encontrado repressão, isolamento e institucionalização. O sistema de justiça, o aparato policial e o sistema prisional têm sido, com frequência, os destinos de indivíduos que deveriam estar sob o amparo da saúde pública e das políticas sociais.

A presença de pessoas com transtornos mentais em presídios, a judicialização crescente de internações compulsórias, a atuação policial em situações de crise sem preparo técnico e a precariedade da Rede de Atenção Psicossocial são sintomas de uma crise mais ampla: a fragmentação das políticas públicas e a falta de um compromisso efetivo com os direitos humanos. Diante desse cenário, urge repensar as formas de atuação do Estado, superando lógicas manicomiais e punitivistas ainda presentes nas práticas institucionais.

É imprescindível adotar estratégias intersetoriais que promovam o cuidado em liberdade e a responsabilização do Estado diante de suas omissões. A construção de equipes multiprofissionais de intervenção, a criação de protocolos integrados, a capacitação permanente dos profissionais de todas as áreas envolvidas e o fortalecimento dos serviços comunitários são medidas concretas e viáveis.

Além disso, é fundamental considerar os determinantes sociais do sofrimento psíquico. A pobreza, o racismo, a violência, o desemprego e a exclusão social não podem ser ignorados como fatores que atravessam a saúde mental da população. Qualquer política pública séria deve articular saúde, assistência, educação e segurança de forma coerente, participativa e democrática.

A reflexão proposta neste artigo também aponta para a importância da escuta qualificada, do protagonismo dos usuários e da valorização das experiências de cuidado no território. A saúde mental não se faz em isolamento, e sim na comunidade, com vínculos, relações e projetos de vida. O acolhimento, o respeito e a construção de vínculos são práticas transformadoras que devem orientar a atuação de todos os setores.

Por fim, é necessário reconhecer que a transformação dessa realidade exige enfrentamento político, investimento público e mobilização social. A luta antimanicomial, os movimentos de usuários e familiares, os trabalhadores da saúde e os defensores de direitos humanos têm papel central na resistência e na proposição de caminhos. A construção de uma sociedade mais justa passa pelo modo como ela cuida de quem sofre, e, nesse sentido, o Brasil ainda tem muito a avançar. Que este artigo contribua para esse debate e para a construção de políticas públicas mais humanas, integradas e comprometidas com a vida.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais. Diário Oficial da União, Brasília, 2001.
- AMARANTE, Paulo. Saúde mental e atenção psicossocial. 5. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2015.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Violência e saúde. 8. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2019.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de atenção à saúde mental no sistema prisional. Brasília: CNJ, 2020.

A evolução das ciências policiais enquanto campo de estudo no Brasil

Eric Rodrigues de Sales

Mestre em Políticas Públicas e Governo

Instituição de formação: Fundação Getúlio Vargas

Endereço: Brasília – DF, Brasil

E-mail: ericrsales@hotmail.com,

Leandro Rodrigues Doroteu

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

Instituição de formação: Universidade de Brasília

Endereço: Brasília – DF, Brasil

E-mail: contador.doroteu@gmail.com

1 RESUMO

As ciências policiais vêm ganhando destaque crescente como campo de estudo autônomo no Brasil, sobretudo a partir do século XXI. Tradicionalmente associadas ao exercício prático das funções de segurança pública, as instituições policiais passaram a reconhecer a necessidade de uma abordagem científica e crítica sobre suas práticas, doutrinas e modelos organizacionais. Este resumo expandido tem como objetivo apresentar um panorama da evolução das ciências policiais no Brasil, destacando seus marcos históricos, institucionais e acadêmicos, além de sua consolidação como área do conhecimento. As ciências policiais se situam na intersecção entre a segurança pública, o direito, a sociologia, a administração pública e os estudos estratégicos. Segundo Barros (2021), trata-se de uma área multidisciplinar que busca compreender, avaliar e propor melhorias às práticas policiais com base em evidências científicas. A construção epistemológica desse campo foi influenciada por correntes teóricas oriundas da criminologia crítica, dos estudos de policiamento comparado e da gestão pública. No contexto brasileiro, há uma ampliação do conceito de polícia para além da repressão criminal, abarcando funções de prevenção, mediação de conflitos, e promoção de direitos humanos, conforme apontado por Adorno e Salla (2007). Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico e documental. Foram analisadas obras acadêmicas, legislações, documentos institucionais e produções científicas disponíveis em repositórios nacionais. A abordagem buscou identificar as principais fases de institucionalização das ciências policiais no Brasil e mapear os avanços no ensino e pesquisa na área. A consolidação das ciências policiais como campo acadêmico no Brasil é recente, mas possui raízes históricas importantes. Inicialmente, o ensino policial esteve restrito a treinamentos técnicos e policiais militares. A partir dos anos 2000, com a criação da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e o fortalecimento da Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública (RENAESP), surgiu um incentivo à qualificação científica de profissionais da área. Um marco importante foi a, em 1996, criação da graduação, do mestrado e do doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco (PMESP) e em 2013 o credenciamento do Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) junto ao Ministério da Educação, pela Polícia

Militar do Distrito Federal (PMDF). Essas ações são frutos do reconhecimento da necessidade de um corpo teórico e metodológico próprio às ciências policiais e à segurança pública. A criação do ISCP da PMDF e o fortalecimento de programas de mestrado e doutorado em Segurança Pública e Ciências Policiais, impulsionaram a produção científica nacional. Além disso, revistas como a *Revista Brasileira de Ciências Policiais* e a *Revista Ciência & Polícia*, dentre outras, passaram a difundir pesquisas aplicadas ao contexto brasileiro. Contudo, o campo ainda enfrenta desafios, como a consolidação de uma epistemologia própria, o reconhecimento institucional em agências de fomento e a superação da dicotomia entre ciência e prática operacional. A evolução das ciências policiais no Brasil reflete um processo de profissionalização e amadurecimento institucional das corporações de segurança pública. A construção de um campo científico autônomo ainda está em andamento, mas os avanços observados nas últimas décadas indicam um caminho promissor. A consolidação acadêmica das ciências policiais pode contribuir significativamente para políticas públicas mais eficazes, democráticas e baseadas em evidências.

6. Referências

ADORNO, S.; SALLA, F. Criminalidade e violência nas regiões metropolitanas brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 22, n. 65, 2007.

BARROS, A. P. As ciências policiais no Brasil: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, v. 12, n. 1, 2021.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). *Relatório RENAESP*, 2020.

O direito do agronegócio no Brasil: fundamentos, evolução e desafios atuais

Eric Rodrigues de Sales

Mestre em Políticas Públicas e Governo

Instituição de formação: Fundação Getúlio Vargas

Endereço: Brasília – DF, Brasil

E-mail: ericrsales@hotmail.com

Leandro Rodrigues Doroteu

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação

Instituição de formação: Universidade de Brasília

Endereço: Brasília – DF, Brasil

E-mail: contador.doroteu@gmail.com

1 RESUMO

O agronegócio é uma das principais forças econômicas do Brasil, representando uma significativa parcela do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, das exportações e da geração de empregos. Diante dessa relevância, surge o Direito do Agronegócio como um ramo especializado que visa regular as relações jurídicas que se formam ao longo da cadeia produtiva agroindustrial. Este resumo expandido tem por objetivo apresentar os fundamentos e a evolução do Direito do Agronegócio no Brasil, bem como os principais desafios jurídicos enfrentados atualmente, especialmente diante da crescente complexidade das relações contratuais, ambientais e fundiárias. O Direito do Agronegócio é um ramo transdisciplinar que integra normas de Direito Civil, Empresarial, Contratual, Ambiental, Tributário, Trabalhista e Internacional, com foco nas atividades que envolvem a produção, industrialização, comercialização e financiamento da atividade agropecuária. Segundo Andrade (2020), esse ramo surgiu da necessidade de se adaptar os instrumentos jurídicos tradicionais às especificidades da atividade agroindustrial moderna, marcada por cadeias longas, financiamento estruturado e intensa regulação. De acordo com Gomes (2021), o Direito do Agronegócio vai além do Direito Agrário — que tradicionalmente foca na função social da propriedade rural — ao contemplar todas as etapas da cadeia produtiva: antes, dentro e após a porteira. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem bibliográfica e documental, baseada em livros, artigos científicos, legislações e pareceres jurídicos. O recorte temporal abrange a partir da Constituição de 1988 até os dias atuais, com foco nos marcos regulatórios relevantes para o setor agroindustrial brasileiro. A consolidação do Direito do Agronegócio no Brasil está ligada ao crescimento da atividade agropecuária e à necessidade de segurança jurídica nas relações contratuais e comerciais do setor. Alguns marcos importantes incluem: A Lei de Cédula de Produto Rural (CPR) – Lei nº 8.929/1994 – que criou um dos instrumentos de crédito mais utilizados no campo. A Lei do Agro (nº 13.986/2020) – que modernizou a legislação agrícola, instituindo o patrimônio rural em afetação, o fundo garantidor

solidário e outros mecanismos para atrair investidores. O fortalecimento dos contratos agrários empresariais, como o contrato de integração, contrato de fornecimento e contratos de arrendamento e parceria rural. A crescente importância da compliance ambiental e fundiário, dada a rigidez das normas do Código Florestal (Lei nº 12.651/2012) e da exigência de regularização por meio do Cadastro Ambiental Rural (CAR) e Licenciamento Ambiental. Além disso, questões como seguro agrícola, financiamento verde, governança fundiária, regulação internacional (como as cláusulas ESG e rastreabilidade de cadeias produtivas) se tornaram temas centrais no debate jurídico do agronegócio. Por outro lado, o campo ainda enfrenta desafios importantes: Insegurança jurídica em áreas de regularização fundiária e demarcações indígenas; Conflitos entre direitos de propriedade e proteção ambiental; Necessidade de maior especialização do Judiciário e dos operadores do Direito no trato das matérias do setor. O Direito do Agronegócio configura-se como um campo jurídico estratégico e em constante expansão, acompanhando a complexificação das relações econômicas e regulatórias do setor agroindustrial. Sua consolidação exige o desenvolvimento de doutrina própria, maior formação técnica dos operadores do Direito e o aperfeiçoamento da legislação para garantir segurança jurídica, inovação contratual e sustentabilidade socioambiental. Com isso, o Brasil poderá continuar a expandir sua atuação no mercado global com base em um arcabouço jurídico sólido, moderno e confiável.

2. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fabrício Germano. *Direito do Agronegócio: fundamentos e estrutura jurídica da agroindústria moderna*. São Paulo: Saraiva, 2020.

GOMES, João Pedro. *O Direito do Agronegócio e sua autonomia em relação ao Direito Agrário*. Revista Brasileira de Direito do Agronegócio, v. 3, n. 1, 2021.

BRASIL. Lei nº 13.986, de 7 de abril de 2020. Dispõe sobre medidas de estímulo ao crédito rural.

BRASIL. Lei nº 8.929, de 22 de agosto de 1994. Institui a Cédula de Produto Rural.

A GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Lana Pereira Soares

Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
lananinha@gmail.com

Janaína Mota Trindade

Doutora em Educação
Universidade de Brasília- UNB
Janamota.unb@gmail.com

Jorge Carvalho Gonçalves

Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
tucajorge40@gmail.com

RESUMO

As empresas estão cada vez mais exigentes e os candidatos devem estar aptos a fazerem parte da organização com as qualificações exigidas por para evitar uma alta rotatividade. A procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a lucratividade e consequentemente o sucesso da empresa, tem aumentado muito. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção. O objetivo maior da organização é contratar os melhores candidatos que se encaixam no perfil do cargo para ocupá-lo. O processo de recrutar e selecionar as pessoas tem sido de extrema importância nos resultados de uma, empresa, seja ela atuante das mais diversificadas formas. Por meio de uma prática integrada e implementada, é possível perceber um impacto positivo e o inverso um resultado devastador. Por isso a escolha tem que ser satisfatória, da melhor forma possível, sendo assim a organização terá grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe.

Palavras-chave: Organização, Gestão de pessoas, Recrutamento e Seleção

ABSTRACT

Companies are becoming increasingly demanding, and candidates must be prepared to join the organization with the qualifications required in order to avoid high turnover rates. The search for effective and dynamic individuals, capable of increasing profitability and consequently the success of the company, has grown significantly.

Organizational goals can only be achieved with and through people, which highlights the importance of carefully conducting the selection process. The main objective of the organization is to hire the best candidates who fit the job profile to fill the position. The process of recruiting and selecting people has become extremely important to the results of a company, regardless of its area of operation. Through an integrated and well-implemented practice, a positive impact can be observed—whereas a poorly conducted process can lead to devastating results. Therefore, the choice must be satisfactory and as effective as possible. In doing so, the organization has a greater chance of achieving success based on the people who comprise it.

Keywords: Organization, People Management, Recruitment and Selection

RESUMEN

Las empresas son cada vez más exigentes y los candidatos deben estar capacitados para formar parte de la organización con las cualificaciones requeridas, a fin de evitar una alta rotación. La búsqueda de personas eficaces y dinámicas, capaces de aumentar la rentabilidad y, en consecuencia, el éxito de la empresa, ha crecido considerablemente. Los objetivos organizacionales solo pueden alcanzarse con y a través de las personas, de ahí la importancia del cuidado en la conducción del proceso de selección. El principal objetivo de la organización es contratar a los mejores candidatos que se ajusten al perfil del puesto para ocuparlo. El proceso de reclutamiento y selección de personas ha sido de suma importancia en los resultados de una empresa, sin importar el sector en el que actúe. A través de una práctica integrada e implementada, es posible percibir un impacto positivo, y lo contrario, un resultado devastador. Por ello, la elección debe ser satisfactoria y lo más acertada posible; de esta manera, la organización tendrá una gran posibilidad de alcanzar el éxito, con base en las personas que la conforman.

Palabras clave: Organización, Gestión de personas, Reclutamiento y Selección.

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão de pessoas e de recrutar e selecionar as pessoas de acordo com o perfil do cargo tem gerado um resultado de forma surpreendente o que depende de como será conduzido o

processo, uma vez que, quando existe uma falha no processo os resultados organizacionais ficam comprometidos.

Todo processo de seleção deve ser bem planejado, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, pois o mundo atual exige que a empresa possua muitas características para que possa sobreviver no mundo altamente competitivo e dinâmico.

Muitas são as técnicas que podem ser utilizadas no processo de recrutar um candidato para a melhor oportunidade, o que vai depender do planejamento que a empresa possui para realizar a atividade. Muitas organizações também partem do princípio de que podem contratar outras empresas capacitadas para realizar tal processo. O que deve ficar claro é que o processo deve ser realizado da melhor forma para que haja o atendimento das necessidades empresariais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A COMPREENSÃO DOS CONCEITOS E DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Todo o processo de recrutamento e seleção deve ser realizado de forma que não venha prejudicar o andamento da empresa. Uma organização que é constituída de pessoas deve compreender que os profissionais de elevada competência podem contribuir como também causar alguns transtornos caso eles não sejam unidos em torno de um interesse comum.

Muitos autores acreditam que administrar a “porta de entrada”, e em continuidade é assegurar o desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Essa função, no entanto, não é apenas assegurada aos profissionais da área de recursos humanos ou de gestão de pessoa, pois a organização é um sistema, e como todo sistema, está interligado e possui as suas partes relacionadas.

O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia. Quando uma empresa necessitava de novas contratações, raramente dava oportunidade de promoção para os próprios funcionários. Colocavam anúncios nos jornais ou placas indicando as vagas para um determinado período.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos do mercado, ele é um dos elementos mais importantes para a sucessão dos programas de administração de recursos humanos e de administração estratégica.

Todo o processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo de como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado, treinado e acompanhado nos primeiros dias ou meses na empresa. O objetivo desse acompanhamento é evitar o desligamento. Caso ocorra, são de fundamentais importâncias que seja avaliado os motivos do fracasso, antes de começar novamente outro processo de recrutamento e seleção de pessoal, para que assim não haja uma alta rotatividade de pessoal na empresa.

Às vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em locais produtivos e recompensando-os pelo desempenho.

O processo de recrutar pode ser entendido como sendo:

2.1.1. Como é feito o Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia. Quando uma empresa necessitava de novas contratações, raramente dava oportunidade de promoção para os próprios funcionários. Colocavam anúncios nos jornais ou placas indicando as vagas para um determinado período, obtendo assim, um número elevado de candidatos as vagas existentes. Com isso conseguiam fazer uma pré-seleção, através de entrevistas, testes psicotécnicos ou dinâmicas de grupos.

Outras empresas antes de contratar ou recrutar candidatos externos, fazem uma pesquisa interna para saber se existe o profissional capacitado para preenchimento da vaga disponível, fazendo dessa forma, com que o funcionário tenha uma oportunidade de promoção aos seus colaboradores.

Este processo interno, incentiva uma competição sadia entre os funcionários. Eles procuram dedicar-se mais, na expectativa de uma promoção. Ela é viável para a empresa, pois o custo com essas contratações acaba sendo mínimo.

É necessário que o processo de seleção interno seja cauteloso, para que não haja conflitos de interesses entre os funcionários. A motivação é essencial aos mesmos, assim sendo, estarão sempre se reciclando e tornando capacitados para exercer diversas funções. Com a era da globalização, as empresas estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos.

As empresas estão cada vez mais valorizando o ser humano, ou seja, avaliando também o potencial emocional e intelectual. É imprescindível que cada candidato saiba trabalhar em grupo, tenha espírito de liderança, carisma, comunicabilidade e equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

Apenas com planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada, que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos do mercado, ele é um dos elementos mais importantes num bem sucedido programa de administração de recursos humanos.

Cabe ressaltar a importância da internet nesse assunto. O recrutamento virtual de candidatos tem sido utilizado e definido, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo de como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos primeiros dias ou meses na empresa. O objetivo desse acompanhamento é de se evitar o desligamento. Caso ocorra, é fundamental que seja avaliado os motivos do fracasso, antes de

começar novamente outro processo de seleção. Às vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em locais produtivos e recompensando-os pelo desempenho. É isso que deseja e tenta conseguir a área de Recrutamento e Seleção das empresas. Considerando que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, o que é uma complexidade que reveste a gestão de pessoas e o consequente direcionamento da gestão de recursos humanos, para a obtenção de resultados específicos.

Não existem dessa forma, organização sem pessoas. Toda organização de acordo com Chiavenato (2006, p. 80), possui a característica de considerar as pessoas como recursos organizacionais que são os principais membros para gerar vantagem competitiva entre as organizações.

O estudo das pessoas constitui a principal base de estudo da área de recursos humanos, o que não é um estudo tão fácil de ser observado, tendo em vista a dificuldade que o gestor possui em entender o comportamento humano. Para Chiavenato (2006, p. 82), o comportamento é “a forma individual de proceder e refere-se à conduta da pessoa.” Sendo assim, esses fatores podem ser afetados por outros, como por exemplo, fatores externos, que interferem no modo de agir, da pessoa dentro da organização, como também por fatores internos, intrínsecos a própria pessoa.

De acordo com esses fatores, vários estudos foram realizados de forma a procurar entender esses fatores que também interferem no modo como as pessoas realizam os seus trabalhos, e diretamente ligado a isso, o grau em que a pessoa se encontra motivada para realizar ou não tal atividade dentro da empresa em que atua.

O conceito de capital humano (Friedman *et al*, 2000), passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização.

Falando em gestão de pessoas, voltando-se para a contratação e o desenvolvimento de pessoas têm como principal objetivo atender às necessidades de determinadas áreas ou processos de trabalho, como evidente preocupação na busca de profissionais que contribuam para o desenvolvimento do cargo e da organização em que atuam.

O capital humano tem como objetivo transformar a empresa em uma organização de alto desempenho por intermédio do desenvolvimento das competências necessárias para atender os seus principais objetivos.

2.2. A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO CULTURAL

De acordo com a situação do cenário do nosso país, é possível observar que a maioria das pessoas possui a base da educação da cultura tradicional. Muitas residências apontam em raros livros e escrituras. Isso se deve ao fato a ligação em que a sociedade brasileira possui em relação à televisão, que conquistou uma audiência das pessoas que não haviam adquiridos hábitos tradicionais culturais.

A educação, no entanto, deve estar embasada na qualificação por meio de múltiplas linguagens como as artes, que incluem a pintura, literatura, música, literatura dentre outros aspectos.

Formar o cidadão é proporcionar-lhe a dimensão dos direitos e deveres em relação à sua família, à sua comunidade, à vida política, ao seu trabalho e principalmente a vida social.

Por meio da educação e do desenvolvimento cultural, os profissionais atuantes na empresa serão beneficiados com um saber transformador da realidade, ao mesmo tempo em que cultivarão mais sensibilidade, ternura e empatia nas organizações. (CARVALHO, 2007).

2.3. AS POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

As políticas caracterizam-se por gerais e ao mesmo tempo abrangentes, devem ser um diferencial para que os colaboradores estejam ao mesmo tempo integrados e se sintam partes componentes do sistema em que estão inseridos. Para serem reconhecidas como boas, as políticas de RH devem permitir a qualquer gestor ou colaborador da organização a compreensão da filosofia de recursos humanos adotadas pela organização. (Boog *et al* , 2002).

Sendo assim, é possível perceber que os indivíduos poderão posicionar-se adequadamente em relação as situações que irão enfrentar dentro da organização de forma a estarem sempre contribuindo para a geração de um resultado na área funcional, pois estarão atuando de forma mais alinhada com o a gestão de equipes que regem a cultura da organização.

É importante que os textos das políticas de recursos humanos estejam escritos de forma clara e bem definida para que os funcionários de todos os níveis da organização possam ter acesso e compreendam o que está sendo tido como política. E assim, como forma de reciclagem, as políticas de recursos humanos podem ser debatidas para que haja uma modificação e ou uma atualização dessas políticas.

Como sabemos, existem dentro da organização vários aspectos que podem ser motivos da criação de uma política para a prática da gestão de pessoas dentro da organização. Estudaremos a partir de agora, alguns fatores que tendem a ser alvo das políticas de gestão de pessoas.

2.4. A MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação humana constitui um importante campo dentro da gestão de pessoas, e procura sobretudo estudar os indícios do comportamento humano. Dessa forma, para muitos autores, não é fácil definir o conceito de motivação empresarial, sendo que este está ligado a diversos fatores que afetam indiretamente ou diretamente o comportamento do indivíduo. Contudo, existem alguns conceitos que podem ser descritos de forma a contribuir para o entendimento.

Para Kast *apud* Chiavenato (2006, p. 88), motivo “ é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos a um comportamento que dá origem a um comportamento específico.”

Entende-se, portanto, impulso ligado a fatores que estão internamente ligados ao indivíduo, como também esses fatores podem ser considerados externos ao indivíduo, provenientes do meio em que as pessoas estão inseridas.

As necessidades humanas e as características variam de indivíduo para indivíduo, produzindo assim diferentes valores, e comportamentos para cada ser, e podem até mesmo variar dentro do próprio indivíduo conforme o tempo, ou até mesmo conforme a situação que o indivíduo se encontra.

2.5. INTERESSES ORGANIZACIONAIS X INTERESSES PESSOAIS

Quando nos referimos a gestão de pessoas, estamos tratando os comportamentos em diferentes contextos, principalmente o contexto voltado para a área dentro da organização.

E possível compreender que diferentes características abordam o comportamento humano dentro da organização.

Ao ingressar em uma organização, o novo empregado deveria receber todos os conhecimentos necessários à identificação dos chamados símbolos organizacionais para poder distinguir o que pode ser realizado ou não no decorrer de suas atividades dentro da organização. Isso, no entanto, não ocorre. Algumas empresas organizam o treinamento introdutório, especificando características que são importantes e inerentes ao cargo, outras apenas relatam ao novo colaborador informações sucintas com relação às normas de departamento de pessoal e segurança do trabalho. Nada é abordado sobre valores, comportamentos, cultura organizacional ou sistema de liderança. (MARRAS, 2002).

Esses fatores citados acima, correspondem as principais atividades que devem ser realizadas pela área de recursos humanos da organização.

David Rurich (1997) publicou uma obra na qual prioriza os diferentes campos de atuação dos especialistas de Recursos Humanos. O autor realizou um enfoque em temas que são amplamente discutidos tais como: processos, estratégias, pessoas e cultura.

As ações voltadas para esses campos não são independentes, ou seja, necessitam ser interligadas como num sistema, que muitas vezes complexos e determinantes de um comportamento humano dentro das organizações. Uma atuação completa em cada uma dessas funcionalidades exigirá do profissional de recursos humanos a competência necessária para atuar em um ou mais focos. Como por exemplo, a gestão do conhecimento nas organizações.

A área de recursos humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação dessas modificações. Existem algumas áreas dentro da gestão de pessoas que permitem compreender sobre as principais ferramentas e serão descritas a seguir.

2.6. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O treinamento é uma das funções de recursos humanos que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e entre outros aspectos, ao inteiro compromisso que a organização possui em relação aos seus clientes internos. Muitas empresas possuem o compromisso de iniciar um programa de treinamento acoplado com uma política de marketing interno para fazer com que o colaborador esteja integrado aos elementos internos organizacionais.

Além de outros aspectos, o treinamento possui uma característica de ser prático e admite a necessidade de estudar a organização em questão para que esse treinamento seja aplicado de forma mais eficaz. Muitas vezes as empresas estão acostumadas com o treinamento voltado para a produtividade, e não apenas produtivo, o treinamento possui diversas características que contribuem para a geração de um ambiente de trabalho mais agradável, em que principalmente as pessoas novas na organização possuem a possibilidade de se relacionarem no momento de treinamento.

2.7. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para se realizar um processo de recrutamento e seleção é necessário iniciar com o recrutamento, pelo qual a organização divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para determinada vaga oferecida. O recrutamento envolve um conjunto de técnicas visando atrair o candidato qualificado para a organização, com base na descrição e análise do cargo. O recrutamento pode ser interno ou externo, ou ainda ambos.

O recrutamento interno envolve a promoção de um colaborador, ou a sua transferência para um cargo considerado vago. Possui as vantagens de ser mais rápido e representar um custo menos elevado a organização. E como desvantagens podem citar o fato de causar um clima desfavorável a organização por parte dos não promovidos, o recursos humanos existentes na organização pode não ser suficiente.

O recrutamento externo pode ocorrer de diversas formas, como por exemplo, com intermédio de anúncios, agências de recrutamento, escolas e universidades, propagandas, apresentando as principais vantagens de ter a pré-seleção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos, além disso, trás “sangue novo” a organização, com novas experiências e distinções de vida.

O processo seletivo possui a finalidade de identificar os indivíduos cujas características indicam que eles têm ótimas possibilidades de se tornarem colaboradores que contribuam para o alcance de objetivos empresariais.

2.8. QUANDO AS POLÍTICAS DEVEM SER REVISTAS

As dinâmicas que as organizações se encontram na atualidade não permitem que uma mesma política de gestão de recursos humanos seja estática, exigindo frequentes revisões, isso fará com que a organização revise o seu planejamento de forma a deixá-lo voltado para as suas necessidades no futuro. A mudança pode ser vista como causadora de várias circunstâncias para a geração de um problema. Para Peter Drucker, por exemplo, a solução de problemas apenas restaura a normalidade. A principal tarefa da administração é procurar as oportunidades de desenvolvimento que acompanham o desequilíbrio.

Os avanços tecnológicos também contribuem para que haja um desenvolvimento voltado para a mudança. Esse fato tem sido muito comum nas organizações que são afetadas diretamente pelos impactos que a globalização tem causado.

A tecnologia da informação resulta da fusão de várias áreas do conhecimento e decorre principalmente da enorme evolução da área de informática e nas telecomunicações, que a todo o

momento novas descobertas são realizadas de forma a trazer impactos constantes às organizações. As mudanças ocorrem nas áreas políticas, econômicas, sociais e culturais das organizações.

De acordo com Boog *et al* (2002, p. 385), as principais características das empresas competitivas voltadas para um futuro sustentável são:

- Clareza de visão e valores;
- Atuação pautada em princípios éticos;
- Conquista e manutenção de mercados e clientes;
- Acesso a capital financeiro a preço competitivo;
- Investimento permanentemente em pessoas;
- Flexibilidade e adaptação, com agilidade e precisão, a novos cenários e mudanças; e capacidade de obter resultado;

De acordo com essas características, observa-se que o valor da empresa não se resume apenas em números do balanço contábil e sim numa gestão de recursos humanos que devem ser aprimoradas e revistas de acordo com as necessidades empresariais.

2.9. DEFININDO A FUNÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Para realizar essa definição é importante conhecer sobre a evolução histórica da gestão de pessoas, tendo como base um contexto estratégico, funcional e operacional.

A administração de pessoal para recursos humanos é demarcada pela incorporação de conhecimentos técnicos, e em pouco tempo as gerências de recursos humanos foram determinadas pelas pessoas que haviam assimilado as principais informações no campo da administração, não importando a sua formação, abrindo então o espaço para psicólogos, assistentes sociais e outros.

Atualmente segundo Araújo (2008, p. 369), a passagem da administração de recursos humanos para a gestão de pessoas continua não estando muito clara, nem bem definida, pois independente da nomenclatura têm-se o gerente de recursos humanos ou o gerente de pessoas.

Nos últimos anos é notória a participação dessas funções nas organizações, caracterizando-se da forma a seguir:

1 – Administração de pessoal – devido ao crescente número de indústrias que estavam se instalando no país na década de 50s na década de 50 e 60, surge a necessidade de um setor organizacional que controlasse a área de pessoal efetuando registros e o controle legal de seus funcionários.

2 – Administração de recursos humanos – nas décadas de 60 e 70, essa prática expandiu para o campo de recrutamento e seleção de pessoal, além de questões de remuneração.

3 – Gestão de recursos humanos – final da década de 70 e durante a década de 80, houve uma grande evolução com o reconhecimento devido à função que se fortaleceu dentro da estrutura organizacional. A área de RH passa a ser vista como uma função dentro da área estratégica. Passou a abordar além das áreas citadas acima a avaliação de desempenho, exigiam de seus colaboradores muito mais treinamento para exercer a função e uma maior qualificação por parte dos seus gestores.

4 – Gestão de Pessoas – marcada pela década de 90, pois além dessas características que surgiram com o tempo, houve também uma preocupação com o ambiente externo organizacional, pois passou a perceber o mercado e as suas transformações. Com a globalização, a abertura de mercados, a gestão de pessoas apresentou um enfoque mais para as regras mais competitivas do mercado, rompendo a estabilidade do mercado econômico, político e social.

Para Boog *et al* (2002), a contribuição será então construir uma visão compartilhada de um futuro que envolva e comprometa as pessoas, com um alinhamento cultural e estratégico como premissa de um resultado sustentável, dessa forma compreende-se que a capacidade que as organizações terão de mudar o seu cenário, depende, sobretudo de acompanhar as necessidades do mercado, bem como a demanda e as grandes transformações.

3. CONCLUSÃO

Portanto, a organização ao estar alinhada com a gestão de pessoas deve, sobretudo, criar um pensamento sistêmico de modo que possa contribuir para que as pessoas consigam atuar na organização como agente de mudanças, transformadoras de um cenário econômico que requer a constante atualização por parte dos gestores que coordenam as suas equipes de trabalho, não apenas estudando o seu contexto interno como também o contexto de mercado ao qual se encontram inseridas.

O titular da administração de recursos humanos, quase sempre um gerente é o responsável pelas atribuições e responsabilidades das atividades que são retomadas à gestão de pessoas tanto por suas competências, quanto habilidades e atitudes. Desta forma, conclui-se que com a revolução da informação, um novo papel do gestor de pessoas surgiu com os autores *Neff e Citrin* (2005) e acredita-se que sejam excelentes pressupostos para uma gestão de pessoas competitiva:

- Prepare-se para os primeiros cem dias – os autores sugerem a inevitabilidade do planejamento da unidade porque consideram os cem primeiros dias fundamentais para se ganharem a confiança e a conquista.
- Alinhe as suas expectativas: além de alinhar é necessário ordenar e checar as possibilidades de se tornarem expectativas.
- Coloque seu time, sua equipe em ordem: considerar os comportamentos diferenciados que podem surgir dentro da equipe, fazer ajustes e verificar o andamento do trabalho em equipe.
- Prepare a sua estratégia cuidadosamente: a estratégia tem uma presença muito forte, pois essas devem ser preparadas com muita cautela e cuidado, com um estudo de possíveis cenários abordando aquilo que foi estudado dentro do contexto organizacional.
- Comece a mudança cultural, se puder: ou seja, atenha-se a aspectos culturais dentro da organização e se puder, apresente novas linhas de pensamento.

- Ajuste-se com a chefia superior: essa é um componente da alta administração e o seu papel é de extrema importância para o contexto do gestor de pessoas.
- Comunicar sempre: mantenha sempre as pessoas informadas sobre os assuntos importantes para que mesmo quando não for possível a sua presença as pessoas consigam desenvolver um excelente trabalho.
- Evite falhas: contorne-as e mesmo se elas ocorrerem o que é normal, elas podem ser contornadas evitando o a desconfiança.

Para tanto, é importante que o gestor de recursos humanos esteja atento ao processo da terceirização que transformou nos últimos quinze anos muitas consequências que ainda não foram mensuradas.

No ambiente externo, o gestor de pessoas competente é aquele que melhor entende a mudança de mercado, para estar de acordo com o novo papel do titular da área de gestão de pessoas é necessário que o gestor tenha boa percepção dos negócios.

Assim, O processo de recrutar e selecionar as pessoas tem sido de extrema importância nos resultados de uma empresa, seja ela atuante das mais diversificadas formas. Por meio de uma prática integrada e implementada, é possível perceber um impacto positivo e o inverso um resultado devastador. Por isso a escolha tem que ser satisfatória, da melhor forma possível, sendo assim a organização terá grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César. *Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas*. São Paulo: Mc Graw Hill Ltda. 1995.

BERGAMINI, Cecília. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. 4 ed. São Paulo Atlas, 2006.

BOOG, Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de cooperação*. São Paulo: Makron Books, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: encante o seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CARVALHO, Maria do Carmo. *Biblioteca de Competências. Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

Endomarketing como portal do conhecimento. São Paulo. Disponível em < <http://www.endomarketing.com.br>>. Acesso em: 18. Fev. 2009.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coord: Vicente Picarelli Filho. *Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

FIORELLI, José Osnir. *Psicologia para administradores*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2002.

MINICUCCI, Augostinho. *Relações Humanas*. Psicologia das Relações interpessoais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Recursos humanos. São Paulo. Disponível em: <http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 10. Fev. 2009.

**A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO PRESSUPOSTO PARA A
PRÁTICA DO DOCENTE NO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO**

**COMPETENCY-BASED MANAGEMENT AS A PREREQUISITE FOR
TEACHING PRACTICE IN THE EXERCISE OF THE PROFESSION**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO PRESUPUESTO PARA LA
PRÁCTICA DOCENTE EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN**

Lana Pereira Soares

Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
lananinha@gmail.com

Janaína Mota Trindade

Doutora em Educação
Universidade de Brasília- UNB
Janamota.unb@gmail.com

Jorge Carvalho Gonçalves

Mestra em Ciência das Religiões
Faculdade Unida-ES
tucajorge40@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir como o modelo da gestão por competências pode contribuir para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem em instituições de ensino superior. As organizações contemporâneas encontram-se em um contexto da gestão de pessoas bem como com as competências que compõem cada colaborador e que constrói a prática vivenciada no cotidiano e ao mesmo tempo são os atributos preponderantes para a qualidade almejada no ambiente escolar. Como metodologia é realizada uma revisão de literatura além de um estudo de caso envolvendo uma instituição de ensino superior do Distrito Federal; contou com a aplicação de questionários para professores que fazem parte do corpo docente da instituição. Foi questionado sobre os conceitos e as ideias principais que fazem parte do processo, ao mesmo tempo uma análise crítica com o tema abordado. Apresenta-se também a utilização dessa gestão por competências e o seu foco como sendo o principal meio para se chegar à qualidade de que a faculdade necessita no que se refere ao processo educacional.

Palavras Chaves: gestão por competências, qualidade, processo ensino-aprendizagem, educação.

Abstract

The aim of this paper is to discuss the model of competency management focused on the applicability of the concept of quality on the education on the college. The contemporary organizations that are included in the management of people are directed to the skills that make

each employee and build the practice experienced in daily life, while the attributes are prevalent to the quality desired in the internal environment. Here, a review of literature and a interview with teachers and a critical analysis of the concepts and main ideas that are part of the process while studying the influence of each of these themes is carried out. It is also presented the use of competency management and its focus as the primary means of reaching the quality in the colleges for many competencies and principal focus.

Keywords: competency management, quality, education, teaching learning process.

El objetivo de este artículo es discutir cómo el modelo de gestión por competencias puede contribuir a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instituciones de educación superior. Las organizaciones contemporáneas se encuentran en un contexto de gestión de personas, así como con las competencias que conforman a cada colaborador y que construyen la práctica vivenciada en el día a día. Al mismo tiempo, constituyen los atributos preponderantes para la calidad deseada en el entorno escolar. Como metodología, se realizó una revisión de la literatura, además de un estudio de caso que involucró a una institución de educación superior del Distrito Federal; se aplicaron cuestionarios a profesores que forman parte del cuerpo docente de la institución. Se indagó sobre los conceptos e ideas principales que forman parte del proceso, al tiempo que se realizó un análisis crítico sobre el tema abordado. También se presenta la utilización de esta gestión por competencias y su enfoque como el principal medio para alcanzar la calidad que la institución necesita en lo que respecta al proceso educativo.

Palabras clave: gestión por competencias, calidad, proceso de enseñanza-aprendizaje, educación.

1 INTRODUÇÃO

Com as descobertas e a evolução tecnológica no âmbito mundial, é possível verificar uma necessidade para que as faculdades privadas e as organizações em geral se conscientizem que o seu sucesso e a qualidade em suas atividades dependem de fatores como: conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. A intensa competitividade fez com que houvesse uma exigência voltada para o interesse em utilizar diversos fatores que lhes garantam sucesso, como por exemplo, trabalhando o seu público interno. Nesse âmbito, surge a gestão por competências interligadas ao processo da aquisição de vantagem competitiva, e a um modelo eficiente, tendo como foco principal as pessoas e às suas características.

O modelo de gestão por competências vem sendo desenvolvido pela área de recursos humanos e fortemente utilizado nas organizações como ferramenta de apoio e ao mesmo tempo novas estratégias gerenciais. Surge em um contexto que procura identificar e proporcionar ganhos organizacionais que podem ser verificados em seus resultados apurados. Contudo, para que haja realmente uma aplicabilidade desse conceito, é necessário compreendê-lo como ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos talentos existentes na organização.

Neste contexto, é possível verificar a gestão por competências como sendo um instrumento responsável pelas mais variadas áreas da gestão de pessoas, tendo em vista a ligação em que vários aspectos do contexto podem influenciar diretamente no modelo em que a organização adota. Questões culturais, sociais e principalmente ambientais têm sido levadas em consideração no momento em que se analisa a ótica da gestão por competências nos diferentes níveis organizacionais.

O foco principal tem sido a questão de como a faculdade almeja adquirir resultados, em termos de qualidade no processo de ensino-aprendizagem levando ou não em consideração, fatores, como: conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. Dessa forma, objetiva-se identificar as competências necessárias para que o professor cumpra o programa disciplinar formando a cidadania e a formação profissional do aluno.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Em meados da década de 90, surgiram diversas ferramentas capazes de identificar a formação do capital intelectual do colaborador na organização. A gestão por competências, apresenta-se como sendo um outro modelo, ou seja, totalmente alternativo àqueles anteriormente apresentados. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), parece ser “diferenciado daqueles tradicionais”.

As pessoas são altamente valorizadas e ao mesmo tempo percebidas e indispensáveis para a organização, e adquirem a possibilidade de mudar de cargo na medida em que existe um desenvolvimento das suas habilidades e atitudes, o que certamente requer um aprimoramento do desenvolvimento do conhecimento.

Estudar as pessoas caracteriza-se não como sendo uma novidade para muitas empresas que já adotam esse modelo de gestão, as organizações têm se conscientizado da importância de se obter altos índices de comprometimento, bem como a satisfação do seu público interno, para assim, atingir as suas metas e manter uma ótima imagem ao público externo para que seja implementada a qualidade nos processos.

A gestão por competências pode ser desenhada como um processo em que há a descrição das competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências já existentes e aquelas que deverão ser trabalhadas para que haja um desenvolvimento, e assim consiga se chegar ao alcance dos objetivos e da melhoria dos processos.

Existe, contudo, essa necessidade de contratação por pessoas denominadas eficientes, desde a época de Taylor, que se embasava em afirmar que na época a procura por pessoas eficientes, era bem maior do que aquelas que o mercado realmente disponibilizava. Como sabe-se, existia um aperfeiçoamento das habilidades voltadas apenas para o que as pessoas realmente desempenhavam em seus trabalhos, não abrindo outros espaços para que houvesse um desenvolvimento maior, e assim posteriormente com o advento da Era da informação, não era importante tão somente questões mais técnicas e sim, comportamentais e ao mesmo tempo sociais ao trabalho.

No Brasil, a partir da década de 90, quando foi introduzido o conceito de administração estratégica, o chamado capital intelectual começa a ser valorizado e entendido como o meio pelo qual uma organização pode atingir seus objetivos. As pessoas já não são mais vistas como um recurso qualquer (financeiros, físicos, entre outros) dentro de uma organização. Há, dessa forma, uma valorização de capacidades mentais e comportamentais superiores, entendidas e denominadas competências, que irão resultar no desempenho ótimo das pessoas dentro das organizações, fazendo com que essas últimas consigam se sobressair no mercado, alcançando vantagens competitivas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), uma empresa, situada em qualquer arranjo produtivo – rede, cadeia, cluster, ou mesmo atuando de forma isolada – define sua estratégia e as competências necessárias para programá-las, num processo de aprendizagem permanente. É relevante atentar para o fato de que os autores ressaltam que não existe uma ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra.

Quanto ao conceito de competências organizacionais, entende-se que representam atributos subjacentes às organizações, que permitem a elas atingirem seus objetivos estratégicos. São constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, sistemas físicos e gerenciais de uma organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Paul C. Green traz uma definição de competências individuais e ao mesmo tempo práticas: “uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Com essa definição, o autor propõe que a competência seja utilizada para medir, de maneira confiável, e prever, de maneira precisa, a ação de uma pessoa. Ainda que precisão possa não pertencer a essa área de estudo, a sinalização de que é possível usar a gestão por competências como uma forma de dar maior objetividade à gestão de pessoas parece bem propícia.

Para vários estudiosos como Rabaglio (2005), a definição da gestão por competências, compreende em primeiro definir o que significa o termo gestão: “gerir, administrar, liderar um projeto”. O que certamente não compreende a uma tarefa fácil, pois quando as pessoas estão envolvidas no processo, torna-se o processo ainda mais complexo. Ao definir a gestão por competências, Magalhães *et al* (1997), referem - se ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que referenciam a um determinado profissional a exercer determinadas funções inerentes ao cargo.”

Essa definição está mais voltada para as definições inerentes ao cargo e ao mesmo tempo para as atividades que serão desempenhadas.

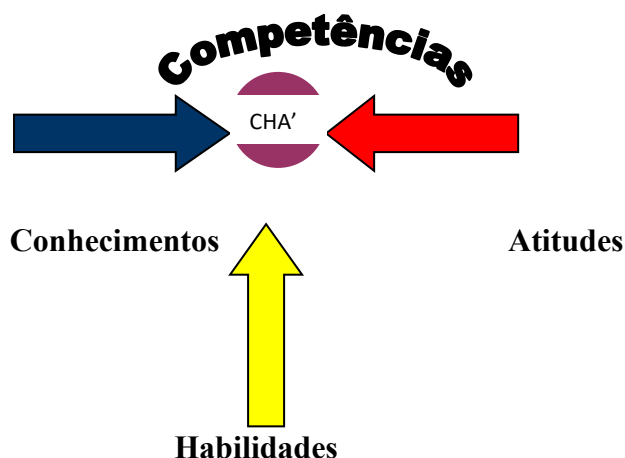
As competências estão amplamente ligadas a aprendizagem, adquirindo o as competências, habilidades e atitudes – CHA’S de acordo com os objetivos organizacionais, conforme a figura nº 1 abaixo:

1 – Conhecimentos – referem-se as informações acumuladas pelos indivíduos dentro de uma estrutura, já conhecida que influencia em seu comportamento.

2 – Habilidades – conhecimentos aplicados e ao mesmo tempo colocados em ação.

3 – Atitudes – que se referem aos aspectos sociais e afetivos. DURAND (2000, apud BORGES- ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2006).

Figura nº 1: As dimensões da competência.



Fonte: Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) – Com adaptações.

A proposta para a gestão por competências é a de responder diversas questões que podem ser consideradas como críticas dentro das organizações que aprendem. Procurar desenvolver para os funcionários e também como dentro do ambiente interno pode ser desafio para muitas estratégias de sucesso. Contudo é necessário antes, procurar compreender o ambiente que a organização se encontra inserida.

Em relação ao ambiente pode-se destacar a análise que deve ser realizada no ambiente interno: pontos fortes e fracos, e no ambiente externo, oportunidades e ameaças e oportunidades. Ao realizar essa análise será possível percorrer um caminho para traçar as estratégias. Contudo, foca-se principalmente nesse artigo, a análise do ambiente interno ao qual se encontram as variáveis que podem ser controladas.

Outro fator a ser observado também é a existência ou não de um ponto neutro em que segundo CHANG (2000), é aquele que, em “determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como qualidades nem como deficiências da empresa”. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

Ao definirem-se todos esses pontos, é possível que exista um planejamento estratégico mais voltado para o todo organizacional em que em sua formação sejam levados em consideração todas as subpartes que compõem o sistema organizacional.

Essa análise do ambiente tem como princípio a Teoria Geral dos Sistemas, nos quais as organizações são sistemas abertos, e a todo o momento estão interagindo com esse de modo que

inevitavelmente as empresas devem buscar esforços para que sejam interações que tragam resultados positivos (CERTO; PETER, 1993).

De acordo com Certo e Peter (1993, *apud* BORGES, 2003) para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve “entender bem a forma como os ambientes organizacionais estão estruturados”. Dessa forma, é necessário que se preceda essa análise para então focar na estratégia, no caso, de recursos humanos, que constituem o principal capital intelectual da organização.

Ainda tendo como base em Certo e Peter (1993, *apud* BORGES, 2003), o ambiente interno “é o nível de ambiente da organização que está dentro da própria organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração”. O ambiente interno relaciona-se a diversos fatores que são considerados componentes importantes da organização:

- ✓ Aspectos organizacionais - rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.
- ✓ Aspectos de pessoal - relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.
- ✓ Aspectos de marketing - segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.
- ✓ Aspectos de produção - layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques;
- ✓ Aspectos financeiros - liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.

Essa análise compreende, portanto, o mapeamento das habilidades competências necessárias para o desempenho de cada aspecto. Tem-se, portanto, o considerado nível de

aperfeiçoamento que é necessário para que a equipe de recursos humanos consiga então, realizar estratégias para que assim, os pontos fortes podem ser considerados atributos maiores que os considerados como fracos, e ainda a possibilidade de tornar os pontos fracos em pontos fortes.

Ao realizar essa análise é possível perceber então, as variáveis que podem ser amplamente controladas dentro desse contexto. Para realizar a inserção da organização na gestão por competências, é preciso aceitar que o maior patrimônio das organizações são as competências dos seus colaboradores, e da mesma forma para se ter sucesso, a empresa se mantém viva, a partir do momento que consegue identificar essas competências e deixá-las alinhadas às necessidades reais do mercado.

Sabe-se que o mundo vive em constante mudança, e transformação e que as idéias devem ao mesmo tempo ser transformadas juntamente com essas variações do mercado, para assim identificar as possíveis oportunidades e se conseguir destacar no mercado altamente competitivo.

De acordo com Wood Jr (2000), a mudança organizacional pode ser considerada como sendo: “Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Portanto, percebe-se nesse conceito que a mudança gera possíveis impactos que podem ser temporal e assim causar algum resultado direto nas organizações. Ao ressaltar o termo mudança organizacional o que pode ser considerado é que para tanto, as empresas devem procurar dentro do seu grupo de colaboradores, estratégias eficientes que consigam corresponder positivamente a esses impactos, onde tem sido utilizado frequentemente a gestão por competências como um modelo de gestão que pode ser as respostas para as questões particulares de cada situação, e especialmente voltadas para os diferentes tipos de organização. No artigo em questão, foca-se a educação como sendo a base primordial para o desenvolvimento do país, o que será explicado adiante, para que haja então, uma compreensão dos agentes (professores), que norteiam esse processo no que concerne às competências necessárias.

2.2. A EDUCAÇÃO COMO DIREITO FUNDAMENTAL

Todas as gerações necessitam ter acesso ao acervo de conhecimentos acumulados durante milênios, para que possam enfrentar os desafios que lhes serão impostos no futuro. A educação é o mais importante instrumento para a realização de quase todos os demais direitos humanos.

Ao estabelecer o direito à educação como direito humano, os autores da Declaração Universal de 1948 não estavam simplesmente preocupados com uma educação destinada a preparar os indivíduos para o mercado de trabalho. Daí se destacar, na segunda parte do mesmo Artigo 26, que a educação “[...] será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos do ser humano e pelas liberdades fundamentais”.

Ao analisar esse mesmo Artigo da Declaração, Piaget observa que a “personalidade humana é definida a partir da sua capacidade de reconhecer e respeitar-nos outros aqueles direitos que reivindica para si”. Portanto, o papel da educação consiste em favorecer que cada um, de forma livre e autônoma, reconheça aos demais a mesma esfera de direito que exige para si (BAUMEL, 2004).

Em algumas sociedades, em algumas épocas históricas, as pessoas se convencem de que educar-se é uma algo importante, e é em cima desta matéria prima que os sistemas educacionais se constroem. A importância da motivação fica clara quando lembra-se de algumas teorias que buscavam explicar as dificuldades da educação básica brasileira pelas diferenças lingüísticas entre os professores de classe média e alunos das camadas sociais menos favorecidas.

A educação sempre foi um campo da vida social tensionado pelas disputas dos projetos societários de diferentes grupos e segmentos sociais, principalmente em função de se constituir um espaço de luta privilegiado no processo de conquista da hegemonia política e cultural na sociedade (BAUMEL, 2004).

Sendo assim, uma coerente questão que pode ser realizada no atual momento, é se encontra-se coerente com a política e o projeto ideologicamente implantado no país, que é visível e deliberadamente excludente, focalizada ou segmentada, elitizada, voltada para os interesses mercantis e principalmente, atendendo as definições do imperialismo - neoliberal representado pela ditadura do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional – FMI, da Organização Mundial do Comércio - OMC, ou seja, os interesses do capital internacional. Isto quer dizer que o modelo político de cada governo, define o modelo educacional da sociedade, durante um período histórico, no caso do Brasil.

A experiência internacional mostra que a educação torna-se mais eficiente quando as famílias se envolvem com educação dos filhos. Um requisito para isto, que quase não existe nos setores mais pobres no Brasil, é que os pais, e principalmente as mães, tenham sido educadas, e

possam transmitir suas experiências e interesses aos filhos. Quando isto não ocorre, ainda assim é importante tratar de envolver as famílias nas atividades das escolas, fazendo com que elas se sintam parte e responsáveis pelo que ocorre no dia a dia da vida de seus filhos (BAUMEL, 2004).

Esta é uma tarefa difícil, e que de acordo com Baumel (2004), “se torna ainda mais grave entre nós porque o ensino brasileiro tem sido sempre refratário ao envolvimento das escolas com as comunidades, para pedir ajuda envolver os pais, fazer campanhas, promover mutirões”. Um dos argumentos contra o maior envolvimento das comunidades com as escolas é que isto levaria as desigualdades, e acabaria gerando interferências leigas e indesejáveis no processo educativo.

O segundo foco de motivação são as próprias faculdades, freqüentemente dotadas de pessoas motivadas e interessadas no que fazem, e frustradas pela falta de condições e pelos entraves burocráticos e administrativos ao seu trabalho. A valorização e o apoio às lideranças das escolas requerem uma forma de descentralização que ainda não foi tentada no Brasil, que não é a de transferir a autoridade educacional dos estados para os municípios, mas sim de transferir a autoridade diretamente para as escolas. E claro que uma política destas traz grandes riscos, mas eles não são maiores do que transferir a autoridade educacional para os prefeitos. E estes ricos deixam de ser importantes se a efetiva autonomização financeira e pedagógica das escolas vier associada a sistemas bastante claros de prêmios, incentivos e punições ao desempenho, associados a parâmetros pedagógicos bem definidos (BAUMEL, 2004).

Dentre as várias condições a serem asseguradas ao professor, o domínio do saber para que seu fazer seja consciente, planejado e seguro pode ser um fator dos mais relevantes para a melhoria da qualidade do ensino brasileiro (BAUMEL, 2004).

Deve existir motivação entre professores. É aqui, talvez, onde se requeira a perspectiva mais radical. A imprensa tem sido pródiga, recentemente, em notícias sobre o gradual desaparecimento da profissão de professor, no qual os professores, principalmente das universidades e faculdades existentes na atualidade devem contribuir para o desenvolvimento das competências, para que esses se sintam fortemente envolvidos com a tarefa, o que pode ao mesmo tempo favorecer para que esse seja o diferencial e assim fazer com que se destaque no mercado competitivo.

Na maioria dos casos, e cada vez mais, as pessoas que permanecem nesta atividade o fazem por não conseguir ir adiante a seus projetos de vida, e não têm como transmitir aos jovens um envolvimento sincero e genuíno com os conteúdos de suas disciplinas.

Segundo Carvalho (2001), vários podem ser os tópicos a serem adotados pelas faculdades para que assim contribua para o desenvolvimento de competências dos professores, o quadro abaixo representa algumas dessas ações, como mostra o quadro n 1:

Quadro nº 1 – Ações para o Desenvolvimento de Competências.

Desenvolvimento do trabalho em equipe;	Controlar e organizar o tempo disponível;
Incentivo a pesquisa;	Conhecimento multidisciplinar
Utilização de diferentes materiais didáticos;	Utilizar os recursos pedagógicos
Adquirir conhecimentos	Utilização de formas de avaliação.

Fonte: Disponível em <http://www.fecap.br>. Com adaptações.

Do professor cobra-se a necessidade de formar alunos capacitados para enfrentar as exigências do mercado sem, contudo, haver uma reflexão mais profunda sobre quais são e como são esses professores no relacionado a suas competências. Nesse âmbito é necessário que os docentes revejam as suas estratégias voltando para o foco de quais são as competências necessárias para conseguirem não apenas o cumprimento do plano curricular, como também melhorar os processos de ensino-aprendizagem (ULRICH, 1998).

Entretanto, não se pode exigir que os docentes melhorem seu preparo profissional somente por meio do seu autodesenvolvimento, buscando melhorar a sua capacitação enquanto uma ação individual com pouco apoio individual. As faculdades necessitam dispor de uma área de Recursos Humanos que enderece as suas políticas para o desenvolvimento, buscando melhorar sua capacitação enquanto uma ação individual com pouco apoio individual (ULRICH 1998).

Dessa forma, há que se considerar que o sistema eficaz de gerenciamento de pessoas leva a faculdade a se tornar referência em sua área de atuação, principalmente no que tange às necessidades organizacionais e pessoais.

FLEURY e FLEURY (2000, p. 21), definem competência como um “saber responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, que agreguem valor econômico e pessoal a organização e ao indivíduo.” Segundo FLEURY e FLEURY (2000, p.21), alguns autores diferenciam o termo *competency* que denota características do indivíduo, tais como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, do termo *competence* que se referem mais ao termo de conhecimentos e resultados.

Contudo, é importante não apenas que os professores tenham um conjunto de conhecimentos, pois não é apenas suficiente para se alcançar o resultado. Vale ressaltar que além da aquisição de conhecimento é preciso transmiti-lo de forma clara, coerente e precisa, para que assim não se tenha apenas um conjunto de procedimentos, mas também a resposta de um processo.

3 METODOLOGIA

A metodologia consiste na busca da identificação das competências necessárias, fazendo um levantamento na literatura existente sobre o conceito e utilização de competências e junto à uma equipe de professores, para que se posicionem ativamente na determinação destas competências.

Para tanto, foi realizada a investigação no que tange à definição de competências tendo como apoio a revisão da literatura, ou alguns dos principais autores que revelam sobre o tema, como pesquisa bibliográfica que de acordo com Cruz e Ribeiro (2003, p.11), “independentemente da sua classificação (seja como base nos seus objetivos, procedimentos técnicos ou fontes de informação) supõem e exigem a pesquisa bibliográfica prévia”.

Trata-se de um estudo de caso, que de acordo com Mariam *apud* Boaventura (2004, p.124), “o estudo de caso consiste na observação de um contexto, de um indivíduo, de uma única fonte de documento ou de um acontecimento específico”.

Participaram da pesquisa doze professores que ministram aulas no ensino superior em uma faculdade privada do Distrito Federal, localizada na cidade do Gama – DF. Esse número

refere-se ao estudo de caso de uma realidade em que a faculdade possui autorização para ministrar o curso de administração, na qual a instituição que está em seu primeiro ano de funcionamento do curso, possui exatamente doze professores que ministram aulas para os alunos de administração.

A Faculdade abordada neste artigo situa-se no Setor Central da cidade do Gama – DF, e trabalha com curso de graduação e pós-graduação cursos livres e de aperfeiçoamento. Surgiu em 2001, com cursos preparatórios para concursos. Em meados de 2002, o diretor da instituição observou uma nova demanda de mercado, no que se referia aos cursos de pós-graduação. E assim, realizou parcerias com outras instituições para que assim, fosse possível explorar esse nicho de mercado.

Atualmente a Faculdade oferece um único curso: administração, que conta com 12 professores efetivos e que ministram aulas para o primeiro, segundo e terceiro semestre do curso. Possui a pretensão de oferecer outros cursos, além do ofertado na atualidade e caracteriza-se por oportunizar o ensino superior aos menos favorecidos socialmente, com responsabilidade e fomentando em seus alunos o espírito crítico e empreendedor.

Como o objetivo deste artigo, se refere à identificação das competências necessárias para que o professor esteja integrado em sala de aula, e ao mesmo tempo consiga contribuir para a formação profissional dos alunos e principalmente em torná-los cidadãos, foi realizado um questionário como instrumento de coleta de dados para se alcançar o objetivo proposto.

Dentre os 12 respondentes, 5 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino, a pesquisa em diferentes gêneros, para que assim, fosse possível abranger os mais variados pontos de vista, sendo que 50% dos entrevistados possuem mestrado concluído e a outra metade com especialização *lato sensu*.

As perguntas dos questionários foram selecionadas por meio de um estudo individual com base no questionário aplicado pelas autoras *ANASHIRO & NASSIF* (2006), em um artigo de voltado para a identificação de competências de professores, com adaptações. Formado por 11 perguntas em que o professor deveria marcar num espaço de 1 a 5 se concorda ou discorda com a assertiva, dando as opções: 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 não tenho opinião, 4 concordo parcialmente, e 5 concordo totalmente. O questionário foi aplicado em novembro de 2009, e tabulados por meio de representações gráficas, com a seguinte representação:

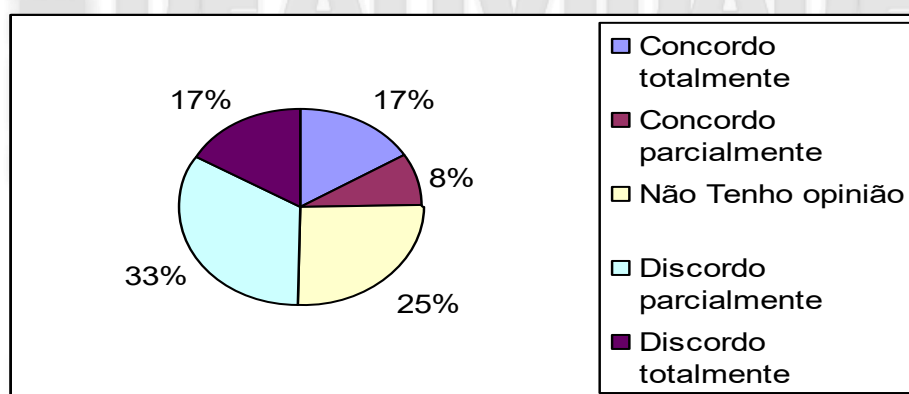
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação dos Dados

Para compreender melhor como as competências interferem diretamente nas atividades realizadas pelos professores, foi realizado o questionário abaixo que visam identificar como a faculdade pode contribuir em suas ações e em seus

1- A faculdade colabora com o desenvolvimento profissional dos professores por meio de programas internos de capacitação.

Gráfico 1 - Desenvolvimento de professores



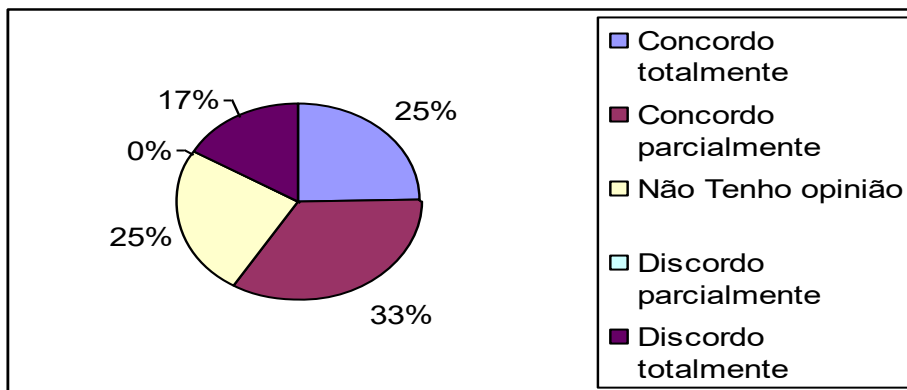
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Com relação ao desenvolvimento de professores da faculdade tendo como base os programas internos de capacitação, 32% discordam parcialmente, representando assim a maior porcentagem para a representação gráfica.

2 – A política de Recursos humanos valoriza o docente na faculdade, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes.

Gráfico 2 – A política de recursos humanos na faculdade.



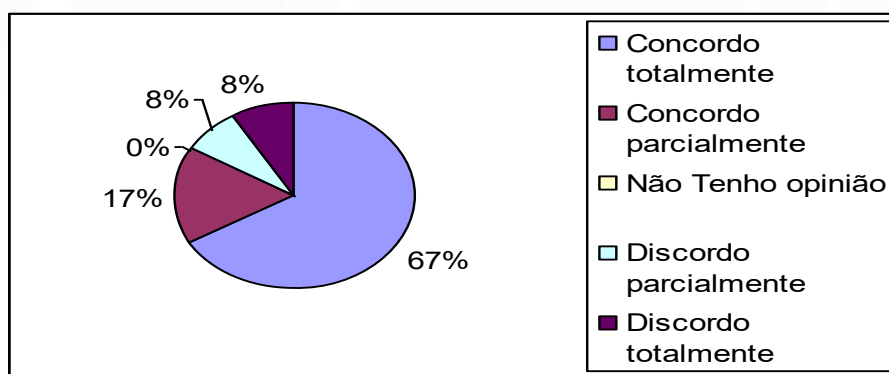
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

De acordo com o gráfico acima, é possível identificar que 33% dos pesquisados concordam parcialmente que a faculdade possui uma política de recursos humanos e que 25% não possuem opinião, ou podem até não conhecer a existência de alguma dessas políticas, e ao contrario 25% concordam totalmente.

3 – O professor que usa as experiências dos alunos no processo de construção do conhecimento estimula a aprendizagem.

Gráfico 3 – Experiências dos alunos no processo de ensino- aprendizagem.



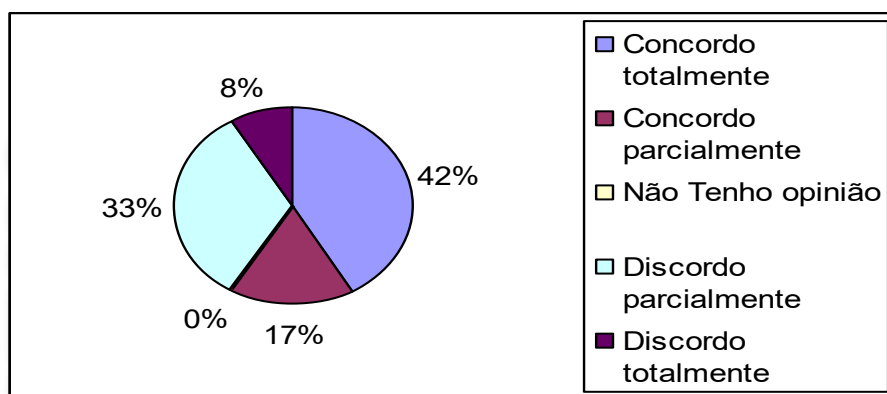
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Quanto a utilização das experiências dos alunos, a maior porcentagem refere-se à concordância total de que realmente é importante utilizá-las como ferramenta favorável a aprendizagem.

4 – O professor que procura desenvolver um método próprio para atender as necessidades dos alunos, proporciona resultados efetivos de aprendizagem.

Gráfico 4 - Método próprio para o atendimento das necessidades dos alunos.



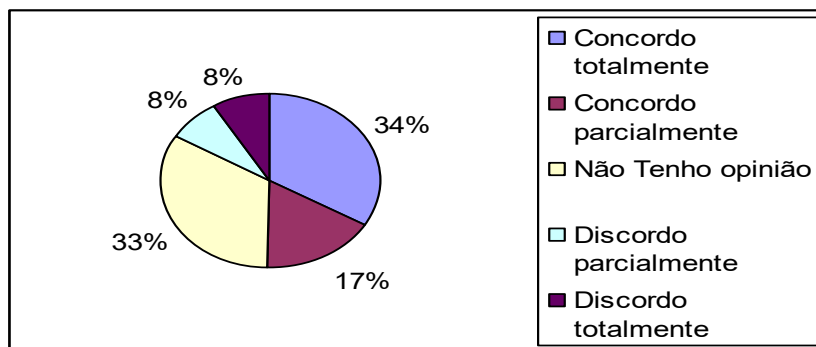
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Tendo como base o gráfico acima é possível perceber que 42% concordam totalmente que o professor ao desenvolver um método próprio de estudo atende as necessidades dos alunos, com resultados efetivos.

5 – A organização no preparo das aulas facilita o desempenho do docente durante o desenvolvimento delas.

Gráfico 5 – Organização no preparo das aulas como facilitador do docente.



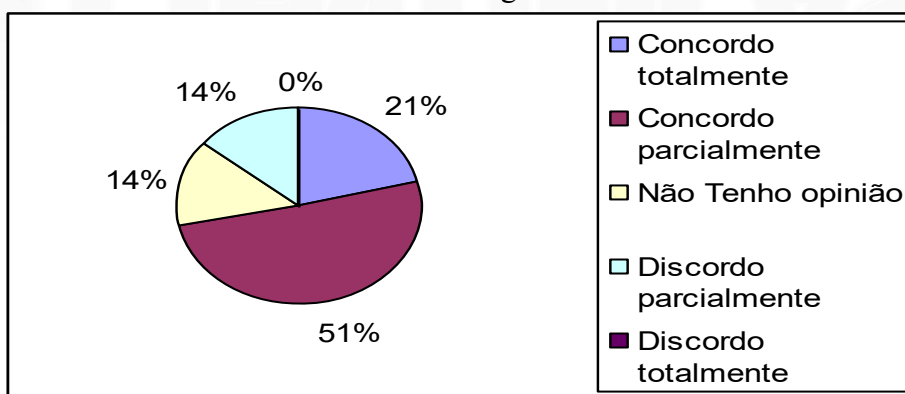
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

De acordo com o Gráfico acima, analisamos que 34% concordam que a organização facilita para o preparo das aulas, sendo que 33 % não possuem opinião do assunto referido, logo, diferenciando apenas em 1%.

6 – Os ambientes organizacionais, quando analisados (interno e externo), facilitam para que haja um desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias à função do docente.

Gráfico 6: Análise dos ambientes organizacionais



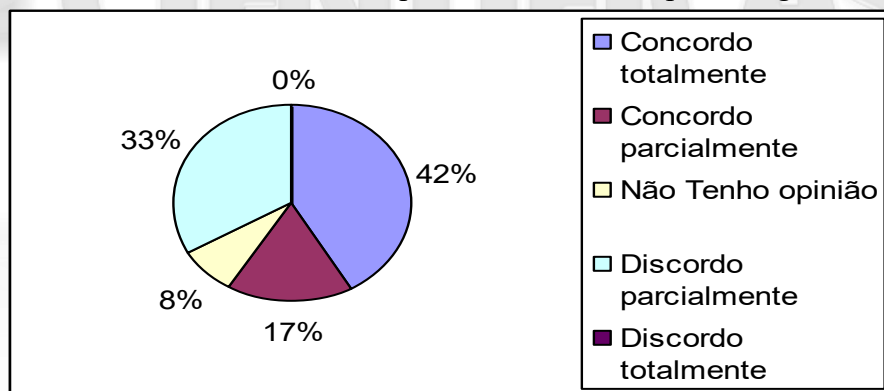
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Por meio do gráfico 6, pode-se perceber que 51% reconhecem que quando os ambientes organizacionais são analisados, existe uma contribuição para o desenvolvimento de competências para a prática da função.

7 – A didática é essencial ao professor, bem como o processo ensino-aprendizagem que permite ao professor, uma compreensão dinâmica do aluno.

Gráfico 7: A didática e o processo de ensino-aprendizagem



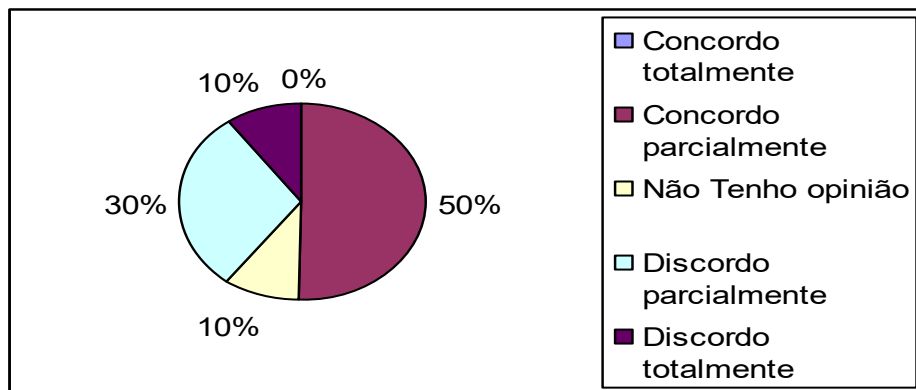
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

De acordo com a tabulação apresentada, 42% concordam de que existe uma relação entre a didática e a relação ensino-aprendizagem do aluno.

8 – A titulação do corpo docente melhora a qualidade do ensino na instituição.

Gráfico 8: Titulação do corpo docente.



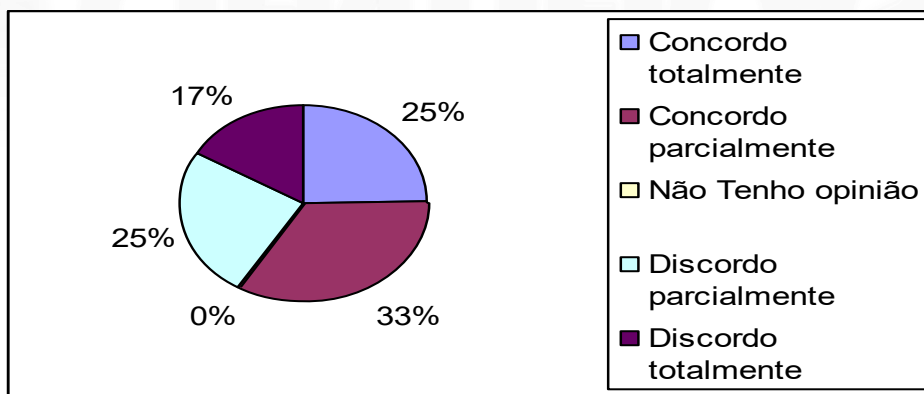
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários;

Em relação à titulação dos professores metade dos entrevistados concordou em parcialmente de que a titulação dos professores reflete na qualidade de ensino da instituição.

9 – O professor com visão global facilita a compreensão do conhecimento dos alunos e o exercício da profissão, e contribui para a formação profissional e cidadã de cada discente.

Gráfico 9 – Visão global do professor.



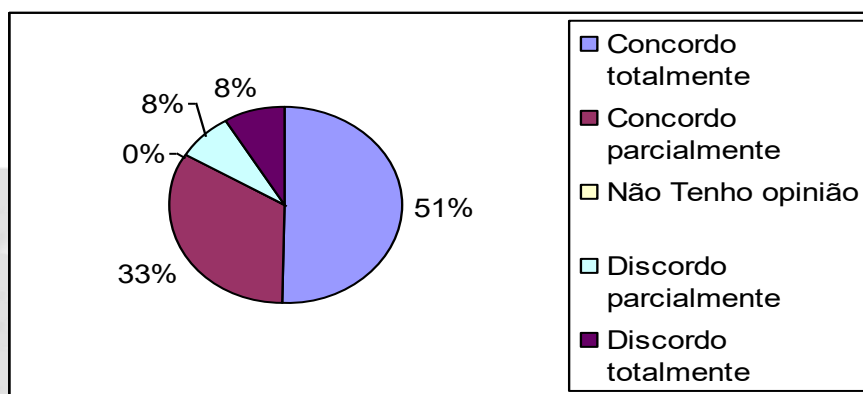
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Tendo como base os dados acima, percebe-se que 33% dos entrevistados concordaram parcialmente da necessidade da visão global do professor como pressuposto para o conhecimento por parte dos alunos.

10 – A afetividade do professor para com o aluno interfere no processo de aprendizagem.

Gráfico 10 – A afetividade do professor no processo de aprendizagem



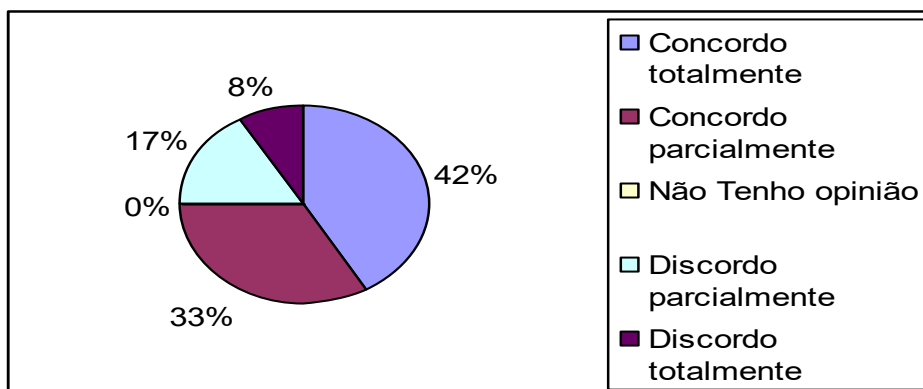
Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Identifica-se, portanto, que 51% dos entrevistados concordaram totalmente de que os laços de afetividade tendem a interferir no processo de aprendizagem.

11 – O manuseio de recursos da informática é importante para o exercício da docência.

Gráfico 11 – Recursos de informática



Fonte: representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados por Lana Pereira Soares e Cícero Alex da M da Silva, em 3 de novembro de 2009.

Comentários:

Quanto ao uso dos equipamentos de informática, 42% afirmaram que saber manusear o computador é um fator essencial para a prática da docência, e 33 % concordaram parcialmente.

4.2 Análise dos Dados

A gestão por competências é uma ferramenta que vem sendo desenvolvida ao longo dos tempos para as empresas que desejam o crescimento e a sua fixação no mercado. Abrange, portanto, a área de recursos humanos da organização que cria estratégias para que os objetivos possam ser alcançados.

Com base nos dados apresentados é possível interpretar que os docentes reconhecem a necessidade de que cada vez mais é necessário que sejam criados mecanismos para contribuir que as competências sejam aprimoradas, o que vai ao encontro do que foi apresentado nas referências bibliográficas, na qual Brandão e Guimarães (2001), afirma que “as organizações são modificadas a medida em que as habilidades dos profissionais vão sendo desenvolvidas.” Esse fator pode ser observado quando se analisa o primeiro e o segundo gráfico, quando os docentes reconhecem a necessidade da faculdade apresentar uma política de recursos humanos voltados para o desenvolvimento das habilidades e atitudes.

No que tange à análise do ambiente (interno e externo) para a formulação das políticas de recursos humanos, os autores deixaram claramente que sem essa análise torna-se difícil a organização se destacar no mercado sem conhecer o ambiente ao qual está inserida para então

poder trabalhar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Tendo como base o gráfico 6, pode-se perceber que 51% reconhecem que quando os ambientes organizacionais são analisados, existe uma contribuição para o desenvolvimento de competências para a prática da função do professor.

Como foi observado nas perguntas do questionário, existem diversas habilidades que o professor enquanto docente deve desenvolver para assim conseguir alcançar seus objetivos em sala de aula. Fatores como afetividade, ou seja, saber lidar com essas características, estar acompanhando a evolução tecnológica, para que assim possa aprimorar a sua didática, também foi tabulado no questionário, tendo como base a questão 11, em que 42% consideram importante conhecer os recursos de informática para o exercício da função. É possível inferir também que esses recursos são importantes, porém devem servir como um auxílio para que o professor diversifique a sua didática e contribua para o processo de ensino-aprendizagem.

Dentre as várias condições a serem asseguradas ao professor, segundo Baumel (1998), “o domínio do saber para que seu fazer seja consciente, planejado e seguro pode ser um fator dos mais relevantes para a melhoria da qualidade do ensino brasileiro”. Esta afirmação vai ao encontro dos dados coletados, quando se observa o gráfico 7, em que 42 % concordam totalmente de que a didática é essencial para o exercício do docente, sendo não apenas titulações e conhecimentos, porém é necessário que saiba como transmitir esse conhecimento, como verificado no gráfico 8 em que 50% concordaram parcialmente que a titulação do corpo docente reflete na qualidade do ensino.

Sendo assim, é possível verificar que a faculdade privada que fez parte desse estudo, necessitam de aprimorar a sua política de recursos humanos para que haja uma busca continuada dos professores do curso de administração, sendo que em suma, os professores já reconhecem a importância de que haja o desenvolvimento das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes para que haja uma melhoria na qualidade do ensino e assim, além de profissionais voltados para o mercado de trabalho tenham-se verdadeiros cidadãos.

5 CONCLUSÃO

Trabalhar as competências nas organizações é de fato uma tarefa muito importante para as faculdades que desejam fixar no mercado e obter um alto índice de comprometimento e

satisfação por parte dos seus funcionários. Na medida em que os docentes encontrem um ambiente favorável ao desenvolvimento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuem para o aprendizado do aluno de forma mais efetiva e ainda assim, conseguem melhorar os parâmetros de educação no Brasil.

O objetivo geral proposto foi o de discutir como o modelo da gestão por competências pode contribuir para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem na faculdade estudada nesse caso. No início, foi possível perceber que alguns dos professores que participaram do questionário já constataram que não apenas o estudo de caso em questão deveria se atentar a esse fato, necessitando de um aprimoramento em suas atividades para que o setor de recursos humanos possa formular estratégias que possam realmente ser cumpridas.

Surgem, no entanto, algumas especificidades que podem ser aplicadas tendo como pressuposto a literatura apresentada, sendo importante à análise do ambiente interno e externo, para que os professores desenvolvam habilidades, conhecimentos e atitudes. Para com esse desenvolvimento, poderem então alcançar o objetivo de além de formar profissionalmente contribuir para a formação de uma cidadania mais justa.

Com isso, os alunos sairão do ensino superior seguros das responsabilidades para exercerem a sua função. Os docentes encontram-se com responsabilidades diversas que ao mesmo tempo estão interligadas ao ambiente, ou seja, as faculdades as quais exercem suas profissões, bem como ao governo brasileiro que também deve se preocupar com esse suporte, para que assim consiga estar de acordo com os princípios constitucionais do país.

Para se realizar o estudo, não foi encontrado tantas dificuldades, pois os autores do artigo estão inseridos em instituições privadas que contribuíram com seus docentes para responder ao questionário. Acredita-se, portanto, que outros futuros estudos mais complexos serão realizados com o intuito de que os colaboradores saibam da importância de estarem em desenvolvimento a todo o momento de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

REFERÊNCIAS

AHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, Boston, p 79-91, junho, 1990.

ANASHIRO; Darcy Mitiko Mori; NASSIF, Vânia Maria Jorge; **Competências de professores: um fator competitivo** V.8, n.20, p.45-56, Janeiro / Abril 2006. Disponível em: <http://www.fecap.br/extensao/artigoteca/Art_009.pdf. > Acesso em: 30.nov.2009.

BAUMEL R; **Formação de professores: aportes multiculturais e o movimento da inclusão**. Curitiba. n. 24, p. 149-161, dez., 2004. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/pesquisa/bbe-online>> Acesso em: 15.dez.2009.

BRANDÃO, H. P.; *et al*; **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001. Disponível em: http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp>. Acesso em: 12. jan.2010.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, A. M. P.; Gil-Pérez, D. **Formação de professores de ciências: tendências e inovações**. São Paulo. Cortez. 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. Disponível em: anhanguera.edu.br/home/index.php?option=com. Acesso em: 15 de Nov.2009.

CRUZ, Carla; RIBEIRO Vera. **Metodologia científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books Ltda, 2003.

CONFERENCE OF MANAGEMENT, 12, 1998, Oslo. Anais...Oslo, 1998, 21P.

FLEURY A.; FLEURY M; **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça da industria brasileira**. 2000.

McLAGAN, P; **Competences: the next generation, training and development**, may, 1997, pp.40-47.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. **Desenvolvimento de competências: O futuro agora!** São Paulo, jan., p.12-14, 1997. Disponível em < <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1834.pdf>.> Acesso em: 15 nov.2009.

RABAGLIO, Maria Odete; **Ferramentas de avaliação de performance com foco em Competências**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2005.

ULRICH, Dave; Losey, Michael R.; LAKE, Gerry. *Tomorrow'S HR Management: 48 thought*

leaders call for change. New York: John Wiley and Sons, 1997.

WOOD, J.K. *et al* (org.); **Abordagem centrada na pessoa**. Vitória, Editora Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 2000.

REMAC REVISTA MULTIDISCIPLINAR
DE ATIVIDADES
CIENTÍFICAS

REMAC REVISTA MULTIDISCIPLINAR
DE ATIVIDADES
CIENTÍFICAS



APÊNDICES

APÊNDICE A

Prezado (a):

O questionário anexa a esta carta, objetiva levantar informações a respeito da gestão por competências como base para a prática do exercício do docente em faculdades privadas do Distrito Federal, fazendo parte assim de um estudo.

Esclarecemos ainda, que não há necessidade de se identificar.

Desde já, agradecemos pela atenção e colaboração.

Lana Pereira Soares / Jorge Carvalho Gonçalves/Janaína Mota

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Afirmações	1	3	3	4	5
1- A faculdade colabora com o desenvolvimento profissional dos professores por meio de programas internos de capacitação.					
2 – A política de Recursos humanos valoriza o docente na faculdade, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes.					
3 – O professor que usa as experiências dos alunos no processo de construção do conhecimento estimula a aprendizagem.					
4 – O professor que procura desenvolver um método próprio para atender as necessidades dos alunos, proporciona resultados efetivos de aprendizagem.					
5 – A organização no preparo das aulas facilita o desempenho do docente durante o desenvolvimento das mesmas					
6 – Os ambientes organizacionais, quando analisados (interno e externo), facilitam para que haja um desenvolvimento e aprimoramento das competências necessárias à função do docente.					
7 – A didática é essencial ao professor, bem como o processo ensino-aprendizagem que permite ao professor, uma compreensão dinâmica do aluno.					
8 – A titulação do corpo docente melhora a qualidade do ensino na instituição.					
9 – O professor com visão global facilita a compreensão do conhecimento dos alunos e o exercício da profissão, e contribui para a formação profissional e cidadã de cada discente.					
10 – A afetividade do professor para com o aluno interfere no processo de aprendizagem.					

11 – O manuseio de recursos da informática é importante para o exercício da docência.

--	--	--	--	--

Legenda:

- 1- Concordo Totalmente
- 2- Concordo Parcialmente
- 3- Não Tenho Opinião
- 4- Discordo Parcialmente
- 5- Discordo Totalmente

REMAC REVISTA MULTIDISCIPLINAR
DE ATIVIDADES
CIENTÍFICAS

REMAC REVISTA MULTIDISCIPLINAR
DE ATIVIDADES
CIENTÍFICAS

Planejamento estratégico: o *Balanced scorecard* como ferramentas para as organizações

Strategic Planning: The Balanced Scorecard as a Tool for Organizations

Lana Pereira Soares

Mestra em Ciência das Religiões

Faculdade Unida-ES

lananinha@gmail.com

Janaína Mota Trindade

Doutora em Educação

Universidade de Brasília- UNB

Janamota.unb@gmail.com

Jorge Carvalho Gonçalves

Mestra em Ciência das Religiões

Faculdade Unida-ES

tucajorge40@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo realizar um levantamento bibliográfico da importância do planejamento estratégico e de suas ferramentas para as organizações, como o *Balanced scorecard*. A constante dos cenários econômicos no mundo, inclusive no Brasil, surgem alguns fatores negativos sobre os quais deverá se concentrar a atenção dos gestores. Questões como reduzido crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, escassez de alguns recursos, alto custo do petróleo e protecionismo internacional deverão alertar as organizações para a utilização e aperfeiçoamento desse Planejamento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, organização, balanced Scorecard

ABSTRACT

This article aims to conduct a bibliographic review on the importance of strategic planning and its tools for organizations, such as the Balanced Scorecard. The constant changes in global economic scenarios, including in Brazil, bring forth several negative factors that should draw the attention of managers. Issues such as low economic growth, globalization, government regulation, inflation, scarcity of certain resources, high oil costs, and international protectionism should alert organizations to the need for the implementation and improvement of this type of planning.

Keywords: Strategic Planning, Organization, Balanced Scorecard

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, apesar de muitas empresas já estarem utilizando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda pairam dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado somente um número reduzido de empresas utiliza o verdadeiro Planejamento Estratégico. A grande maioria das organizações continua empregando as antiquadas técnicas do Planejamento a Longo Prazo, que se baseiam em extrapolação das situações passadas. A metodologia do Planejamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia de planejamento dos países com economia planejada a longo prazo. Em consequência disso, na opinião de Marvin BOWER (1966), os planos a longo prazo tornaram-se projeções de lucro (para dez anos ou mais) sem muita utilidade, representados por uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico.

Tais planos não permitem antever a realidade ambiental futura. Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (TAYLOR, 1975). Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

Existem dúvidas, também, sobre as diferenças entre Planos Estratégicos, Táticos e Operacionais. Russell ACKOFF (1966) esclarece que o Plano Estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um Plano Financeiro e um Plano de Marketing são Planos Táticos. Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DO PLANEJAMENTO À PROJEÇÃO FUTURA: CENÁRIOS

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. *Planejar* é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores

que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto. Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (*core business*) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. ALBRECHT (1994) o chama de projeção futura. O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas freqüentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso.

Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos. Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudem a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto

realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi-las. Ao contrário, estaremos desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que está acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer. A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às conseqüências das nossas estratégias de ação.

Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes. Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano. É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem-sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requer-se líderes que dominem ambas as práticas.

Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir *como agir* com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, *planejar* é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Pode-se sintetizar as orientações seguidas no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível

divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna-se o resultado tático da projeção do futuro, mas não se espera que ele resolva o quebra cabeça estratégico para a empresa; trata-se de um quebra-cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano. A premissa norteadora para essa manobra criativa é a Administração Estratégica. Com uma compreensão clara na empresa de quem realmente é, de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como se diferencia para ganhar clientes e mantê-los, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importando o que o ambiente de negócios apresente.

2.2. O CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O conceito de Administração Estratégica tem evoluído e continuará a evoluir (GINTER e WHITE, 1982). Como resultado, é perceptível a falta de consenso sobre o significado preciso do termo (ANSOFF, 1993).

Apesar do impasse, a administração estratégica é executada em muitas organizações atualmente, e muitas delas se beneficiam de forma significativa. A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

No passado, o processo de administração estratégica era influenciado em grande parte pelo departamento de planejamento das organizações. Os integrantes desses departamentos eram envolvidos pelo projeto e implementação dos sistemas de administração estratégica dentro de suas organizações. Entretanto, mais recentemente, os departamentos de planejamento perderam um pouco de sua influência (CERTO, 1993).

O processo atual de administração estratégica tende, especialmente em organizações

menores, a ser dominado pelo diretor-presidente (CEO) da companhia. O presidente é também considerado primariamente como o principal responsável pelo sucesso do processo. Isso não significa, contudo, que o presidente execute o processo de administração estratégica independentemente. Pelo contrário, o CEO, bem sucedido, nessa área geralmente esboça um processo de administração estratégica que envolve membros de diversas áreas e diferentes níveis da organização.

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica,¹ um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade.

2.3. O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A Administração Estratégica envolve um processo ou uma série de etapas. As etapas

básicas incluem:

Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente

O processo de administração estratégica tem início com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização. Os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.

Etapa 2 -Estabelecimento de uma diretriz organizacional

A segunda etapa do processo de administração estratégica é o estabelecimento da a diretriz organizacional ou determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência. Os objetivos são as metas das organizações. Há outros dois indicadores de direção que, atualmente, as empresas estabelecem: a visão, que é o que as empresas aspiram a ser ou se tornar, e os valores, que expressam a filosofia que norteia a empresa e a que a diferencia das outras.

Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional

A terceira etapa do processo é a formulação da estratégia. Esta é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é projetar e selecionar estratégias que levem à

realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central está em como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional estipulada, a

administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço conhecido para assegurar o sucesso da organização.

Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional

Nesta quarta etapa colocam-se em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de

uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.

Etapa 5 - Controle estratégico

O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica no sentido de melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

2.4. QUESTÕES ESPECIAIS NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Duas outras questões têm recebido especial atenção nos últimos anos e os administradores devem considerá-las cuidadosamente para determinar como a administração estratégica deve ser praticada dentro de uma organização em particular. Trata-se das operações internacionais e da responsabilidade social.

Durante os últimos anos, os negócios tenderam a se envolver com atividades internacionais. Como se espera que essa tendência continue, cada vez mais as organizações terão questões internacionais a considerar no futuro como parte de seu processo de administração estratégica. A responsabilidade social, por sua vez, é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os

interesses da organização e o bem-estar da sociedade como um todo. Reconhecer que tais obrigações existem tem, necessariamente, um impacto sobre o processo de administração estratégica.

2.5 SISTEMA DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO - BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard – BSC – é uma metodologia de gestão empresarial que mede o desempenho operacional, usando além dos indicadores financeiros costumeiros, indicadores de acompanhamento da satisfação do cliente, da eficácia dos processos operacionais internos e da capacidade de inovação da Instituição, comparando-os ao estabelecimento no planejamento estratégico. Os resultados obtidos nestas áreas adicionais podem assegurar a continuidade dos resultados financeiros e ajudar a conduzir a organização na direção dos seus objetivos estratégicos, normalmente de longo prazo. O balanceamento das quatro perspectivas permite aos funcionários da linha de frente, uma vez treinados na metodologia, compreender as conseqüências financeiras de suas ações e decisões e, aos dirigentes o reconhecimento dos vetores de sucesso à longo prazo. Os objetivos e medidas utilizados no BSC devem derivar de um processo hierárquico (de cima para baixo), norteado pela missão e visão do futuro da Instituição.

O BSC é uma metodologia de fácil aplicação, envolve todos os níveis da Instituição e permite uma visão clara dos rumos a serem seguidos e como corrigir as mudanças de percurso. O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Ter um produto revolucionário, com um ótimo preço e com uma qualidade acima da concorrência, pode fazer a diferença, porém não é tudo.

Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem a cada momento como está a empresa e dê meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia. O BSC se diferencia de todos os outros modelos de gestão porque ele pode agregar todos os modelos de controle financeiro e não financeiro que existem, desde que propiciem ao administrador uma forma de indicador de desempenho.

É uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chaves. Cada pessoal na organização deve entender cada aspecto

ligado a estratégia, para que o sucesso seja pleno. O principal efeito ou realização desta ferramenta é a sua capacidade de possibilitar aos gerentes o poder de medir tudo. Ele abriga no seu conceito a dimensão de avaliação de eventos não financeiros, fazendo com que tudo na organização passe a ser medido.

Medir a estratégia permite que você confirme ou ponha de lado as ações de causa e efeitos assumidos quando você estabeleceu a estratégia. É uma informação vital. A sua estratégia está baseada no que você acredita que vai criar valor para sua organização. Se isto não ocorre então sua suposição em que a estratégia está baseada pode estar errada e então você pode reescrever a estratégia.

Ao medir você obtém a informação necessária para livrar do fracasso ou para confirmar uma boa estratégia. O maior efeito de uma boa estratégia, definida e confirmada, é o fato que fortalecer a empresa ao ser comunicado a toda organização, deixando transparecer para todas as pessoas a importância de se medir.

A utilização do BSC em Instituições de Ensino Superior é um fator determinante para o sucesso, pois são identificadas as principais causas que afetam o desempenho organizacional, sendo que esta metodologia permite esse tipo de avaliação, inclusive, permitindo a correção de determinados objetivos ou indicadores por não ter uma relação de causa e efeito com o que se deseja alcançar.

Para Rocha (2000), outro ponto positivo dessa aplicação é a estruturação geral de indicadores, facilitando o controle, inclusive visual, do desempenho e performance da instituição. A análise de cada perspectiva, possibilitando a identificação de inexistência de diversos processos ou falhas nos atuais, como por exemplo, na educação, focando os pontos principais que poderão afetar a realização das metas principais; na perspectiva dos clientes, o estabelecimento de indicadores que permitam o controle ou mesmo o monitoramento da situação atual;; na perspectiva dos processos internos, a inclusão do processo de inovação, que induz as organizações a escutar e a introduzir a voz do cliente em seus processos, inovando e criando soluções ao problemas atuais e, por fim, na perspectiva do aprendizado e crescimento, é possível identificar falhas na estrutura, nas condições gerais ofertadas pela organização, na qualificação dos profissionais, nos sistemas de informações existentes, fatores esses que são básicos para dar o suporte necessário para as demais perspectivas.

2.6. O BALANCED SCORECARD E SUA FILOSOFIA

Durante a Era Industrial, de 1850 até 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. Durante esse período, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar alocação eficiente de capital financeiro e físico. Nas últimas décadas do século XX o advento da Era da Informação tornou obsoleta muita das premissas fundamentais da concorrência industrial. Segundo Reis (2001), as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Kaplan & Norton (1997) ressaltam que as empresas da Era da Informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

Hoje, o processo de gestão em relatórios financeiros se mostra inadequado, pois está atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Reis (2001) diz que uma das formas de adequar este modelo da contabilidade financeira é ampliá-lo de modo que incorpore a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes e clientes satisfeitos e fiéis. Levar em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas é imprescindível, uma vez que eles têm maior importância para as empresa da era da informação do que os ativos físicos e tangíveis.

Na década de 90, era preocupação dos Estados Unidos medir a performance das organizações, pois os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, que era apoiado nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Acadêmicos e executivos estudaram, pesquisaram e desenvolveram um novo modelo que considera os objetivos em curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de performance e as perspectivas interna e externa do desempenho empresarial. A síntese foi feita por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, em 1992, no artigo The balanced scorecard – measures that drive performance (Balanced Scorecard – medidas que impulsionam o desempenho) publicado na conceituada revista Harvard Business Review. Mal sabiam que estavam para dar início a uma revolução. Seu único objetivo era mostrar as desvantagens de usar apenas medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente.

O conceito que os autores chamaram de “Balanced Scorecard” (Cenário Balanceado) vem sendo muito utilizados nos Estados Unidos como uma ferramenta adequada para medir o desempenho das organizações, tornando-se a marca de uma organização bem administrada. Hoje, muitas empresas dizem que é a base sobre a qual se assenta seu sistema de gestão.

A denominação de Cenário Balanceado, como diz Campos (1998), decorre do fato de que, segundo a nossa visão, uma organização só deverá ser considerada no caminho do sucesso, se os quatro conjuntos de indicadores estiverem devidamente “balanceados”, ou seja, aplicados com graus de importância relativa, porém equitativa, de forma a possibilitar um desenvolvimento real e equilibrado. Por exemplo, se num determinado exercício uma empresa for muito bem financeiramente, mas com indicadores referentes ao atendimento a seus clientes avaliados como abaixo do esperado, muito provavelmente, em médio prazo, irá apresentar problemas de sobrevivência.

A metodologia criada por Kaplan e Norton, segundo suas próprias palavras, não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. Segundo Campos (1998), fazendo uma despretensiosa analogia, seria algo como o painel de instrumento de um veículo.

Cada automóvel, avião ou navio tem um painel de controle próprio, com alguns medidores obrigatórios, como velocidade, pressão de óleo, nível de combustível e outros indicadores específicos, talvez semelhantes, mas nem sempre idênticos. Alguns se referem a este painel como “Painel de Guerra”, uma vez que consideram que no mercado as empresas estão em guerra pela sua perpetuação.

Por sua apresentação gráfica e fácil análise, o conjunto de medidas do cenário permite aos gerentes uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios. A apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já tomadas é complementada pelas medidas operacionais de satisfação dos clientes, dos processos internos, e do crescimento e aprendizado, ou seja, dos elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Para Kaplan & Norton (1997), o BSC capta as atividades críticas de geração do valor criados por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando, o interesse no desempenho em curto prazo, através da perspectiva financeira, o Balanced Scorecard revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro competitivo superior em longo prazo.

Os mesmo autores dizem que para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância: a integração entre as quatro perspectivas, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto; o balanceamento entre os graus de importância das perspectivas do BSC; e que o BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

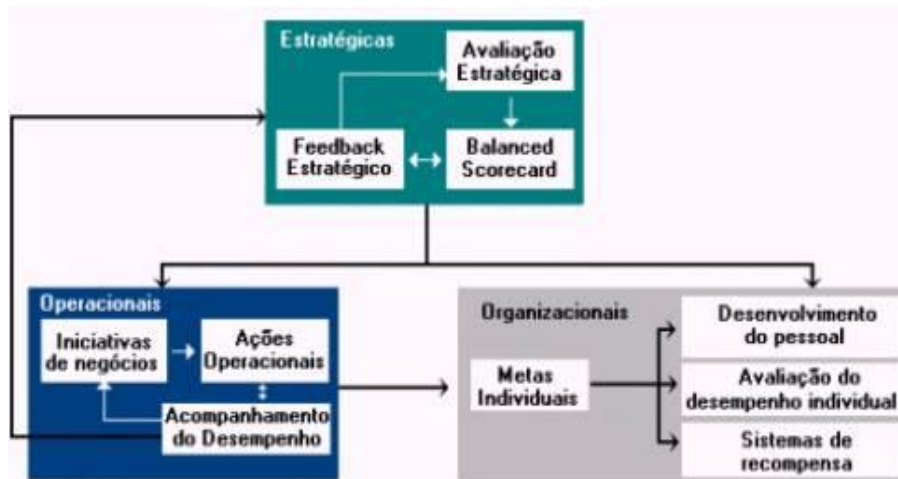
Sendo assim, segundo Rocha (2000), o BSC é mais do que um sistema de medidas, devendo também traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e medidas internas dos processos críticos, de inovação, aprendizado e crescimento. O importante é o equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e os vetores de desempenho futuro.

2.7 – BALANCED SCORECARD: SUA FUNÇÃO

O Balanced Scorecard (BSC) proporciona aos gerentes um instrumento que necessitam para ter êxito competitivo futuro. As origens do BSC remontam a 1990, com o objetivo de avaliar até que ponto os executivos das empresas se sentiam seguros com os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial. Também chamada nos países de língua hispânica da América do Sul de Tablero de Comando, ou Quadro de Mando Integral na Península Ibérica, o BSC tem suas origens nos EUA na década de 90, a partir do questionamento de executivos quanto à segurança e adequação dos métodos existentes para a mensuração do desempenho das corporações.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O BSC integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. Na figura 1 é demonstrado esse grupo de ações.

Figura 1 – Grupo de ações



Fonte: Picorelli (2003).

O resultado deste estudo indicou um grande descontentamento com a capacidade dos indicadores utilizados de proverem adequadamente o monitoramento da estratégia delineada para o negócio. Outra crítica apresentada refere-se ao fato de os métodos de avaliação estavam baseados, quase que exclusivamente, em dados contábeis e financeiros consolidados, o que não representava as ações em andamento nas empresas, direcionadas para o relacionamento com o cliente, desenvolvimento de produto, qualidade total, competências individuais e organizacionais.

Face ao surgimento dessa necessidade num momento de grande competição e concorrência universal, um grupo de estudo foi criado com o objetivo de desenvolver um novo conceito para medição de desempenho corporativo. À frente deste trabalho estavam o professor de Harvard Business School, Robert S. Kaplan, e o executivo David P. Norton, que constataram a incapacidade dos indicadores contábeis financeiros em medir as atividades criadoras de valor, relacionadas principalmente com os ativos intangíveis como as habilidades, competências e tecnologia da informação.

Desta forma, complementando os indicadores financeiros que mensuram o desempenho passado, o BSC inova com a junção de medidores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas perspectivas das Finanças Corporativas – resultado financeiro sob a ótica dos acionistas, dos Clientes – nossos produtos e serviços sob a ótica deles, dos Processos Internos – concentrar esforços nos processos que atendam aos acionistas e clientes e Aprendizado e Crescimento – a capacidade de mudar e melhorar

continuamente. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspectivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização, como mostra a figura 2.

Figura 2 – Visão geral das perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton (2000).

2.7.1 – Perspectiva financeira

Avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia. Os objetivos financeiros representam metas de longo prazo, gerar retornos acima do capital investido na unidade de negócios. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, além, de permitir ajustes entre unidades de diferentes negócios e de diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

2.7.2. Perspectiva do Cliente

Identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses em geral situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essências nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores. Representam metas para as operações, logística, marketing e desenvolvimentos de produtos e serviços da empresa.

2.7.3. Perspectiva dos Processos Internos

É elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

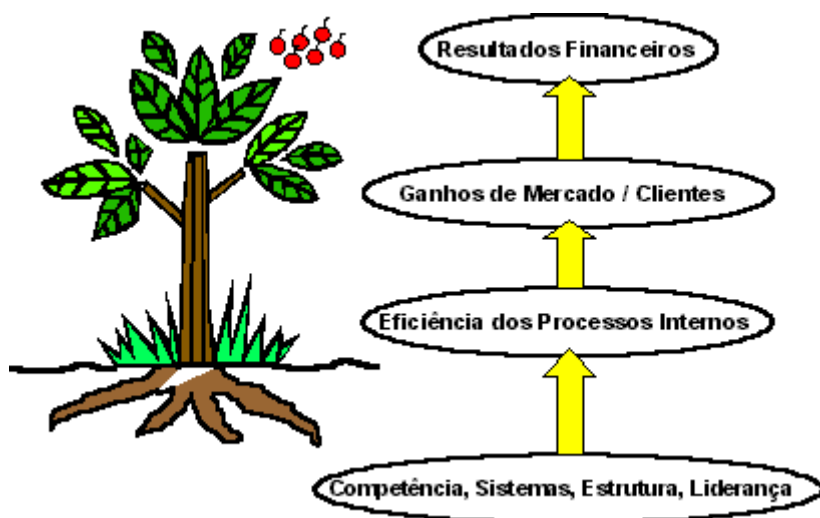
2.7.4. – Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com ela, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias a longo prazo, as quais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação dos funcionários, rotatividades dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos

funcionários e participação dos funcionários com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

Essas perspectivas devem ser ligadas entre si, em relações de causa e efeito que “contam a história” da estratégia da empresa, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Relações de Causa e Efeito entre as Perspectivas do BSC



Fonte: Lopes 2002.

O BSC é um conceito de gestão de negócio que correlaciona informações financeiras e não-financeiras num quadro de análise e medição de desempenho, facilitando a elaboração e comunicação de estratégias de negócio. Os aspectos não-financeiros são chamados de indicadores de tendência, ou seja, são informações sobre os processos internos, os clientes externos, o desenvolvimento das pessoas e o crescimento da organização.

2.8. BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

As empresas que utilizam o BSC como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico têm duas tarefas: primeiro precisam elaborar o scorecard e, depois, utilizar o scorecard. O BSC introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de

curto prazo. Identificados como vetores críticos por Kaplan e Norton (2000), eles são demonstrados na figura 4.

Figura 4 – Os vetores críticos do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton.(2000).

Os processos e suas principais funções podem ser assim sintetizados:

- ✓ tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- ✓ comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;
- ✓ planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- ✓ feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que

consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

Com o BSC no centro do sistema gerencial, a empresa é capaz de monitorar os resultados de curto prazo sob as perspectivas e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. Assim o BSC cria condições para que as empresas modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real.

2.9. AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Até alguns tempos atrás as Instituições de Ensino Superior – IES não tinham muita preocupação com seu sistema de gestão. Gerenciar uma IES é uma atividade cada vez mais complexa, à medida que se multiplicam as exigências em torno da rentabilidade, melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem e maior flexibilidade para assegurar a competitividade frente às necessidades impostas pelo mercado.

Com o surgimento de novas instituições, e com a globalização da economia, o que fez com que os alunos dessas instituições passassem a ser mais exigentes com os serviços que lhes são oferecidos, tanto pela infraestrutura, como pelo professor em sala de aula.

As entidades sem fins lucrativos, conforme Drucker (1994), são agentes de mudança humana. Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que se transforma em um adulto com respeito próprio, ou seja, a transformação de uma vida, tendo um papel claro a desempenhar na comunidade a que servem; e provocando mudanças sociais. Desenvolvem uma série de atividades, valendo-se de recursos obtidos do sistema econômico e social o qual, por sua vez, acolherá “a posterior” o “produto” final deste processo: pessoas atendidas.

As IES quer particulares, quer públicas, com ou sem fins lucrativos, são organizações constituídas para oferecer benefícios à sociedade. Esses benefícios são de natureza social, cultural, econômico, educativo, tecnológico e moral. Sua existência só tem sentido quando realmente estão contribuindo para o desenvolvimento da comunidade.

Elas desenvolvem suas atividades e interagem constantemente com o meio ambiente, no qual estão inseridas, pressupondo sua continuidade. Essa interação com outras entidades e suas variáveis formam o cenário onde deveram atuar.

Como qualquer outro tipo de organização uma IES, para sobreviver, terá que priorizar os seus ganhos para poder ter condições de investir, manter e melhorar as condições físicas do campi, bem como, garantir a capacitação dos seus professores.

Apesar de desempenharem funções sociais de extrema importância, estas entidades segundo Borges & Silva (2002) têm recebido pouca atenção de profissionais para a aplicação de novas técnicas contábeis e gerenciais. Assim como nas atividades empresarias, estas entidades dependem de um conjunto qualificado de recursos humanos e materiais.

Um modelo de gestão bem planejado e eficaz é o Balanced Scorecard, que é uma ferramenta organizacional, que vem sendo utilizada de modo crescente em Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos, Europa e Austrália e tem-se mostrado extremamente eficaz no auxílio à elaboração do planejamento estratégico, bem como no controle operacional da Instituição.

O Balanced Scorecard examina o desempenho da Instituição sob quatro perspectivas ao invés da tradicional medida financeira de resultados. A partir do estabelecimento de uma visão da Instituição, normalmente decorrente do seu Planejamento Pedagógico, são estabelecidos índices de acompanhamento de desempenho sob o ponto de vista financeiro, dos clientes, do comportamento interno do processo de ensino/aprendizagem e das perspectivas de crescimento e aumento do conhecimento. Fornece informações acessíveis a todos os colaboradores de maneira que eles possam trabalhar conjuntamente para resolver problemas de desempenho usando a melhor informação possível.

2.9.1. Missão e Visão

A eficiência, a eficácia e a qualidade de uma Instituição de Ensino para se medir, devem ser usados parâmetros diferentes dos usados para se medir estes mesmos itens em uma empresa comercial, industrial ou governamental.

Cada Instituição de Ensino tem a sua própria missão e sendo assim, cada uma delas deve ter sua maneira própria e adequada de fazer esta avaliação. Neste sentido a Instituição deve saber como vê o presente e o futuro de seus discentes, ou seja, o que ela pretende formar.

A partir da missão e da visão como um todo, cada um dos seus departamentos deve estabelecer suas missões e visões e leva-las até o nível dos colaboradores individuais, estabelecendo uma rede de compromissos, possibilitando uma cobrança de resultados.

No geral a missão das IES é colocar produtos, serviços e contribuições sociais à disposição da comunidade e do governo, satisfazendo suas necessidades. É através da missão que se determina qual conjunto de atividades pretende desenvolver e, conseqüentemente, quais os produtos, serviços e contribuições sociais que estarão à disposição da sociedade. A missão exerce a função de orientar e delimitar o campo de ação da gestão organizacional.

Para o Balanced Scorecard, este é o principal ponto de partida e o principal fator de sucesso para sua utilização, pois ele parte do princípio de que cada Instituição deve ter claramente definida qual é a sua missão e a sua própria visão de como se estabelecer e se estruturar para atender às suas expectativas. A figura 5 mostra a evolução da construção de um modelo do Balanced Scorecard.

A figura 5 mostra a evolução da construção de um modelo de BSC



Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

Por intermédio do BSC é possível:

✓ esclarecer e traduzir a missão e a visão, iniciando-se com um trabalho de equipe traduzindo a estratégia da Instituição em objetivos estratégicos específicos;
✓ comunicar e associar objetivos e mensurações estratégicas, que são transmitidos aos colaboradores através de boletins informativos, quadros de avisos e e-mails;
✓ planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, já que são traçadas conjuntamente metas para atingir os objetivos com trêes a cinco anos de antecedência, as quais, uma vez alcançadas permitem a evolução da Instituição.

Bressiani, Alt e Massote (2003) dizem que ao fazermos um desdobramento de objetivos, de cima para baixo, temos de nos preocupar em definir, a cada passo, considerando cada uma das perspectivas examinadas: temas estratégicos, objetivos estratégicos e quais os índices que permitem a mensuração do cumprimento dos objetivos em relação ao planejamento para o período conforme a tabela abaixo.

Tabela 1 - Temas, objetivos e indicadores estratégicos

PERSPECTIVAS	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANÇAS	Fortalecimento financeiro	✓ Retorno sobre investimento ✓ Utilização dos ativos existentes ✓ Crescimento rentável	✓ ROI ✓ Retorno sobre ativos ✓ Margem líquida versus concorrência
		✓ Estimular a contratação dos formandos	✓ Tempo de espera após diplomação

CLIENTES	Encantar o cliente	✓ Garantir estágios aos graduandos	✓ Horas estágio/aluno
PROCESSOS OPERACIONAIS	Eficiência didática	✓ Absorção de conteúdos ✓ Pesquisa pelos alunos	✓ % de aprovações sem substitutivas ✓ Utilização de livros da biblioteca
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	Novos cursos Reciclagem de professores	✓ Criação de novos cursos de atualização ✓ Cursos internos de reciclagem	✓ Matrículas por curso ✓ Velocidade de chegada do curso ao mercado ✓ Horas frequentadas de cursos de reciclagem

Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

O BSC para Bressiani, Alt e Massote (2003) pode ser usado para viabilizar processos gerenciais críticos, como por exemplo, a implementação em uma unidade de ensino de um plano didático-pedagógico renovador, o qual é geralmente traumático por quebrar paradigmas.

As IES são as grandes responsáveis pelo progresso e desenvolvimento das civilizações. Elas têm um papel e um compromisso relevante com a sociedade. É um lugar de propagação da cultura. É um espaço que promove a criatividade e a descoberta. Deve ser um centro produtor e inovador de conhecimento, não apenas para o consumo, mas para a recriação, de tal forma que conhecimento gere conhecimento, ou seja, as atividades de pesquisa, que são o componente principal da renovação científico-tecnológica.

2.10. O SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA “BALANCED SCORECARD” EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Para a construção de um BSC, Kaplan & Norton (1997) sugerem quatro passos, que se desenvolvidos de forma correta, permitirá a sua consistência. Este passos são:

- ✓ definição da arquitetura de indicadores;
- ✓ consenso em função dos objetivos estratégicos;
- ✓ escolha e elaboração dos indicadores;
- ✓ elaboração do plano de implementação.

O primeiro passo para a implementação do Balanced Scorecard é a definição do objetivo para a sua utilização. Uma vez definidos os objetivos deve-se identificar as perspectivas a serem utilizadas pela organização.

O modelo básico proposto por Kaplan & Norton (1997) está estruturado em quatro perspectivas, mas os autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, desde que seja necessário. Então como é uma Instituição de Ensino Superior, recomenda-se iniciar com a perspectiva da educação, pois esse deve ser o seu foco principal.

Definidas as perspectivas, o passo seguinte é a definição dos participantes no processo, como por exemplo: a alta administração da instituição e os departamentos para construção dos indicadores.

Toda a metodologia do BSC depende da clara definição da missão. Para a definição da arquitetura de indicadores a ser utilizada é necessário identificar não só a missão, mas a visão e estratégias, que são fatores-chave de sucesso e seus objetivos estratégicos.

A partir da missão, pode-se estabelecer um programa para desenvolvimento e implantação do novo modelo didático-pedagógico, que compreende desde desenvolvimento de conteúdos e treinamento de professores até a preparação de um BSC para acompanhamento da sua implantação.

O trabalho pode ser iniciado nos cursos, com cada departamento, definindo claramente, dentro das limitações da missão da Instituição, qual o campo de atuação de seu formando, qual o perfil desejado para ele, quais as suas competências e habilidades. Neste contexto são definidos os conteúdos

profissionais e os básicos. Será feita reunião, onde será debatido todos os conteúdos básicos de caráter geral, comum a todas as modalidades. De posse do conteúdo geral e dos profissionais, será estudado os pontos comuns e resultarão os currículos de cada especialidade e as matérias destinadas a transmitir estes conteúdos.

As metas a serem cumpridas para cada perspectivas do BSC, serão elaboradas quando da reunião dos departamentos de comum acordo em conjunto para o desenvolvimento do plano estratégico de implantação do novo modelo.

Os investimentos em ativos necessários, o material a ser utilizado em aulas e laboratórios, o número de aulas por disciplinas escolhidas, os recursos para pesquisas, de acordo com Bressiani, Alt, Massote (2003), irão possibilitar a previsão dos custos fixos e variáveis a serem incorridos, na Instituição e nos devidos cursos.

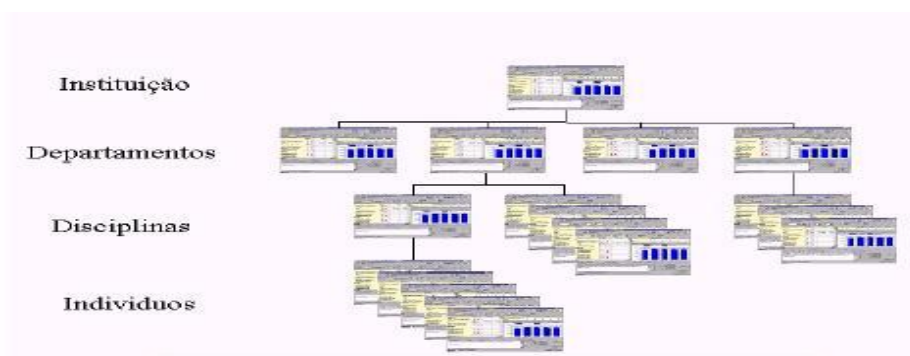
A porção de receita também deve ser discutidas com os departamentos, sugerindo outras fontes de receita, quer não sejam puramente advindas de mensalidades, como cursos de extensão e pós-graduação, cursos sequenciais, emergenciais, magister, treinamento em empresas, consultorias, formação de parcerias, etc., que devem ser discutidas e exploradas.

O orçamento da Instituição pode ser elaborado a partir de dados de entradas e saídas e, dentro dele, determinados quais serão os temas, objetivos e indicadores estratégicos a serem usados em cada desdobramento do BSC.

Deverá ser cuidadosamente discutida a perspectiva do cliente, pois nesta temos os seguintes intervenientes: o mercado de trabalho, ou seja, os empregadores dos nossos alunos, os alunos em si e os seus responsáveis e a sociedade em geral. Com isto a Instituição deve estabelecer procedimentos para manter seus bancos de dados atualizados em relação ao mercado e escolhidos os pontos de acompanhamento mais significativos, como exemplo citado por Bressiani, Alt, Massote (2003): serão por acaso a evolução da procura por vagas? Ou o grau de retenção? Ou a presença no Campus de recrutadores de empresas?

O desdobramento do BSC, finalmente será feito desde a Instituição como um todo, até o nível que for determinado, podendo chegar ao nível do colaborador, seja ele funcionário ou professor, como mostra a figura 6.

Figura 6 – Desdobramento do BSC



Fonte: Bressiani, Alt, Massote (2003)

3 -CONCLUSÃO

Para o desenvolvimento de um BSC, algumas premissas devem ser consideradas e, caso não o sejam podem simplesmente tornar-se impraticáveis. Um dos cuidados é o envolvimento da alta administração no processo de criação e estruturação dos indicadores.

Os principais objetivos para a implementação de um BSC estão relacionados a três fatores: facilitar e orientar o estabelecimento de objetivos e medidas, traduzidos da visão e estratégia e atrelados a cada perspectiva definida; obtenção do consenso entre todos os participantes, pois do contrário, dificulta o comprometimento na execução das iniciativas estratégicas; possibilitar a vinculação entre indicadores de resultados ou ocorrências com seus vetores de desempenho, o que facilita sobremaneira a gestão e a própria construção de um Scorecard.

Esta metodologia de gestão permite a organização a flexibilidade exigida pelo mercado, bem como a eficácia no uso das informações estratégicas da Instituição para a tomada de decisão de forma correta. Partindo desta premissa, este trabalho teve como contribuição a estruturação de indicadores de resultados que uma Instituição de Ensino Superior poderá estabelecer para controle, traduzindo as suas estratégias em medidas e ações estratégicas.

REFERÊNCIAS

AHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Havard Business Review, Boston, p 79-91, junho, 1990.

ACKOFF, R. L. The meaning of strategic planning. Mickinsey Quaterly, p.48-61, Summer 1966

ANASHIRO; Darcy Mitiko Mori; NASSIF, Vânia Maria Jorge; Competências de professores: um fator competitivo V.8, n.20, p.45-56, Janeiro / Abril 2006. Disponível

BAUMEL R; Formação de professores: aportes multiculturais e o movimento da inclusão. Curitiba. n. 24, p. 149-161, dez., 2004.

BRANDÃO, H. P.; et al; Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, 2001. Disponível em:

BOAVENTURA, Edivaldo M. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 2004.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. Administração estratégica. São Paulo : Makron Books, 1993

GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. A social learning approach to strategic management : toward a Theoretical Foundation. Academy of Management Review, Apr. 1982.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J.W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2010

VASCONCELLOS, Paulo. Planejamento estratégico. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 1979.