

ESTRATÉGIA DO APRENDIZADO E COMPETÊNCIAS

Profa. Dra. Nídia Maria Ávila Furiati

Resumo: O presente artigo tem por objetivo identificar as competências necessárias às organizações para que possam construir ambiência de aprendizagem, visando estabelecer condições competitivas de atuação, no contexto da Estratégia do Aprendizado. Inicialmente são apresentadas justificativas para se investir no *saber pensar* dos países ou das organizações. A seguir, nas seções 1, 2, 3 são tratadas respectivamente: 1. Competência Emancipatória; 2. Competência Associativa-Cooperativa e a Competência para Gestão de Conflitos Internos e 3. Competência Estratégica. Por fim, apresenta-se um resumo analítico da temática.

Palavras-Chave; Competências, Estratégia do Aprendizado, Saber Pensar, Gestão do Conhecimento

INTRODUÇÃO

Holloway (2003) inicia o seu fantástico livro, dizendo que no princípio era o **grito**, o grito que *“implica um entusiasmo angustiado para mudar o mundo”* (pág. 14). O mesmo grito que sufocamos, quando presenciamos adolescentes dormindo pelas manhãs nas calçadas das cidades; mulheres, com filhos pequenos nos braços pedindo esmolas; doentes expondo as chagas em lugares públicos; famílias abrigadas debaixo de viadutos; ambulantes oferecendo produtos nos sinais de trânsito, enfim o grito de Holloway está na alma de milhares de brasileiros que nem sequer tem atendidas as necessidades sociais básicas descritas por Pereira (2002).

Um grito que fere as nossas consciências quando, por exemplo, assistimos ao documentário “Ilha das Flores”. O filme nos mostra crianças esperando os porcos se alimentarem do conteúdo de um lixão cercado, dispostas em fila humilhante e irracional, na qual aguardam a autorização do dono dos porcos, após estes se retirarem, para entrarem no espaço, cada uma podendo nele permanecer por dez minutos, a fim de selecionarem o que puderem para a sobrevivência. Saem os porcos, entram as crianças no lixão e nós, estarecidos com essas imagens, nos perguntamos **quem está pensando o Brasil?**

Talvez saber pensar o País seja a resposta sócio-política para o *grito*, porque se o Brasil se foi pensado, foi mal pensado. E como se poderia pensar bem um país ou uma organização? Esse artigo pretende identificar as competências necessárias ao *saber pensar*, envolvidas na ação gerencial, seja ela pública ou privada, no contexto da Estratégia do Aprendizado.

Assume-se aqui o **conceito de competência** como *um conjunto intrincado de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências, tecnologias e práticas* que as pessoas, na atuação em organizações, devam possuir de maneira tácita (abaixo do nível consciente) ou discursiva (explícita), pela qual seriam capazes de construir argumentos, quando participam de deliberações grupais e de reconstruir esses argumentos à luz do diálogo e discussão com outros participantes.

Em contextos em que *aprender a aprender* passa a ser elemento constitutivo da atuação estratégica, visto que as empresas de maior sucesso dos países desenvolvidos competem, atualmente, por competências e não mais por produtos e serviços, a reflexão sobre como o processo de aprendizagem está sendo conduzido e estruturado é fundamental, quer seja para os países, quer seja para as organizações; tendo em conta que esses processos são interdependentes do ponto de vista sistêmico (MINTZBERG *et alii*, 2000).

Logo, na condição pós-moderna, várias organizações descobriram que o nome do jogo é **Estratégia do Aprendizado**, sendo essa uma das alternativas que mais alavanca a penetração das empresas nos mercados, lhes permitindo, até mesmo, competirem em diversos setores econômicos. Nesse contexto, o domínio do *saber pensar* passa a ser fator estratégico.

1 COMPETÊNCIA PARA O APRENDIZADO SOCIAL E ORGANIZACIONAL

1.1 Competência Emancipatória

Não podemos deixar de considerar que o *saber pensar* se insere em determinado processo histórico, como nos ensina Marx (2002), no qual são construídas a **Infra-estrutura** (capital econômico), que por sua vez, segundo o autor, condicionaria a **Super-estrutura** (nível de consciência individual e social: capital, social, cultural, político e simbólico).

A abordagem marxiana reconhece, portanto, que o pensamento social e, portanto, os valores, rituais e práticas (incluindo as gerenciais) são constituídos ao longo da história e condicionados pela base material, decorrente do modo como os homens produzem, de relações sociais específicas e até da própria localização do país; configurando um sistema social, vamos dizer assim, com potencial maior ou menor para se emancipar. No dizer de Demo (2005): “o saber pensar implica, natural e necessariamente, a práxis histórica” (pág. 75).

Para Marx (2003), a forma como pensamos seria componente da Superestrutura e, portanto, um reflexo invertido, mutilado e deformado da realidade, a serviço dos interesses da classe dominante (burguesia), que exerceria a real dominação, em termos econômicos, políticos, sociais e também ideológicos sobre os trabalhadores (proletariado), explorando-os e os extorquindo.

O proletariado, nesse contexto, participaria da sua própria exploração, ao aceitar as representações distorcidas do mundo (falsa consciência). Com a tomada de consciência dessa exploração pela classe trabalhadora, seria viabilizada a revolução proletária, destinada a derrubar a burguesia, visto que o crescimento dos meios de produção levaria, inevitavelmente, os trabalhadores ao duplo processo de proletarização e pauperização.

O Marxismo pressupõe, portanto, que a transformação social ocorre devido à luta de classes: proletariado e burguesia capitalista, por se situarem em um plano economicamente condicionado, dado que a classe dominante sustenta-se na exploração do trabalho daqueles que não possuem os meios de produção, gerando opressão social, política, intelectual e religiosa (MARX, 2001).

Nesse olhar, as organizações brasileiras não possuiriam condições para construir Competência Emancipatória ao longo de sua história, visto os indivíduos inseridos no mundo do trabalho em um sistema capitalista não poderiam realizar o que, segundo Marx (2002), seria possível em uma sociedade comunista, qual seja:

Fazer hoje uma coisa, amanhã outra, caçar de manhã, pescar à tarde, pastorear à noite, fazer crítica depois da refeição, e tudo isto a meu bel-prazer, sem por isso me tornar exclusivamente caçador, pescador ou crítico. Esta fixação da atividade social, esta petrificação do nosso próprio trabalho num poder objetivo que nos domina e escapa ao nosso controle contrariando a nossa expectativa e destruindo os nossos cálculos, é um dos momentos capitais' do desenvolvimento histórico até aos nossos dias (Ideologia Alemã, prefácio)

Nossa visão em relação a essa temática se embasa em Boaventura Santos (2000). O autor não considera como Marx, que exista um processo único de

transformação social, enfatizando que mesmo aqueles que continuam a crer em um futuro socialista o vêem como *um futuro possível*, em concorrência com *outros*, alternativos. Desse fato, decorre que não há agentes únicos responsáveis pela transformação social, como também não há forma única de emancipação ou de dominação. Tanto são múltiplas e plurais as formas de dominação, como também são variadas as formas de resistência e de emancipação a serem empreendidas.

Não é nosso propósito aprofundar essa discussão neste pequeno artigo, mas apenas argumentar que as organizações no Brasil se encontram em um contexto estrutural (no dizer de Marx), decorrente de processo histórico, que gerou uma sociedade extremamente desigual¹, mas que podemos construir a despeito dessa situação, no dizer de Boaventura Santos, alternativas emancipatórias.

A desigualdade social no Brasil, construída a partir de três processos: a) **Colonialismo** (séc. XV a meados do séc. XVIII); b) **Escravidão** (por cerca de quatrocentos anos) e c) **Imperialismo** (segunda metade do séc. XVII, todo o séc. XIX e princípio do séc. XX), vão impactar a formação profissional e a qualidade de vida da maioria dos trabalhadores; condicionando negativamente o potencial emancipatório da sociedade brasileira e de suas organizações, como pode ser percebido por algumas dependências² e situações como as descritas abaixo:

- sistema educativo de baixa qualidade: os alunos brasileiros obtiveram, em 2006, médias que colocam o País, entre os 57 investigados, na 53^o posição em Matemática, 52^o em Ciências e 4^o em Leitura (UNESCO, 2003), fato que á impacta a qualificação profissional do trabalhador;
- sistema de formação profissional e de regulação do trabalho e do mercado: mais da metade dos cargos ocupados no Brasil, representando 45 milhões de trabalhadores não tem acesso a qualquer direito atrelado ao mercado de trabalho como seguro desemprego, seguro acidente de trabalho, férias

¹ O Brasil está entre os seis países que têm um valor superior a 0,60 para o coeficiente de Gini, em razão da profunda desigualdade social, que gera 15% de indigentes e 34% de pobres (BEGHIN, 2009)..

² Dependência comercial – o Brasil participa com menos de 1% do comércio mundial e depende principalmente do intercâmbio comercial com países mais desenvolvidos; Dependência tecnológica – os países desenvolvidos investem maciçamente em pesquisa, gerando alta tecnologia, implicando domínio tecnológico em vários setores, o que não ocorre com os países em desenvolvimento, como o Brasil; Dependência financeira – países em desenvolvimento tem problemas com dívida externa que se acumula desde o tempos da colônia e que são negociadas com o Fundo Monetário Nacional (FMI) e Banco Mundial e Dependência política – a colonização e posterior descolonização geraram Estados com frágeis integração nacional e de modo geral dirigidos por minorias, quase sempre vinculadas a interesses econômicos e políticos das antigas metrópoles.

remuneradas, 13º terceiro, licença maternidade, licença paternidade, salário-família, aposentadoria, pensão (TEIXEIRA, 2008), fato que impacta a qualidade de vida desses trabalhadores e portanto a produtividade;

- sistema produtivo: o poder econômico nas mãos de grandes proprietários rurais descartam a força de trabalho assalariada não especializada, constituindo uma população na ordem de 25 milhões de pessoas que conforma um imenso setor, não assimilável pelo agronegócio, nem pela economia urbana (TEIXEIRA, 2008), fato que impacta, por exemplo, a formação de um mercado interno consumidor;
- sistema tributário regressivo, cuja arrecadação tributária assenta-se fundamentalmente sobre a base da pirâmide social do País, o que significa dizer, que carga tributária dos mais ricos (que ganhavam acima de 30 salários-mínimos) correspondia 26,3% da renda familiar; enquanto a dos mais pobres (com rendimento mensal de até dois salários mínimos) foi praticamente o dobro: 48,8% (IBGE, 2004), fato que também impacta a qualidade de vida dos trabalhadores e conseqüente produtividade;
- processo de exclusão nas grandes cidades: equivalendo a 81% dos 170 milhões de brasileiros em 2000, o que reflete na reestruturação sócio-espacial das cidades, tendo como conseqüência o agravamento do *apartheid social*, com contingentes expressivos da população vivendo sem acesso à moradia adequada e aos serviços públicos básicos necessários a uma vida digna, como saneamento, educação, saúde, cultura e lazer, fato que impacta várias dimensões da vida social dos trabalhadores brasileiros.

Entretanto, podem ser estabelecidos ambientes de aprendizagem decorrentes de processos produtivos, que considerem a formação de seres pensantes, capazes de interpretar o mundo, a partir de si próprios e de se fazerem sujeitos, levando-se em conta a realidade dos Pais e a conseqüente desigualdade social.

Nesse caso, as organizações poderiam desconstruir imagens estigmatizadas, atribuídas aos seus trabalhadores e construir outras que lhes proporcionassem reconhecimento social, no dizer de Honneth (2003). Verificamos, por exemplo, que os trabalhadores que reciclam o lixo; a despeito de enfrentarem dificuldades inerentes a essa atividade (locais insalubres, alta exigência em termos de resistência física, etc), são estigmatizados, na perspectiva de Goffman (2007) pela imagem

construída a partir das monoculturas que desqualificam socialmente esse tipo de trabalho, como mostra o depoimento de uma mulher que trabalha como lixeira, citado por Pizzio e Veronese (2008):

Lixeiros! geralmente eles têm preconceito por não saber mesmo o que tem de bom aqui dentro que eles poderiam aproveitar. Até no colégio mesmo que o meu menino está, eles têm preconceito com ele, dizem, a tua mãe é uma lixeira... ele diz, não minha mãe não é uma lixeira... ah, vocês comem do lixo... não, nós temos o trabalho da minha mãe, a gente não come do lixo, a gente come do trabalho dela. Ainda tem muito preconceito (Sirlei, CEA-Vila Pinto).

Logo, o trabalho que seria referencial para a inserção desses trabalhadores na estrutura social, passa a fornecer elementos negativos, que não os recomendam à consideração pública, gerados pelo conjunto de signos implícitos, mas imediatamente compreensíveis *pelos outros*, posto que são inscritos no corpo, na forma de falar, de andar; sendo imediatamente reconhecidos como sinais de inferioridade (BOAVENTURA SANTOS, 2003).

Como algumas organizações poderiam desenvolver competência para o aprendizado coletivo, contando com trabalhadores que nem são reconhecidos socialmente? E o quê essas organizações estão fazendo para que a sociedade não coloque estigmas em certas categorias de trabalhadores?

Por outro lado, poderíamos perguntar se um empreendedor instalaria sua empresa no Brasil, ao invés de levá-la para a Coréia, tendo em vista que um operário coreano monta 15 celulares e o brasileiro monta nove, utilizando equipamentos idênticos. Esse empresário certamente argumentaria *que não poderia fazer nada a respeito*, visto a desproporção de 1050% entre os investimentos no ensino superior e ensino básico no Brasil é muito diferente do percentual de 75% da Coréia e tal fato seria responsável pelo ensino de má qualidade e a conseqüente desqualificação profissional dos brasileiros frente aos coreanos (SALOMÃO, 2007).

Ou seja, outros agentes seriam os culpados pela situação atual de não competitividade do País: o Estado, a história; o colonizador, etc... E nesse caso, quem minimizaria o grito pelo desemprego? Poderíamos pensar ser possível que esse empresário agisse com *responsabilidade social que não fosse para inglês ver?* Que ele teria compromisso com o desenvolvimento do País, a ser herdado pelas próximas gerações, a despeito da diminuição significativa de seus lucros? Que fosse possível alguma consciência emancipatória em contexto de um capitalismo

globalizado? Se perguntássemos a Holloway (2003), ele nos diria que fazer é inerentemente social. “*O que eu faço sempre é parte de um fluxo social do fazer, em que a condição prévia do meu fazer é o fazer (ou o ter feito) dos outros, em que o fazer dos outros proporciona os meios do meu fazer. O fazer é inerentemente plural, coletivo, coral, comunal*” (pág. 46)

1.2 Competência Associativa e Cooperativa

Certamente o *saber pensar* passa pela construção de fóruns educativos que ofereçam condições de as pessoas formarem, articularem e refinarem seus interesses, perspectivas e valores sobre determinados temas, por meio de conversas reflexivas no dizer de Senge (1990).

Tal fato foi verificado nas pesquisas realizadas por Putnam (1995) as quais tornaram explícita a importância do **Capital Social**, representado pelos recursos mobilizados a partir de relacionamentos, baseados em **regras de reciprocidade**, estabelecidas por práticas de cooperação e associativismo. Pode-se dizer que dois ou mais agentes cooperam ou se associam, quando se empenham em empreendimento conjunto, para cujo resultado, é necessário ações de ambos.

O Capital Social³, formado pela Competência Associativa e Cooperativa, complementa, portanto, as outras formas de capital (econômico, cultural, simbólico), visto que as parcerias e associações potencializam a obtenção de informações, tecnologias e a troca de conhecimentos, enriquecendo o processo de aprendizagem.

Entretanto essa competência não se desenvolve bem em sociedades que possuem uma **esfera pública**⁴ atrofiada, no dizer de Arendt (2004), configurando, em decorrência deste fato, exacerbação do individualismo ou de “privatismo” excessivo, pelo qual cada um se volta para si.

³ Segundo Casaroto&Pires (2001), em 1996, dois renomados institutos internacionais, o Nomisma de Bologna, Itália e o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD) apontaram que a principal causa da baixa competitividade internacional da indústria de Santa Catarina seria a falta de associativismo ou cooperação entre as empresas e entre essas e as instituições de ensino e organizações governamentais de apoio industrial.

⁴ Habermas (2003) analisou o processo histórico, no qual o espaço de debate da Sociedade Civil, que denominou esfera pública, se estabeleceu originalmente até o declínio subsequente, sobre pressão do sistema capitalista. Segundo o autor, a “esfera pública”, desenvolveu-se, primeiramente, nos salões e cafés de Londres, Paris e outras cidades européias, onde as pessoas se encontravam para discutir questões de interesse geral e para formar opiniões.

O *saber pensar* deve, portanto, ser desenvolvido pelo fortalecimento da esfera pública, onde questões relevantes podem ser discutidas, saberes e experiências trocados pelo associativismo, pela mutualidade e a cooperação, como obrigação de dar, receber e restituir. Associar-se significa potencializar a competência humana democrática e refere-se à proposta de construir a cidadania com alguma permanência no tempo e, sobretudo, com a capacidade de resistir à desmobilização com sistematicidade. Contudo, Demo (2003) constatou a baixa qualidade associativa do Brasil em pesquisa de campo, conduzidas em Brasília, de março de 2001 a setembro de 2002, com respeito à cidadania de migrantes recém-chegados e à *praxis* associativa de líderes comunitários.

O objetivo da pesquisa foi compreender a questão da cidadania, conceituada pelo posicionamento articulado, consciente e crítico, ou seja, como a capacidade, sobretudo coletiva, de construir história própria e de implantar um projeto alternativo da sociedade. A conclusão destas pesquisas é que “***cidadania coletiva organizada entre nós é fenômeno peregrino e decrescente***” (DEMO, 2003, pág. 130).

O autor fortalece essa conclusão no livro “Cidadania Pequena” (DEMO, 2001), quando analisou a qualidade do associativismo em cinco Regiões Metropolitanas (RMs): Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Neste livro, Demo enfatiza a importância do associativismo na construção de uma cidadania coletiva.

Nas organizações, a Competência Associativa e Cooperativa diz respeito a ações voltadas para se estabelecer parcerias e alianças estratégicas. A premissa fundamental para que essa competência se desenvolva é que as organizações **aprendam a operar pela razão dialógica** e, portanto, estabeleçam dinâmicas para que seus membros apresentem suposições acessíveis a questionamentos e observações, compartilhem e articulem modelos mentais diversos, participem de processos decisórios mais complexos, nos quais não prevalecem a ideia do *voto* ou no dizer de Tocqueville (1987), da *tiranía da maioria*.

Se Weber (1999) passou a vida tentando compreender a sociedade e depois “deu de ombros”, certamente pensando que o homem era movido por interesses e se José Saramago (escritor) disse-nos *que não era pessimista, mas o mundo é que era péssimo*, Habermas (2003) tem esperanças no diálogo reflexivo. Para o autor, as pessoas podem deliberar pelo bem comum, a partir da **razão comunicativa**. Esse tipo de razão ocorre, por exemplo, quando decidimos realizar um churrasco com os

amigos, dividimos as tarefas e trabalhamos em prol do sucesso do evento. Para o autor essa razão impera nas conversações do *mundo da vida* e, portanto, não parte de **razão estratégica** (ver item 2), presente em disputas, das quais espera-se um vencedor. Tampouco se baseia na **razão instrumental**, utilizada principalmente na busca pela realização de objetivos no *mundo do trabalho*.

Tomando a perspectiva de Habermas (2003), podemos desenvolver, nas organizações, a Competência Associativa e Colaborativa, buscando pelos melhores argumentos (os que possuem maior legitimidade) nos minipúblicos em que atuamos e baseando nossa atuação na razão comunicativa. Esse processo não tem como objetivo a obrigatoriedade de se chegar a um acordo, mas busca a explicitação e a compreensão de questões complexas, possibilitando, na maioria das vezes, consensos inteligentes. Segundo Demo (2005): “*consenso inteligente não é aquele que abafa os parceiros, mas que combina relativamente pretensões cabíveis e que pelo menos se suportam*” (pág. 81)

1.3. Competência para Gestão de Conflitos Internos

O conflito pode ocorrer entre indivíduos, entre estes e as instituições e entre instituições, sendo aqui definido como uma contenda a respeito de valores, de visões de mundo ou por reivindicações de recursos, prestígio, interesses ou poder. Por outro lado, agentes que são antagonistas em um conflito, podem ser aliados em outro, o que impede a polarização característica de uma sociedade rígida.

Em sociedades abertas, pluralistas, os conflitos entre grupos sociais, ou intra-grupos são aspectos perenes da vida social e organizacional, sendo que o impacto sobre essas configurações varia em relação às características estruturais. A existência de conflitos estabiliza e propicia a dinâmica de transformação social, visto que aqueles resistem a valores e normas padronizados e ao habitual equilíbrio de poder podem ser considerados geradores de esquemas alternativos.

O mesmo processo ocorre nas organizações, quando são constituídas por pessoas que possuem competência para gerenciarem o conflito, ou seja, são capazes de apresentarem idéias divergentes de um grupo ou de autoridade hierárquica e também são capazes de avaliar argumentos que diferem dos seus, procedimento que enriquece qualquer equipe.

Para tanto, é necessário que as pessoas adquiram modelos mentais mais flexíveis e evitem fossilização do *saber pensar*, abrindo outras perspectivas de entendimento e evitando que a vida organizacional se configure dentro de moldes rígidos. Entretanto, nesse ponto é importante ressaltar que existem alguns pré-requisitos para se estabelecer um ambiente no qual o conflito é bem-vindo: o respeito e a franqueza reflexiva. Ou seja, não devemos confrontar pelo simples prazer de criticar, de “ser do contra”, de “desrespeitar”, “de ver o circo pegar fogo”, mas devemos confrontar pelo que Argyris (1999) nos ensinou na Ciência da Ação, pelo **Mérito, Sinceridade e Presença**.

Para criticarmos argumentos alheios, devemos ser portadores de *mérito*, o que significa que nossa conduta é um aval para discordarmos, ou porque, efetivamente, estamos ajudando a construir; ou porque vamos propor e colaborar para a construção de alternativas melhores, ou seja: temos compromisso com o grupo. A *sinceridade* passa pelo fato de não termos *pautas ocultas* e a *presença* nos encontros agendados de um grupo é a primeira sinalização de respeito.

Ou seja, como nos diria Handy (1993) cada um de nós tem um contrato psicológico com a organização que pertencemos. Para esse contrato ser **Cooperativo** deve, na medida do possível, buscar a recompensa máxima para organização, na medida em que este fato irá também potencializar recompensas para nós mesmos. Esse contrato se diferencia do **Coercitivo** (em que não se tem outra escolha, a não ser o cumprimento dos deveres exigidos) ou o **Calculativo** (em que nossa consideração primária seria o ganho ou a recompensa pessoal).

A Competência Associativa-Cooperativa e a Competência para a Gestão de Conflitos Internos pressupõem que devemos estar conscientes que vamos basear nossos argumentos em idéias e não em fatos incontestáveis, que não vamos expor só para “vencer” ou só “para aparecer” e “tumultuar” e nem considerar aqueles, que discordam dos nossos argumentos como adversários. Tampouco o espírito de equipe significa que devemos concordar sempre com os colegas e que o líder não possa dar uma direção diante de um confronto.

Uma equipe madura sabe se movimentar entre o acordo e a divergência, mas seguramente um dos maiores indicadores que uma equipe está aprendendo é a existência de **conflitos respeitosos e produtivos**. Em equipes medíocres existem algumas situações típicas como: a) todo mundo concorda com tudo para terminar mais rápido as deliberações; b) alguns apresentam alguma divergência,

mas ao menor sinal de discussão, voltam atrás (não querem se desgastar com argumentações); c) há uma forte polarização em torno de alguns atores e d) os recém-chegados, os mais jovens e minorias (enfim, pessoas com perspectivas diferentes) ficam à margem do processo decisório, processo que March (1971) incluiu no que denominou de *tecnologia da bobagem*

Por outro lado, é importante construir canais viáveis para escoarem as expressões do pensamento organizacional, que se trabalhadas, podem levar a novas formas de interação entre agentes e possibilitar ajustes nas várias formas de se compreender uma realidade. Nesse contexto estão estruturas como a Ouvidoria; os programas que buscam captar as sugestões e críticas dos empregados e clientes; os diálogos francos com a finalidade de fornecer *feedbacks*.

2 A ESTRATÉGIA DO APRENDIZADO

A Competência Estratégica é regida pela **razão estratégica**, que decorre de decisão social (conjunta), mas voltada para o êxito de um discurso, de um país ou de uma organização. Logo é uma razão que se direciona para *vencer a luta* e assimila o paradoxo weberiano: “*um bem pode causar um mal*” e vice-versa (WEBER, 1982). Aqui a ação gerencial percorre campos minados, se depara com armadilhas, forma coalizões e requer o entendimento das regras do poder e da dinâmica política. O poder não se restringe às relações no âmbito organizacional, mas leva em conta o ambiente externo, os mercados, os concorrentes, fornecedores, consumidores, os governos nacionais e internacionais.

Etmologicamente a palavra “estratégia” deriva do grego *stratos*: *exército* e *agein*: *liderar* e, apesar da fluidez desse conceito, não há como desvinculá-lo, no nascedouro, da **teoria militar** e da **arte do engodo**, já ensinada pelos avós da estratégia: Sun Tzu (500 a.c); Maquiavel (1469-1527); Karl Von Clausewitz (1780-1831). A Competência Estratégica passou a tomar vulto, nas organizações, na década de 50, quando muitos executivos, com experiência militar na Segunda Guerra Mundial, trataram de aplicar o planejamento de longo prazo aos negócios.

Atualmente, o estudo de estratégia passa por diversas vertentes teóricas, mas há consenso que o **pensamento estratégico** é um misto de técnica e arte, que proporciona aos gestores do alto escalão a capacidade de pensar de forma abstrata e imaginativa a) questões complexas (grandes temas); b) as organizações e c) os

Estados; e portanto se vincula a teorias das organizações, à filosofia, sociologia, economia e política. .

No caso da vertente que considera estratégia como aprendizado coletivo: a) reconhece-se a limitação da ação humana no processo decisório, fato que Simon (1972) denominou de **racionalidade limitada**; b) compreende-se que os problemas não são linearmente associados a soluções (ou as causas aos efeitos) tal como nos ensina a Teoria do Incrementalismo Disjunto (BRAYBROOKE E LINDBLON, 1981).

Logo, nessa abordagem, se constrói uma anarquia organizada na qual são formuladas estratégias em toda parte, que crescem “*como ervas daninhas*”, (metáfora utilizada por Mintzberg *et alii*, 2000). Os problemas são levantados em algum subsistema organizacional em algum momento; as soluções são geradas em outra parte, em outro momento e algum dia, se possível, eles irão se conectar e não há como controlar esse processo. A partir dessa conexão, cria-se um **padrão de comportamento** que se torna uma **prática** que foi aprendida pela organização. Nessa concepção, portanto, estratégia é uma fábrica, movida a aprendizado coletivo que é capaz de criar continuamente práticas organizacionais em termos de conduta gerencial; posicionamento ou de desenvolvimento de produtos e serviços.

A Competência Estratégica se vincula, ainda, à capacidade das organizações de descobrir e jogar com os futuros, optando por alguns e se movimentando o mais rápido possível em direção a estes, por meio de pacto, concretizado em visão, articulada pelo consenso inteligente dos altos executivos (Hamel e Prahalad, 2000). Ou seja, são os líderes das organizações e dos países que constroem a **Visão de Futuro**, mas no contexto da Estratégia do Aprendizado, eles levarão em conta os padrões de comportamento, ou as ações decorrentes das práticas organizacionais, geradas pelo “pensar coletivo” dos empregados dos níveis tático e operacional.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *saber pensar* possibilita as organizações criarem ambiência de aprendizagem, construída antes de tudo pela **Competência Emancipatória**, base da competitividade, visto que na perspectiva da Escola do Aprendizado, a formulação da estratégia é um processo que emerge de todas as partes de uma organização, gerada como nos ensina Braybrooke e Lindblon (1981) *de mordiscadas contínuas que substituem uma boa mordida*, ou seja, todos os

subsistemas organizacionais devem contar com pessoas, que pelo menos, se reconhecem e estão preparadas para mordiscar (digo, participar de processo decisório) ou *serem sujeitos e estarem preparadas para fazer* no dizer de Holloway (ver Figura 1).

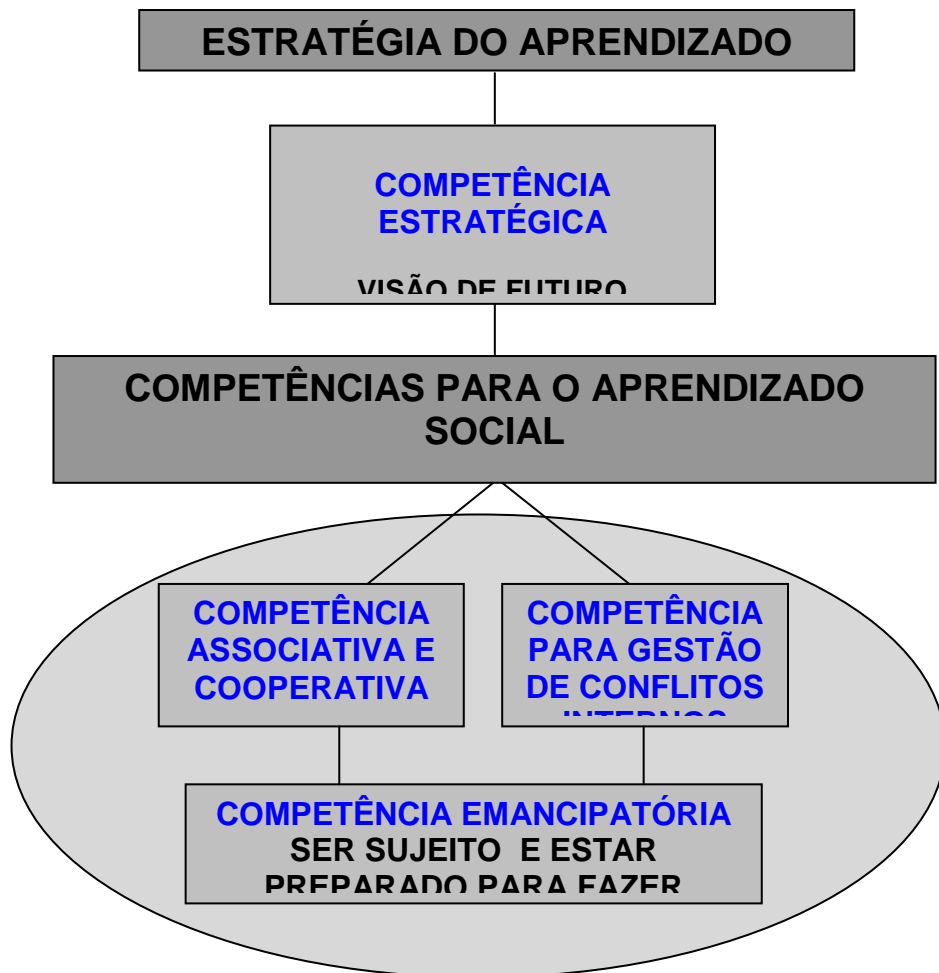


Figura 1 – As competências do “saber pensar”

A Estratégia do Aprendizado vem fortalecer a importância do **Ambiente Interno** das organizações, um tanto negligenciado pelo sucesso estrondoso da visão mercadológica. Essa perspectiva nos ensina que a dinâmica do aprendizado envolve o fator histórico e, portanto, pressupõe um longo caminho e muito investimento. Não é por acaso que os chineses são mestres em *ping-pong* e os brasileiros em *futebol*.

Por outro lado, a **Competência Associativa e Colaborativa** e a **Competência para Gestão do Conflito Interno** são constitutivas do *querer fazer coletivamente* e permitem o direcionamento do pensamento organizacional para

realização da Visão Estratégica, na qual os líderes jogam com os futuros possíveis e, portanto, com o que se *pode fazer*.

Essas competências vão proporcionar a interlocução, a discussão de questões complexas, a geração de idéias alternativas e a seleção do caminho acordado que nem sempre pode ser o melhor. Entretanto, na Estratégia do Aprendizado, o erro é permitido, mas há também consciência que um pequeno erro pode gerar grandes conseqüências, como nos ensina a Teoria do Caos e nesse contexto deve-se estar preparado para gerenciar riscos. (STACEY, 2000).

Enfim, a Estratégia do Aprendizado pressupõe a construção do *saber pensar* coletivo, a franqueza reflexiva, a luta contra rotinas defensivas, o questionamento respeitoso, a consciência da não linearidade entre causa e efeito e o dimensionamento de riscos, sendo, portanto, uma imersão no pensamento complexo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARENDDT, Hannah. **A condição Humana**. 10^oed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais, facilitando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Campus, 1992.

BEGHIN, Nathalie. **Notas sobre desigualdade, pobreza no Brasil: situação atual e desafios** In *Da pobreza ao Poder*, Green, Duncan (2009).

BRAYBROOKE e LINDBLON, Charles. **O processo de decisão política**. Tradução de Sérgio Bath. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1961.

CASOROTTO FILHO, N. & PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2001.

DEMO, Pedro. **Argumento de autoridade x Autoridade do argumento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005.

_____. **Pobreza da pobreza**. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes, 2003.

_____. **Cidadania pequena**. São Paulo, Campinas: Editora Autores Associados, 2001

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública, investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa**. Rio de Janeiro:Tempo Brasileiro, 2003.

- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 14^o ed. Petrópolis: Vozes, 2007
- HANDY, Charles. **Por dentro das Organizações**. São Paulo: Saraiva, 1993.
- HOLLOWAY, John. **Mudar o mundo sem mudar o poder**. S.P: Viamundo, 2003.
- IBGE . **Indicadores sociodemográficos – prospectivos para o Brasil 1991-2030**. Projeto UNFA/ Brasil: BRA/02/02.
- MARCH, James. **The tecnology of foolishness**, in J. March. *Decisions and Organizations*. Oxfort: Blackwell, 1988.
- MARX, Karl. **Manifesto Comunista**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001 [1848}
- MARX , Karl & ENGELS, F. (2002). **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002 .
- MINTZBERG, Henry et alii. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PEREIRA, Potyara A. P. **A nova dimensão do bem-estar social e o retorno do voluntariado**. In Políticas públicas e sociedade civil. Revista Quadrimestral de Serviço Social, Ano XXIV, nº 73, março de 2003, PP. 75-100.
- PIZZIO, Alex e VERONESE, Marília Veríssimo. **Possibilidades conceituais da sociologia das ausências em contextos de desqualificação social**. *Caderno de Psicologia . social do. Trabalho*, 2008, vol. 11, no. 1, pp. 51-67.
- PUTNANM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro, Editora: FGV, 1981.
- TEIXEIRA, Carlos Sávio. **A idéia contemporânea do Social**. IPEA. Revista Desafios, Junho de 2008, Ano 5, nº 44, pág. 37.
- SALOMÃO, Alexa. **O preço da Ignorância**. In Revista Exame, nº 19, 27-09-2010, PP-2030
- SANTOS, B. S. **Para uma sociologia das ausências e das emergências**. *Revista Crítica de Ciências Sociais*,63, 237-280
- SANTOS, B. S. **Lixo e cidadania**. Coluna Visão, 27 de Setembro 2007. Disponível em: www.ces.fe.uc.pt. Acesso em 30/10/2009
- STACEY, Raph D. **Strategic Management and Organisation Dynamics- the challenge of complexity**. 3^o ed. Pearson Education, 2000.
- SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Círculo do Livro, 1990

SIMON, Herbert. **Estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. São Paulo: FGV, 1972, tradução de Aluizio Loureiro Pinto.

TOCQUEVILLE, Alexis. **A democracia na América**. 4^o Ed. São Paulo: Editora Itatiaia Limitada, 1987.

UNESCO. **Relatório de Desenvolvimento Juvenil**, 2003. Brasília, 2004

WEBER, Max. **A política como vocação** In GERA, H. H. e MILL C. WRIGHT. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982..

_____. **Economia e Sociedade, fundamentos de uma sociologia compreensiva**. Vol. 1. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

A RELAÇÃO PRODUÇÃO-CONSUMO À LUZ DO DIREITO DO CONSUMIDOR

ADRIANO DE ÁVILA FURIATI¹

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar as relações de produção-consumo à luz do conceito de **risco de desenvolvimento**², definido por Denari (2001, pág. 166) como “*aqueles defeitos dos produtos e serviços que somente se tornam conhecidos em decorrência dos avanços científicos posteriores à colocação no mercado de consumo*”. Inicialmente será trabalhada as perspectivas de autores emblemáticos sobre o conceito de *risco de desenvolvimento*. Posteriormente será analisada a aplicação desse conceito na relação de produção-consumo e finalmente será tratada a visão do Código de Defesa do Consumidor quanto a esta temática.

Palavras-Chaves: estratégia mercadológica, composto de Marketing, imagem, empresarial, marca, gestão da relação produção-consumo, direito do consumidor; direito do fornecedor; risco de desenvolvimento, Código de Defesa do Consumidor.

Introdução

Os consumidores anseiam por produtos e serviços que atendam de maneira efetiva as suas necessidades. As empresas, por outro lado, procuraram atender ou até mesmo criar essas necessidades (KOTLER, 2000), direcionando produtos-serviços a mercados-alvo, situados em determinado setor econômico ou indústria.

Essas **empresas**, na linguagem jurídica, são tratadas como **fornecedores**, os quais são definidos pelo Código de Defesa do Consumidor, (CDC), como:

Art. 3º -Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Entretanto, tendo como objetivo primordial a obtenção de lucros, muitos fornecedores (já utilizando a linguagem jurídica) colocam novos produtos-serviços no mercado, não suficientemente pesquisados e-ou testados, gerando danos aos consumidores e maculando a imagem e marca dessas empresas.

Logo, a questão que se analisa neste artigo versa sob a possibilidade de os

¹ Analista Processual do Ministério Público da União. Email: adriano.furiati@mpt.gov.br.com

² A denominação corresponde à abreviatura da expressão “riscos que o desenvolvimento técnico e científico permitem descobrir” (SANSEVERINO, 2002, pág. 313).

produtos-serviços apresentarem defeitos, que teriam sido identificados à época que chegaram ao mercado, e sob essa perspectiva, alguns ordenamentos jurídicos eximem os fornecedores de tal responsabilidade, enquanto outros debitam estes riscos à própria atividade empresarial (GOMES, 2001). Sendo assim, o dilema a ser enfrentado diante dessa situação seria o seguinte: **o custo desse risco deve ser suportado pelo fornecedor ou pelo consumidor?** (PEREIRA, 2003).

A proposta desse estudo foi analisar a perspectiva de alguns autores emblemáticos e a orientação do CDC em relação à temática do **risco de desenvolvimento** que pode prejudicar o consumidor e causar prejuízos patrimoniais ou de imagem aos fornecedores e em decorrência, comprometer a estratégia mercadológica dessas empresas.

Busca-se, portanto, em uma palavra, refletir sob a relação produção-consumo à luz do direito e, portanto, concernente ao dispositivo do Código de Defesa do Consumidor, fornecendo subsídios para o estabelecimento de premissas para: a) gestão da relação produção-consumo; b) formulação e implementação da estratégia mercadológica e c) avaliação dos efeitos de campanhas publicitárias.

Risco de Desenvolvimento e a Relação de Produção-Consumo

O conceito de *risco de desenvolvimento* torna-se importante para compor a análise dos direitos do consumidor à luz do CDC, sendo definido por Vasconcellos e Benjamin (1991) como:

“risco que não pode ser cientificamente conhecido no momento do lançamento do produto no mercado, vindo a ser descoberto somente após um certo período de uso do produto e do serviço. É defeito que, em face do estado da ciência e da técnica à época da colocação do produto ou serviço em circulação, era desconhecido e imprevisível” (pág. 67).

Na perspectiva do Direito do Consumidor, a colocação de um produto-serviço no mercado deve ser precedida por procedimentos que possam estabelecer parâmetros envolvidos no consumo dos mesmos. Logo, do ponto de vista dos fornecedores (empresas), estamos falando, em última análise, de responsabilidades referentes à **gestão da relação produção-consumo** e, portanto, aos princípios e técnicas gerenciais envolvidos nesse processo (SLACK, 1999).

Mas a temática também diz respeito ao **Composto de Marketing**, conhecido

como *mix de marketing* ou **4 P's**³: *produto; preço; distribuição e promoção/comunicação*, que na visão de Gronroos (1995, pág. 164) seria o “conjunto de idéias que deveriam ser integradas por meio de toda a organização e supervisionada pela alta gerência.”

Nesse trabalho, a análise do produto-serviço em si teve maior relevância, mas devemos assinalar o impacto da ocorrência do *risco de desenvolvimento* em todo *mix marketing*, principalmente, no que se refere aos elementos: distribuição e às atividades de promoção e comunicação, incluindo as campanhas publicitárias (SANTOS, 2000)

Segundo Sanseverino (2002), a vertente teórica que exclui a responsabilidade do fornecedor, pelos defeitos de produtos-serviços, identificados em decorrência de avanços tecnológicos posteriores ao ingresso desses no mercado de consumo, baseia-se no fato que, na época da entrada em circulação, não seria possível, ao fornecedor detectá-los de qualquer forma, como nos esclarece Silva (1999):

“o momento em que devemos nos reportar é o da colocação em circulação do produto e não na verificação do dano, muito menos o da apreciação da respectiva ação penal. Aspecto importantíssimo, pois a influência do elemento tempo no conhecimento do produto e dos seus perigos pode ser deveras significativa” (pág. 508).

Por outro lado, a busca de soluções para evitar o risco deveria ser realizada pelo fornecedor do produto-serviço, ou nas palavras de Pereira (2003): por aquele que estivesse obrigado a indenizar o dano ao consumidor, sendo que a decisão desse agente de colocar ou não o produto-serviço no mercado se basearia na análise dessas soluções e na pressuposição do risco que deveria correr.

Marins (1993) afirma, com base em questões de ordem sociológicas, que a não adoção dos *riscos de desenvolvimento*, para excluir a responsabilidade do fornecedor, poderia não incentivar novas descobertas, em função dos riscos que delas poderiam advir, desestimulando a criação de novas técnicas e redundar em possível diminuição do bem-estar do consumidor.

Para Calais-Auloy (2002), o argumento que *a responsabilização do fornecedor levaria à ruína das empresas* seria exagerado, não sendo lastreados por dados ou estatísticas. O país que se utilizasse dessa exclusão de responsabilidade não estaria, necessariamente, beneficiando suas empresas, visto que um Estado que

³ Termos traduzidos do inglês :*product, price, place, promotion*.

contasse com legislação mais rigorosa, para normatizar as relações de produção e consumo, poderia gerar maior volume de vendas, devido ao fato de os produtos-serviços serem reputados como mais seguros pelos consumidores. O autor entende que equidade requer que se faça pesar o *risco de desenvolvimento* não sobre o consumidor, mas sobre aquele que tomou a iniciativa de colocar o produto no mercado com a finalidade de obter lucro, sendo, portanto, extremamente injusto financiar o progresso empresarial à custa do consumidor.

Para Gomes (2001), o *risco de desenvolvimento* seria, portanto, um risco inerente à própria atividade, e, como tal sofre está sujeito aos mesmos fatores próprios dos demais riscos empresariais. Ao ingressarem no mercado, os fornecedores (empresas) assumem os riscos derivados da própria atividade empresarial, auferindo o lucro (que nada mais é do que a recompensa pelo risco assumido); mas devem também responder pelo risco que se concretiza.

O Risco de desenvolvimento à luz do CDC

No Brasil, a proteção do consumidor passou a constar do art. 5º, inciso XXXII da Constituição da República, ao dizer textualmente que entre os deveres do Estado, encontra-se o de “promover, na forma da lei, a defesa do consumidor”.

Em decorrência de tal princípio, em 1990, foi editado a primeira edição do Código de Defesa do Consumidor (CDC), ampliando as bases legais para a proteção dos cidadãos contra abusos nas relações de consumo. O CDC parte de uma perspectiva evolutiva, estabelecendo prerrogativas ao consumidor na relação de produção-consumo; a fim de amenizar a “vantagem” do fornecedor, visto que geralmente, este agente representa empresas com melhores condições financeiras.

Logo, a adoção do *risco de desenvolvimento*, como argumento de exclusão da responsabilidade civil do fornecedor, significaria um retrocesso a essa lei, que protege o consumidor, como nos explica Gomes (2001, pág. 216):

“O sistema brasileiro posicionou-se, de maneira diversa, em relação aos ordenamentos jurídicos de Portugal, Itália e Alemanha, negando, ao **risco de desenvolvimento**, a qualidade de eximente de responsabilidade, em consonância com a índole evolutiva que permeia todo o Código de Proteção e Defesa do Consumidor brasileiro, característica que lhe faz um dos diplomas mais avançados do mundo, senão o primeiro deles”.

O art. 12, parágrafo 3º, do Código de Defesa do Consumidor dispõe sobre as causas que excluem a responsabilidade do fornecedor de produtos- serviços, a

saber: a) não-colocação do produto no mercado (inc. I); b) inexistência de defeito (inc. II) e c) culpa exclusiva do consumidor ou de terceiro (inc. III).

Entretanto, o CDC não apresenta qualquer menção aos *riscos de desenvolvimento*, fato que poderia levar à inferência que este instituto não deveria ser considerado para eximir a responsabilidade do consumidor no ordenamento jurídico nacional. Entretanto, tal fato não seria o argumento principal para a não identificação desse risco, como causa excludente de responsabilidade do fornecedor, visto que, que tal posição já está sendo considerada pela doutrina e jurisprudência como tal.

Para Gomes (2001), os defeitos decorrentes de risco de desenvolvimento representam uma espécie do tipo “defeito de concepção”; mas no caso, o defeito decorreria da carência de informação científica, na época da concepção, sob os riscos inerentes à adoção de uma determinada tecnologia nova. Já Marins (1993) não entende assim, como explica a seguir:

“com base nesses pressupostos predominantemente legais pode-se afirmar que é lícito ao fornecedor inserir no mercado de consumo produtos que não saiba nem deva saber resultarem perigosos porque o grau de conhecimento científico à época da introdução do produto no mercado de consumo não permitia tal conhecimento. Diante disso não se pode dizer ser o risco de desenvolvimento defeito de criação, produção ou informação, enquadramento este que é indispensável para que se possa falar em responsabilidade do fornecedor.” (pág. 120).

No contexto das argumentações apresentadas até este ponto, o entendimento de Marins (1993) seria contestável, já que pressupõe que o *risco de desenvolvimento* deveria recair sobre o consumidor, o que contraria, indiscutivelmente, a sistemática e a finalidade do CDC.

Ademais, como afirma Sanseverino (2002), a expressão do Art. 10º: “sabe ou deveria saber” significa que o fornecedor deveria inserir no mercado, apenas produtos-serviços suficientemente seguros, e, portanto, decorrentes de exaustivos processos de testes e pesquisas, especialmente os advindos da produção industrial que impactam diretamente a vida e segurança dos consumidores, a exemplo dos setores farmacêutico e automobilístico.

Para Gomes (2001), o conceito estabelecido na época da elaboração do CDC referente à **colocação em circulação**, se refere a normas regulamentares existentes a respeito de certo produto-serviço e à segurança média exigida para produtos semelhantes, não se relacionando de forma alguma como delimitação de

responsabilidade para os *riscos de desenvolvimento*. Para o autor, esse argumento não se refere à extensão da reparação do dano. Um produto poderia mostrar-se altamente perigoso ou nocivo, após a sua introdução no mercado, sem que para isso apresente um defeito inidentificável à época de sua colocação no mercado.

O art. 12, §2º, do CDC prescreve que “o produto não será considerado defeituoso pelo fato de outro, de melhor qualidade, ter sido colocado no mercado”, já o art. 14, §2º informa que “o serviço não será considerado defeituoso pela adoção de novas técnicas”. A hipótese do *risco de desenvolvimento* não se insere nessas prescrições, na medida em que, nesses casos, os riscos apresentados pelos produtos-serviços foram participados aos consumidores, os quais não poderiam alegar desconhecimento. Se houve omissão, esta poderia se configurar como defeito de informação, a gerar responsabilidade do fornecedor.

Segundo Calixto (2004), deve ser dito, ainda, que o desenvolvimento posterior de novos conhecimentos e tecnologias teriam a finalidade, justamente, de reduzir os riscos. Mas se os riscos são desconhecidos pelo fornecedor e, conseqüentemente, também pelo consumidor, sendo descobertos posteriormente, teríamos a hipótese de *riscos de desenvolvimento*, que desencadeariam a responsabilidade do primeiro, pois houve violação da legítima expectativa do segundo, em relação ao uso do produto.

Khoury (2004) cita, a título de exemplo do Art. 12, §2º, o caso de consumidor que adquiriu um carro há 30 anos e faleceu em virtude de colisão no trânsito, sendo que a causa de sua morte se deveu ao fato de o carro não ter barra de proteção lateral. Nesse caso, a falta desse acessório, que atualmente integraria boa parte dos veículos, não poderia ser considerada defeito no produto (carro).

O autor ilustra também como exemplo referente ao Art. 14, §2º, o fato de uma cirurgia do coração ser realizada atualmente, expondo os pacientes a risco bem menores que no passado, devido a adoção de novas técnicas científicas, não poderia implicar na consideração de que uma cirurgia, realizada há 30 anos com risco bem maior, fosse considerada “defeituosa”.

Além disso, o CDC adotou regime de responsabilidade civil objetiva, atribuindo ao fornecedor o risco pela atividade que exerce, ou seja, os riscos decorrentes da colocação no mercado de produtos-serviços defeituosos devem ser inteiramente lhe imputados. A aceitação da não responsabilidade do fornecedor

representaria, portanto, um retrocesso no regime de responsabilidade objetiva acolhido pelo direito brasileiro, pois atribuiria os efeitos nocivos dos riscos de desenvolvimento ao próprio consumidor (SANSEVERINO, 2002).

Discutir se o fornecedor poderia ou não identificar o defeito do produto quando o inseriu no mercado, seria questionar se sua conduta foi ou não evitada de culpa, culpa que é prescindida pela responsabilidade objetiva, que é o tipo de responsabilidade adotada no CDC (GOMES, 2001).

Pode-se citar, como exemplo, o caso judicial (recurso especial 6422-PR) que embora seja referente a fato anterior à vigência do CDC, manteve a condenação da pretensão indenizatória em desfavor ao laboratório fabricante do fortificante Energisan, visto que uma paciente que o ingeriu veio a falecer, a despeito de o argumento do laboratório pautar no desconhecimento da toxicidade da substância, apresentando laudo pericial, com a conclusão de que se tratava de efeito novo e desconhecido do medicamento (SANSEVERINO, 2002).

A interpretação desses argumentos, com certeza, pode encaminhar o fornecedor ao dever de reparar os danos causados, visto que o consumidor possui o direito basilar à proteção à vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos-serviços considerados perigosos ou nocivos.

Considerações Finais

Por aditar um sistema de responsabilidade civil objetiva, alicerçado no risco de empresa, o CDC não poderia, com razão, exonerar o fornecedor na presença de *risco de desenvolvimento*. Para Lisboa (2001), a não responsabilização do fornecedor, em face dos *riscos de desenvolvimento*, os transfere indevidamente ao consumidor, quando a segurança do destinatário final do produto-serviço seria juridicamente considerada mais importante do que a livre iniciativa da atividade empresarial, que deveria existir de forma limitada e responsável.

Pode-se citar o exemplo da Talidomina, medicamento desenvolvido em 1954, sendo que em 1957 passou a ser comercializado para controlar sintomas de ansiedade, tensão e náuseas. Já em 1960, foram descobertos efeitos teratogênicos provocados pela droga, quando ingerida por gestantes, provocando má formação do feto, durante os três primeiros meses de gestação, o que acarretava o encurtamento

dos membros junto ao tronco (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PORTADORES DA SÍNDROME DE TALIDOMIDA, 2009). Neste caso concreto, o laboratório responsável pela fabricação da Talidomina poderia alegar a não disponibilidade de tecnologia adequada, para se identificar tal efeito, na época de colocação do medicamento no mercado. Entretanto, não se pode acolher tal afirmação, pois o fornecedor estava no mercado com intuito de lucro, e se, porventura, causasse danos ao consumidor por não dispor de tecnologia apropriada para identificar o risco que poderia causar-lhe, deveria indenizá-lo.

O Estado Democrático e de Direito e a própria Constituição propugnam pelo desenvolvimento econômico-social sustentado e, portanto, pressupõem que a atividade empresarial deve ser pautada em valores como a proteção do meio ambiente e do consumidor. Logo, a sustentabilidade sócio-econômica não seria obstada em razão de o fornecedor responder pelos *riscos de desenvolvimento*, pelo contrário, estaria a referida conduta harmonizada com os ditames constitucionais e com os anseios da sociedade (GOMES, 2001).

E sendo assim, a estratégia mercadológica que não considerasse a possibilidade de se concretizar o *risco de desenvolvimento* no processo produtivo ou na prestação de serviços estaria totalmente descontextualizada das tendências macro-ambientais (Mintzberg, 2000).

Os casos de empresas, citados nesse estudo, indicam a importância da inserção do direito na relação produção-consumo e a necessidade dos executivos, envolvidos na formulação estratégica das organizações, inserirem o respeito ao consumidor na ação empresarial, compreendendo que o este ator, no mundo contemporâneo, tem adquirido cada vez mais força (na linguagem de Porter (1989). Empresas que passam ao largo dessa conduta poderão causar prejuízo financeiro, desgaste pela perda de tempo e prejuízo irreparáveis à imagem e à marca (COELHO, 1994), fato agravado pela evolução da Tecnologia da Informação que propicia a rápida proliferação de informações, atingindo grande alcance, e causando prejuízo quase instantâneo à reputação de uma organização, e em decorrência à imagem e marca, fato que certamente refletirá negativamente não só no presente da ação empresarial mas nos negócios futuros.

Portanto, a atribuição do *risco de desenvolvimento* como responsabilidade do fornecedor irá gerar verdadeira seleção natural entre as empresas presentes no

mercado e somente àquelas que priorizem a qualidade de seus produtos-serviços e propiciem ao consumidor segurança quanto à reparação dos danos causados pelos seus produtos-serviços, conseguirão sobreviver (SANSERINO, 2000).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PORTADORES DA SÍNDROME DE TALIDOMIDA Disponível em <<http://members.tripod.com/~abpstalidomida/tali1.htm>>. Acesso em 23 março 2009..

BENJAMIN, Antonio Herman Vasconcellos e. **Da qualidade de produtos ou serviços, da prevenção e da reparação dos danos**. In: Comentários ao Código de Defesa do Consumidor, São Paulo: Saraiva, 1991.

CALAIS-AULOY, Jean. **Risco de desenvolvimento: uma exoneração contestável**. In: Revista de Direito do Consumidor. São Paulo, R.T., v. 42 p. 313-324, abril/junho, 2002.

CALIXTO, Marcelo Junqueira. **A responsabilidade civil do fornecedor de produtos pelos riscos de desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2004.

COELHO, Fábio Ulhoa. O empresário e os direitos do Consumidor. São Paulo: Saraiva, 1994.

DENARI, Zelmo. In: GRINOVER, Ada Pellegrini *et al.* **Código brasileiro de defesa do consumidor comentado pelos autores do anteprojeto**. 7 ed., Capítulo IV, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

GOMES, Marcelo Kokke. **Responsabilidade civil: dano e defesa do consumidor**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

GRONROOS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing**. 10^o ed. São Paulo:Atlas, 2000.

KHOURI, Paulo Roque. **Contratos e responsabilidade civil no CDC**. Brasília: Brasília jurídica, 2002.

LISBOA, Roberto Senise. **Responsabilidade Civil nas relações de consumo**.. São Paulo: R.T., 2001.

MARINS DE SOUSA, James. **Risco de desenvolvimento e tipologia dos produtos**. In: Revista de Direito do Consumidor. São Paulo, R.T., v. 6, p. 118-133, abril/junho, 1993

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, Agostinho Oil Koppe. **Responsabilidade civil por dano ao consumidor causado por defeito dos produtos**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.

PORTER, Michael E. Vantagem **Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Fernando Gherardini. **Direito de Marketing**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

SANSEVERINO, Paulo de Tarso Viera. **Responsabilidade civil no Código do Consumidor e a defesa do fornecedor**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, João Calvão da. **Responsabilidade civil do produtor**. Coimbra: Almedina, 1999.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

A GESTÃO POR COMPETÊNCIA E A INSERÇÃO DE EGRESSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA FACIPLAC¹

Jaqueline Rodrigues de Oliveira²
Profa. Msc. Maria Leila Rezende do Vale³

Resumo

Com o objetivo de analisar como os conhecimentos adquiridos contribuíram para sua formação acadêmica, se a formação acadêmica representa um diferencial no mercado de trabalho, se já conseguiu inserir conhecimento x profissão, absorção dos bacharéis do curso de administração, avaliação do curso, oportunidade de mercado, se as disciplinas cursadas são úteis para o uso cotidiano profissional e quais as competências necessárias para a vida profissional. Para embasamento teórico utilizou-se, Chiavenato, Fleury, Gramigna, Nonaka, Wood Jr. Zabeto Narciso dentre outros. A metodologia foi uma pesquisa exploratória baseada em estudo de caso com entrevista estruturada presencial e on-line. Pode obter resultados favoráveis em relação ao ensino oferecido pela faculdade e o aproveitamento dos conhecimentos no mercado profissional. E a aquisição de um curso superior em Administração e os conhecimentos adquiridos contribui para ascensão no mercado de trabalho

Abstract

In order to analyze how the knowledge gained contributed to their academic training, if the academic is a gap in the labor market, now able to insert x professional knowledge, absorption of graduates of the course administration, course assessment, market opportunity if the subjects studied are useful for daily work and what skills necessary for professional life. For theoretical basis was used, Chiavenato, Fleury, Gramigna, Nonaka, Wood Zabeto Narciso Jr. among others. The methodology was based on an exploratory case study using a structured classroom and online. You can obtain favorable results in relation to the teaching offered by the college and use of knowledge in the professional market. And the acquisition of a degree in Business Administration and knowledge contributes to the rise in labor market

Palavras-chave; competência; formação profissional; conhecimento.

1. Introdução

Na sociedade atual, cada vez mais se percebe a importância de um diferencial para uma boa atuação no mercado de trabalho. O homem tem deixado de ser visto como uma máquina que visa somente à produção e tem sido percebido como um profissional que pode fazer a diferença no mercado de trabalho. Seus conhecimentos e sua formação profissional contribuem para um diferencial.

A importância da gestão por competência nos dias de hoje é a valorização da capacidade das pessoas, em perceber o potencial dos colaboradores que sempre tem algo a acrescentar para um bom desempenho na organização, e identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um. Uma vez que se consegue

¹ Artigo da origem ao Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração da FACIPLAC em dezembro de 2010.

² Autora, Bacharel em Administração pela FACIPLAC

³ Co-autora. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Coordenadora Geral do Programa de Estágio e professora titular de ARH do curso de Administração da FACIPLAC. Contatos: (61) 9112-0081. E-mail: leilavale555@terra.com.br

identificar o perfil de seus funcionários podendo assim colocá-lo na área certa de atuação na empresa gerando assim a satisfação tanto para o empregado quanto para o empregador.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os conhecimentos adquiridos dos formandos do curso de Administração da FACIPLAC, do segundo semestre de 2009 e do primeiro semestre de 2010 e a inserção deles no mercado de trabalho buscando identificar os elementos da gestão por competência como ferramenta contribuem para o desenvolvimento de habilidades e as influências das disciplinas cursadas como aplicação na vida profissional

Para chegar a essas informações foram aplicados questionários com egressos. Dentre várias perguntas investigou se os ensinamentos adquiridos na formação acadêmica estão sendo aplicados em suas realidades profissionais. Assim pode-se perceber que a realidade dos administradores no mercado profissional e as aplicações dos conhecimentos adquiridos tornam-se um diferencial no dia-a-dia e seus esforços como profissionais qualificados e preparados para interar das inovações e melhoramentos em diversas empresas.

2. Paradigmas da empregabilidade X formação profissional

A empregabilidade está ligada as questões como eficiência, qualidade e rentabilidade que estão ligadas diretamente com o trabalhador. Essas características, nos dias atuais, demonstram ser importantes no aproveitamento desses trabalhadores dentro das organizações.

Para que se consiga quebrar paradigmas da empregabilidade é importante que o profissional se prepare bastante. O primeiro passo é começar a aprender, modificando o comportamento para a incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Casali (1997, p.96), a empregabilidade pode ser interpretada como “a qualidade de se empregável, que por sua vez pode ser pensado como capacidade de prestar serviços de caráter não-eventual”. E ainda que “a partir de então a empregabilidade inclui preparação e/ou treinamento e dedicação, aliado a uma expectativa, interesse ou estímulo.”

Conforme Chiavenato (2002, p.88),

As bases da empregabilidade estão sobre algumas competências que necessitam agregar ao seu comportamento profissional cotidiano. Elas são sempre necessárias, apesar das empresas requererem maiores ou menores doses delas.

As empresas estão apostando em funcionários com habilidades inovadoras para quebrar paradigmas existenciais que impedem as organizações de crescerem, ou seja, que tenham domínio no que vai ser executado sem medo de arriscar. Querem pessoas ousadas que tenham iniciativa de aplicar o conhecimento adquirido em sua formação acadêmica na prática.

Segundo Wood Jr (2007, p.261), “as universidades transformaram-se essencialmente em fornecedores de mão-de-obra especializada para empresas

públicas e privadas. Barreiras invisíveis, fundadas em paradigmas e valores diferentes.”

Com relação à formação profissional, há algum tempo os trabalhadores vêm expressando sua preocupação em busca de sucesso em suas profissões, e para isso necessitam cada vez mais de investirem em sua formação profissional. Nos dias atuais, as organizações buscam cada vez mais profissionais criativos, com uma facilidade e capacidade de se adaptar rapidamente as mudanças de um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Chiavenato (2008, p.04),

As pessoas significam um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso da organização, elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, fortemente concorrencial e que passa por mudanças constantes.

As competências técnicas dos profissionais terão que se relacionar com a capacidade de decisão, se adaptando a novas situações e principalmente fortalecendo o trabalho em equipe, buscando valorizar o profissional na medida em que desenvolve habilidades para assumir liderança e relacionamentos em equipe.

Segundo Mesquita (2010), “as universidades vem sendo questionadas pelo mercado de trabalho, já que na opinião de muitos têm deixado a desejar na preparação para o cotidiano das empresas.” É necessária a implementação na grade curricular de algumas universidades, matérias que façam uma ligação entre as universidades e mercado de trabalho, de forma a facilitar o caminho dos universitários e sua inserção nesse mercado.

Formação acadêmica passa a não significar uma garantia de emprego. A garantia do emprego está diretamente relacionada com a qualificação pessoal e profissional em conjunto. É importante se ter em mente que aprender nos dias de hoje não significa só estudar e concluir um curso de graduação, mas sim estar aberto a aprender em todos os momentos da vida porque, o conhecimento adquirido, nunca é demais, ele torna-se um diferencial na busca de novas oportunidades num mercado de trabalho cada vez mais concorrido.

3. A gestão por competência e sua influência

Competência é um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes ligados às características individuais de uma pessoa, e mais do que isso é saber colocar em prática essas competências no seu dia-a-dia dentro das organizações.

De acordo Fleury (2008, p.21), competências é:

“Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.”

Ainda de acordo com Fleury (2008, p.29) “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico”. E ainda coloca a competência como sendo o resultado do cruzamento de três eixos que são: “a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional”.

Para Zabet (2002, p.100-101) competências referem-se sempre a um repertório de comportamentos, que envolve quatro dimensões de comportamento são descritas a seguir:

Interesses (saber-ser)	Atitudes (saber-agir)	Saberes (conhecimentos)	Habilidades (saber-fazer)
“referem-se às motivações, isto é, ao que move uma pessoa em busca de seus objetivos pessoais e dos objetivos da organização para a qual trabalha”.	“referem-se ao conjunto de valores e crenças e de nossos sonhos.”	“podem ser definidos como o conjunto de instruções, conceitos e teorias que permitem entender e situar-se no mundo”.	“são o repertório de ferramentas pessoais que permitem efetivamente atuar no mundo, isto é, desenvolver uma tarefa a contento ou resolver um problema”.

Fonte: Adaptado de Zabet (2002, p.100-101)

Essas quatro dimensões citadas por Zabet são aquilo que na verdade movem os interesses dos profissionais em busca de seus objetivos pessoais e profissionais, visando atender as necessidades encontradas dentro das organizações.

Ainda de acordo com Fleury (2008, p.30), existem outras competências como; saber agir, saber mobilizar, saber comunicar, saber aprender, saber comprometer-se, saber assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Essas competências são importantes no perfil de qualquer profissional nos dias atuais, mas isso não significa necessariamente que essas características sejam todas reunidas em um só profissional, ele pode ter só uma característica mais que essa única característica seja suficientemente para alcançar seus objetivos profissionais.

4. Modelos de Gestão por Competência

Gestão por competências nada mais são do que a capacidade de compreender que para cada função dentro de uma organização existe um grau de exigência diferente, não se pode exigir liderança de um operário da mesma forma que se exige de um diretor de uma empresa.

Dentre os vários modelos de gestão por competências encontradas os que mais chamam atenção nesse caso são os, Intelectuais, Interpessoais, Adaptabilidade e Orientação para Resultados que são citados abaixo conforme Gramigna (2002 p.16). Esses modelos de competências se mostram mais interessantes para as empresas, por agregarem vários fatores que são importantes para o bom desempenho de tarefas e no alcance de objetivos.

Ainda de acordo com Gramigna (2002, p.120), existem perfis de competências que são na verdade “um, novo caminho que se apresenta para as empresas, no que se refere ao desempenho das pessoas”.

É relevante entender que para cada função dentro das organizações, as exigências interligadas a competência são variadas. Por exemplo, a competência de liderança é mais exigente para um gerente do que para um técnico.

Para Narciso (2010), existem três modelos de competências que são muito utilizados pelas empresas atualmente, segue os modelos descritos abaixo:

Hay-Macber	Modelo DDI	Modelo Funcional
São competências que diferem quem realiza com mais precisão a tarefa, é uma comparação dentro da organização tendo como análise diretores gerais da organização. É importante citar que a competência está ligada com o desempenho e habilidades das pessoas.	É uma comparação de competências entre empresas, é observar como outras organizações aplicam as competências para uma maior produtividade.	É a habilidade que um funcionário possui em desempenhar a mesma função em diferentes circunstâncias com a mesma produtividade.

Para cada modelo conclui que existem competências diferentes de serem realizadas.

5. Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

É relevante que as organizações agreguem a gestão do conhecimento e capital intelectual, pois esses são elementos que somam para uma boa produtividade na empresa, os dois juntos formam um diferencial no mercado competitivo.

Conforme Wood Jr (2007, p.213), o conhecimento é produzido à medida que o homem, com seu trabalho, conseguem transformar a natureza na busca de bens necessários para viver.

Já Fleury (2008, p.41), diz que o conhecimento em uma organização envolve; Não só a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização, como também a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

O conhecimento pode ser adquirido de duas formas através do conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito são todos os conhecimentos que as pessoas têm em mente, ou seja, que adquiriram no decorrer da vida, com as experiências. Para Nonaka e Hirotaka (1997, p.69), "é a capacidade que um indivíduo pode adquirir diretamente de outros, sem usar a linguagem, mais sim através da observação, imitação e prática". Segundo Stewart (1998 p.66), "tende a ser tanto localizado quanto renitente, pois não é encontrados em manuais, livros, banco de dados ou arquivos, ele se dissemina quando as pessoas se encontram e contam histórias." Todos possuem esse conhecimento e a melhor maneira de transmiti-lo é por meio da convivência entre as pessoas, trocando assim suas experiências de vida.

Assim o conhecimento tácito nada mais é do que todo aquele conhecimento que se obtém no decorrer da vida, seja ele intelectual ou cultura. Esse tipo de conhecimento não pode ser transmitido, como por exemplo, por meio de livros, já que ele é obtido através das experiências de vida de cada indivíduo ao longo dos anos.

Com relação ao conhecimento explícito são os conhecimentos que as pessoas podem adquirir através de livros, manuais, fórmulas científicas, reuniões etc. Segundo Nonaka Hirotaka (1997 p.75), o conhecimento explícito, “é a troca e combinação de conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.” E Nonaka Hirotaka apud Zabet (2002 p.71- 72-73) complementa que a criação do conhecimento é efetivada por meio de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão do conhecimento denominado ou espiral do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.”

Aproveitando os conhecimentos existentes e valorizando o capital intelectual, Klein (1998, p.1) enfatiza que:

Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores freqüentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o capital intelectual das empresas.

É preciso que as organizações canalizem esse capital intelectual para que essa vantagem competitiva seja realmente aproveitada e assim torne-se um grande diferencial no mercado.

Para Antunes, (2000, p.78-82), capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: Ativos de Mercado, Ativos Humanos, Ativos de Propriedade Intelectual e Ativos de Infra-Estrutura.

Tudo aquilo que possa agregar em suas atividades, seja em forma de conhecimento, criatividade, capacidade de trabalhar em equipe, sempre visando o bem da empresa ou na hora de solucionar problemas.

Para Fischer, Dultra e Amorim (2009, p.56), “o que diferencia as organizações líderes de mercado na atualidade é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências individuais são exploradas”. Com isso, as empresas estão sentindo a grande necessidade de investirem em uma nova conduta e em novas competências que possibilitam a manutenção e a melhoria de competitividade.

Quando a concorrência aumenta as barreiras de competitividade se tornam mais, difíceis por isso os trabalhadores estão procurando se aprimorarem mais para atender de maneira adequada a essas novas exigências, somente com as mudanças desses colaboradores é que se pode garantir a qualidade e a competitividade das empresas.

Segundo Berganimiti (2008 p.64), “o trabalho na organização resulta, pois, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno”. Entende-se que para obterem bons resultados é

necessário investir em seus colaboradores, para que assim alcance os objetivos estabelecidos, estejam capacitados para produzir mais e de forma mais integrada e competitiva, possa trazer mais benefícios para a empresa.

6. MÉTODO

A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa exploratória baseada em estudo de caso com os alunos formados no curso de Administração da FACIPLAC, no segundo semestre de 2009 e no primeiro semestre de 2010 do curso de administração da Faciplac campus Gama. A relação desses alunos formandos representou o universo da pesquisa sendo 58 alunos e a amostra foi com 20 alunos que contestaram as entrevistas, representando 34%.

A escolha dos entrevistados foi aleatória. Foram utilizados como instrumentos de pesquisa, questionários estruturados e disponibilizados para os alunos online e presenciais. Houve também a análise documental através de guias acadêmicos do curso de Administração e a análise bibliográfica.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Houve predominância do gênero feminino. A maioria atua no setor de prestação de serviços com 50% dos entrevistados e que a menor parte 5%, está atuando no governo ou está disponível para o mercado de trabalho conforme demonstrado no gráfico 01 sobre setor ou área que trabalha.

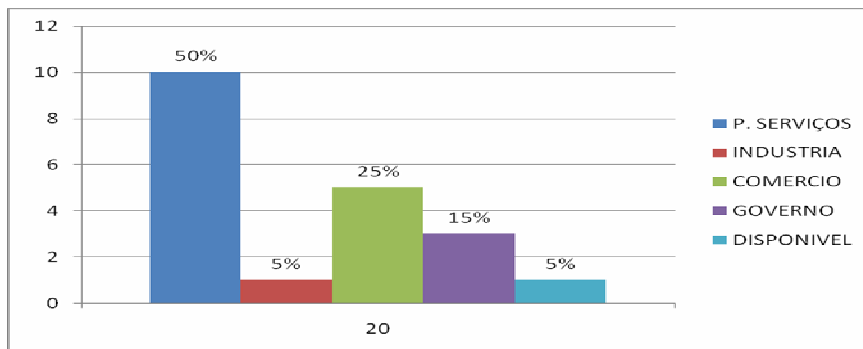


Gráfico 1: Setor ou área que trabalha

Ao perguntar para os entrevistados se os conhecimentos adquiridos na sua formação acadêmica contribuíram para sua experiência profissional, o gráfico 2 demonstra que, 30% responderam que houve mudanças de cargo dentro da empresa, mais 30% obtiveram aumento de salário.

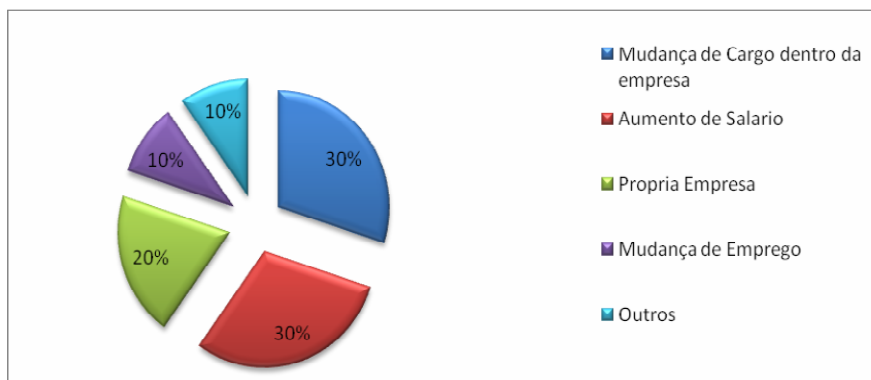


Gráfico 2: Contribuição para sua Formação Profissional

Analisando os dados obtidos percebe-se que é vantajoso ter curso superior, pois ele representa um diferencial para a capacitação profissional.

Ao indagar se os egressos consideram que a formação acadêmica representou um diferencial no mercado de trabalho para sua atuação profissional apontou que 55% concordam, porém, 35% concordam em partes. Percebe-se que é relevante ter uma formação acadêmica para se inserir no mercado de trabalho e a faculdade tem um papel relevante neste contexto.

Sobre aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de Administração no mercado de trabalho, 50% dos entrevistados afirmaram que não conseguiram tal situação, 45%, conseguem, de alguma forma, inserir os conhecimentos do curso em sua área de atuação e 5% não responderam à pergunta. Os dados demonstram que os estudantes egressos do curso de Administração, em sua maioria, estão tendo dificuldade de aplicar os conhecimentos adquiridos ou não estão percebendo como aplicar-los pois os dados anteriores mostrou que a formação acadêmica tem papel relevante na formação profissional.

Sobre à absorção dos bacharéis do curso de Administração no mercado de trabalho, o gráfico 3 mostra que 55% dos entrevistados afirmaram que foram boas, 30% afirmaram que foi regular e 15% consideraram que foi ótima.

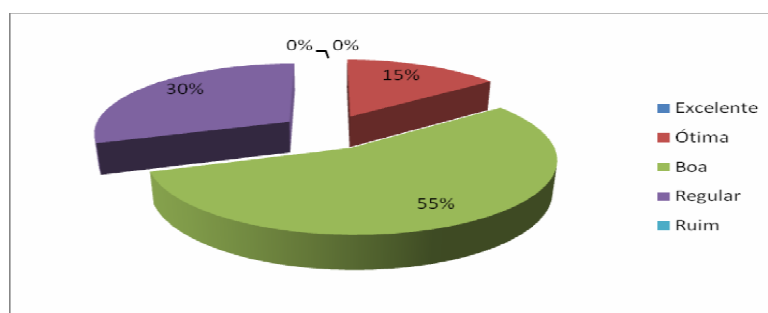


Gráfico 3: Absorção dos Bacharéis do Curso de Administração

Assim, confirma que têm um curso superior, são bem aceitos no mercado de trabalho. O mercado espera pessoal qualificado e com diferencial.

Sobre a avaliação do curso de Administração da FACIPLAC, 65% dos entrevistados classificaram o curso como bom, 20% como regular e 15% classificaram como

ótimo. Os dados demonstram que a maioria dos estudantes entrevistados consideram a faculdade como boa. Observa-se a necessidade de uma avaliação contínua, mais abrangente do curso, que possa avaliar mais detalhadamente os professores, as matérias ministradas na graduação e as aulas práticas, o método de ensino, as instalações físicas da faculdade, dentre outros aspectos também avaliar com mais profundidade os alunos e daí considerar e aplicar as abordagens de ensino poderiam ser melhoradas que poderiam ser mantidas, e avaliar a importância do curso em vida profissional, visando sempre à melhoria não só do curso de administração mais da faculdade em si.

Os dados da pesquisa demonstram que 85% dos egressos entrevistados estão inseridos no mercado de trabalho e disseram que os empregadores buscam profissionais mais qualificados e que a graduação ajudou, pois proporcionou conhecimento para atuação tanto na iniciativa privada quanto no setor público. As faculdades devem sempre primar pelo ensino de qualidade, que envolva o aluno no real universo do mercado de trabalho. Para tanto, a faculdade deve fazer parcerias com empresas prestadoras de serviços, empresas que atuam na área de governo e outras tantas, permitindo que o aluno tenha uma visão e experiência global das mais diversas áreas nas quais eles poderão atuar. Sugere-se que a faculdade continue com os programas da Venturo, estágio supervisionado e divulgação de vagas de emprego.

As disciplinas do curso de Administração serão demonstrada na tabela 2 a classificação em forma de “ranking” quais disciplinas tem sido mais útil no cotidiano profissional dos alunos entrevistados.

Tabela 2: Disciplina Útil Para o Uso Cotidiano Profissional

DISCIPLINA	PRIORITAR IA	COMPLE MENTAR	IRRELEVA NTE	TOTAL	Mais Demandadas	Menos Demandadas
Mercadologia	35%	55%	10%	100%		
ARMP	40%	50%	10%	100%		
ARH	55%	35%	10%	100%	2	
Economia	55%	25%	20%	100%		
ADP	30%	65%	5%	100%		
Contabilidade	50%	35%	15%	100%		
OSM	30%	45%	25%	100%		4
Empreendedorismo	60%	30%	10%	100%	1	
Estatística	30%	55%	15%	100%		
TGA	25%	45%	30%	100%		3
AFO	45%	40%	15%	100%		
ASI	30%	55%	15%	100%		
Direito	40%	50%	10%	100%		
Gestão Orçamentária	55%	20%	25%	100%		
Pesquisa Mercadológica	45%	35%	20%	100%		

Nota-se que a disciplina de Empreendedorismo, com 60%, e Administração de Recursos Humanos, com 55%, apresentaram-se como prioritárias para o uso

profissional. No entanto, matérias como Teoria Geral de Administração, com 30%, e Organizações Sistemas e Métodos, com 25%, são tratadas como irrelevantes. As demais disciplinas têm de ser reavaliadas, segundo a opinião dos entrevistados, para que possam ter um melhor aproveitamento dentro do curso.

A tabela 3 mostra as classificações das competências que os entrevistados consideram mais necessárias para um Administrador de Empresas desenvolver dentro de uma organização.

Tabela 3: Competências Necessárias

COMPETÊNCIA	PRIORITÁRIA	COMPLEMENTAR	IRRELEVANTE	TOTAL	RANKING
Possuir domínio conceitual	45%	50%	5%	100%	
Motivador – cria estímulos	70%	30%	0%	100%	
Ser pró-ativo	90%	10%	0%	100%	2
Negociador–resolve conflitos	90%	10%	0%	100%	
Desenvolver competências conforme a situação	65%	35%	0%	100%	3
Ser um bom líder	80%	20%	0%	100%	
Ter iniciativa	100%	0%	0%	100%	1
Objetivo	80%	20%	0%	100%	
Planejamento/ Organização	85%	15%	0%	100%	4

Os entrevistados opinaram que é prioritária, com 100% a tomada de iniciativa e 90%, serem pró ativo. Entretanto, outros acham complementar, com 50% possuir domínio conceitual e 35% deles, desenvolver competências conforme a situação.

Estas competências integradas com as disciplinas oferecidas no curso de administração estão coerentes com as exigências do mercado. Assim, deve continuamente incentivar os alunos, por meio de parcerias com empresas a oportunidade de estágios. Assim, o curso pode enfatizar estas competências em todas as disciplinas e simultaneamente.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho de conclusão de curso contribuiu para ter um conhecimento mais abrangente da formação profissional em Administração em relação ao mercado de trabalho.

Percebeu-se que segundo os entrevistados, que a FACIPLAC, desempenhou um papel importante em suas vidas profissionais, disponibilizando não só uma boa estrutura física mais também um corpo docente qualificado, proporcionando aos alunos ensino acadêmico satisfatório para uma boa colocação no mercado de trabalho nas mais diversas áreas que o curso de administração oferece. A partir de uma boa formação acadêmica, o aluno pode ser inserido no mercado de trabalho

com mais facilidade e que ele valoriza os mais capacitados e qualificados. A maioria dos formandos entrevistados concorda que um curso de graduação é um diferencial, tanto para a inserção no mercado de trabalho como para mudanças de cargos dentro das organizações e também na sua remuneração, ou seja, as oportunidades para esses formandos demonstram ser mais abrangentes, devido a essa capacitação. Daí a importância de ter aulas voltadas para o mercado profissional, procurando inserir vivências de setores importantes para o formado em Administração, tais como o setor de prestação de serviços, indústria e governo. Sugere-se também que os egressos continuem investindo em seus estudos para alcançar seus objetivos e conquistar espaço no mercado de trabalho constantemente.

Conforme sistema de avaliação do curso de Administração citado sugere-se que sejam divulgados os resultados dessas avaliações aos alunos, e que tenha a participação dos discentes no processo decisório do colegiado do curso. E que os alunos ao desenvolverem as etapas de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) possam aproveitar melhor seus conhecimentos nas empresas que atuam e desenvolver diagnóstico junto com a Empresa Venturo para melhor absorver o aprendizado e desenvolver a habilidade de tomadas de decisão e estabelecer ações estratégicas.

REFERENCIAL BIBLIOGRAFICO

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**: 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.139.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker, **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 290.

CASALI, Alípio Dias. **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem** /org. Alípio Casali...et AL. – São Paulo: EDUC, 1997. p. 287.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 457.

FISCHER, André Luiz, dentre outros. **Gestão de Pessoa: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009. p.218.

FLEURY, Alfonso, **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008. p. 185.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makro Books, 2002. p. 161.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998. p. 360.

MESQUITA, Manuela. **A Universidade e seu Papel da formação Profissional.** Disponível em <http://focoemgeracoes.com.br/index.php/2010/01/04/a-universidade-e-seu-papel-na-formacao-profissional/> Acesso em 27 setembro 2010 às 17:56

NARCISO, Artur. **Gestão por competência.** Disponível em <<http://gestaodecompetencias.blogspot.com/2009/01/os-vrios-modelos-de-gesto-por.html>>. Acesso em 04 abril. 2010 às 23:20.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Horotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 358.

ZABOT, João Batista M e SILVA, L.C Mello da. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem e Tecnologia, Construindo a Inteligência Coletiva.** 1ª.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança Organizacional.** 2ª.ed. São Paulo: Atlas 2007. P. 265.

REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E A RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Prof. MSc. Geraldo Cardoso Moitinho

Resumo

O artigo trata do tema Remuneração, Benefícios no contexto das organizações. Abrangem algumas definições e comparações entre dois estilos de remunerações, um modelo baseado em cargos e o outro baseado em competências. A narrativa permite ainda descrever alguns critérios de remuneração utilizados entre o meio empresarial bem como exemplificar o que constitui uma recompensa ou benefício e onde se enquadram dentro de cada finalidade da empresa. O material de pesquisa foi realizado por intermédio de pesquisa bibliográfica.

Palavras-Chaves: Remuneração; benefícios; organizações.

Abstract

The article deals with the theme Compensation, Benefits in the context of organizations. They cover some definitions and comparisons between two styles of pay, a model based on positions and the other based on skills. The narrative can also describe some of the criteria used in pay between business and exemplify what constitutes a reward or benefit and where they fall within each purpose of the enterprise. The study material was made from the literature and consultation of articles published on the Internet.

Keywords: Compensation, benefits, organizations.

1. INTRODUÇÃO

Em décadas passadas não havia grandes preocupações em se cativar os funcionários, bastava um pequeno aumento em sua remuneração para que este se desse por satisfeito. Até porque o cenário era que a remuneração cobrisse outros gastos como alimentação, plano de saúde e aposentadoria complementar.

No mundo contemporâneo com a evolução tecnológica a visão é outra, os pensamentos e ideais sofreram transformações culturais e de valores. Hoje não basta o reajuste em salários, existem outros fatores que vieram contribuir para o contentamento e o progresso nos resultados do empregador e do empregado.

Dentre essas exigências estão o reconhecimento profissional e as recompensas trabalhistas, sendo estas, a estratégia intencional utilizada como forma de vencer a desmotivação dos funcionários frente ao mercado concorrente, bem como agregar valores institucionais, profissionais e pessoais.

Para atender ao propósito dessa discussão sobre a evolução da remuneração e benefícios, buscou-se por meio da pesquisa bibliográfica, informações que

colaborassem na sustentação de idéias que contribuíssem para o estudo, bem como colher variáveis que atendessem no sentido de explicar o porquê da atenção nos dias atuais dos benefícios como fator de diferenciação entre empresas e empregados.

2. REMUNERAÇÃO

A remuneração é considerada como um dos principais fatores que definem melhores empresas e melhores empregos. O mercado está cada dia mais exigente, e, por outro lado, a ausência de capital humano que levem a materialização da existência de melhores organizações, que, por conseguinte, a disponibilização de excelentes produtos, serviços ou tecnologias, fazem com que os salários sejam melhores e maiores.

Fala-se muito em motivação como um dos fatores preponderantes para consecução de objetivos e resultados organizacionais. A motivação dependerá do significado que cada qual atribui a uma determinada atividade. “ninguém pode motivar ninguém” (BERGAMINI, 1997).

Em contextos gerais a motivação será fator decisivo em ambientes competitivos e complexos, mas tem-se que definir qual fator motivacional será oferecido para profissionais melhores tendem a ganhar mais e melhor. Portanto, o maior destaque com ênfase na remuneração é justamente quanto vale o profissional de hoje ou qual remuneração que o mercado está disposto a pagar por um profissional qualificado que provoque mudança no ambiente de trabalho.

A partir de (CHIAVENATO, 2008), o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho, por outro lado a recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento. Segundo o artigo 457 da CLT "Compreende-se na *remuneração* do empregado, para todos os efeitos legais, além do *salário* devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber.

1º Integram o *salário*, não somente a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo empregador.

2º Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para

viagem que não excedam de cinquenta por cento do *salário* percebido pelo empregado.

3º Considera-se gorjeta não só a importância espontaneamente dada pelo cliente ao empregado, como também aquela que for cobrada pela empresa ao cliente, como adicional nas contas, a qualquer título, e destinada à distribuição aos empregados".

Segundo (PONTES, 2000) existem métodos tradicionais não quantitativos de recompensar os colaboradores, que são escalonamentos de remuneração. Parte-se do pressuposto que podem ser divididos : i) escalonamento (*job ranking*): organizar os cargos em uma hierarquia crescente ou decrescente conforme critério estabelecido; e, ii) estabelece graus pré-determinados (*job classification*): variação do escalonamento, no qual dividi-se a empresa em três graus: a) operacional, b) tático e c) estratégico.

Esse método pode supervalorizar uma classe do plano de carreira, bem como exprimir outra. Numa organização, o nível estratégico tende a supervalorizar esse grau e depreciar o nível operacional, uma vez que o mesmo corresponde a base da organização e é composto por um número maior de colaboradores.

Segundo (Araújo, 2006) a remuneração é vista com enfoque contemporâneo, ou seja, foco na pessoa, onde a remuneração é variável, conforme o seu desempenho ou cumprimento de metas por parte dos colaboradores sua remuneração pode aumentar ou decrescer. Pode-se elencar as seguintes medidas:

- Remuneração por habilidades: remunera as pessoas com base naquilo que elas demonstram saber, baseada no conhecimento e em multi-habilidades;
- Remuneração por competências: competência essencial (habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que equilibrados predizem o desempenho superior); e
- Remuneração por resultados: atendimento de metas (participação nos lucros ou resultados e participação acionária).

Outro ponto relevante, na tendência das organizações não é alinhar as remunerações a todos colaboradores, mas traçar uma estratégia que recompense os melhores, e, que principalmente acompanhe a evolução da empresa, bem com a evolução do mercado. Bem como, estabelecer padrões internos de equidade que

sejam capazes de traduzir a contribuição de cada colaborador dentro da organização, (DUTRA, 2002).

“Não há mais uma estratégia de salário única e ideal para todas as organizações, qualquer uma das novas abordagens salariais pode ser muito eficaz se ajustada – e alinhada – às necessidades e metas de evolução da empresa, assim como as culturas de trabalho” (FLANNERY, 1997).

Entende-se, portanto que a remuneração total é composta de remuneração básica que são o salário mensal, incentivos que são as gratificações, bônus, seguro de vida, refeição, plano de saúde, etc. Além da remuneração existem as recompensas consideradas gratificações financeiras diretas e indiretas e as não-financeiras. As recompensas financeiras diretas são constituídas pela soma do salário, bônus, comissão, já a recompensa financeira indireta são os benefícios oferecidos pela a empresa e as recompensas não financeiras são aquelas oferecidas ao empregado como forma de mantê-lo satisfeito no trabalho, são a segurança no trabalho, auto-estima, reconhecimento, etc.

Considerando os diversos modos de remunerar pessoas, atualmente há uma grande preocupação relacionada à qual seria a melhor alternativa de pagar o empregado justamente? Pensando nisso, hoje as organizações procuram investir no sistema de remuneração estratégica, ou seja, procurar entender os interesses dos seus colaboradores onde também sejam contempladas as ações da empresa, observando-se o grau de desenvoltura e habilidade de cada profissional.

A remuneração estratégica pode ser entendida como a aplicação variada de pagar os funcionários, levando-se em consideração o conhecimento da missão, da visão e dos valores institucionais. Orientados pelos os conceitos acima e o estudo do ponto de vista de (CHIAVENATO, 2008) as organizações estão remunerando as pessoas pelos resultados alcançados. Os resultados são rateados entre a organização e as pessoas que ajudaram a alcançá-los. Melhor explicando, é um trabalho de equipe em busca do bem comum, ganhando ou perdendo, lucro e prejuízo são divididos. Ainda dentro deste pensamento há também o método de remuneração com base no cargo e na competência do indivíduo, que ora se faz um comparativo:

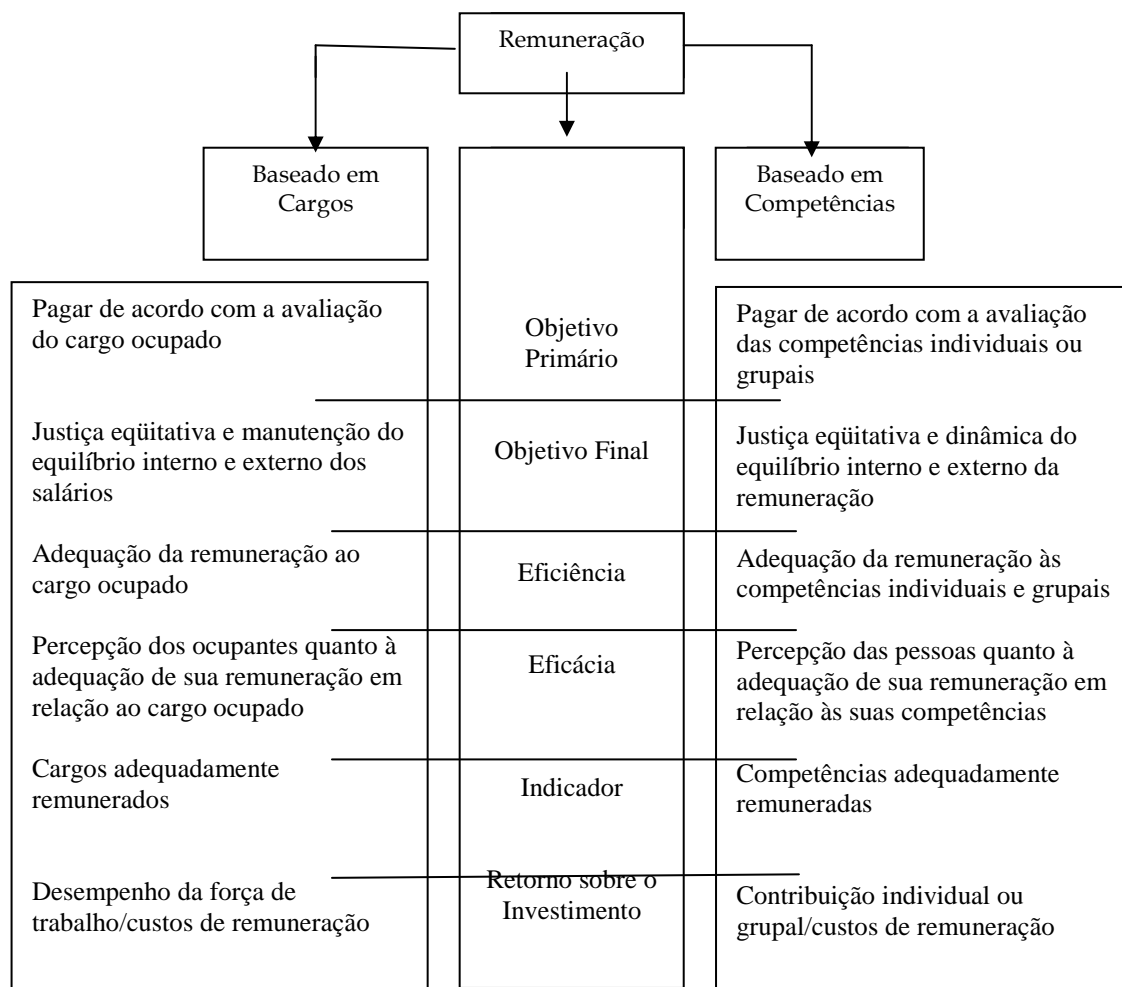


Figura 1 – Chiavenato, Gestão de Pessoas, 2008. P.289

3. BENEFÍCIOS

Na década de 60 e mais fortemente na de 70, os sindicatos começam a pressionar no sentido de assegurar maiores benefícios às pessoas, exigindo segurança e condições de trabalho especiais”. Nos anos 80 a pressão foi maior, e, várias conquistas foram asseguradas, muitas transformando-se em lei como o auxílio transporte, outras, são asseguradas em acordos coletivos como a participação em lucros e resultados.



Fonte: ARAUJO, Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional São Paulo: Atlas, 2006.

Atualmente, os benefícios sociais são vistos como Os planos de serviços e benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida, no exercício da posição; fora dela, mas dentro da empresa; e, finalmente, fora da empresa” (CHIAVENATO, 2000). Os benefícios sociais proporcionam qualidade de vida ao colaborador e sua família.

Pode-se verificar que os benefícios sociais geram contrapartidas à empresa, pois, favorecem a produtividade, melhora o clima organizacional, proporcionar garantias a quaisquer danos ou prejuízos à integridade pessoal ou física dos funcionários.

Outro aspecto relevante no que fiz respeito sobre a valorização de colaboradores nas organizações, são os benefícios, pois, os mesmos representam vantagens indiretas sobre a remuneração. Em muitos casos, são os benefícios que definem as melhores empresas para se trabalhar ou os melhores profissionais que exercem sua atividades nas mesmas, ou seja, a recíproca é verdadeira.

Os benefícios são recompensas indiretas oferecidas aos empregados, seja por meio de gratificação ou benefício social. (CHIAVENATO, 2008), conceitua a expressão benefícios sociais como “certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários”, podendo ser classificados da seguinte forma:

- quanto a sua exigibilidade legal: férias, 13º terceiro, aposentadoria, auxílio doença, etc.
- quanto a sua natureza monetária: gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, etc.

- quanto a sua natureza não monetária: refeitório, transporte residência/trabalho/residência, assistência médica/odontológica, etc.
- quanto aos seus objetivos: assistenciais, recreativas: creches, clubes, passeios e excursões, etc.
- planos supletivos: estacionamento privativo, restaurante no local de trabalho, etc.

Os benefícios sociais causam impacto na folha de pagamento, e, conseqüentemente são absorvidos pelos produtos e serviços das organizações. O ponto central é se tais custos podem ser absorvidos pelo mercado, ou seja, se o mercado está disposto a pagar mais pelo produto e/ou serviço.

“De um lado, os custos com pessoal precisam ser compatíveis com o preço dos produtos e serviços da empresa. De outro lado, a competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos cria uma pressão para oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Tanto os benefícios como as remunerações necessitam de estudo e cautela para sua aplicabilidade e a política desses pagamentos deverão estar de acordo com as condições financeiras da empresa, os interesses dos colaboradores e a média salarial praticada no mercado para que não aconteçam irregularidades em sua prática.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo sobre foi possível verificar a metodologia utilizada para remunerar e beneficiar pessoas e ver que por meio das diferenças existentes entre os mais diversos perfis e cargos profissionais notou-se que o estabelecimento de estratégias é fundamental para se remunerar de forma justa cada um dos envolvido no processo organizacional, seja pela qualificação, pela a habilidade ou até mesmo pelo cargo. Percebeu-se também que quanto mais alto o grau de qualificação do colaborador ele terá maior desempenho e conseqüentemente uma melhor remuneração.

Desta maneira, um dos modelos atuais adotados pelas organizações para remunerar bem sua equipe de colaboradores e retê-los está sendo a remuneração variável onde é permitido um estudo abrangente das necessidades e os interesses coletivos, com isso a há uma integração mais coesa, determinada e

estrategicamente focada num objetivo comum onde à obtenção positiva ou negativa de resultados, serão rateados entre o grupo, contudo não há uma fórmula mágica para segurar o funcionário dentro do ambiente de trabalho, porém, cada organização deve ter percepção para entender o que de melhor eles possuem, ou seja, o capital humano, sem ele nada se desenvolve, muito pelo o contrário é bem provável que aumente a perda no mercado de concorrentes e um número muito grande de pessoas desmotivadas e infelizes naquilo que eles acreditam serem o orgulho e uma das fontes de realização humana: o trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional* São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI. Cecília Whitaker . *Motivação nas organizações* . São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (de centro de despesa) em um centro de lucro*. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, (2002).

FLANNERY, Thomas P., HOFRICHTER, David e PLATTEN, Paul E. (1997) - *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração das empresas*. São Paulo: Futura.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito R. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: LTr, 2000

A RELAÇÃO PRODUÇÃO-CONSUMO À LUZ DO DIREITO DO CONSUMIDOR

ADRIANO DE ÁVILA FURIATI¹

Resumo: O presente artigo tem por objetivo analisar as relações de produção-consumo à luz do conceito de **risco de desenvolvimento**², definido por Denari (2001, pág. 166) como “*aqueles defeitos dos produtos e serviços que somente se tornam conhecidos em decorrência dos avanços científicos posteriores à colocação no mercado de consumo*”. Inicialmente será trabalhada as perspectivas de autores emblemáticos sobre o conceito de *risco de desenvolvimento*. Posteriormente será analisada a aplicação desse conceito na relação de produção-consumo e finalmente será tratada a visão do Código de Defesa do Consumidor quanto a esta temática.

Palavras-Chaves: estratégia mercadológica, composto de Marketing, imagem, empresarial, marca, gestão da relação produção-consumo, direito do consumidor; direito do fornecedor; risco de desenvolvimento, Código de Defesa do Consumidor.

Introdução

Os consumidores anseiam por produtos e serviços que atendam de maneira efetiva as suas necessidades. As empresas, por outro lado, procuraram atender ou até mesmo criar essas necessidades (KOTLER, 2000), direcionando produtos-serviços a mercados-alvo, situados em determinado setor econômico ou indústria.

Essas **empresas**, na linguagem jurídica, são tratadas como **fornecedores**, os quais são definidos pelo Código de Defesa do Consumidor, (CDC), como:

Art. 3º -Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

Entretanto, tendo como objetivo primordial a obtenção de lucros, muitos fornecedores (já utilizando a linguagem jurídica) colocam novos produtos-serviços no mercado, não suficientemente pesquisados e-ou testados, gerando danos aos consumidores e maculando a imagem e marca dessas empresas.

Logo, a questão que se analisa neste artigo versa sob a possibilidade de os

¹ Analista Processual do Ministério Público da União. Email: adriano.furiati@mpt.gov.br.com

² A denominação corresponde à abreviatura da expressão “riscos que o desenvolvimento técnico e científico permitem descobrir” (SANSEVERINO, 2002, pág. 313).

produtos-serviços apresentarem defeitos, que teriam sido identificados à época que chegaram ao mercado, e sob essa perspectiva, alguns ordenamentos jurídicos eximem os fornecedores de tal responsabilidade, enquanto outros debitam estes riscos à própria atividade empresarial (GOMES, 2001). Sendo assim, o dilema a ser enfrentado diante dessa situação seria o seguinte: **o custo desse risco deve ser suportado pelo fornecedor ou pelo consumidor?** (PEREIRA, 2003).

A proposta desse estudo foi analisar a perspectiva de alguns autores emblemáticos e a orientação do CDC em relação à temática do **risco de desenvolvimento** que pode prejudicar o consumidor e causar prejuízos patrimoniais ou de imagem aos fornecedores e em decorrência, comprometer a estratégia mercadológica dessas empresas.

Busca-se, portanto, em uma palavra, refletir sob a relação produção-consumo à luz do direito e, portanto, concernente ao dispositivo do Código de Defesa do Consumidor, fornecendo subsídios para o estabelecimento de premissas para: a) gestão da relação produção-consumo; b) formulação e implementação da estratégia mercadológica e c) avaliação dos efeitos de campanhas publicitárias.

Risco de Desenvolvimento e a Relação de Produção-Consumo

O conceito de *risco de desenvolvimento* torna-se importante para compor a análise dos direitos do consumidor à luz do CDC, sendo definido por Vasconcellos e Benjamin (1991) como:

“risco que não pode ser cientificamente conhecido no momento do lançamento do produto no mercado, vindo a ser descoberto somente após um certo período de uso do produto e do serviço. É defeito que, em face do estado da ciência e da técnica à época da colocação do produto ou serviço em circulação, era desconhecido e imprevisível” (pág. 67).

Na perspectiva do Direito do Consumidor, a colocação de um produto-serviço no mercado deve ser precedida por procedimentos que possam estabelecer parâmetros envolvidos no consumo dos mesmos. Logo, do ponto de vista dos fornecedores (empresas), estamos falando, em última análise, de responsabilidades referentes à **gestão da relação produção-consumo** e, portanto, aos princípios e técnicas gerenciais envolvidos nesse processo (SLACK, 1999).

Mas a temática também diz respeito ao **Composto de Marketing**, conhecido

como *mix de marketing* ou **4 P's**³: *produto; preço; distribuição e promoção/comunicação*, que na visão de Gronroos (1995, pág. 164) seria o “conjunto de idéias que deveriam ser integradas por meio de toda a organização e supervisionada pela alta gerência.”

Nesse trabalho, a análise do produto-serviço em si teve maior relevância, mas devemos assinalar o impacto da ocorrência do *risco de desenvolvimento* em todo *mix marketing*, principalmente, no que se refere aos elementos: distribuição e às atividades de promoção e comunicação, incluindo as campanhas publicitárias (SANTOS, 2000)

Segundo Sanseverino (2002), a vertente teórica que exclui a responsabilidade do fornecedor, pelos defeitos de produtos-serviços, identificados em decorrência de avanços tecnológicos posteriores ao ingresso desses no mercado de consumo, baseia-se no fato que, na época da entrada em circulação, não seria possível, ao fornecedor detectá-los de qualquer forma, como nos esclarece Silva (1999):

“o momento em que devemos nos reportar é o da colocação em circulação do produto e não na verificação do dano, muito menos o da apreciação da respectiva ação penal. Aspecto importantíssimo, pois a influência do elemento tempo no conhecimento do produto e dos seus perigos pode ser deveras significativa” (pág. 508).

Por outro lado, a busca de soluções para evitar o risco deveria ser realizada pelo fornecedor do produto-serviço, ou nas palavras de Pereira (2003): por aquele que estivesse obrigado a indenizar o dano ao consumidor, sendo que a decisão desse agente de colocar ou não o produto-serviço no mercado se basearia na análise dessas soluções e na pressuposição do risco que deveria correr.

Marins (1993) afirma, com base em questões de ordem sociológicas, que a não adoção dos *riscos de desenvolvimento*, para excluir a responsabilidade do fornecedor, poderia não incentivar novas descobertas, em função dos riscos que delas poderiam advir, desestimulando a criação de novas técnicas e redundar em possível diminuição do bem-estar do consumidor.

Para Calais-Auloy (2002), o argumento que *a responsabilização do fornecedor levaria à ruína das empresas* seria exagerado, não sendo lastreados por dados ou estatísticas. O país que se utilizasse dessa exclusão de responsabilidade não estaria, necessariamente, beneficiando suas empresas, visto que um Estado que

³ Termos traduzidos do inglês :*product, price, place, promotion*.

contasse com legislação mais rigorosa, para normatizar as relações de produção e consumo, poderia gerar maior volume de vendas, devido ao fato de os produtos-serviços serem reputados como mais seguros pelos consumidores. O autor entende que equidade requer que se faça pesar o *risco de desenvolvimento* não sobre o consumidor, mas sobre aquele que tomou a iniciativa de colocar o produto no mercado com a finalidade de obter lucro, sendo, portanto, extremamente injusto financiar o progresso empresarial à custa do consumidor.

Para Gomes (2001), o *risco de desenvolvimento* seria, portanto, um risco inerente à própria atividade, e, como tal sofre está sujeito aos mesmos fatores próprios dos demais riscos empresariais. Ao ingressarem no mercado, os fornecedores (empresas) assumem os riscos derivados da própria atividade empresarial, auferindo o lucro (que nada mais é do que a recompensa pelo risco assumido); mas devem também responder pelo risco que se concretiza.

O Risco de desenvolvimento à luz do CDC

No Brasil, a proteção do consumidor passou a constar do art. 5º, inciso XXXII da Constituição da República, ao dizer textualmente que entre os deveres do Estado, encontra-se o de “promover, na forma da lei, a defesa do consumidor”.

Em decorrência de tal princípio, em 1990, foi editado a primeira edição do Código de Defesa do Consumidor (CDC), ampliando as bases legais para a proteção dos cidadãos contra abusos nas relações de consumo. O CDC parte de uma perspectiva evolutiva, estabelecendo prerrogativas ao consumidor na relação de produção-consumo; a fim de amenizar a “vantagem” do fornecedor, visto que geralmente, este agente representa empresas com melhores condições financeiras.

Logo, a adoção do *risco de desenvolvimento*, como argumento de exclusão da responsabilidade civil do fornecedor, significaria um retrocesso a essa lei, que protege o consumidor, como nos explica Gomes (2001, pág. 216):

“O sistema brasileiro posicionou-se, de maneira diversa, em relação aos ordenamentos jurídicos de Portugal, Itália e Alemanha, negando, ao **risco de desenvolvimento**, a qualidade de eximente de responsabilidade, em consonância com a índole evolutiva que permeia todo o Código de Proteção e Defesa do Consumidor brasileiro, característica que lhe faz um dos diplomas mais avançados do mundo, senão o primeiro deles”.

O art. 12, parágrafo 3º, do Código de Defesa do Consumidor dispõe sobre as causas que excluem a responsabilidade do fornecedor de produtos- serviços, a

saber: a) não-colocação do produto no mercado (inc. I); b) inexistência de defeito (inc. II) e c) culpa exclusiva do consumidor ou de terceiro (inc. III).

Entretanto, o CDC não apresenta qualquer menção aos *riscos de desenvolvimento*, fato que poderia levar à inferência que este instituto não deveria ser considerado para eximir a responsabilidade do consumidor no ordenamento jurídico nacional. Entretanto, tal fato não seria o argumento principal para a não identificação desse risco, como causa excludente de responsabilidade do fornecedor, visto que, que tal posição já está sendo considerada pela doutrina e jurisprudência como tal.

Para Gomes (2001), os defeitos decorrentes de risco de desenvolvimento representam uma espécie do tipo “defeito de concepção”; mas no caso, o defeito decorreria da carência de informação científica, na época da concepção, sob os riscos inerentes à adoção de uma determinada tecnologia nova. Já Marins (1993) não entende assim, como explica a seguir:

“com base nesses pressupostos predominantemente legais pode-se afirmar que é lícito ao fornecedor inserir no mercado de consumo produtos que não saiba nem deva saber resultarem perigosos porque o grau de conhecimento científico à época da introdução do produto no mercado de consumo não permitia tal conhecimento. Diante disso não se pode dizer ser o risco de desenvolvimento defeito de criação, produção ou informação, enquadramento este que é indispensável para que se possa falar em responsabilidade do fornecedor.” (pág. 120).

No contexto das argumentações apresentadas até este ponto, o entendimento de Marins (1993) seria contestável, já que pressupõe que o *risco de desenvolvimento* deveria recair sobre o consumidor, o que contraria, indiscutivelmente, a sistemática e a finalidade do CDC.

Ademais, como afirma Sanseverino (2002), a expressão do Art. 10º: “sabe ou deveria saber” significa que o fornecedor deveria inserir no mercado, apenas produtos-serviços suficientemente seguros, e, portanto, decorrentes de exaustivos processos de testes e pesquisas, especialmente os advindos da produção industrial que impactam diretamente a vida e segurança dos consumidores, a exemplo dos setores farmacêutico e automobilístico.

Para Gomes (2001), o conceito estabelecido na época da elaboração do CDC referente à **colocação em circulação**, se refere a normas regulamentares existentes a respeito de certo produto-serviço e à segurança média exigida para produtos semelhantes, não se relacionando de forma alguma como delimitação de

responsabilidade para os *riscos de desenvolvimento*. Para o autor, esse argumento não se refere à extensão da reparação do dano. Um produto poderia mostrar-se altamente perigoso ou nocivo, após a sua introdução no mercado, sem que para isso apresente um defeito inidentificável à época de sua colocação no mercado.

O art. 12, §2º, do CDC prescreve que “o produto não será considerado defeituoso pelo fato de outro, de melhor qualidade, ter sido colocado no mercado”, já o art. 14, §2º informa que “o serviço não será considerado defeituoso pela adoção de novas técnicas”. A hipótese do *risco de desenvolvimento* não se insere nessas prescrições, na medida em que, nesses casos, os riscos apresentados pelos produtos-serviços foram participados aos consumidores, os quais não poderiam alegar desconhecimento. Se houve omissão, esta poderia se configurar como defeito de informação, a gerar responsabilidade do fornecedor.

Segundo Calixto (2004), deve ser dito, ainda, que o desenvolvimento posterior de novos conhecimentos e tecnologias teriam a finalidade, justamente, de reduzir os riscos. Mas se os riscos são desconhecidos pelo fornecedor e, conseqüentemente, também pelo consumidor, sendo descobertos posteriormente, teríamos a hipótese de *riscos de desenvolvimento*, que desencadeariam a responsabilidade do primeiro, pois houve violação da legítima expectativa do segundo, em relação ao uso do produto.

Khoury (2004) cita, a título de exemplo do Art. 12, §2º, o caso de consumidor que adquiriu um carro há 30 anos e faleceu em virtude de colisão no trânsito, sendo que a causa de sua morte se deveu ao fato de o carro não ter barra de proteção lateral. Nesse caso, a falta desse acessório, que atualmente integraria boa parte dos veículos, não poderia ser considerada defeito no produto (carro).

O autor ilustra também como exemplo referente ao Art. 14, §2º, o fato de uma cirurgia do coração ser realizada atualmente, expondo os pacientes a risco bem menores que no passado, devido a adoção de novas técnicas científicas, não poderia implicar na consideração de que uma cirurgia, realizada há 30 anos com risco bem maior, fosse considerada “defeituosa”.

Além disso, o CDC adotou regime de responsabilidade civil objetiva, atribuindo ao fornecedor o risco pela atividade que exerce, ou seja, os riscos decorrentes da colocação no mercado de produtos- serviços defeituosos devem ser inteiramente lhe imputados. A aceitação da não responsabilidade do fornecedor

representaria, portanto, um retrocesso no regime de responsabilidade objetiva acolhido pelo direito brasileiro, pois atribuiria os efeitos nocivos dos riscos de desenvolvimento ao próprio consumidor (SANSEVERINO, 2002).

Discutir se o fornecedor poderia ou não identificar o defeito do produto quando o inseriu no mercado, seria questionar se sua conduta foi ou não eivada de culpa, culpa que é prescindida pela responsabilidade objetiva, que é o tipo de responsabilidade adotada no CDC (GOMES, 2001).

Pode-se citar, como exemplo, o caso judicial (recurso especial 6422-PR) que embora seja referente a fato anterior à vigência do CDC, manteve a condenação da pretensão indenizatória em desfavor ao laboratório fabricante do fortificante Energisan, visto que uma paciente que o ingeriu veio a falecer, a despeito de o argumento do laboratório pautar no desconhecimento da toxicidade da substância, apresentando laudo pericial, com a conclusão de que se tratava de efeito novo e desconhecido do medicamento (SANSEVERINO, 2002).

A interpretação desses argumentos, com certeza, pode encaminhar o fornecedor ao dever de reparar os danos causados, visto que o consumidor possui o direito basilar à proteção à vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos-serviços considerados perigosos ou nocivos.

Considerações Finais

Por aditar um sistema de responsabilidade civil objetiva, alicerçado no risco de empresa, o CDC não poderia, com razão, exonerar o fornecedor na presença de *risco de desenvolvimento*. Para Lisboa (2001), a não responsabilização do fornecedor, em face dos *riscos de desenvolvimento*, os transfere indevidamente ao consumidor, quando a segurança do destinatário final do produto-serviço seria juridicamente considerada mais importante do que a livre iniciativa da atividade empresarial, que deveria existir de forma limitada e responsável.

Pode-se citar o exemplo da Talidomina, medicamento desenvolvido em 1954, sendo que em 1957 passou a ser comercializado para controlar sintomas de ansiedade, tensão e náuseas. Já em 1960, foram descobertos efeitos teratogênicos provocados pela droga, quando ingerida por gestantes, provocando má formação do feto, durante os três primeiros meses de gestação, o que acarretava o encurtamento

dos membros junto ao tronco (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PORTADORES DA SÍNDROME DE TALIDOMIDA, 2009). Neste caso concreto, o laboratório responsável pela fabricação da Talidomina poderia alegar a não disponibilidade de tecnologia adequada, para se identificar tal efeito, na época de colocação do medicamento no mercado. Entretanto, não se pode acolher tal afirmação, pois o fornecedor estava no mercado com intuito de lucro, e se, porventura, causasse danos ao consumidor por não dispor de tecnologia apropriada para identificar o risco que poderia causar-lhe, deveria indenizá-lo.

O Estado Democrático e de Direito e a própria Constituição propugnam pelo desenvolvimento econômico-social sustentado e, portanto, pressupõem que a atividade empresarial deve ser pautada em valores como a proteção do meio ambiente e do consumidor. Logo, a sustentabilidade sócio-econômica não seria obstada em razão de o fornecedor responder pelos *riscos de desenvolvimento*, pelo contrário, estaria a referida conduta harmonizada com os ditames constitucionais e com os anseios da sociedade (GOMES, 2001).

E sendo assim, a estratégia mercadológica que não considerasse a possibilidade de se concretizar o *risco de desenvolvimento* no processo produtivo ou na prestação de serviços estaria totalmente descontextualizada das tendências macro-ambientais (Mintzberg, 2000).

Os casos de empresas, citados nesse estudo, indicam a importância da inserção do direito na relação produção-consumo e a necessidade dos executivos, envolvidos na formulação estratégica das organizações, inserirem o respeito ao consumidor na ação empresarial, compreendendo que o este ator, no mundo contemporâneo, tem adquirido cada vez mais força (na linguagem de Porter (1989). Empresas que passam ao largo dessa conduta poderão causar prejuízo financeiro, desgaste pela perda de tempo e prejuízo irreparáveis à imagem e à marca (COELHO, 1994), fato agravado pela evolução da Tecnologia da Informação que propicia a rápida proliferação de informações, atingindo grande alcance, e causando prejuízo quase instantâneo à reputação de uma organização, e em decorrência à imagem e marca, fato que certamente refletirá negativamente não só no presente da ação empresarial mas nos negócios futuros.

Portanto, a atribuição do *risco de desenvolvimento* como responsabilidade do fornecedor irá gerar verdadeira seleção natural entre as empresas presentes no

mercado e somente àquelas que priorizem a qualidade de seus produtos-serviços e propiciem ao consumidor segurança quanto à reparação dos danos causados pelos seus produtos-serviços, conseguirão sobreviver (SANSERINO, 2000).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PORTADORES DA SÍNDROME DE TALIDOMIDA Disponível em <<http://members.tripod.com/~abpstalidomida/tali1.htm>>. Acesso em 23 março 2009..

BENJAMIN, Antonio Herman Vasconcellos e. **Da qualidade de produtos ou serviços, da prevenção e da reparação dos danos**. In: Comentários ao Código de Defesa do Consumidor, São Paulo: Saraiva, 1991.

CALAIS-AULOY, Jean. **Risco de desenvolvimento: uma exoneração contestável**. In: Revista de Direito do Consumidor. São Paulo, R.T., v. 42 p. 313-324, abril/junho, 2002.

CALIXTO, Marcelo Junqueira. **A responsabilidade civil do fornecedor de produtos pelos riscos de desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2004.

COELHO, Fábio Ulhoa. O empresário e os direitos do Consumidor. São Paulo: Saraiva, 1994.

DENARI, Zelmo. In: GRINOVER, Ada Pellegrini *et al.* **Código brasileiro de defesa do consumidor comentado pelos autores do anteprojeto**. 7 ed., Capítulo IV, Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

GOMES, Marcelo Kokke. **Responsabilidade civil: dano e defesa do consumidor**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

GRONROOS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing**. 10^o ed. São Paulo:Atlas, 2000.

KHOURI, Paulo Roque. **Contratos e responsabilidade civil no CDC**. Brasília: Brasília jurídica, 2002.

LISBOA, Roberto Senise. **Responsabilidade Civil nas relações de consumo**.. São Paulo: R.T., 2001.

MARINS DE SOUSA, James. **Risco de desenvolvimento e tipologia dos produtos**. In: Revista de Direito do Consumidor. São Paulo, R.T., v. 6, p. 118-133, abril/junho, 1993

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, Agostinho Oil Koppe. **Responsabilidade civil por dano ao consumidor causado por defeito dos produtos**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.

PORTER, Michael E. Vantagem **Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, Fernando Gherardini. **Direito de Marketing**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

SANSEVERINO, Paulo de Tarso Viera. **Responsabilidade civil no Código do Consumidor e a defesa do fornecedor**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, João Calvão da. **Responsabilidade civil do produtor**. Coimbra: Almedina, 1999.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.