

PARA TODOS OS
CAMINHOS DO LIVRO



ISBN nº : 978-65-990477-5-6 .

Título: Diálogos Multidisciplinares

Formato da obra: Digital

Extensão da Obra: .PDF

Edição: Editora FMP- Faculdade Municipal de Palhoça

Ano: 2022

Cidade: Palhoça-SC



WWW.CBL.ORG.BR

Câmara Brasileira do Livro
Rua Cristiano Viana, 91-Pinheiros -São Paulo – SP -CEP: 05411-
000
+55 (11) 3069-1300 cbl@cbl.org.br



DÍALOGOS MULTIDISCIPLINARES

**Org.
Profa. Dra. Luzinete
Carpin Niedzieluk**



2022

**DIÁLOGOS
MULTIDISCIPLINARES**

DIÁLOGOS MULTIDISCIPLINARES

LUZINETE CARPIN NIEDZIELUK

(ORGANIZADORA)



Palhoça
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

Capa

Grégori Michel Czizeweski—Inspirado em “Composição II em Vermelho, Azul e Amarelo, de Piet Mondrian (1930, domínio público)

Diagramação

Grégori Michel Czizeweski

Revisão

A revisão final é de responsabilidade dos autores.

F143d

FACULDADE MUNICIPAL DE PALHOÇA.

Diálogos multidisciplinares / Organizador(a): Luzinete Carpin Niedzieluk. – Palhoça, SC: FMP, 2022.
150 p.

1. Multidisciplinaridade. 2. Pedagogia. 3.
Administração. I. Título. II. Série.

CDU 658

Ficha catalográfica elaborada por Juliano Alberto Alves / CRB-SC 1082



Editora da FMP

Rua João Pereira dos Santos, 305 - Ponte do Imaruim

Palhoça-SC

Coordenadora: Luzinete Carpin Niedzieluk

editora@fmpsc.edu.br

2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Luzinete Carpin Niedzjeluk 09

Caminho didático-metodológico dialógico para o ensino-aprendizagem de gêneros discursivos na formação docente

Luzinete Carpin Niedzjeluk 13

Programa residência pedagógica (RP): interlocuções na formação inicial docente em uma instituição de ensino superior (IES) de SC

Wanderléa Pereira Damásio 25

A concepção dos projetos de trabalho: contribuições à formação docente

Odimar Lorensen 43

Metodologia *leanmanufacturing* e a sustentabilidade: um estudo multicaso nas empresas madeireiras na cidade de Caçador-SC

Francieli Macedo Tumiski, Mauricio Andrade de Lima, Fabiana Elisa Boff Silveira, Joici Lilian Rodrigues 59

Gestão de captação de recursos em projetos sociais

Joici Lilian Rodrigues 107

Apontamentos sobre a formação e prática de professores de filosofia a partir do ponto de vista stirneriano de ensino

Grégori Michel Czizeweski 133

INTRODUÇÃO

Luzinete Carpin Niedzieluk

Diálogos multidisciplinares consiste em uma coletânea que reúne textos sobre duas áreas do saber – pedagogia com foco na formação de professores e administração com foco na contemporaneidade.

Nosso propósito é o de divulgar as pesquisas dos docentes da Faculdade Municipal de Palhoça (FMP) e de colaboradores de outras instituições na busca de ser a abertura de uma porta para o caminho multidisciplinar, sobretudo, atingir um número maior de leitores.

Assim, o primeiro capítulo intitulado “Caminho didático-metodológico dialógico para o ensino-aprendizagem de gênero discursivos na formação docente” assume aspectos teóricos e metodológicos advindos do pensamento bakhtiniano e de seu Círculo, sugerindo um caminho didático para a prática pedagógica com gêneros discursivos.

Em seguida, como segundo capítulo, apresenta-se sob o título “Programa Residência Pedagógica (RP): interlocuções na formação inicial docente em uma instituição de ensino superior (IES) de SC”, este programa objetiva o fortalecimento da prática pedagógica, além de fortalecer, ampliar e consolidar a relação entre a IES e a escola.

O terceiro capítulo apresenta concepções de “Projetos de Trabalho” defendidas pelo professor espanhol Fernando Hernández, como contribuições a formação docente para reflexões sobre a cultura do aprendizado que, conforme o autor, não se fará por reformas, metodologias e/ou conteúdo definidos por especialistas que pretendam impor melhorias ao sistema educacional.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa que envolve a metodologia lean manufacturing, constitui-se em um estudo multicaso nas empresas madeireiras na cidade de Caçador- SC. Assim seu título é “Metodologia lean manufacturing e a sustentabilidade: um estudo multicaso nas empresas madeireiras na cidade de Caçador-SC”.

O quinto “Gestão de captação de recursos em projetos sociais” problematiza o processo de gestão de captação de recursos em projetos sociais, apresentando as lacunas envolvendo a cidadania e o desempenho social, como as ações do governo que não conseguem suprir esta necessidade, assim surge o Terceiro Setor, que busca preencher essa falta do Estado.

O próximo texto “Apontamentos sobre a formação e prática de professores de filosofia a partir do ponto de vista stirneriano de ensino” escrito, obviamente, a partir das colocações de Max Stirner em seu livro *O falso princípio da nossa educação*, busca discorrer sobre a situação do ensino atual, mais precisamente do ensino da filosofia e seu papel, para apontar aspectos considerados como substanciais na formação e na prática dos professores de filosofia.

Este livro busca possibilitar aos docentes, aos colaboradores da Faculdade Municipal de Palhoça (FMP), assim como aos convidados de outras IES, um ambiente colaborativo a publicação e a divulgação de suas importantíssimas pesquisas propiciando que esta leitura chegue a um número maior de leitores.

**CAMINHO DIDÁTICO-METODOLÓGICO
DIALÓGICO PARA O ENSINO-
APRENDIZAGEM DE GÊNEROS DISCURSIVOS
NA FORMAÇÃO DOCENTE**

Luzinete Carpin Niedzieluk

Neste texto buscamos apresentar um possível caminho didático-metodológico para o ensino-aprendizagem de gêneros discursivos na formação docente, situando-nos nos estudos do Círculo de Bakhtin e de seus seguidores no Brasil, com objetivo de contribuir para a construção de um trabalho docente teoricamente amparado e de excelência. Para tal, buscamos responder a seguinte indagação: Como propor o ensino-aprendizagem de gêneros discursivos ancorando-o primeiramente na dimensão extraverbal (ordem do social) para a dimensão linguística conforme a orientação sociológica proposta por Bakhtin e Volochinov, em **Marxismo e Filosofia da Linguagem**, (1999) a seguir:

[...]. Disso [que a língua vive e evolui historicamente na *comunicação verbal concreta, não no sistema linguístico abstrato das formas da língua nem no psiquismo individual dos falantes*] decorre que a ordem metodológica para o estudo da língua deve ser a seguinte:

As formas e os tipos de interação verbal em ligação com as condições concretas em que se realiza.

As formas das distintas enunciações, dos atos de fala isolados, em ligação estreita com a interação de que constituem os elementos, isto é, as categorias de atos de fala na vida e na criação ideológica que se prestam a uma determinação pela interação verbal.

A partir daí, exame das formas da língua na sua interpretação linguística habitual. (BAKHTIN; VOLOCHINOV, 1999, p. 124, grifo dos autores).

Percebemos que, como já dito pelos autores, para a análise da língua deve-se partir da dimensão extraverbal (ordem do social) para a dimensão linguística, pois a comunicação verbal deve ser explicada a partir do vínculo com a situação concreta de interação. Assim a concepção de linguagem adotada aqui é a de linguagem enquanto interação, cuja natureza é social e histórica. É sabido que sob outras perspectivas teóricas, rigorosamente linguísticas, o ensino-aprendizagem do texto, mais especificamente, sua análise inicia pelos aspectos linguísticos, pela dimensão verbal. É claro que estas dimensões não podem ser separadas pois há uma relação inextricável entre elas materializadas nos textos, e ambas são importantes, mas estamos propondo, assim como a perspectiva bakhtiniana, iniciar a análise pelos aspectos extraverbais (as ideologias, os interlocutores, a função social, a intenção

comunicativa, a compreensão responsiva da situação e a atitude valorativa) considerando as relações dialógicas entre os textos.

Nesta perspectiva partimos do texto/enunciado e das particularidades de sua enunciação, isto é, tanto o verbal quanto o não verbal configuram o processo interativo e integram a situação e fazem parte de um contexto histórico maior. Assim, como afirmam Bakhtin e Volochinov (1993 [1929] p. 246-247), “[...] a essência efetiva da linguagem está representada pelo elo social com a interação verbal [...]”. Os autores chamam de unidade real da língua o enunciado e propõem a seguinte ordem metodológica por eles denominada nesse texto de esquema: 1. Organização da sociedade; 2. Intercâmbio comunicativo; 3. Interação social; 4. Enunciados e 5. Formas gramaticais da língua.

A respeito disto Rojo (2005, p. 199) se posiciona:

[...] aqueles que adotam a perspectiva dos gêneros do discurso partirão sempre de uma análise em detalhes dos aspectos sócio-históricos da situação enunciativa, [...] privilegiando, sobretudo, a vontade enunciativa do locutor - isto é, sua finalidade, mas também e principalmente sua apreciação valorativa sobre seu(s) interlocutor(es) e tema(s) discursivos -, e a partir desta análise, buscarão as marcas linguísticas (formas de texto/enunciado e da língua – composição e estilo que refletem, no enunciado/texto, esses aspectos da situação.

Essa autora vai ao encontro dos postulados bakhtinianos

partindo das instâncias sociais na análise. Em **Problemas da Poética de Dostoievski**, Bakhtin (2002b, p. 181) afirma que: “A linguística e a metalinguística estudam um mesmo fenômeno concreto, muito complexo e multifacetado – o discurso, mas estudam sob diferentes aspectos e diferentes ângulos de visão. Devem completar-se mutuamente e não fundir-se.”

A esse respeito Brait (2014, p. 13) assevera que: “O enfrentamento bakhtiniano da linguagem leva em conta, portanto, as particularidades discursivas que apontam para contextos mais amplos, para um extralinguístico aí incluído”. Busca-se desvendar a articulação constitutiva entre o que há de externo e interno na linguagem. “O enfrentamento bakhtiniano da linguagem leva em conta, portanto, as particularidades discursivas que apontam para contextos amplos, para um extralinguístico aí incluído”. (BRAIT, 2014, p. 13).

No entender de Brait (2014), as diferentes maneiras de se conceber este enfrentamento dialógico da linguagem se constitui em movimentos teóricos e metodológicos que se desenvolvem em diferentes direções. E isso ajuda a diferenciar a perspectiva bakhtiniana de outras importantes teorias sob a linguagem.

Corroboramos com o posicionamento destas autoras, pois a luz dos escritos do Círculo enquanto analistas, professores; devemos realizar o movimento dialógico com os dados e o caminho didático-metodológico dialógico para o ensino-

aprendizagem de gêneros discursivos na formação docente proposto em nossa prática didático-pedagógica em sala de aula constitui-se em buscar mostrar aos alunos a aplicabilidade dessa proposta e a sua extensão na formação docente. Exploramos a concepção e o funcionamento dos enunciados (texto- enunciado) e, conseqüentemente, dos gêneros discursivos em sala de aula.

Consideramos o enunciado como um elo da cadeia dos atos de fala; portanto, não pode ser nem o primeiro nem o último, pois há os já-ditos (enunciados históricos), e, em seu horizonte, também estão os enunciados que o seguem (enunciados futuros). Assim, o enunciado é o elo que liga o locutor ao interlocutor, e há um vínculo entre o enunciado e a situação social, ou seja, a situação constitui-se em uma parte do enunciado, indispensável para a compreensão do seu sentido.

Com relação aos gêneros discursivos, segundo Bakhtin (2011), o discurso só pode existir na forma de enunciados concretos e singulares, que, por sua vez, são construídos em um determinado gênero do discurso. Esses gêneros são considerados pelo autor como *tipos* relativamente estáveis e normativos de enunciados que se constituíram historicamente nas diferentes interações sócio-discursivas, também relativamente estáveis. Convém ressaltar que o conceito de *tipo* corresponde a uma forma concreta e histórica e não a uma concepção de caráter teórico-abstrato.

Para Bakhtin, não há enunciado construído fora de um gênero. Dominamos a língua materna através de enunciados concretos que escutamos e reproduzimos na comunicação discursiva com as pessoas que interagem conosco e não por meio de dicionários ou manuais de gramática. O autor considera que nem os gêneros do discurso, nem tampouco as formas da língua são criadas pelo indivíduo falante, mas lhe são dados historicamente, a partir de diferentes situações de interação social relativamente estáveis, nas mais variadas instâncias da comunicação discursiva. Assim, aponta três aspectos constitutivos dos gêneros: o *conteúdo* ou seleção dos temas; o *estilo* verbal ou a escolha dos recursos linguísticos (seleção dos recursos fraseológicos, léxicos e gramaticais da língua); e a *construção/organização composicional* (seleção dos procedimentos composicionais para a organização, disposição e acabamento da totalidade discursiva e para levar em conta os participantes da comunicação discursiva).

Bakhtin (2011) não formaliza tipologias de gêneros, faz uma distinção entre dois conjuntos: gêneros primários (simples) e gêneros secundários (complexos). Essa discussão aparece em Bakhtin mais explicitamente no texto “Os gêneros do discurso” (2011). Os gêneros primários (conversa oral cotidiana, carta, diário íntimo, relato cotidiano) são constituídos em circunstâncias da comunicação discursiva espontânea e imediata, por isso, são considerados pelo autor como mais simples e não

formalizados. Os gêneros secundários (romance, editorial, tese) aparecem nas condições da comunicação cultural mais “complexa”, relativamente mais desenvolvida e organizada, principalmente escrita: na comunicação artística, científica, sócio-política etc.

A partir destes pressupostos propomos o seguinte caminho didático-metodológico dialógico para o ensino-aprendizagem de gêneros discursivos na formação docente. Trabalhamos há alguns anos com o curso de Pedagogia em uma Faculdade Municipal e nos utilizamos deste caminho juntamente com os pressupostos da transposição didática cunhada por Chevallard (1991) e também da elaboração didática proposta por Halté (1998). Para este autor deve-se usar os vocábulos *elaboração didática dos conhecimentos*, ao invés de usar a expressão transposição didática, para servir à prática de ensino, ampliando a noção de *transposição didática* de Chevallard. Para Halté (1998), a *elaboração didática* situa-se em um *projeto didático* e ocorre porque “[...] tal projeto didático seguido por tal conceito, vindo de tal teoria, é eleito e transposto mais do que outro, em convergência com as escolhas dos suportes, com os conhecimentos prévios, com as especialidades convergentes, etc.” (HALTÉ, 1998, p. 192).

Nesse sentido, enquanto docente, em nossa prática devemos partir de uma visão praxiológica situada em um *projeto didático* orientado por uma teoria que privilegie o sistema didático inteiro, considerando o professor e o aluno como protagonistas

essenciais.

Para tal, em sala de aula, partimos da abordagem e/ou do caminho didático- metodológico dialógico para o ensino-aprendizagem de gêneros discursivos proposto pelo próprio círculo, isto é, partimos da dimensão social dos textos-enunciados para a sua dimensão verbal (aspectos estruturais).

Na dimensão social, extralinguística dos textos-enunciados, exploramos questões sobre as condições de produção, de circulação e de recepção dos enunciados. Nas condições de produção, exploramos questões, tais como, esfera social, autoria, horizonte apreciativo- ideológico, valoração. Nas de circulação – esfera, interlocutor, horizonte apreciativo- ideológico do outro, meios de circulação, espaços de circulação e tempo de circulação. Nas de recepção – modos de publicação, situação imediata de interação.

A esse respeito Rojo (2004, p. 06) denomina “[...] capacidades de apreciação e réplica do leitor em relação ao texto (interpretação, interação).” Para a autora é necessária a recuperação do contexto de produção do texto, para interpretá-lo discursivamente. Nesse sentido, sugere indagar o contexto de produção do texto-enunciado:

Quem é seu autor? Que posição social ele ocupa?
Que ideologias assume e coloca em circulação? Em
que situação escreve? Em que veículo ou
instituição? Com que finalidade? Quem ele julga

que o lerá? Que lugar social e que ideologias ele supõe que este leitor tentado ocupa e assume? Como ele valora seus temas? Positivamente? Negativamente? Que grau de adesão ele intenta? Sem isso, a compreensão de um texto fica num nível de adesão ao conteúdo literal, pouco desejável a uma leitura crítica e cidadã. Sem isso, o leitor não dialoga com o texto, mas fica subordinado a ele. (ROJO, 2004, p. 06).

Com relação a dimensão verbal, linguística dos textos-enunciados, observa-se os aspectos enunciativos discursivos que são o tema (o que é dizível), o estilo (estratégias estilísticas para dizer) e a composição (forma relativamente estável de acabamento); os aspectos textuais – que recursos textuais são agenciados sob a baliza do gênero; aspectos linguísticos – que recursos da língua são agenciados à luz das feições do gênero?

Em sala de aula em um primeiro momento, o professor seleciona o texto-enunciado (gênero discursivo) a ser trabalhado e questiona juntamente com os alunos o funcionamento deste texto-enunciado, a partir dos seguintes enunciados-pergunta relacionados a dimensão social:

- Por que este texto-enunciado foi escrito?
- Em que esfera social este texto-enunciado é produzido?
Quais as características desta esfera social?
- Quem é o autor do texto-enunciado? Como esta autoria se projeta no texto-enunciado?
- Onde este texto-enunciado circula?
- Em que suporte circula este texto-enunciado?
- Quando e onde este texto-enunciado foi publicado?
- A quem este texto-enunciado é destinado?

- Como este texto-enunciado é diagramado?

Ao fazer estes questionamentos juntamente com os alunos, o professor possibilita aos alunos a compreensão do funcionamento do texto-enunciado/gênero discursivo que envolve questões em torno da autoria, do projeto discursivo do sujeito-autor, do interlocutor e seu papel no enunciado, a dimensão tempo-espaço (elementos de cronotopo) do gênero e das esferas sociais de produção, circulação e recepção.

Com relação a dimensão verbal sugere-se os seguintes questionamentos:

- Qual o tema do texto-enunciado/gênero discursivo?
- Que posições avaliativas são marcadas nesse texto-enunciado?
- Que relações esse texto-enunciado estabelece com outros textos-enunciados?
- Qual o projeto discursivo do autor?
- Quais recursos linguísticos (lexicais, gramaticais, textuais) estão utilizados para realizar o projeto discursivo do autor à luz do gênero em questão?
- Como é a organização composicional do texto-enunciado em questão?
- Há presença do discurso direto e indireto no texto-enunciado?

Nestes questionamentos são evidenciados os aspectos de funcionamento do gênero – conteúdo temático, estilo e composição – em determinada esfera social.

Desta maneira, os alunos ampliam seu letramento crítico a respeito da linguagem em uso e passam a utilizar os textos-enunciados, os gêneros discursivos nas mais diversas situações de que fazem parte.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail M. **A Estética da Criação Verbal.**

Tradução do russo por Paulo Bezerra. 6.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011 [1979].

BAKHTIN, Mikhail M. **Marxismo e filosofia da linguagem.**

Trad. Michel Lahud e Yara F. Vieira. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999 [1929].

BAKHTIN, Mikhail M. **Problemas da Poética de Dostoiévski.**

Tradução do russo, notas e prefácio de Paulo Bezerra. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002 [1963].

BAKHTIN, Mikhail M.; VOLOCHINOV, Valentin N. La construcción de la enunciación. In: SILVESTRI, Adriana, BLANCK, Guillermo. **Bajtín y Vigotski: la organización semiótica de la conciencia.** Barcelona: Anthropos, 1993. p. 245-276.

BRAIT, Beth. Análise e teoria do discurso. In: BRAIT, Beth (Org.). **Bakhtin: outros conceitos-chave.** 2 ed. São Paulo: Contexto, 2014. p. 09-31.

CHEVALLARD, Yves. **La transposition didactique: du savoir savant au savoir enseigné.** Grenoble, La Pensée Sauvage, 1991.

HALTÉ, Jean-François. L' espace didactique et la transposition.

Trad. Ana Paula Guedes.

Pratiques, França, n. 97-98, jun. 1998. p. 171-192.

PONZIO, Augusto. **Dialogando sobre diálogo na perspectiva bakhtiniana**. São Carlos: Pedro&João Editores, 2012.

ROJO, Roxane. **Letramento e capacidades de leitura para a cidadania**. São Paulo: SEE: CENP, 2004. Disponível em: https://www.academia.edu/1387699/Letramento_e_capacidades_de_leitura_para_a_cidadania Acesso em: 13 maio 2022.

ROJO, Roxane. Gêneros do discurso e gêneros textuais: questões teóricas e aplicadas. In: MEURER, José L.; BONINI, Adair; MOTTA-ROTH, Désirée. (Orgs.). **Gêneros: teorias, métodos e debates**. São Paulo: Parábola. 2005. p. 184-207.

**PROGRAMA RESIDÊNCIA PEDAGÓGICA (RP):
INTERLOCUÇÕES NA FORMAÇÃO INICIAL
DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSI-
NO SUPERIOR (IES) DE SC**

Wanderléa Pereira Damásio

INTRODUÇÃO

O texto Programa Residência Pedagógica (RP): Interlocuções na formação inicial docente em uma Instituição de Ensino Superior (IES) de SC têm como objetivo compreender sob o olhar das preceptoras e residentes se o Programa Residência Pedagógica está contribuindo para o aperfeiçoamento da formação inicial docente.

A questão central desse texto é: O Programa Residência Pedagógica está contribuindo para o aprimoramento da formação inicial docente? Este estudo está entrelaçado pelo aporte teórico à legislação vigente do Programa RP (BRASIL 2018) que orienta so-

bre os procedimentos e regulamentação, BNCC (2017) que traz os objetivos de aprendizagem, bem como as áreas de conhecimentos articuladas ao plano de aula, Soares (2014) que trata da formação inicial e docência, Freire (2001 e 2005) que traz o diálogo, Zabalza (2014) com aprofundamentos sobre o profissional da educação, Tardif (2014) com reflexões sobre a formação docente e profissional, Sacristã (1998) com os saberes, o currículo e a escola.

O Programa iniciou em agosto de 2018, com a inserção de um Centro Universitário Municipal da Grande Florianópolis que percebe a relevância do Edital, na formação de futuros profissionais da educação. Inscreve-se no Edital Capes nº 06/2018 e após a participação em todas as instâncias exigidas, é selecionado dentre outras IES para adentrar na primeira experiência de formação inicial ao programa que tem como princípio uma das políticas de formação inicial dos Cursos de licenciaturas, no caso dessa Instituição, o Curso de Pedagogia.

Passados meses de imersão do programa que tem encerramento em 2020, trazem subsídios por meio desse texto para socializar os dados coletados durante seu parcial percurso, sob o olhar dos residentes acadêmicos/as (24) graduandos selecionados pela IES), a Coordenação Institucional de Ensino Superior (01) que administra o Sistema de Controle de Bolsas e Auxílios – (SCBA da CAPES), dialoga, ajuda na formação dos residentes e preceptores, Docente Orientadora da IES (01) que orienta os residentes e pre-

ceptores na caminhada do programa e acompanha suas atuações pedagógicas durante o processo, além de registros com relatórios semestrais, as escolas selecionadas pela CAPES (2) na representatividade dos professores preceptores (03) que são os professores selecionados pela Secretaria de Educação do Município para as mediações de observações e intervenções pedagógicas e 75 alunos (25 por escola) das Instituições de Ensino (02) participantes do processo e selecionadas pela CAPES por meio do (Índice de Educação Básica) IDEB.

Sabe-se que o estágio curricular era uma primeira iniciação para a formação dos graduandos, porém, entende-se que algumas lacunas persistiam na caminhada desse estágio obrigatório.

E assim, após a construção do projeto institucional e as ações estabelecidas para a implementação, às lacunas poderiam minimizar ou até desaparecer na formação dos pedagogos. A proposta era nova no âmbito educacional e partiu-se para a implementação com todos os atores acima já mencionados.

Delineia-se por meio do Edital a seleção para que os acadêmicos com mais de 50% de estudos efetivados no Curso de Pedagogia pudessem participar do Referido Programa (Norma estabelecida pelo Edital da CAPES). Após várias reuniões com parceiros como Secretaria de Educação do Município, Instituto do Ensino Superior (IES) e as escolas selecionadas pelo MEC, apresentou-se o projeto, os trâmites legais e a organização pré-elaborada.

DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O Programa Residência Pedagógica (RP) tem como foco principal:

Aperfeiçoar a formação dos discentes de cursos de licenciatura, por meio do desenvolvimento de projetos que fortaleçam o campo da prática e conduzam o licenciando a exercitar de forma ativa a relação entre teoria e prática profissional docente, utilizando coleta de dados e diagnóstico sobre o ensino e a aprendizagem escolar, entre outras didáticas e metodologias (BRASIL, 2018, p. 1).

Este fortalecimento da prática pedagógica abrange aos residentes um tempo maior nas unidades de ensino, compreendendo como a escola se organiza para as ações pedagógicas. Além de fortalecer, ampliar e consolidar a relação entre a IES e a escola, promovendo sinergia entre a entidade que forma e a que recebe o egresso da licenciatura e estimulando o protagonismo das redes de ensino na formação de professores (BRASIL, 2018).

Um ponto específico dos trabalhos no Programa RP trata de Promover a adequação dos currículos e propostas pedagógicas dos cursos de formação inicial de professores da educação básica às orientações da Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2017).

Entende-se que a concepção pedagógica está voltada para a construção e conhecimentos e os residentes estão imersos no Projeto Político Pedagógico da instituição de ensino em que atuam pa-

ra a compreensão dos sentidos pedagógicos ao qual a escola está imersa.

Então, um ponto forte que optou-se para o pedagógico era pensar em uma educação ativa, que pudesse superar a passividade nas relações residentes – preceptoras.

Também aportou-se em Tardif (2011), cujo autor afirma o saber do professor não está relacionado com o próprio saber, com sua identidade, experiência de vida, trajetória profissional, na relação com os alunos e outros atores escolares.

Para Tardif:

Os saberes profissionais dos professores parecem ser, portanto, plurais, compósitos, heterogêneos, pois trazem à tona, no próprio exercício do trabalho, conhecimentos e manifestações do saber-fazer e do saber-ser bastante diversificados e provenientes de fontes variadas, as quais podemos supor também que sejam de natureza diferente (TARDIF, 2011, p. 61).

Esse saber-fazer e saber-ser é aporte de compreensão do saber essencial que um professor/a precisa incorporar-se para atuação pedagógica.

Nesse sentido, Tardif registra uma importante reflexão:

[...] os alunos são também seres sociais cujas características socioculturais despertam atitudes e julgamentos de valores nos professores. Porém, por ser um ser social o aluno sofre diversas influências que fogem do controle do professor, restringindo mui-

tas vezes sua participação na vida do educando apenas na sala de aula (2011, p. 129).

O referido autor apresenta uma importante reflexão com relação às diversas influências sobre o aluno e professor, o que demanda estarem abertos ao diálogo.

Em seus estudos, Freire propõe a busca da consciência crítica de todos os envolvidos no processo de aprendizagem e de acordo com Scocuglia (2006, p. 45):

Freire defende o diálogo como veículo pedagógico principal da educação conscientizadora que busca a liberdade como alternativa de construção da pessoa, contra a massificação e a alienação e contra a introjeção da sombra opressiva.

Nóvoa (2011, grifos do autor, p. 1), salienta que "[...] as questões da diversidade, nas suas múltiplas facetas, que abrem caminho para uma redefinição das práticas de inclusão social e de integração escolar. A construção de novas pedagogias e métodos de trabalho [...]".

Magda Soares (1986) foi um alicerce com aprofundamentos teóricos importantes. Essa autora norteou o foco do processo de alfabetização e letramento nos estudos da formação dos preceptores e residentes.

Conforme a autora,

Assim, desde a educação infantil, a criança vai trilhando o caminho da alfabetização e do letramento: vai aprendendo a tecnologia da escrita e aprendendo a fazer uso dessa tecnologia. Trilhamos na experiência da autora com o Projeto Alfalettrar (alfabetizar letrando) realizado no Município de Lagoa Santa (MG): aprender a tecnologia da escrita para ter condições de desenvolver habilidades de seu uso, desenvolver habilidades de uso para ampliar o domínio da tecnologia (SOARES, 1986 p. 150).

Soares(1986) ainda deixa claro que o “[...] propósito desta exposição é mostrar uma alternativa, não uma solução, de desenvolvimento profissional de alfabetizadores e de avanço na qualidade do ensino para crianças de escolas públicas” (p. 148).

Também se estudou a Base Nacional Curricular Comum (BNCC), para a compreensão desse documento e o fortalecimento de práticas pedagógicas com a construção de um planejamento sustentado pelo referido documento e suas áreas de conhecimento identificadas pelos Parâmetros Curriculares e a LDBN/1996 que estavam sempre articulados aos estudos.

Aportou-se também em Zabalza (2014, p. 62) na apropriação e integração do estágio curricular como prática social. O referido autor salienta que “A escola é uma instituição educativa, esforça-se em utilizar os meios mais eficazes para atingir as finalidades educativas perseguidas pela sociedade”.

Visto que a docência trata justamente do processo ensino-aprendizagem, das relações entre professores e estudantes em seu

espaço mais imediato, que é a sala de aula e demais espaços pedagógicos, trazer autores que consolidem uma prática pedagógica que sustente e corrobore a realidade dos sujeitos faz com que realmente a escola cumpra o seu papel de proporcionar experiências enriquecedoras que beneficiem seus acadêmicos estagiários, alunos e professores na qualificação dos trabalhos pedagógicos.

Para aprimoramento da formação pedagógica dos preceptores e residentes, os estudos teóricos possibilitaram uma base de conhecimentos importantes para o planejamento, às ações pedagógicas e os espaços educativos vivenciados pelos envolvidos no Programa RP.

METODOLOGIA E RESULTADOS

Para o itinerário dessa pesquisa, a metodologia utilizada foi à exploratória que consiste em um estudo aprimorado da pesquisadora com o objeto que está sendo investigado.

Para que pudesse compartilhar as experiências, foi realizado um questionário, que foram compartilhados entre os vinte e quatro residentes, retornando em tempo hábil treze e considerados para essa análise além dos/as treze residentes, três Preceptoras.

Na visão dos Residentes: Os aprendizados ofertados pelo Programa Residência Pedagógica com base nas/nos residentes: salientam que estão mais seguros para planejar; estreitamento da teoria

e prática, diversificação de experiências mais significativa. *Participação ativa diante das práticas pedagógicas*, o vivenciar na residência esteve respaldado em um referencial teórico que orienta a formação do professor e a intervenção na realidade, de modo a garantir a função social da escola, o que nos fortifica dizer que consideramos o “diálogo como veículo pedagógico principal da educação” (SCOCUGLIA 2006, p. 45).

Apropriação do conhecimento, diferentes modos de ver a educação. Considerando que os/as residentes estão imersos no referido Programa, considera-se oportuno salientar que o objetivo vem sendo alcançado, constituindo práticas e teorias com olhar crítico do fazer pedagógico.

Os residentes sentem-se honrados em estar participando de um Programa que vem sendo reconhecido pela Comunidade Acadêmica, embora também reiterássemos que há necessidade de combater o estreitamento curricular e o engessamento teórico e que conforme Freire (2001, p. 37) “[...] devemos perceber que as aspirações, os motivos e os objetivos contidos nas temáticas significativas são aspirações, motivos e objetivos humanos”.

Afirmam que *É um privilégio e uma grande oportunidade estar participando do Programa Residência Pedagógica, com as observações participativas e as intervenções estou adquirindo novas ações, métodos e estratégias de ensinar. Orientadora e preceptora estão sendo um alicerce para minha formação. Olhar crítico voltado para o trabalho pedagógico, e mais que pedagógico, “[...] é*

preciso, portanto, fazer dessa conscientização o primeiro objetivo de toda educação: antes de tudo provocar uma atitude crítica, de reflexão que comprometa a ação” (FREIRE, 2001, p. 46).

Reconhecem a *Didática em sala de aula, ética e estética na prática pedagógica, planejamento flexível com ações e reflexão e ação formação pessoal e acadêmica. As trocas de conhecimento com as crianças com as quais tem contato e contribuiu muito para processo de formação, pois com ela consegue-se conciliar os conteúdos estudados em sala, com a prática, mostrando que teoria e prática devem andar de mãos dadas.* E Charlot empodera-nos com a afirmação de que “[...] a educação é política na medida em que transmite às crianças ideias políticas sobre a sociedade, a justiça, a liberdade, a igualdade, etc.” (2013, p. 60).

A vivência em sala de aula; o aprimoramento do olhar sensível, da escuta ativa. o entendimento de que é preciso ter vários planos, pois os mesmos podem não ser bem aceitos pelas crianças; a criticidade; o programa está sendo fundamental na ampliação do processo de construção social e profissional.

Uma das Preceptoras salienta que *estar participando de um programa de esfera nacional é um tanto enriquecedor para a formação enquanto estudante. O olhar pedagógico possibilitou observar uma professora que vem desempenhando um papel de mediadora na formação das crianças, e nos mostrando que é possível fazer a diferença mesmo sem recursos.* E afirmam que o *Programa Residência Pedagógica proporciona a oportunidade de estar em contato direto com a escola, o que é muito significativo para a sua formação, já que o*

curso de pedagogia oferece pouca prática. Nesse olhar fundante, e conforme as reflexões de Tomaz Tadeu da Silva (1993, p. 219) em seus estudos com outros autores, incorporar nas entrelinhas “[...] seu questionamento crítico sobre o presente e nós mesmos” ao qual denomina “ontologia crítica de nós mesmos com permanente motivação”.

Nesse processo de refletir o humano, compreendem a responsabilidade e comprometimento que é ser Professor! Um processo humanizado. Para o fortalecimento de práticas pedagógicas significativas na sua formação, as preceptoras trazem para contribuir nessa dimensão as relações entre Universidade e Escola que são marcadas por diversas contradições em que a relação entre teoria e prática coloca-se como elemento no centro dessa disputa.

Afirmam que *é neste espaço-escola, criada para a formação das novas gerações, que a função social, cultural e política precisam ser exercitada, produzindo o desenvolvimento dos sujeitos* (preceptoras). E nas palavras de Freire (2001, p. 108) “[...] a conscientização não é uma varinha mágica para os revolucionários, mas uma dimensão de base de sua ação reflexiva”.

Ainda nos relatos das preceptoras, *a Universidade precisa conceber e acreditar que na escola podem sim, ser construídos espaços de coletividade, aprendizagem e formação humana*, o que impulsiona o pensamento de Freire (2001, p. 46) “[...] a realidade não pode ser modificada, senão

quando o homem descobrir que é modificável e que ele pode fazê-lo”.

O Programa Residência Pedagógica tem como foco a integração do estágio obrigatório do Curso de Pedagogia com a imersão dos mesmos na escola, para tentar superar esses “saberes disciplinares” (SOARES, 2014).

Na percepção de uma das preceptoras, o Programa Residência Pedagógica vem em um momento de conflitos e reflexões acerca da Educação no Brasil. Para essa profissional: *A oportunidade de participar do Programa Residência Pedagógica veio em um momento que eu estava desmotivada e repensando o trabalho em sala de aula que eu estava realizando.*

A professora preceptora constata que *Estava sentindo falta de discussões coerentes e engajadas com a educação que “eu” acredito ser possível realizar no Brasil. O Programa Residência Pedagógica está tornando possível a ressignificação da minha prática docente, pois: Oferece formação teórica preocupada com as necessidades da sala de aula. Constrói a relação entre escola e universidade. Ao estar engajada na formação de outros, eu me torno mais preocupada com a minha, pesquisando e estudando mais. Possibilita reflexão diária, fazendo com que a práxis educativa seja parte do trabalho e não um momento específico. Contribui com mudanças didáticas em sala. Motiva, encoraja, fortalece e humaniza (Preceptora).* Nos registros de uma das preceptoras, o Programa Residência Pedagógica é *Construção de outros tipos de relações, relações esta que precisam ser mediadas pelos conhecimentos, mas não qualquer tipo*

de conhecimento, mas aqueles mais elaborados, conhecimentos que possibilite que os sujeitos se percebam como parte da história. Diante disso, a participação nesse Programa Federal está me possibilitando vislumbrar as reais e concretas possibilidades de formar pequenos coletivos, produzindo, ainda que minimamente a emancipação dos sujeitos envolvidos, crianças, professores e residentes.

E nas contribuições de Freire (2001), o primeiro objetivo da educação é o sujeito atuar consciente do fazer pedagógico e de sua transformação no mundo e “[...] antes de tudo provocar uma atitude crítica, de reflexão, que comprometa a ação”.

No olhar das Preceptoras e Residentes, a imersão no cotidiano da escola traz importante contribuição para a formação docente. Consideram que cada ação desenvolvida como as formações realizadas pela Coordenadora, Docente orientadora, Preceptoras e encontros com Palestrantes estabelecem um elo fortalecedor para a compreensão dos saberes pedagógicos, bem como para a atuação da prática.

Entendem que há ainda muito a melhorar no Programa Residência Pedagógica, mas que a imersão em uma escola-campo traz a possibilidade de discussão crítica nas concepções histórico-culturais dos contextos pedagógicos entre IES e Unidades de Ensino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que o Programa RP é uma política da Formação Inicial e que é uma experiência única que os Residentes, Preceptores, Docente Orientadora e Coordenação Institucional da IES estão vivenciando, e que conforme os relatos estão colhendo bons frutos com essa experiência!

O mesmo envolve a Instituição do Ensino Superior, que permitiu e deu total abertura para que o Programa pudesse ser efetivado na comunidade acadêmica! Concebe-se as interlocuções da IES com seus residentes acadêmicos/as, a Coordenadora Institucional e a Docente orientadora, a Secretaria de Educação Municipal com seus professores e alunos, suas escolas e a CAPES que oferta respaldo financeiro a todos/as os envolvidos como propulsores para implementação de projetos inovadores que estimulem articulação entre teoria e prática nos cursos de licenciatura, conduzidos em parceria com as redes públicas de educação básica (BRASIL, 2018).

Essas parcerias estabelecem uma relação de comprometimento e eficácia com o que mais nos respalda para um trabalho qualitativo: a aprendizagem significativa dos envolvidos.

Conforme os relatos entre Preceptoras e Residentes, a relação entre escola e universidade com a implementação do programa RP tem colaborado para que a formação inicial (graduandas/os) tenha um novo olhar e atuação qualitativa na educação básica arti-

culada ao estágio com o propósito e o fortalecimento da sua formação.

O estágio obrigatório do Curso de Pedagogia está interligado com todas as articulações do programa RP, porém, fica fortalecido pelo processo de **imersão** na escola e os estudos realizados na IES no Curso de Graduação em Pedagogia.

Estamos trilhando ainda alguns pontos a ser melhorados como afirmam os residentes e preceptoras: Articulação mais próxima com todos os segmentos e parcerias, agendas pré-estabelecidas e tempo hábil para os encontros de formação entre preceptoras e residentes.

Nossa luta sempre será por uma educação de qualidade, com foco na aprendizagem dos estudantes, embasada em teorias pedagógicas que compreenda o humano como alicerce e o respeito às diversidades.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Programa Residência Pedagógica**. EDITAL CAPES nº 06/2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Acer/Desktop/PROJETO%20RESIDENCIA/27032018-Edital-6-Residencia-Pedagogica-Alteracao-II.pdf>Acesso em:20 dez 2022.

CHARLOT, Bernard. **A mistificação Pedagógica realidades sociais e processos ideológicos na teoria da Educação**. Tradução: Maria José do Amaral Ferreira. São Paulo: Cortez, 2013.

FREIRE, Paulo. **Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire.** São Paulo: Centauro, 2001.

_____. **Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

NÓVOA, A. **O regresso dos professores.** Lisboa: Livro Brasil, 2011.

SACRISTÁN, J. G.; GÓMEZ, A.I.P. **Comprender e transformar o ensino.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

SCOCUGLIA, Afonso Celso. **As Histórias da ideia de Paulo Freire e a atual crise de paradigmas.** João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2000.

SOARES, Magda. Formação de Rede. Uma alternativa de desenvolvimento profissional de alfabetizadores. *Cadernoscenpec | São Paulo | v.4 | n.2 | p.146-173 | dez. 2014.* Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#search/graziela+textos?projector=1.15/03/2019>. Acesso em: 15 mar. 2021.

PIMENTA. Selma Garrido Estágio e docência: diferentes concepções. **Revista Poiesis** -Volume 3, Números 3 e 4, pp.5-24, 2005/2006. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/viewFile/10542/7012>. Acesso em: 18 de fev. 2021.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional.** Petrópolis: Vozes, 2011.

SILVA, Tadeu Tomaz da. **Teoria Educacional Crítica em tempos pós-modernos.** Porto Alegre: Artes médicas, 1993.

ZABALZA, Miguel A. **O estágio e as práticas em contextos profissionais na formação universitária.** São Paulo: Cortez. 1ª ed. 2014.

A CONCEPÇÃO DOS PROJETOS DE TRABALHO: CONTRIBUIÇÕES À FORMAÇÃO DOCENTE

Odimar Lorenset

No presente capítulo, visando contribuir para a formação docente, apresenta-se uma síntese da concepção de Projetos de Trabalho defendida pelo professor espanhol Fernando Hernández. O autor chama de Projeto de Trabalho o enfoque global, relacional e integrador da construção de conhecimento, que vai além da educação tradicional de transmissão de saberes compartimentados e selecionados pelo professor. Ele reforça que um Projeto de Trabalho não é um método ou uma pedagogia baseada numa série de passos, mas uma forma de refletir sobre a escola e sua função, e sendo assim, sempre será diferente em cada contexto. Trata-se, pois, de uma cultura do aprendizado que, conforme o autor, não se fará por meio de reformas, metodologias e/ou conteúdos definidos por especialistas que pretendam impor melhorias ao sistema educacional.

Na década de 1980, baseando-se principalmente nas postulações de J. Dewey, Hernández pauta uma nova concepção de projetos como modo de educar. A origem dos projetos é atribuída, já nas primeiras décadas do século XX, ao próprio Dewey, cuja preocupação era a de tornar o espaço escolar vivo e aberto às novas exigências da sociedade. O educador valorizava a experiência e considerava que a educação tem função social e deve promover o sujeito de forma integrada. Essa ideia se opunha ao conceito de uma escola compartimentada que, no ano de 1910, Dewey descrevia como oprimida pela multiplicação de matérias, que se apresentavam sobrecarregadas de fragmentos desconexos, só aceitos baseados na repetição.

Hernández (1998, p. 67) aponta algumas ideias que sustentam essa primeira versão dos projetos: “[...] a partir de uma situação problemática, levar adiante um processo de aprendizagem vinculado ao mundo exterior à Escola, e oferecer uma alternativa à fragmentação das matérias”. Para ele, é necessário unir a essas ideias que sustentam uma primeira versão dos projetos as quatro condições que Dewey denomina “ocupações construtivas” e que ganharam espaço na sala de aula e são conhecidas como projetos:

- a) *o interesse do aluno*, ainda que seja fundamental, não basta, se não se define que tipo de objetivo e atividade contém;
- b) atividade que deve ter algum *valor intrínseco*. O que quer dizer que *devem ser excluídas as atividades*

meramente triviais, as que não têm outra seqüência do que o prazer imediato que produz sua execução;

c) a terceira condição é que, no curso de seu desenvolvimento, o projeto apresente *problemas que despertem nova curiosidade*, criem uma demanda de informação e a necessidade de continuar aprendendo;

d) por último, deve-se contar com uma considerável *margin de tempo* (Grifos no original). (HERNÁNDEZ, 1998, p. 68).

Além de Dewey, também deram sua contribuição para os projetos: Pestalozzi e Fröebel que, já no século XVIII, apontavam a necessidade de uma educação voltada para os interesses e as necessidades infantis; Ferrière e Krupskaja e, depois, Makarenko, que realizaram experiências com projetos integrados no início do século XX; Montessori e Decroly que, desde 1907, defenderam os temas lúdicos e o ensino ativo; Freinet, na década de 1930, que propôs a valorização do trabalho e da atividade em grupo para estimular a cooperação, a iniciativa e a participação. Já em 1934, foram registradas 17 interpretações diferentes de método de projetos (MARTÍ, 1934 *apud* HERNÁNDEZ, 1998).

A partir da década de 1960, produz-se um segundo fluxo de interesse pelos projetos. O estudioso Bruner estabeleceu o ensino baseando-se em conceitos-chave a partir das estruturas das disciplinas e concebeu o Currículo em Espiral, que seria um estágio mais avançado das ideias-chave. Desta década, pode-se ainda citar como propulsores dos projetos a interpretação de Paulo Freire, que intro-

duziu um debate sobre os temas geradores, e o inglês Lawrence Steynhouse, cuja contribuição foi a de incentivar os projetos como prática do professor-pesquisador.

A CONCEPÇÃO DOS PROJETOS DE TRABALHO

Os Projetos de Trabalho são concebidos como uma proposta inovadora e radical. Acredita-se, pois, ser possível organizar um currículo por temas e problemas, mesmo sendo eles de diferentes naturezas, dos quais os alunos tornem-se cúmplices e aprendam a pesquisar, indo atrás de informações e respostas, para depois aprender a selecioná-las, interpretá-las, ordená-las e torná-las públicas. Nessa direção, assume-se que o melhor percurso não somente para aprender, mas também para “aprender a aprender”, é o da pesquisa, em que teoria e prática não se dissociam, fazendo com que o conhecimento da realidade e a intervenção nela tornem-se mais facilmente possíveis (HERNÁNDEZ, 1998; HERNÁNDEZ; VENTURA, 1998; HERNÁNDEZ, 2000).

Hernández escreve que, se alguém pedisse uma caracterização mais específica e diferencial dos Projetos de Trabalho, daria uma primeira resposta baseada no que ele observa de muitos docentes que realizam projetos:

- Parte-se de um tema ou de um problema negociado com a turma.

- Inicia-se um processo de pesquisa.
- Buscam-se e selecionam-se fontes de informação.
- Estabelecem-se critérios de ordenação e de interpretação das fontes.
- Recolhem-se novas dúvidas e perguntas.
- Estabelecem-se relações com outros problemas.
- Representa-se o processo de elaboração do conhecimento que foi seguido.
- Recapitula-se (avalia-se) o que se aprendeu.
- Conecta-se com um novo tema ou problema (HERNÁNDEZ, 1998, p. 81).

As ideias em tela são, para o autor, hipotética sequência, e demonstram que aprendizagem e ensino se realizam mediante um percurso flexível. O quadro apresentado serve, assim, como pista sobre o significado de um projeto, mas não é a única rota para se entender o que é um Projeto. Hernández, então, traça outra rota, a do que não é um projeto:¹

Um percurso descritivo por um tema.

Uma apresentação do que sabe o professor, que é o protagonista das decisões sobre a informação e que é o único que encarna a verdade do saber.

Um percurso expositivo sem problemas e sem um fio condutor.

Uma apresentação linear de um tema, baseada numa sequência estável e única de passos, e vinculada a uma tipologia de informação (que se encontra nos livros-texto).

Uma atividade na qual o docente dá as respostas sobre o que já sabe.

Pensar que os alunos devam aprender o que queremos ensinar-lhes.

¹Essa rota foi pensada por uma professora da Escola Infantil durante uma reunião de professores com os quais outrora Hernández trabalhara. No entanto, não se esclarece em suas obras quem é e de onde são estes professores.

Uma apresentação de matérias escolares.
Converter em matéria tudo o que nossos alunos gostam e o que lhes apetece. (HERNÁNDEZ, 1998, p. 82).

Evidencia-se ainda que os Projetos de Trabalho vêm para mudar a organização do espaço e do tempo escolar, tornando o uso destes mais flexível e menos fragmentado. O tempo é planejado por períodos de trabalho, em função daquilo que se determinou aprender. De tal modo, não há uma estrutura de aulas fechadas, mas “espaços de trabalho”. O espaço e o tempo se adequam às atividades, e não o contrário, como no ensino tradicional.

“PASSOS” DE DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO

Passos entre aspas, pois, ao ser questionado sobre a organização didática de um Projeto de Trabalho, Fernando Hernández deu a seguinte resposta:

No livro da organização do currículo (A organização do currículo por Projetos de trabalho - o conhecimento é um caleidoscópio) existe uma seqüência de passos porque foi o que nos ajudou a dar forma ao processo que se estava vivendo, mas o que aconteceu é que essa seqüência de passos por via das circunstâncias teve que se vincular aos Parâmetros Curriculares, por exemplo, e se transformou em um método, porém nunca devia ser transformado num método de fato. Um projeto começa de muitas maneiras e se finaliza de muitas maneiras, porque certamente uma das coisas que

os Projetos incentivam é a criatividade (MARANGON, 2002, p. 01).

O vocábulo “passos”, de tal modo, é utilizado como uma forma didática de abordar a organização dos conhecimentos escolares, mas não deve transformar um projeto em uma receita que diz como fazer conhecimento. Na obra supracitada, Hernández e Ventura (1998) abordam didaticamente os aspectos mais relevantes da organização dos conhecimentos escolares, baseados nas experiências da Escola Pompeu Fabra². Contudo, sem desmerecer, de modo algum, a organização dos autores, neste trabalho, parte-se para uma organização mais resumida que aponta quais seriam os “passos” propostos, a qual é apresentada na sequência.

A problematização

Diz respeito ao momento em que surge a grande questão ou as questões que serão trabalhadas pelo grupo e utilizadas como eixo para organizar os diferentes conteúdos. O problema pode partir de um tema pertencente ao “currículo oficial”, proceder de uma experiência comum, originar-se de um fato da atualidade; pode ser proposto pelo professor, ou emergir de uma questão que ficou pendente em outro Projeto (HERNÁNDEZ, 1998).

² Uma escola de Barcelona, sobre a qual Hernández e Ventura baseiam toda a sua obra “A organização do currículo por Projetos de trabalho: o conhecimento é um caleidoscópio”.

Quando o problema parte da turma, no entanto, há de se ver que o critério de escolha não deve se basear no “porquê gostamos”. É preciso levar em conta que nem sempre os alunos propõem projetos educativamente valiosos. De acordo com Santomé (1998, p. 206), “[...] podem existir propostas que gerem diversão e prazer, mas que do ponto de vista educacional resultem triviais e acrescentem muito pouco ou nada ao conhecimento prévio dos estudantes.” Um bom projeto deve ser prazeroso e educativo ao mesmo tempo, propiciando certa continuidade nos aprendizados, apoiando-se nos interesses dos alunos, mas também gerando neles novos interesses.

Professor e alunos, juntos, devem perguntar-se sobre a necessidade, a relevância e o interesse de trabalhar um determinado problema/tema. Nesta etapa inicial, a função principal do professor é mostrar ao grupo, ou fazê-lo descobrir as possibilidades do projeto proposto para que se avance no processo de ensino-aprendizagem. Um trabalho com projetos não se limita a um simples estudo de um tema. Sua característica principal é a resolução de problemas ligados ao tema (o que queremos saber e por que queremos saber).

O desenvolvimento

Após a problematização, surge a necessidade de se planejar as estratégias mais adequadas para se atingir os objetivos propostos e chegar às respostas para as perguntas feitas pelo grupo. Hernández e Ventura (1998, p. 69), entre as várias explicações sobre o que cabe aos professores nesta “etapa” do Projeto, esboçam, em síntese, que é necessário especificar o fio condutor, buscar materiais, estudar e preparar o tema, envolver componentes do grupo, destacar o sentido funcional, manter uma atitude de avaliação e recapitular o processo seguido. Além da síntese sobre a atividade docente, os autores escrevem quais são as atividades dos alunos durante a realização do Projeto: contribuir na escolha do tema, planejar o desenvolvimento do tema, participar na busca de informação, realizar o tratamento da informação, analisar os capítulos do índice, realizar um *dossiê* de sínteses, realizar a avaliação e propor novas perspectivas.

Os Projetos, assim, se caracterizam por uma tarefa coletiva que, muitas vezes, pode ser composta de diversas subtarefas. Para sua execução é preciso planejar, prever, dividir responsabilidades, “aprender a aprender”, desenvolver capacidades e realizar procedimentos específicos, usar recursos tecnológicos, aprender a trabalhar em grupo agindo de acordo com as normas, valores e atitudes esperadas, “controlar” o tempo, dividir e redimensionar as tarefas, avaliar os resultados em função do planejamento inicial (HERNÁNDEZ, 1998; HERNÁNDEZ; VENTURA, 1998).

Essa característica de partilha do planejamento, inerente ao desenvolvimento do projeto, favorece o necessário compromisso do sujeito que aprende com sua própria aprendizagem, pois é muito mais produtiva a aprendizagem quando o grupo que realiza o projeto conta com a participação de cada um para alcançar uma meta comum. O envolvimento dos alunos e do(s) professor(res) nesta etapa é de fundamental importância para o êxito do Projeto de Trabalho. Todos devem planejar as estratégias em conjunto e todos devem ser cúmplices no desenvolvimento das mais diversas atividades, como pesquisas, excursões, saídas de campo, exposições dos materiais coletados, confecção de painéis, confecção de portfólios, dossiês, dramatizações etc.

Ao professor que trabalha com Projetos de Trabalho cabe o papel de mediador, orientador e facilitador do processo. Deve ele ainda incitar o aluno a tomar consciência de suas dúvidas temporárias e certezas provisórias, ao mesmo tempo em que colabora na articulação de informações e conhecimentos anteriormente adquiridos, e a gerenciar o seu desenvolvimento. É necessário compreender o que postulou Paulo Freire (2011), quando afirmou que se deve promover educação que liberte, que provoque no aluno a capacidade de refletir, pensar e criar, e que não seja uma educação bancária, pautada na inculcação de conteúdos. O aluno, assim, não é um simples receptor passivo, mas é parte do processo. Ainda nesta perspectiva, também cabe ao professor que orienta Projetos de Tra-

balho respeitar os diferentes estilos e ritmos de trabalho dos alunos nas diferentes “etapas” do projeto. Não é o professor quem planeja o que o aluno deve executar, ambos são sujeitos de aprendizagem, cada um atuando segundo seu papel e nível de desenvolvimento.

A síntese

A síntese não começa exatamente ao final do Projeto de Trabalho; ela é prevista e preparada desde a primeira “etapa” e prossegue durante sua construção, com previsão, organização e sumarização das informações coletadas. Nesta “etapa”, avaliam-se os conhecimentos adquiridos pelos alunos, os procedimentos utilizados, as atitudes incorporadas e, sobretudo, se os “porquês” levantados inicialmente foram resolvidos e em que nível. São possíveis ainda, nesta fase, a realização de exposições dos materiais coletados, a apresentação dos portfólios, dossiês, dramatizações e a confecção de painéis (HERNÁNDEZ, 1998; HERNÁNDEZ; VENTURA, 1998). Quando se trata de problemáticas, como aquelas relacionadas ao meio ambiente, a realização de passeatas, fóruns, seminários e diferentes apresentações passa a ser uma necessidade e não apenas sugestão. Não existe um momento exato para dar por encerrado um projeto, pois se deve dispor do tempo necessário para que os objetivos a que o grupo se propôs sejam alcançados. Assim, um projeto pode demorar vários dias e até meses.

PROJETOS DE TRABALHO E TRANSDISCIPLINARIDADE

Os Projetos de Trabalho, em sua inteira proposta, não são constituídos de simples prática com passos a serem seguidos, como assinalado, pelo contrário, vão além, são ou devem ser parte de um currículo integrado, fundamentado numa atitude globalizada de educação: a transdisciplinaridade.

As metodologias tradicionais trabalham os conteúdos escolares em gavetas denominadas disciplinas. Isso conduz a uma organização segmentada de conteúdo e tempo escolares: horário de Matemática, horário de Português, horário de Ciências e, entre um horário e outro, um professor ou alguns professores abrem uma “brecha” para trabalhar “meio ambiente”. Os conhecimentos aportam na mente dos estudantes rotulados pelas disciplinas, e lá se instalam ou não, sem se conectar uns com os outros, como se não se relacionassem entre si. Assuntos que deveriam ser tratados de forma que fossem somadas as ciências para sua melhor compreensão, como é o caso do meio em que se vive e todas as suas complexas dimensões e interações, são tratados de modo separado, quando dá tempo, por entre brechas e por obrigatoriedade.

O enfoque disciplinar não dá conta de provocar a interação do conhecimento com as várias disciplinas criadas pela ciência moderna, já que a proposta é desarticulada, ou seja, separa para estu-

dar. Contrariando essa concepção disciplinar, a transdisciplinaridade emerge como uma dentre as características que atualmente aparecem no âmbito da pesquisa, de modo especial nas áreas e problemáticas que recebem um maior reconhecimento da comunidade científica. Busca-se, assim, a transdisciplinaridade como uma saída viável para a fragmentação.

Em relação à etimologia e ao conceito de transdisciplinaridade, Theophilo (2006, p. 03) escreve: “o prefixo *trans* remete ao que está entre, através e além das disciplinas. A transdisciplinaridade vai além do que se denomina disciplina, que é a memória do conhecimento”. Para Hernández (1998, p. 123):

A transdisciplinaridade representa uma concepção da pesquisa baseada num marco de compreensão novo e compartilhado por várias disciplinas, que vem acompanhado por uma interpretação recíproca das epistemologias disciplinares. A cooperação, nesse caso, dirige-se para a resolução de problemas e se cria a transdisciplinaridade pela construção de um novo modelo de aproximação da realidade do fenômeno que é objeto de estudo.

A transdisciplinaridade como paradigma emergente, na opinião daqueles que a defendem, propõe ir além do universo fechado da ciência e trazer à tona a multiplicidade dos modos de conhecimento, assim como a multiplicidade de indivíduos produtores desses novos e velhos modos de conhecimento. Considera-se, por

esta proposta, que somente uma inteligência que leve em consideração a dimensão planetária dos problemas atuais poderá enfrentar a complexidade social e o desafio de autodestruição material e espiritual da espécie humana.

Concordam os mais diversos especialistas que, para se estabelecer um currículo escolar integrado numa visão transdisciplinar, é necessário muito trabalho e muita reflexão, sobretudo porque demora bastante tempo para uma determinada organização conseguir se desfazer da fragmentação do currículo escolar, criada e mantida pelas didáticas especiais que atuam como verdades únicas e estabelecem os conteúdos que devem ser ensinados. Como uma proposta transgressora, para que se estabeleça uma perspectiva transdisciplinar, é preciso antes questionar o porquê de certas disciplinas estarem no currículo e outras não, e com que função as disciplinas entraram ou saíram do currículo. Hernández (1998, p. 48) lembra que, neste contexto, “[...] pode ser importante perguntar-se aonde vamos parar com toda essa aventura e como responder a essas mudanças”. E questiona: “Em que direção deveriam seguir os caminhos da educação escolar?”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta forma de organizar o currículo e o ensino das escolas vai de encontro às “estruturas engessadas” e à compartimentação

sindical das disciplinas que muitos professores ainda defendem. Portanto, querer currículo integrado, global, organizado a partir de Projetos de Trabalho, como já assinalado, é um árduo desafio, que exige muita dedicação e cooperação, pois não se trata de estabelecer temas ou problemas para engavetá-los, como tantos o fazem. A transdisciplinaridade como base do currículo integrado deve favorecer novos objetos de conhecimento para fazer deste algo que permita aos indivíduos continuar aprendendo, bem como tornar a prática pedagógica uma aventura social e intelectual, uma caminhada por uma vida mais saudável, justa e equilibrada.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

HERNÁNDEZ, Fernando. **Cultura visual, mudança educativa e projeto de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HERNÁNDEZ, Fernando. **Transgressão e mudança na educação: os projetos de trabalho**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

HERNÁNDEZ, Fernando; VENTURA, Montserrat. **A organização do currículo por projetos de trabalho: o conhecimento é um caleidoscópio**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MARANGON, Cristiane. **Entrevista com Fernando Hernández**. Disponível em: <http://novaescola.abril.com.br/>

ed/154_ago02/html/repcapa_qdo_hernandez.htm. Acesso em: 13 set. 2022

SANTOMÉ, Jurjo T. **Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

THEOPHILO, Roque. **A transdisciplinaridade e a modernidade**. Disponível em: <http://www.sociologia.org.br/tex/ap40.htm>. Acesso em: 12 set. 2022.

**METODOLOGIA *LEANMANUFACTURING* E A
SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO MULTICA-
SO NAS EMPRESAS MADEIREIRAS NA CIDADE
DE CAÇADOR-SC**

Francieli Macedo Tumiski

Mauricio Andrade de Lima

Fabiana Elisa Boff Silveira

Joici Lillian Rodrigues

INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico instável em que a sociedade moderna está inserida as organizações precisam buscar ao máximo a produtividade diante das mudanças, e essas transformações mudam a forma de trabalhar, produzir e se relacionar com o cliente além de criar valor agregado ao produto. Uma forma de acompanhar essa nova realidade no mercado é o aperfeiçoamento constante da organização, conscientizando os envolvidos de que o esforço

em conjunto pode garantir o progresso da empresa de forma que, utilizando as ferramentas corretas, podem ajudar o processo produtivo sustentável (JUSTA, 2016).

Segundo Porter (1999), a preocupação das empresas em melhorar a qualidade baseando-se na diminuição dos custos é forçada pelas exigências do mercado e pela competitividade. Assim, para se manter no mercado atual, as organizações estão enfrentando um ambiente com dificuldades ambientais, econômicas e sociais e, dessa forma, estão buscando meios de competitividade, apostando em metodologias de gestão como o *Lean Manufacturing* como recurso para se obter sustentabilidade no processo produtivo. Corroborando Ferreira (2012) afirma que a adequação da sustentabilidade tem relação positiva com a implementação *Lean*, especialmente pela redução de desperdício e de retrabalho, menor uso de transporte e consumo de materiais e energia, considerando a redução em erros de execução, número de reclamações, número de tarefas e melhoria do layout. Complementam Womack, Jones e Roos, 2004; Sayer, 2015) que a ideia de produção enxuta apresenta uma filosofia operacional ou um sistema de negócios, ou seja, uma forma de especificar valor e alinhar na melhor sequência as ações que criam valor. É realizar essas atividades sem interrupções de maneira eficaz cada vez com menos recursos, tornando a organização sustentável. Também é uma forma de tornar o trabalho mais satisfatório e de eliminar desperdícios e não empregos.

A indústria madeireira representa uma atividade econômica importante com diversas inter-relações com outros setores da economia. Neste tipo de indústria tem-se uma sucessão de operações, iniciando pela extração, o armazenamento, o tratamento químico e modelagem. O resultado final desta indústria enquanto produto pode ser muito variado, tais como móveis, tábuas para construção civil, celulose para a fabricação do papel, entre outros derivados da madeira (SEBRAE/SC, 2020).

Nestes setores empresas catarinenses com atividades na cadeia produtiva da madeira na cidade de Caçador, faz com que as empresas estejam preparadas para aproveitar novas oportunidades de negócios, que focam na produção de celulose, madeira para caixaria e produção de móveis. Entraves para o crescimento existem e são os mesmos para o cenário econômico nacional, tais como logísticas deficitárias, acesso a recursos financeiros e problemas de falta de mão de obra, acrescidos das exigências complexas e de difícil atendimento na esfera ambiental (SEBRAE/SC, 2020).

Historicamente, as cidades que compõem a região do Alto Vale do Rio do Peixe, bem como a cidade de Caçador, são marcadas pelo crescimento econômico exploratório, uma vez que tendo as mesmas raízes em seu nascimento, a formação da economia regional se dá pelo surgimento de complexos industriais madeireiros favorecendo o fluxo de mão de obra e a extração da matéria prima, como também está cercada por investimentos financeiros e tecno-

lógicos, abastecendo o mercado da madeira, que é o principal produto da região, assim como outras cadeias produtivas (AMARP, 2004).

Assim, a aplicação da metodologia *Lean Manufacturing* pode ser utilizada como ferramenta de gestão para o desenvolvimento de indústrias de transformação que buscam aumentar a produtividade e competitividade, reduzindo desperdícios e prezando pela qualidade de vida e sustentabilidade.

Diante desse contexto, pergunta-se: **Como a metodologia de gestão *Lean Manufacturing* pode ser utilizada de forma sustentável pelas empresas madeireiras da cidade de Caçador – SC?**

O tema escolhido se deve em virtude da preocupação a respeito do cuidado com recursos naturais devido às mudanças climáticas, o que tem levado as organizações a se adequarem nesse novo contexto ambiental e social, uma vez que pela necessidade de proteção ao meio ambiente, se tornou um fator importante de competitividade e sobrevivência no mercado mundial. Diante da realidade socioambiental atual, e da acirrada competição por espaço no mercado, é necessário que as organizações busquem aperfeiçoamento de seus processos produtivos, sob viés de produzir mais com menos recursos, ou seja, a produção de forma eficaz é de fato possível, desde que utilizado as ferramentas certas, possibilitando a competitividade no cenário econômico, e sustentabilidade no contexto soci-

al e ambiental.

Nesse caso, a metodologia *Lean Manufacturing* caracteriza-se como um sistema de produção adaptável às flutuações de demanda, somando-se alta qualidade, respostas rápidas e que possibilita a produção ao menor custo eliminando as perdas. Este sistema produtivo, também possibilita as empresas fabricar uma grande variedade de produtos, conforme pedidos específicos além de entregá-los aos clientes com *lead time* mais curtos. Isto foi obtido através da constante identificação e eliminação das perdas ou mudas, na linguagem japonesa (ANTUNES, 1995).

Sob o aspecto científico do desenvolvimento da pesquisa sobre a implantação e manutenção do sistema *Lean Manufacturing* nas indústrias de transformação da cidade de Caçador no estado de Santa Catarina, justifica-se pela escassez de material publicado nesse setor e nessa região, sendo que por se tratar de um polo madeireiro pautado no comércio internacional, a aplicação da ferramenta de gestão estaria em concordância com a busca pela sustentabilidade industrial local, conseqüentemente tendo índices econômicos favoráveis em relação a renda e lucros para o município estudado, aliados ao bem estar social da população e ao cuidado do meio ambiente, atingindo a legislação e ao padrão internacional de produção sustentável (AMARP, 2004).

Por fim, este estudo possui uma estrutura dividida em cinco seções. Após a contextualização, de caráter introdutório, a seção

dois traz a fundamentação teórica sobre sistema *Lean Manufacturing*. A terceira seção descreve os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados dos dados coletados. E a quinta seção apresenta as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A preocupação com o meio ambiente não é um tema que está sendo analisado de forma recente, mas é um debate que tem suas origens na Europa do século XIV e assim evolui da preocupação com a escassez da madeira para a sustentabilidade de gerações presentes e futuras. Dessa forma, tendo em vista as ideias de Barbieri (2020) sobre sustentabilidade, o pensamento sustentável foi se firmando a partir da segunda metade do século XX, tendo contribuído para isso diversos eventos de caráter internacional, deixando de basear-se em considerações exclusivamente econômicas e passam a incluir temas e abordagens de outras áreas, como sociologia, ciência política, biologia, ciências da terra, educação, gestão pública e empresarial, dos quais a ONU e suas agências deram contribuição significativa.

De acordo com Barbieri (2020), a preocupação com a degradação ambiental devido aos processos de crescimento econômico e desenvolvimento, deu-se lentamente e de modo muito diferenciado entre os diversos agentes e à medida que os problemas ambi-

entais aumentam em quantidade e complexidade, eles ultrapassam a dimensão local não reconhecendo fronteiras, sendo necessário encontrar novos instrumentos de intervenção capazes de alcançar o espaço internacional.

Contudo, agir de forma socialmente justa é se preocupar com o impacto das ações sobre as pessoas, e para uma organização ser responsável implica tomar decisões e implementar programas que melhoram a qualidade de vida dos envolvidos. Desta forma, é necessário introduzir ferramentas de gestão que permite planejar, implementar e manter recursos de sustentabilidade dentro da organização. Sobre a dimensão econômica reconhece-se que uma empresa precisa gerar lucro e ter o seu valor de mercado aumentado, gerando riquezas para seus acionistas. Mas, outras formas de capital devem ser consideradas além do econômico e social que é o ambiental, que é a origem de tudo o que os humanos produzem para suprir suas necessidades. Os recursos naturais são intangíveis e proporcionados pela natureza, sendo que, a quantidade limitada no meio ambiente, necessita de preservação para manter sua vitalidade (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2016).

Afirma Alves (2019), inserir a sustentabilidade nas ações das empresas representa um grande desafio. Se antes podiam fabricar produtos sem se preocuparem com a origem da matéria-prima, com a poluição gerada em suas fábricas e nem com os resíduos advindos do descarte do produto usado ou de sua embalagem, agora

se tornam necessários estudos que aliviem os impactos ambientais, econômicos e sociais de suas ações e seus produtos.

Postula Elkington (2012) guiar as empresas na direção da sustentabilidade exigirá mudanças drásticas no desempenho da linha dos três pilares (lucro, pessoas e planeta), e alguns desafios não são encontrados no interior, mas entre as áreas envolvidas. Nesse sentido, a sustentabilidade necessita além da tecnologia, definir radicalmente as novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial. Isso exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeira e física do capital, mas do capital social, humano e natural.

Dentro da concepção de sustentabilidade e competitividade, se justifica o uso da aplicação e manutenção da filosofia *Lean Manufacturing* nas indústrias de transformação, uma vez que o sistema produtivo é composto pela transformação dos insumos em produtos que atendam às necessidades da sociedade por meio de alternativas para a redução de impactos ambientais, econômicos e sociais, ou seja, a utilização de tecnologias que produzam mais quantidade de bens, com menos mão de obra, no menor tempo possível, incentivando a cultura do fazer certo da primeira vez, com os colaboradores fazendo parte das melhorias, propondo melhores formas de simplificar o seu processo de forma que desperte a mentalidade enxuta em todos(SANTOS, 2019).

2.1 O sistema toyota de produção e seus derivados

Segundo Sayer (2015) algumas das principais corporações mundiais são conhecidas por desenvolverem sistemas e negócios únicos e competitivos. Desde o início experimental nasceu o que a Toyota veio a chamar de Sistema de produção Toyota, a produção enxuta (WOMACK, JONES e ROOS, 1992).

Conforme Womack, Jones e Ross (1992) para o sistema Toyota tais evoluções eram bem-vindas, pois, os consumidores começaram a revelar que o mais importante no carro era a confiabilidade e, logo, a empresa descobriu já não ter de igualar exatamente os preços dos competidores de produção em massa. A verdadeira importância para essa indústria estava no fato de não tratar de meras réplicas do enfoque norte americano e assim, os japoneses estavam desenvolvendo uma maneira inteiramente nova de produzir, chamada de produção enxuta.

De acordo com Rodrigues (2016), a cultura e disciplina dos japoneses e o foco permanente no combate ao desperdício em todos os níveis e aspectos, fizeram com que eles buscassem novos meios para organizar o seu sistema produtivo. É nesse contexto que Eiji Toyoda, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo buscam uma nova forma de organizar um sistema produtivo, que surge dentro da Toyota e inicialmente é denominado “Sistema Toyota de Produção”, sendo depois atraído por outras organizações ou setores, que agregaram valores e inseriram novos conceitos. Esse sistema serviu de base para o “Sistema de Produção Enxuta” ou *Lean Manufacturing*.

O grande diferencial do modelo estava relacionado ao conceito e à visão de desperdício em todas as etapas do processo, e na liderança e no comprometimento de seus colaboradores. O desperdício, muda para os japoneses, é um conceito construído diante dos aspectos culturais e das dificuldades e carências pelas quais o povo japonês passou; já a liderança e o comprometimento são vinculados ao respeito e à disciplina com uma sólida raiz em uma cultura milenar (RODRIGUES, 2016).

De acordo com Womack, Jones e Ross (1992) o termo “*Lean*” deve-se ao fato de que a natureza da Manufatura Enxuta é a busca constante pela utilização de menores quantidades de tudo, ou seja, produzir mais com menos recursos. Assim, buscava-se melhoria do processo de manufatura diante das dificuldades socioeconômicas em que o país se encontrava no pós-guerra para que a Toyota fosse mais competitiva.

O modelo Toyota de Gestão é utilizado para atingir um alto grau de desempenho e competitividade, acelerar processos, reduzir perdas e melhorar a qualidade do produto final. Este modelo está sendo cada vez mais, utilizado por várias empresas ao redor do mundo (LAUDANO, 2010).

O *Lean Manufacturing* é uma estratégia de gestão da produção que tem como objetivo principal o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade por meio da eliminação sistemática e sustentável dos desperdícios na cadeia produtiva, os quais são

definidos como as atividades que não agregam valor ao produto (SHINGO, 1996; OHNO, 1997; WOMACK; JONES, 1992).

Dentro do sistema *Lean*, uma atividade que não atende os critérios de valor agregado, está fadada a ser oficialmente uma atividade de valor não agregado. Seja porque o cliente não está disposto a pagar ou porque a atividade não transformou o produto/serviço de uma forma mensurável, ou ainda por que a atividade não foi feita certa desde a primeira vez. Em outras palavras, pela perspectiva do consumidor, trata-se de tempo e esforço perdidos. As atividades sem valor agregado são mais profundamente descritas pelos três Ms: muda, mura e muri, apresentadas no Quadro 1 (SAYER, 2015).

Segundo Pezi (2020) o conceito de desperdício dentro do Sistema Toyota de produção é qualquer coisa que não seja a quantidade mínima de equipamentos, materiais, peças e tempo de trabalho absolutamente essenciais para a produção. Um conceito muito forte que norteia toda a análise é o de agregação de valor, este sempre é definido sob a ótica do cliente, ou seja, desperdício é tudo aquilo que consome recursos, mas não agrega valor.

Quadro 1: Exemplos de Desperdícios 3M's

Muda (desperdício)	É uma atividade que consome recursos sem criar valor ao cliente. Muda é uma palavra em japonês e seu significado está exatamente ligado ao som que tem, pesado e desagradável, gruda na boca. Muda significa desperdício, ou qualquer atividade que o cliente não está disposto a pagar.
O muda tipo 1	Incluem ações que não tem valor agregado, mas que por outras razões são consideradas necessárias. Essas formas de desperdício normalmente não podem ser eliminadas de imediato.
O muda tipo 2	São aquelas atividades que não tem valor agregado e são desnecessárias. Essas atividades são as primeiras a serem eliminadas.
Mura (irregularidade)	É um desperdício causado por variação de qualidade, custo ou entrega. Quando as atividades não fluem de modo contínuo e consistente, mura é o resultado. O mura consiste de todos os recursos que são perdidos quando a qualidade não pode ser prevista, como custos com testes, inspeção, retrabalho, retornos, horas extras e viagens não programadas até o cliente. Aplica-se técnicas de redução de variância para eliminar o mura
Muri (sobrecarga)	Muri quer dizer "difícil de fazer" e pode ser causado por variações na produção, maus projetos de funções ou de ergonomia, mau ajuste de peças, ferramentas ou gabaritos inadequados, e assim por diante. Muri é a sobrecarga desnecessária de pessoas, equipamentos ou sistemas por demandas que excedem a capacidade. Por uma perspectiva <i>Lean</i> , o muri se aplica ao design de trabalho e tarefas, ou seja, tarefas com muri tem momentos em que são nocivas, causam desperdício ou são desnecessárias. Executam-se avaliações ergonômicas e análise detalhada de trabalho das operações para eliminar movimentos que são nocivos ou desnecessários.

Fonte: Pascal, 2008 e Sayer, 2015

Ohno (1997) classificou os desperdícios em sete categorias conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Exemplos de Desperdícios

<p>Movimento</p>	<p>O movimento desperdiçado tem tanto um componente humano quanto mecânico envolvido. Movimento humano desperdiçado está relacionado à ergonomia do local de trabalho. Maus projetos ergonômicos afetam de forma negativa a produtividade e qualidade, além de afetar a segurança. A produtividade sofre quando há caminhar, alcançar ou torção desnecessários. A qualidade sofre quando o trabalhador precisa ir além de seu limite para processar ou verificar uma peça utilizada para o trabalho, pois precisa se esticar ou se torcer, ou devido a condições ambientais prejudiciais</p>
<p>Espera</p>	<p>Esse desperdício é facilmente visualizado quando ocorre uma interrupção do fluxo do processo por motivo qualquer que seja. O produto ou a informação deixam de ser transformados e permanecem inertes no processo, em geral aguardando a disponibilidade de um recurso ou mais. Também ocorre quando há um excesso de produtos em processo (WIP - <i>work-in-process</i>) devido a uma grande produção de lotes, problemas no equipamento linha abaixo ou defeitos que exigem correção. A espera aumenta o lead time, ou seja, o tempo entre o momento em que o cliente fez o pedido e o momento em que ele o recebe, uma medida crucial dentro do sistema <i>Lean</i>.</p>
<p>Transporte</p>	<p>O desperdício no transporte inclui o desperdício em grande escala causado pelo <i>layout</i> ineficiente no local de trabalho, pelo equipamento excessivamente grande, ou pela produção tradicional de lotes. Tal desperdício ocorre, por exemplo, quando grandes lotes precisam ser transportados de um processo para outro. Produzir lotes menores e colocar os processos mais próximos uns dos outros pode reduzir o muda de transporte. Existe também um componente menor relacionado ao transporte por trabalhadores de peças dentro de uma área específica de um processo. Desperdícios de transporte, atraso e movimento estão intimamente ligados. O transporte é muda necessário é evidente que materiais precisam ser movidos dentro da fábrica, mas isso deve ser minimizado.</p>

Fonte: Pascal (2008) e Pezi (2020).

Retrabalho	Quando o resultado não é conforme o esperado e a atividade é refeita para fornecer o resultado esperado na primeira vez, sendo em alguns casos sucata. Pode ser facilmente visualizado quando existe perda de recursos, sejam estes matéria-prima, tempo ou informação. O muda de correção está relacionado a produzir e ter que consertar produtos com defeito. Consiste em todo o material, o tempo e a energia envolvidos na produção e no conserto de defeitos. Hoje em dia, há uma enorme quantidade de literatura sobre custos de qualidade - ou seja, sobre os custos de corrigir esse muda.
Superprodução	Esta é uma forma sutil de muda relacionado a produzir mais do que o cliente requer. Esse tipo de muda com frequência existe em empresas administradas por seus departamentos de engenharia. Por exemplo, empresas encantadas por uma determinada tecnologia ou comprometidas em atingir uma dada meta técnica podem esquecer daquilo que o cliente realmente quer.
Superprocessamento	Sempre que forem utilizados mais recursos do que o necessário para a obtenção ou manutenção do resultado. Facilmente visualizado quando o resultado possui características a mais do que o requisitado pelo cliente.
Estoque	Muda de estoque está relacionado à manutenção de matéria-prima, peças e WIP desnecessariamente. Essas condições resultam do fluxo reprimido em uma fábrica e no caso em que a produção não está ligada ao ritmo do Mercado.

Portanto, aprender a ver o desperdício é um primeiro passo importante. Porém, o sistema *Lean* é muito mais do que uma caçada a *muda*. Também existem metas positivas importantes e por fim, procurar envolver os membros da equipe em todas essas atividades, pois eles são a fonte de melhorias contínuas (PASCAL, 2008).

Segundo Liker (2007) o diagnóstico organizacional é basicamente uma questão de juntar e avaliar informações e decidir como utilizá-las. Entretanto, antes de mudar, é necessário realizar um diagnóstico organizacional a fim de conhecer a situação presente.

Nesse caso, o diagnóstico deve ser feito *in loco*, pois deve-se entender completamente as situações de trabalho a partir de uma compreensão própria, seguida diretamente no gembu, ou seja, local de trabalho onde tudo acontece, e assim, sugerir ações corretivas e entender profundamente os detalhes da área a ser estudada.

Dessa forma, Liker (2005) explica que o nivelamento Heijunka não fabrica produtos em relação ao fluxo real de pedidos dos clientes, que podem crescer ou decrescer radicalmente, porém considera o volume total de pedidos de um determinado período e nivela-os, fazendo com que a mesma quantidade e combinação sejam produzidas a cada dia. Este nivelamento é essencial para evitar as perdas (*muda*), eliminar o desnivelamento (*mura*) e sobrecargas do processo (*muri*). Afirma ainda o autor que o sistema permite criar uma operação enxuta e fornecer aos clientes um melhor atendimento e qualidade, sem o dever de se produzir sempre por pedido.

Por fim, o nivelamento significa alimentar uniformemente a produção, enquanto atende à demanda dos clientes por vários produtos (CUMMINGS, 2007). Contudo, é possível então criar uma operação mais enxuta e fornecer aos clientes melhor atendimento e qualidade do plano de produção, sem a necessidade de sempre se produzir por pedido (LIKER, 2007).

Postula Rodrigues (2016) o *Just in Time* (JIT), cuja tradução significa “no momento exato”, teve como visionário Kiichiro Toyoda, mesmo antes do surgimento da Toyota, da qual foi o funda-

dor. Após uma visita que fez à fábrica da Ford, em Detroit, foi inspirado a conceber um sistema para controlar os estoques em todas as estações de trabalho, reduzindo, assim, desperdícios em toda a linha de produção.

Segundo Ohno (1997), o JIT também é conhecido como Produção Enxuta ou *Lean Manufacturing*, e trabalha com a melhoria contínua e com a melhoria do desempenho produtivo da empresa. O significado da produção Enxuta como sendo uma filosofia, que reduz os tempos dos processos, reduz os tempos de entrega dos produtos, reduzindo os custos, com qualidade elevada e reduzindo os desperdícios. O JIT visa uma maior otimização do processo, sendo importante a eliminação de estoques desnecessários, tanto de matéria-prima, quanto de produtos em processo e produtos acabados, pois os estoques vinculam recursos como o caixa, o espaço e a mão-de-obra (PASQUALI, 2010).

Neste contexto de desafios operacionais, o modo como essa abordagem pode contribuir para a eficiência do processo operacional da produção, uma vez que diante da constante evolução competitiva manufatureira mundial, é essencial saber utilizar adequadamente as técnicas estratégicas para se obter vantagem competitiva, de modo que se alcance uma melhoria contínua da qualidade dos produtos, a fim de reduzir o custo e aumentar a produtividade (AMASAKA, 2014; WAKCHAURE, VENKATESH, KALLURKAR, 2006).

Afirma Silva (1994) os 5'S foram interpretados como sentidos, não só para manter o nome original do programa, mas porque refletem melhor a profundidade da ideia de mudança comportamental. É preciso sentir a necessidade de fazer, assim, adotou-se o senso de utilização para seiri, senso de ordenação para seiton, senso de limpeza para seiso, senso de saúde para seiketsu e senso de auto-disciplina para shitsuke.

As empresas com o objetivo da busca de melhoria da qualidade de vida no trabalho criaram no programa 5'S uma base para o desenvolvimento dessa qualidade. Não só os aspectos de qualidade e produtividade devem ser delegados aos funcionários, o mesmo deve ocorrer com relação à organização da área de trabalho, gerando descarte dos itens sem utilidade, liberação de espaço, padrões de arrumação, facilitando ao próprio funcionário saber o que está certo e o que está errado, manutenção da arrumação, limpeza, áreas isentas de pó, condições padronizadas que clareiam a mente do funcionário e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, em equipe, dia após dia (ROSA, 2007).

Muitos são os benefícios de um programa 5S implantado e gerenciado com eficácia, e entre os principais estão aproveitamento eficaz dos espaços, a otimização de materiais e mobiliário, a redução do desperdício, a motivação das equipes de trabalho, a maior organização, a maior limpeza, a criação de novos valores na organização (RODRIGUES, 2016).

O Programa 5'S depende da capacidade de as pessoas se organizarem e trabalharem em conjunto para um fim comum. Quando todos os envolvidos no processo e na instituição, desde a alta administração até o pessoal que executa a mais simples das tarefas, conhecem e aplicam no seu dia-a-dia os conceitos que sustentam a metodologia, pode-se considerar implantada a Gestão pela Qualidade Total. Neste caso, todos conhecem seus processos, produtos, clientes, e sabem identificar claramente as relações de causa e efeito nos processos pelos quais são responsáveis (ROSA, 2007).

METODOLOGIA

A seguir, o delineamento e o procedimento metodológico, bem como a coleta e o tratamento dos dados.

Delineamento metodológico

O delineamento metodológico da pesquisa utilizada nesse estudo está apresentado no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Classificação e tipo de pesquisa

Classificação	Tipo de pesquisa
Quanto a finalidade	Uma pesquisa básica ou fundamental é aquela cujo objetivo é adquirir conhecimentos novos que contribuam para o avanço da ciência, sem que haja uma aplicação prática prevista. Fontenelles e Simões (2009) (ABNT e KENDALL, 2003).
Quanto a natureza	Uma pesquisa observacional, o investigador atua meramente como expectador de fenômenos ou fatos, sem, no entanto, realizar qualquer intervenção que possa interferir no curso natural e/ou no desfecho dos mesmos, embora possa, neste meio tempo, realizar medições, análises e outros procedimentos para coleta de dados. (SILVA, 2004, HULLEY, 2003, CUMMINGS, 2003).
Quanto a abordagem	A concepção metodológica que norteia este estudo é de natureza qualitativa, a qual busca compreender o significado que os indivíduos atribuem a determinado problema social ou humano (CRESWELL, 2010).
Quanto aos objetivos	A pesquisa exploratória visa a uma primeira aproximação do pesquisador com o tema, para torná-lo mais familiarizado com os fatos e fenômenos relacionados ao problema a ser estudado. (SILVA, 2004).
Quanto aos procedimentos técnicos	A pesquisa bibliográfica, sua base é a análise de material já publicado. É utilizada para compor a fundamentação teórica a partir da avaliação atenta e sistemática de livros, periódicos, documentos, textos, mapas, fotos, manuscritos e, até mesmo, de material disponibilizado na internet etc. Este tipo de pesquisa fornece o suporte a todas as fases de um protocolo de pesquisa, pois auxilia na escolha do tema, na definição da questão da pesquisa, na determinação dos objetivos, na formulação das hipóteses, na fundamentação da justificativa e na elaboração do relatório final (FONTENELLES E SIMÕES, 2009).
Quanto o desenvolvimento no tempo	A pesquisa está pautada pelo estudo transversal (ou seccional), a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo, tal como agora, hoje. Também se caracteriza como pesquisa prospectiva, ou seja, o estudo é conduzido a partir do momento presente e caminha em direção ao futuro (FONTENELLES E SIMÕES, 2009).

Fonte: Elaboração Própria.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em duas indústrias madeireiras da cidade de caçador – SC com a intenção de analisar como a metodologia *Lean Manufacturing* pode ser utilizada de forma sustentável por essas empresas.

O projeto dessa pesquisa se caracteriza por ser um estudo de caso, uma vez que as situações e comportamentos não podem ser manipulados e entrevistas e questionários podem ser realizados, dessa forma conta com uma variedade de evidências para análise (YIN, 1989).

As entrevistas e questionários semiestruturados foram realizadas de forma presencial, com diretores e engenheiros para garantir a veracidade das respostas em paralelo com a observação e assim melhor responder ao modelo de pesquisa desse projeto.

Coleta de dados

A coleta de dados da pesquisa foi desenvolvida entre os meses de junho e julho de 2021, com profissionais responsáveis pela implantação e manutenção do *Lean Manufacturing* e com gestores que atuam diretamente no processo produtivo, acreditando que os profissionais participantes possuem conhecimentos específicos sobre o tema e puderam contribuir para o objetivo da pesquisa.

Quadro 4: Constructo de Pesquisa

Objetivos	Categorias	Subcategorias	Autores
Identificar o nível de implementação da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> nas organizações selecionadas;	Importância do uso da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> para indústria madeireira local;	Identificação se a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> pode ser implantada e mantida em organizações de diferentes tamanhos.	ELKINTON (2012) SACHS (2009) BALLÉ (2019) TUBINO (2015)
	Caracterizar a implementação e manutenção da metodologia <i>Lean</i> nas organizações;	Mostrar a preocupação com a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> nas madeireiras da cidade.	BALLÉ (2019) TUBINO (2015)
Verificar quais as principais estratégias ou práticas de implementação e manutenção da metodologia;	Relatar os desafios dos gestores no processo de implantação e manutenção da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> ;	Qual a maior dificuldade dentro do processo produtivo na implantação e manutenção do <i>Lean Manufacturing</i> ?	BALLÉ (2019) TUBINO (2015)
	Apontar as melhorias obtidas com a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> no processo produtivo;	Após a implantação do <i>Lean</i> a organização obteve resultados a ponto de se tornar sustentável;	BALLÉ (2019) TUBINO (2015)
Descrever quais foram as vantagens obtidas e os principais desafios enfrentados para a implementação da metodologia e os respectivos benefícios relacionados a sustentabilidade	Relatar sobre a utilização das ferramentas <i>Lean</i> sob aspecto da sustentabilidade	O uso do <i>Lean Manufacturing</i> como estratégia de produção na indústria madeireira	BALLÉ (2019) TUBINO (2015)
	Contextualizar de que forma as organizações estão preparadas para desenvolver seu trabalho de produção sob o viés da sustentabilidade e justificar o uso da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> como um caminho para alcançar esse objetivo.	Mostrar os desafios enfrentados e as vantagens obtidas a partir do uso dessas duas ferramentas de gestão.	BALLÉ (2019) TUBINO (2015)

Fonte: Elaboração própria.

Amparado ainda como recurso metodológico, informações específicas das empresas serão coletadas por meio de questionários semiestruturados e entrevistas com profissionais responsáveis, bem como, coleta de dados com gestores diretamente relacionados com processo produtivo das organizações e seu entendimento sobre sustentabilidade. Foram duas empresas participantes da pesquisa selecionadas e por estarem atuando por meio da metodologia *Lean Manufacturing* incorporada a sustentabilidade.

Os dados utilizados na pesquisa foram alcançados por meio de entrevistas, questionário e observação mediante roteiro, estes estão em consonância com os objetivos desse projeto, indicados no Quadro 4 como categorias e subcategorias dos objetivos propostos a fim de elucidar a importância da sustentabilidade no uso da metodologia *Lean Manufacturing*.

A partir do constructo de pesquisa, é importante apresentar as definições constitutivas das categorias e sua relevância para a análise e as consecutivas subcategorias, que seguem expostas no Quadro 5.

Quadro 5: Definições constitutivas das Categorias de Análise

Categorias	Subcategorias	Descritores	Autores
Importância do uso da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> para indústria madeireira local;	Identificação se a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> pode ser implantada e mantida em organizações de diferentes tamanhos.	A cidade de Caçador constitui uma área geográfica que possibilita descrever a sustentabilidade no setor madeireiro, bem como os indicadores socioeconômicos devido à grande concentração de organizações nesse setor e a estabilidade competitiva usando o <i>Lean Manufacturing</i>	E L K I N T O N (2012) SACHS (2009) BALLÉ (2019) TUBINO (2015) AMARP (2004) CNI IBGE
Caracterizar a implementação e manutenção da metodologia <i>Lean</i> nas organizações;	Mostrar a preocupação com a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> nas madeireiras da cidade.	A metodologia <i>Lean Manufacturing</i> pode ser utilizada como estratégia de produção buscando a melhoria contínua e eliminação dos desperdícios.	BALLÉ (2019) TUBINO (2015) WOMACK E JONES (1994) SAYER (2015)
Relatar os desafios dos gestores no processo de implantação e manutenção da metodologia <i>Lean Manufacturing</i>;	Qual a maior dificuldade dentro do processo produtivo na implantação e manutenção do <i>Lean Manufacturing</i>	A importância da mudança cultural advinda dos colaboradores no comprometimento e envolvimento no processo trazem resultados melhores para a organização	BALLÉ (2019) TUBINO (2015) WOMACK E JONES (1994) SAYER (2015)
Apontar as melhorias obtidas com a metodologia <i>Lean Manufacturing</i> no processo produtivo;	Após a implantação do <i>Lean</i> a organização obteve resultados a ponto de se tornar sustentável;	A metodologia <i>Lean</i> busca processo padronizado focando nas melhorias diárias para resolver desafios globais e a aprendizagem é um diferencial no desempenho dos colaboradores.	BALLÉ (2019) TUBINO (2015) WOMACK E JONES (1994) SAYER (2015)

Fonte: Elaboração própria.

Categories	Subcategorias	Descritores	Autores
<p>Relatar sobre a utilização das ferramentas <i>Lean</i> sob aspecto da sustentabilidade</p>	<p>O uso do <i>Lean Manufacturing</i> como estratégia de produção na indústria madeireira</p>	<p>A metodologia <i>Lean</i> traz benefícios financeiros, sociais e ambientais melhorando a qualidade dos produtos e a melhor utilização da capacidade produtiva através das ferramentas de gestão.</p>	<p>BALLÉ (2019) TUBINO (2015) WOMACK; JONES (1994) SAYER (2015)</p>
<p>Contextualizar de que forma as organizações estão preparadas para desenvolver seu trabalho de produção sob o viés da sustentabilidade e justificar o uso da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> como um caminho para alcançar esse objetivo.</p>	<p>Mostrar os desafios enfrentados e as vantagens obtidas a partir do uso dessas duas ferramentas de gestão.</p>	<p>O pensamento <i>Lean</i> é uma forma de raciocínio baseado no local de trabalho através das experiências diárias, utilizando as métricas certas, todos os membros da organização podem construir juntos um ambiente sustentável.</p>	<p>BALLÉ (2019) TUBINO (2015) WOMACK; JONES (1994) SAYER (2015)</p>
<p>Contextualizar de que forma as organizações estão preparadas para desenvolver seu trabalho de produção sob o viés da sustentabilidade e justificar o uso da metodologia <i>Lean Manufacturing</i> como um caminho para alcançar esse objetivo.</p>	<p>Mostrar os desafios enfrentados e as vantagens obtidas a partir do uso dessas duas ferramentas de gestão.</p>	<p>Dentro do processo produtivo quais são os desafios encontrados sobre a implantação e manutenção do <i>Lean</i>, bem como as vantagens derivadas de práticas sustentáveis.</p>	

Fonte: Elaboração própria.

Tratamento dos dados

Como técnica de análise, utilizou-se a coleta de dados, a partir de informações obtidas na revisão bibliográfica, nas entrevistas, nas observações e nos questionários. A pesquisa utilizou construtos bibliográficos para garantir sua integridade. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para desenvolver o levantamento de dados a partir de estudos publicados por diversos meios, com o objetivo de averiguar contribuições científicas para auxiliar e dar suporte na definição de cada fase pesquisa. Dessa forma, quando se trata de pesquisa científica utiliza-se primeiramente referências sobre o tema através de bibliográficas já publicadas, possibilitando ao pesquisador utilizar referências validas de seu objeto de estudo (VERGARA, 2013).

Seguindo um roteiro de pesquisa sobre as organizações locais, foi realizada uma pesquisa de campo, para justificar o fenômeno estudado, auxiliado por instrumento de coleta de dados, como roteiro de entrevistas semiestruturado, apresentado no Anexo 1, uma vez que dessa forma, comporta flexibilidade na investigação do dados, questionários com perguntas de contexto investigativo, para favorecer e justificar a revisão bibliográfica e a compreensão do tema, e pôr fim a observação, possibilitando ao pesquisador complementar os dados obtidos com os outros instrumentos, registrando situações importantes no local de estudo. (VERGARA, 2013; BELL, 2008).

A triangulação de dados, na concepção de Stake (2011), constitui a base para a validação da pesquisa qualitativa, que é utilizada para aumentar a confiança das evidências do pesquisador e basear suas decisões. Portanto, como técnica de análise para a triangulação de dados, a medida que a coleta foi realizada através de levantamento bibliográfico num primeiro momento, seguido para análise documental, roteiro de entrevistas, questionários e observação, os dados coletados estarão justificados na bibliografia de acordo com cada etapa da pesquisa.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O questionário foi dividido em quatro blocos: A ESTRUTURA CORPORATIVA (questões de 01 a 06), O GESTOR (questões de 07 a 11), SUSTENTABILIDADE (questões de 12 a 15) e *LEAN MANUFACTURING* (questões de 16 a 29).

ROTEIRO DE PESQUISA 1: ENTREVISTAS PARTICIPANTES: GESTORES/SUPERVISORES E/OU PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS

Roteiro de entrevista semiestruturada aplicada a profissionais das indústrias madeireiras da cidade de Caçador – SC

Sou aluna do Programa de Mestrado Acadêmico da UNI-ARP e estou realizando uma pesquisa de cunho científico que tem como objetivo conhecer os impactos ambientais, econômicos e sociais na implantação e manutenção do *Lean Manufacturing* na indús-

tria madeireira da região do Alto Vale do Rio do Peixe. As informações são confidenciais e a sua identidade será preservada, uma vez que a pesquisa não causará prejuízos a imagem da sua organização. Estou à disposição para esclarecer qualquer dúvida, pois suas respostas são de extrema importância para o avanço deste estudo. Atenciosamente!

Aluna: Francieli Macedo Tumiski

Prof. Orientador: Dr. Maurício Andrade de Lima

Data: _____

Local: _____

Estou autorizada a gravar a entrevista: () Sim () Não

Estou autorizada a tirar fotos da empresa: () Sim () Não

Hora de início: _____ Hora de término: _____

A Organização:

Estrutura corporativa:

Nº de colaboradores na empresa:

Nº de colaboradores no setor de produção:

Faturamento mensal:

Principais clientes:

Principais produtos:

Principais concorrentes:

O Gestor

Tempo de trabalho no processo produtivo no setor madeireiro?

Tem formação técnica e/ou acadêmica? Qual?

Quanto tempo de trabalho nesta empresa?

Quais outros cargos você desempenhou na empresa?

Qual é sua maior dificuldade hoje, dentro do processo produtivo?

Sustentabilidade:

12. Qual seu entendimento sobre Sustentabilidade?

13. A empresa trabalha dentro do conceito de Sustentabilidade? De que forma?

14. Quais são os fatores críticos para a empresa se manter dentro do conceito de sustentabilidade?

15. Como a empresa trabalha o aspecto econômico, social e ambiental sob o viés sustentável?

Lean Manufacturing:

16. Tem conhecimento sobre a metodologia *Lean Manufacturing*?

17. A empresa adota a filosofia *Lean*?

18. Quais foram as principais motivações para implantação da filosofia *Lean*?

19. Como foi feita a implantação do *Lean*? Colaborador interno ou consultoria externa?

20. Qual foi o período da implantação?

21. Quais membros foram envolvidos na implantação? Como foi feito para envolver os membros?

22. Quais as ferramentas e métodos *Lean* utilizados nesta empresa?

1. Autonomia (Jidoka)	()	9. Sistema Controle Kanban	()
2. <i>Layout</i>	()	10. Manutenção Produtiva Total	()
3. Mapa de Fluxo de Valor	()	11. Troca Rápida de Ferramentas (Setup/SMED)	()
4. Kaizen	()	12. OEE	()
5. 5S	()	13. Recebimento Just in Time	()
6. Trabalho Fluxo Contínuo	()	14. PokaYoke	()
7. Gestão Visual	()		()
8. Sistema Puxado	()		()

23. Quais as Ferramentas de controle da qualidade utilizados nesta empresa:

1. Lista de Verificação	()
2. Histograma	()
3. Fluxograma	()
4. Diagrama de Pareto	()
5. Diagrama de Ishikawa	()
6. PDCA	()
7. 5W2H	()
8. 5 Porquês	()
9. Plano de ação	()

24. Em Quanto tempo foi possível identificar/obter resultados na implantação do *Lean*? E quais foram esses resultados?
25. Após a implantação, quem é responsável pelo fortalecimento da metodologia na empresa?
26. Quais indicadores de sustentabilidade do *Lean* tem na empresa?
27. Quais fatores críticos foram encontrados na implantação do *Lean*? E quais na Manutenção do *Lean*?
28. Diante da sua experiência no processo produtivo, pode-se considera o *Lean* como uma metodologia sustentável?
29. A manutenção do *Lean* na empresa se tornou um diferencial competitivo?

A estrutura corporativa

As duas empresas participantes dessa pesquisa utilizam a metodologia *Lean Manufacturing*, porém em estágios diferentes de implantação e manutenção. Na empresa B, a metodologia *Lean* está presente desde o ano de 2010, primeiramente iniciado por consultoria externa e seguido por colaboradores e equipe interna. Sua implantação demorou cerca de cinco anos e hoje uma equipe interna é

responsável pela manutenção das principais ferramentas. Por outro lado, na empresa A, o *Lean* está sendo implantado recentemente, neste ano de 2021, porém há seis anos há expectativas para a implantação e somente neste momento está sendo possível através de um colaborador interno que está envolvido.

A empresa A tem sua produtividade no desdobramento de madeira, com oito anos de funcionamento, tem em seu processo a fabricação de um item exclusivo, fazendo com que não tenha concorrentes no mercado interno assim como seu principal cliente está no mercado externo. Hoje a empresa está passando pela transição de tamanho por porte saindo de pequena empresa para organização de grande porte, uma vez que o mercado da madeira está aquecido, fazendo com que o faturamento mensal da empresa alcance os três milhões. A empresa conta hoje com 165 colaboradores, destes 140 estão dentro do processo produtivo. A empresa é regida por administração familiar na qual tem dois representantes a frente da organização auxiliada por profissionais nos diversos setores que compõe a empresa.

Em contrapartida a empresa B tem mais de setenta anos no mercado madeireiro na cidade de Caçador, trabalha com a fabricação de portas em seus mais variados modelos, bem como uma linha *gourmet* utilizando a mesma matéria prima. A empresa é considerada de grande porte, pois tem cerca de 1100 colaboradores, destes 800 estão no processo produtivo, seu faturamento mensal está em tor-

no de 18 milhões. A empresa B tem 3 principais concorrentes internos e também 3 clientes importantes no mercado brasileiro. Mesmo sendo de grande porte, a empresa B também é gerida por um conselho familiar, porém, há colaboradores que executam todas as funções administrativas e operacionais.

O gestor

Com a entrevista de modo presencial e o questionário buscou-se buscar informações reais sobre o ponto de vista dos gestores e/ou responsáveis pelo processo de implantação e manutenção da metodologia *Lean* em suas respectivas empresas e de que forma esse processo pode ser sustentável para a empresa. Também se constatou conflitos de informações no que se refere ao uso de ferramentas e sobre a noção de sustentabilidade.

Sobre o tempo de trabalho na empresa/ setor madeireiro, na empresa A, o participante da entrevista foi o diretor geral que está a frente da administração há 8 anos. Desta mesma forma, quem respondeu aos questionamentos na empresa B foi o supervisor responsável pela produção que está na empresa há 21 anos. Na empresa A, a formação acadêmica do gestor é na área de tecnologias com especializações em áreas administrativas. Na empresa B, o entrevistado é formado em engenharia de produção e outras especializações dentro da área do *Lean manufacturing*. Na pergunta sobre cargos desempenhados na empresa, o responsável pela empresa A,

sempre esteve à frente do cargo de diretor, enquanto na empresa B, o responsável iniciou suas atividades na empresa como operador de máquinas no processo operacional.

Quando questionados sobre a dificuldade encontrada dentro do processo produtivo, as duas empresas tiveram respostas em comum, foram unânimes em relatar que a dificuldade encontrada está na mão de obra, ou seja, a dificuldade de encontrar pessoas comprometidas com a empresa e com o trabalho.

Quando questionado sobre a maior dificuldade encontrada no processo, as duas empresas mais uma vez relataram sobre a dificuldade de se trabalhar com as pessoas, uma vez que as empresas participantes colaboram com a sociedade na geração de empregos, não tem contrapartida com relação ao desempenho das pessoas do seu quadro de funcionários. As empresas A e B relataram que seus maiores desafios é a mão de obra jovem.

Sustentabilidade

Quando questionados sobre seu conhecimento acerca de sustentabilidade e como a empresa trabalha os conceitos sustentáveis, a resposta do representante da empresa A e B descreveram técnicas utilizadas com o plantio, o pouco desperdício, o trato com os resíduos e o remanejamento das florestas.

Sobre a forma como a empresa trabalha os três pontos da sustentabilidade, o viés ambiental, econômico e social. Para a em-

presa A: “A sustentabilidade é desenvolvida no âmbito ambiental, com relação às florestas, para o aspecto social a empresa investe em educação dos colaboradores através do incentivo na realização de cursos de aperfeiçoamento”. No que está relacionado ao viés social, a empresa B diz que: “Investe em esportes para os colaboradores, concursos internos, festas e premiações fazendo com que os envolvidos na empresa se sintam motivados e reconhecidos. No aspecto ambiental, a empresa busca ter um cuidado especial com o meio ambiente, através da reciclagem e descarte correto de utensílios. Para o aspecto econômico, a sustentabilidade é vista sob a redução de desperdícios e maior produtividade para ambas as empresas”.

Lean manufacturing

Quando perguntado para o representante da empresa A sobre seu entendimento da metodologia *Lean* sua resposta foi relacionada a algumas das ferramentas comuns, como 5S, OEE e produção/fluxo puxado. Na empresa B, o representante relatou sua participação e aperfeiçoamento nesta área.

Sobre os motivos que levaram a empresa implantar o *Lean*, na empresa A e na B, a resposta foi comum, as duas buscavam maior produtividade, maior eficiência e redução de custos.

Para a implantação e manutenção da metodologia *Lean*, a empresa, em sua totalidade, precisa estar envolvida. Quando questionados sobre o envolvimento dos membros da empresa no proces-

so, a empresa A, relata que “poucas pessoas sabem o que significa o *Lean* e que estão desenvolvendo o 5’S e OEE por que tem o líder como exemplo diante das atividades e o seguem”. Por outro lado, na empresa B, a preocupação se dá pelo ritmo do trabalho e a resistência por parte dos novos colaboradores.

Sobre as ferramentas e métodos *Lean* utilizados na empresa A, são a autonomia, a gestão visual e o kanban estão sendo implantados, seu principal layout é fluxo contínuo e celular uma vez que trabalha com sistema puxado. O programa 5’S e OEE que está funcionando rotineiramente no processo produtivo. Na empresa B, as ferramentas utilizadas são: a autonomia, mapa de fluxo de valor, evento Kaizen, Kanban, layout celular, trabalhadores multifuncionais, 5’S, trabalho em fluxo e sistema puxado, gestão visual, manutenção produtiva total, troca rápida de ferramentas/setup, Just in time que estão consolidadas e funcionando no dia a dia de trabalho.

As ferramentas de controle de qualidade utilizadas na empresa A são o PDCA e o plano de ação. Por sua vez, a empresa B utiliza os fluxogramas, Diagrama de Pareto, Diagrama de Isikawa, PDCA, 5W2H, 5porques e plano de ação.

Sobre os indicadores da sustentabilidade do *Lean* na empresa, a resposta da empresa A, “está relacionada ao desenvolvimento da ferramenta 5’S e da OEE no processo e nas máquinas. Da mesma forma na empresa B, os indicadores estão direcionados a produção, utilizando métricas para essa análise, como gráficos e dados

quantitativos, assim como a motivação dos colaboradores a frente de bons resultados.

Já, os fatores críticos encontrados na implantação e manutenção do *Lean*, o relato do representante da empresa A foi que “os desafios são de encontrar pessoas que estejam comprometidas com uma ideia de mudança e responsáveis por seu trabalho ou suas tarefas dentro da empresa”. Paralelamente, para a empresa B, o desafio é encontrar pessoas que conheçam e estejam dispostas a mudar sua forma de pensar, se comprometer e se ajustar a essa forma de trabalho, comprometidas com a mudança do estilo e rotina de trabalho.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sachs (2008) diz que a sustentabilidade, sob o viés de crescimento, pretende habilitar cada ser humano a manifestar potencialidades, talentos e imaginação, na procura da auto-realização e da felicidade, mediante empreendimentos individuais e coletivos, numa combinação de trabalho autônomo e heterônomo e de tempo dedicado a atividades não produtivas. Partindo dessa afirmação e relacionando com as respostas obtidas e observadas, a empresa B, tem um conceito de sustentabilidade de acordo com a bibliografia apresentada por Sachs, por outro lado a empresa A, precisa desenvolver os aspectos sociais e ambientais relacionados à sustentabilidade, uma vez que, uma empresa precisa maximizar as oportunida-

des enquanto cria um ambiente de convivência na sua variedade de formas e cenários, produzindo meios para que os aspectos qualitativos da sustentabilidade sejam essenciais também (SACHS, 2008).

Citando como sugestão para as empresas participantes, apresento a bibliografia de Boff (2016) reforça que todo esforço de cuidar e melhorar o mundo requer mudanças profundas nos estilos de vida, nos modelos de produção e de consumo, nas estruturas consolidadas de poder que hoje regem a sociedade. O progresso humano possui moralidade e pleno respeito não somente pelas pessoas, mas pela natureza, pois os dois têm uma ligação mútua dentro do sistema. As organizações buscam modelos de produção que assegure recursos para todos e para as futuras gerações, dessa forma os recursos devem ser maximizados, utilizar com a máxima eficiência e aproveitamento, moderando seu consumo, reutilizando e reciclando.

Sobre os fatores críticos para a empresa se manter dentro da sustentabilidade, e como a empresa trabalha a sustentabilidade, as duas empresas tiveram parte comum: resistência, rotatividade e comprometimento dos colaboradores.

Alves (2019) diz que um elemento que vai entrelaçar as discussões e desafios para alcançar a sustentabilidade estão direcionadas a cultura e a educação, ou seja, de forma particular, cada povo tratará a sustentabilidade de variadas perspectivas.

Uma empresa é uma organização onde um grupo de pesso-

as estão envolvidas e estruturadas para um negócio. A cultura de uma organização e os princípios que a movem, norteiam o comportamento das pessoas e determinam seu desempenho, qualidade e sucesso. Desta forma, antes de mudar a cultura da empresa ou das pessoas envolvidas, é necessário entender a cultura das pessoas e se está de acordo com os princípios e políticas da empresa. De fato, a coletividade forma a base de virtudes e crenças que reforçam a integridade e caráter dos quais todos os envolvidos dependem (SAYER, 2015). Contudo, a busca para superar os desafios através da disseminação do conhecimento e mostrar atitudes relevantes a ações sobre sustentabilidade vai mostrar confiança para o colaborador.

Para encaminhar uma afirmação a respeito dessa busca por meios de práticas sustentáveis, buscou-se uma ferramenta de gestão que possibilite utilizar o máximo dos recursos, garantindo maior produtividade, com menores custos e assim reduzindo os desperdícios, evitando agredir o meio ambiente e tendo um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Para reafirmar a importância do *Lean Manufacturing* nessa etapa da pesquisa, utilizou-se Ballé (2019) onde afirma que o pensamento *Lean* é uma estratégia empresarial completa, pois define caminhos para resolver os problemas certos, enfoca nas melhorias de modo que os indivíduos entendam como poderá contribuir e apoiar a aprendizagem em cada mudança ocorrida no nível de agregar va-

lor e evitar que decisões gerem perdas.

Dessa forma, a organização precisa ser centrada em pessoas e mostrar diferentes caminhos para que a melhoria transforme o aspecto essencial do trabalho e assim descobrir que o desempenho sustentável nasce do progresso dinâmico resultando na melhoria da qualidade dos produtos e alavancagem financeira.

Sobre a motivação que levou a empresa implantar a metodologia *Lean*, para as duas empresas participantes a resposta, mais uma vez é comum as duas. Relaciona-se com redução de custos e aumento de produtividade com melhor qualidade para atender as exigências dos clientes.

Para Sayer (2015), o *Lean* é um lema amplo que promove uma abordagem holística e sustentável de usar menos de tudo para obter mais. A ideia fundamental do *Lean* é melhor coordenar pessoas, equipamentos e trabalho criando mais valor com menos perdas. O pensamento *Lean* se baseia em adotar um modo diferente de pensar no local de trabalho e a prática diária dessa abordagem cria organizações resilientes, mais capazes de se adaptarem e crescerem (BALLÈ, 2019).

Em seguida, a entrevista nas empresas é sobre a utilização de ferramentas de controle de qualidade, e o tempo de implementação, as respostas mostraram práticas comuns: a utilização do PDCA e plano de ação.

Para mostrar a viabilidade dessas ferramentas, citando Cam-

pos (1992), é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo. Ele facilita a visualização ou identificação dos produtos produzidos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, das responsabilidades e dos pontos críticos.

Afirma Rodrigues (2016) atualmente, muitas outras ferramentas e técnicas, algumas mais sofisticadas e com maior grau de precisão, vêm sendo utilizadas para análise e melhoria dos processos, muitas dessas vinculadas ou dando suporte a métodos, sistemas e programas que servem de base para o Pensamento *Lean*. A partir da leitura sobre as ferramentas de qualidade, a sugestão dessa pesquisa para as empresas participantes é que busquem a utilização de mais ferramentas para fortalecer seu processo produtivo, a partir de práticas simples que vão facilitar a resolução de eventuais problemas relacionados à qualidade.

Para explicar as ferramentas do *Lean Manufacturing*, Werkeima (2013) relata sobre o processo de estratificação de dados, ou seja, é o agrupamento de informações sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação usando fatores como equipamentos, materiais, operadores, tempo entre outros aspectos. Assim como a folha de verificação é um formulário no qual os itens a serem verificados para observação do problema já estão impressos, com o objetivo de facilitar a coleta e o registro dos dados.

Quando perguntado sobre a metodologia *Lean* ser sustentá-

vel e ser um diferencial competitivo, a resposta da empresa A foi de que pode ser considerada sustentável uma vez que depende da responsabilidade dos colaboradores bem como, o comprometimento de seus líderes. Por sua vez para a empresa B, a sustentabilidade do *Lean* depende da colaboração de todos na empresa mediados por uma equipe que os encaminha para esse processo de trabalho. No que tange a vantagem competitiva, uma vez reduzindo custos, trabalhando com qualidade e aumentando produtividade, certamente será uma vantagem.

Para elucidar as respostas obtidas, a literatura baseada em Tubino (2015) em um negócio, a liderança deverá buscar efetuar a produção ao menor custo possível, preservando a qualidade do produto e, com isso, aumentando suas vendas, uma vez que, um dos desafios frente a globalização é o acesso as informações referentes a preço, qualidade e variedades, as empresas precisam criar estratégias para se manter no mercado competitivo. Diante dessa afirmação, é importante perceber que a utilização da metodologia *Lean Manufacturing* no processo de produção vai ajudar a entrar no mercado competitivo mundial e se tornar sustentável, que é um dos objetivos de todas as empresas.

Dessa forma, os desafios relatados pelas empresas no que se refere a metodologia *Lean* está na resistência dos colaboradores em mudar seu pensamento e prática de trabalho para uma nova forma de realizar suas tarefas. Assim, é importante que todos den-

tro da empresa trabalhem dentro de um senso comum, pois dessa forma os benefícios buscados com o *Lean*, como produtividade e custo, dentro da perspectiva sustentável serão alcançados.

Por fim, diante das respostas obtidas através do questionário e a informações coletadas com a observação, é possível identificar que nesse novo cenário econômico mundial e a crescente conscientização da população têm motivado empresas a reverem sua postura frente ao consumidor, ao empregado, ao acionista e a sociedade em geral. Qualidade, custo, atendimento e inovação são fatores críticos para a sobrevivência das empresas diante dessa nova realidade. Verifica-se, além disso, um crescente apelo por uma melhor qualidade de vida do trabalhador e do cidadão, esses requisitos estão plenamente incorporados na visão sistêmica representada pelo *Lean Manufacturing* (SILVA, 1994).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio permanente das empresas é atender as exigências dos clientes sem perder a qualidade dos produtos, mantendo produtividade e baixo custo. Essa necessidade interminável de melhorias e transformação no processo produtivo organizacional traz a chance de aperfeiçoamento no modo de como gerenciar uma organização e fazer dessa oportunidade a sustentabilidade empresarial (ALVES, 2019).

Partindo dessa afirmação, o propósito dessa pesquisa foi de analisar como a metodologia *Lean Manufacturing* pode ser utilizada de forma sustentável dentro das indústrias madeireiras, delimitando o *locus* de pesquisa para a cidade de Caçador em Santa Catarina. Utilizando-se dos meios para coleta de dados através de entrevistas, questionário e observação, buscou-se identificar o nível de implementação da metodologia *Lean*, bem como as vantagens e desafios enfrentados no processo produtivo frente a sua implementação e se essa prática pode trazer sustentabilidade para as empresas.

Diante disso, verificou-se por meio da coleta e análise de dados que a metodologia *Lean Manufacturing* é uma ferramenta de gestão eficiente, quando se trata de alocação de recursos para a qualidade do produto reduzindo custos e desperdícios, por outro lado, as empresas estão enfrentando desafios quando se refere a mão de obra, uma vez que a massa trabalhadora jovem, não está preparada para o mercado de trabalho e os colaboradores atuantes tendem a resistir quando precisam fazer mudanças na sua forma de trabalho.

Relacionando o desafio enfrentado pelas empresas de Caçador com a literatura, Ballé (2019) diz que os métodos e ferramentas *Lean* precisam atingir todos os níveis hierárquicos de uma organização. É importante ensinar os colaboradores a aprender fazendo e, com isso, mudar a forma de pensar. A mudança, principalmente, cultural implica no envolvimento e comprometimento dos colaboradores na busca para agregar valor ao cliente, a empresa e a socie-

dade, e isso faz com que estejam satisfeitos com seu ambiente de trabalho, atingindo as metas propostas e consolidando a sobrevivência da organização.

Para este estudo apenas duas empresas aceitaram participar das entrevistas, visto que a cidade dispõe de muitas empresas do ramo madeireiro de todos os níveis de faturamento. Diante dessa dificuldade para encontrar participantes, sugere-se um estudo futuro, diante da perspectiva na indústria madeireira ou de outro setor, buscar maiores informações a respeito da aplicabilidade da metodologia *Lean Manufacturing* como prática de gestão sustentável, bem como diante dessa análise de dificuldade de mão de obra, realizar um estudo sobre fatores culturais que envolvem os desafios na implantação do *Lean*.

A pesquisa teve como objetivo mostrar a metodologia *Lean* e sua sustentabilidade dentro das empresas do ramo madeireiro, apesar de poucas empresas participantes, foi possível identificar que é possível ter a ferramenta de gestão *Lean* como recurso em busca da sustentabilidade e espera-se que com esse estudo poder auxiliar as organizações que pretendem implantar o *Lean* em seu processo e comprovar sua viabilidade.

Dentro do *lôcus* de pesquisa, os desafios encontrados foram de que muitas das empresas existentes na cidade de Caçador não participaram desse projeto, fazendo com que os resultados obtidos tivessem uma escala menor de dados. Dessa forma, a sugestão dei-

xada por esse projeto é de que houvesse pesquisas futuras relacionadas a desafios culturais relacionados ao conhecimento sobre o *Lean* dentro das empresas e métodos ou práticas que desenvolvessem auxílio para gestores no que diz respeito em como conduzir a implantação do *Lean* sem dificuldades diante dos colaboradores e outra sugestão também é buscar um número maior de empresas que possam participar de um trabalho que, sem dúvida, é uma importante ferramenta de ajuda no setor madeireiro local.

Para concluir, a pesquisa trouxe realidades diferenciadas dentro de um mesmo contexto produtivo, apresenta dificuldades e pontos positivos a partir de sua realidade. Existem muitos desafios a serem superados, a adaptação a cultura brasileira, ainda é o maior deles, pois as pessoas não estão preparadas para mudar sua forma de pensar e agir, mas se existir estudos direcionados a melhorar o ambiente de trabalho adaptados a metodologia *Lean* e a sustentabilidade de seu trabalho, certamente as empresas que optarem por esse meio terão sucesso.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. R. **Sustentabilidade empresarial e mercado verde**. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2019.

AMARP - ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO RIO DO PEIXE. **Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial**. AMARP, 2004.

AMASAKA, K. **New JIT, New Management Technology Principle: Surpassing JIT**. ProcediaTechnology, v. 16, p. 1135-1145, 2014.

ANTUNES, J.A.V. **A lógica das perdas nos Sistemas de Produção: uma análise crítica**. Anais do XIX ENANPAD, João Pessoa: 1995.

BALLÉ, M. **A estratégia Lean: para criar vantagem competitiva, inovar e produzir com crescimento sustentável**. Bookman: Porto Alegre, 2019.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. Saraiva: São Paulo, 2016.

BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento sustentável: das origens a Agenda 2030**. Petrópolis: Vozes, 2020.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2016.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 5. ed. Minas Gerais: Falconi e Nova Lima, 1992.

CUMMINGS, D. **Managing the Constraint Operation thru Heijunka: Production Leveling**, 2007. Disponível em: https://sme.org/downloads/expo/2007/ET07/presentations/cummings_managing_constraint.pdf. Acesso em: 08 mai 2021.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FERREIRA, T. R. T. **Estudo da relação Lean/Green com recurso à metodologia de Mapeamento de Conceitos**. Disserta-

ção de Mestrado (Engenharia Mecânica). Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2012.

JUSTA, M. **Gestão da mudança e *Lean Manufacturing***: transformando operações em vantagem competitiva sustentável. Curitiba: Appris, 2016.

LAUDANO, R. C. **Os 14 princípios da Toyota**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2010.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LIKER, J. K.; MEIER, D. **O Modelo Toyota**: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

PASCAL, D. **Produção Lean Simplificada**: um guia para entender o sistema de produção mais poderoso do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEZI, D. **Um jeito diferente de enxergar os 7 desperdícios**. Campinas: Daniel Pezi, 2020.

PORTER, M. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RODRIGUES, M. V. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistema de produção *Lean Manufacturing***. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

ROSA, R. S. **OP rograma 5S**: Estudo de Caso da Suprema. Monografia de Graduação (Engenharia Mecânica). Faculdade de Ciências Médicas e da Saúde de Juiz de Fora. Minas Gerais, 2007.

ROVER, S.; BORBA, J. A.; BORGERT, A. Como as Empresas Classificadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) evidenciam os Custos e Investimentos Ambientais? **Revista de Custos e @gronegócio**, v. 4, n. 1, p. 2-25, jan./abr. 2008.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Garamond, 2009.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado**. São Paulo: Garamond, 2008.

SANTOS, M. T. **Lean Manufacturing: melhoria contínua como diferencial competitivo**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lean-manufacturing-melhoria-cont%C3%ADnua-como-diferencial-competivo>. Acesso em: 15 mai 2021.

SAYER, N. J. **Lean para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

SEBRAE/SC. **Estudos setoriais da indústria catarinense: indústria madeireira de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/programas/estudos-setoriais-da-industria-catarinense,630e05a6383e9410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 30 ago. 2021.

SHINGO, S. **O sistema Toyota de produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza: UFC, 2004.

SILVA, J. M. **5S: o ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: QFCO, 1994.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas**

funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TUBINO, D. F. **Manufatura enxuta como estratégia de produção**: a chave para a produtividade industrial. Atlas: São Paulo, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAKCHAURE, V. D.; VENKATESH, M. A.; KALLURKAR, S. P. Review of JIT Practices in Indian Manufacturing Industries. **Anais...** IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology. Singapore, 2006.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WERKEMA, C. **Lean Six Sigma**: introdução as ferramentas Lean Manufacturing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A Mentalidade enxuta nas empresas**. Elimine desperdícios e crie riquezas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 1989.

GESTÃO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS EM PROJETOS SOCIAIS

Joice Lillian Rodrigues

Atualmente existem lacunas envolvendo a cidadania e o desempenho social, como as ações do governo não conseguem suprir a necessidade surge então o Terceiro Setor, que vem para preencher essa falta do Estado.

O Terceiro Setor surge como iniciativa para amparar e assegurar que todos consigam o básico da qualidade de vida, sendo assim, responsabilizar-se socialmente é antes de tudo, a conscientização coletiva de pessoas que assumem a atitude de comprometimento com a geração futura.

Surgindo como consequência dessa manifestação da solidariedade humana, a responsabilidade social visa promover projetos contínuos de interferência e de desenvolvimento capaz de aprimorar a sustentabilidade de uma comunidade local. Olhando por este aspecto, foi analisada a expressão Terceiro Setor, que decorre da

ideia de que a sociedade civil é dividida em Primeiro Setor Estado, Segundo Setor mercado ou empresas privadas e Terceiro Setor Instituições sem fins lucrativos.

Desta forma, no Brasil e na região de estudo, existe uma falta de atuação em relação a melhoria de vida da população, o que por fim favorece o aumento da baixa educação, saúde pública precária e condições desfavoráveis de trabalho e renda, o que gera consequências sociais e culturais preocupantes para toda sociedade.

Como em toda empresa, uma instituição do Terceiro Setor também necessita dos princípios da administração para a sua sobrevivência. O gerenciamento visa a aplicação de estratégias para que as organizações consigam sobreviver. Tendo em vista que há recursos avançados e tecnologias à frente do esperado, vive-se em constantes mudanças, fazendo com que mesmo sem fins lucrativos as instituições necessitam dessa análise para o sucesso.

Deste modo a tarefa do administrador em um plano estratégico de captação de recursos é incluir sua visão e habilidades para que consiga obter os melhores resultados, com a melhor forma de manter uma instituição de caráter não financeiro permanecendo com suas atividades sem risco de fechamento ou abandono da mesma.

O estudo é uma proposta de captação de recursos, demonstrado por meio de um planejamento estratégico o alcance da

sustentabilidade e efetividade de uma organização não governamental no município de Palhoça, gerando estratégias para captação de recursos para seus projetos sociais e alertando as pessoas para o comportamento diante de uma causa social.

Desse modo se destacam as organizações não governamentais (ONGS), que tem como objetivo atuar no desenvolvimento local e sustentável de comunidades não assistidas pelo governo.

Mesmo com todo esforço em manter suas portas abertas com suas atividades vê-se uma carência dessas organizações quanto ao planejamento estratégico para captação de recursos. Portanto analisa-se estratégias e aproveita-se os pontos fortes em termos de arrecadação já existentes para que seja proposto maneiras ainda mais eficazes e constantes de arrecadações, visando que a instituição consiga cobrir suas despesas atuais e também investir em projetos futuros, alcançando a maturidade em termos da própria sustentabilidade e desenvolvimento local.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

As constantes mudanças resultantes do desenvolvimento e globalização acelerados têm afetado todos os âmbitos da sociedade, sendo necessária uma reinvenção da forma de gerenciar os negócios e as demais variáveis que afetam a sociedade. Por essas questões que a Responsabilidade Social está diretamente ligada às

transformações que ocorrem e envolvem todos os tipos de organizações.

Considera-se que a primeira vez que ouviu falar de responsabilidade social empresarial foi no ano de 1960 nos Estados Unidos, teve início depois de inúmeros episódios desastrosos em montadoras do país que estavam em constantes mudanças e, conseqüentemente, afetavam o meio ambiente e os colaboradores que nelas estavam inseridos. Tendo então como principal motivo uma busca por maior conscientização em relação à responsabilidade das empresas na conservação do meio ambiente e dos direitos dos consumidores, esses acontecimentos foram e atualmente são entendidos como caráter social por estarem envolvidos a problemas da sociedade (ASHLEY, 2005).

Durante a trajetória da responsabilidade social, surgiram alguns pontos marcantes para que chegasse até os dias atuais e se firmasse como algo sólido e válido.

Mesmo nos dias atuais há ainda dentro das universidades e organizações empresárias, grandes questionamentos sobre a definição do tema responsabilidade social, tal assunto ainda gera desentendimento do que é necessariamente obrigatório para assumir um compromisso social que gere maior bem-estar da sociedade e sustentabilidade, ou se é somente visar os interesses econômicos privados de sustentabilidade da própria empresa.

Seguindo o mesmo ponto de vista dos autores é possível confirmar então que organização que aceita pôr em prática a responsabilidade social precisa comprometer-se a tomar e envolver suas decisões não somente baseadas em ganhos econômicos, mas obrigar-se a visar o benefício social.

A empresa quando aceita se designar como responsável socialmente quer ser vista como empresa cidadã, e empenhar-se nas relações públicas para conseguir o reconhecimento na sociedade como tal organização que possa beneficiar os civis que dela estão em volta.

Desta forma, a empresa não deve somente pensar em alcançar seus resultados financeiros e econômicos, a responsabilidade social deve ser um ponto pensado e programado dentro da estrutura da empresa, deve-se pensar no ambiente e fatores externos tais como bem-estar da comunidade envolvendo meio ambiente e o lado social para com as pessoas que ali estão inseridas.

De modo geral, ocorreu aumento significativo de empresas que adotam o estilo de responsabilidade social, mesmo que para enquadrar esse método de gestão seja necessário mudar sua estrutura e estilo de gerir os processos. O motivo principal seria a preocupação das empresas em preservar suas marcas, tendo para isso, atos de responsabilidade social para não ter problemas com seu nome no mercado e assim ter seus produtos aceitos pelos consumidores.

Para Passador (2002) a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

Passador (2002) declara ainda que em uma época que as atitudes e atividades da empresa precisam ser transparentes e não podem mais ser segredo absoluto, a transparência tornou-se um aspecto de legitimidade social e um importante fator positivo para a imagem pública e reputação das empresas. A conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são uma exigência cada vez mais notável.

A responsabilidade social cresce no Brasil em consequência dos novos modelos de organizações presentes na sociedade e pela falta de participação do Estado a fim de amenizar os problemas sociais, fazendo com que as empresas passem a ser novos parceiros do Estado nas causas sociais.

No Brasil, a gravidade dos problemas sociais que aflige o País e a emergência da discussão de alternativas que contribuam para o enfrentamento dessa realidade trazem à tona a discussão sobre a responsabilidade social das empresas, que também carrega em seu leque de situações, incertezas e conflitos sociais que, somadas às discussões sobre a situação de um País com as características do Brasil, cujas necessidades básicas ainda não estão sequer

sendo supridas, tornam a responsabilidade social das empresas brasileiras um desafio ainda maior.

No entanto, as ações desenvolvidas pelas empresas ainda são pouco conhecidas. As razões pelo qual os empresários decidem exercer a responsabilidade social variam de acordo com o porte da empresa, localização, cultura da comunidade, recursos financeiros da empresa, necessidades da sociedade do entorno, entre outros.

Segundo uma pesquisa feita pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor - Ceats, foi revelado que mais de 50% das empresas brasileiras realizam algum tipo de atuação social, com investimento prioritário em programas focados na infância e adolescência (47%). Outros temas sociais - minorias étnicas, portadores de vírus HIV, dependentes químicos, pessoas com deficiência - PcD - ficam geralmente relegados ao apoio de uma pequena parcela do esforço empresarial. Ainda segundo esta pesquisa, é notável o voluntariado aplicado de acordo com a grandeza e porte da empresa, ou seja, as empresas de maior porte estão mais focadas em utilizar a responsabilidade social, seja para ter algo a seu favor ou para realmente ser vista como sustentável e responsável diante da sociedade (FISCHER, 2005).

Mas após observar as empresas no Brasil, adotando a responsabilidade social pode-se definir que a grande parte se dedica apenas para essa área por motivos financeiros e interesses econô-

micos, restringe-se muitas vezes, a retornos financeiros e de sustentabilidade do próprio negócio, a resultados do processo de globalização e ao aumento da competição entre as empresas.

Existe também como resultado a melhora da imagem pública, a valorização da reputação e das ações da empresa, o aumento da motivação e produtividade dos empregados pode relegar a responsabilidade social a uma estratégia de marketing, o que revela o caráter controverso e ambíguo da responsabilidade social das empresas, que, em seus primórdios, trazia a preocupação com questões ambientais e direitos sociais, além da corresponsabilidade no processo de desenvolvimento social.

Assim, as empresas vêm adotando um estilo de gestão mais social, mesmo que seja preferencialmente para interesses econômicos, vem assumindo um papel perante a sociedade com atitudes e decisões fundamentadas em princípios éticos e morais, preocupados com o desenvolvimento social e humano.

TERCEIRO SETOR

Para conhecer melhor o que é terceiro setor, e o que interfere na sociedade civil é preciso entender como a sociedade se organiza, no Brasil assim como no restante do mundo, os três principais setores são: primeiro setor que consiste nas instituições estatais, tais como governo e o que gira em torno dele, o que deve-

ria suprir todas as necessidades civis básicas e complementares, dentro há os governos municipais, estaduais e federais que administram os bens e serviços públicos e representam, portanto as ações do Estado. Já, o segundo setor por suas vezes representa as empresas do setor privado, cujos recursos são empregados em benefícios próprios, visando alcançar fins lucrativos.

E por fim, após as ausências deixadas pelo governo e por empresas privadas de interesses lucrativos, abriu-se uma lacuna em que foi incluído o terceiro setor, este consiste em um amplo e diversificado conjunto de instituições, tais como: fundações, associações comunitárias, organizações não governamentais, entidades filantrópicas e outras nesse segmento, que são iniciativas privadas, porém sem fins lucrativos, estas atuam em prol do bem comum, do suprimento das necessidades básicas deixadas pelo poder público e pela cidadania. No que tange à conceituação do Terceiro Setor, não existe um consenso ou uma definição única.

Cada autor possui sua forma de descrever esse segmento, Fernandes (1994, p. 21) considera “Terceiro setor como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”, ao observar a definição do autor podemos igualar terceiro setor em umas das esferas em que ele aborda, a Organização não governamental.

“A expressão terceiro setor” é uma tradução do termo em inglês *third sector*, que nos Estados Unidos é usado junto com ou-

tras expressões, como “organizações sem fins lucrativos” (*nonprofit organizations*) ou “setor voluntário” (*voluntary sector*) (ALBURQUERQUE, 2006, p.18).

Segundo Machado Filho (2006) terceiro setor é um agrupado de ações privadas com a intuito de suprir os déficits deixados pela gerência da sociedade civil, com a finalidade pública e que não possuem fins lucrativos, constituído por instituições civis de qualquer origem, seja de caráter religioso, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais, entidades religiosas, de assistência social, e diversas outras que se diferenciam do fundamento de Estado (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins lucrativos).

Na opinião de Domeneghetti (2001, p. 19) “O termo Terceiro Setor foi introduzido no vocabulário econômico para designar aquelas organizações que, em escala cada vez maior, cuidam dos desafios sociais de cada sociedade moderna”, conseguimos analisar de acordo com a opinião formada do autor que o termo terceiro setor, veio para designar ações voltadas ao bem estar comum, que dedica sua finalidade para suprir os problemas de educação, meio ambiente, de saúde pública, assistência social e outros, que possuem voluntário como capital social.

Para entender o que é o terceiro setor atualmente e no que ele age, é necessário conhecer uma abordagem histórica, traçando uma retrospectiva de diferentes e resumidos períodos históricos

que permitem delimitar e identificar acontecimentos em um contexto global e principalmente nacional. Assim, podemos identificar algumas iniciativas e atividades que, até recentemente, não eram definidas e nem reconhecidas como do Terceiro Setor, mas que com a definição ajudaram a entender como essas ações fazem parte do contexto social e como contribuíram para a formação e legalização desse importante setor da sociedade.

De acordo com Mattos (2006) começou a ouvir sobre terceiro setor no período de 1940 a 1950, nessa época foi utilizada por pesquisadores a terminologia “*third sector*” pela primeira vez, na Organização das Nações Unidas (ONU). Nos Estados Unidos, o termo passou a ser usado em 1970 e, na Europa, a partir de 1980. Nos EUA, o Terceiro Setor também é chamado de Organizações Voluntárias, Caridade ou Filantropia, o que para Paes (2004) esses são apenas subsetores do terceiro setor, o termo filantropia também é utilizado na Inglaterra para designar terceiro setor.

Segundo Mazza (2013), o terceiro setor tem suas atividades compreendidas não pertencem ao primeiro setor, ações delimitadas pelo governo e nem é pertencente ao segundo setor de iniciativa privada e com objetivo lucrativo. São abordagens voltadas para o suprimento de necessidades básicas deixadas por ambos os setores citados anteriormente e que não visam lucro, são compostas normalmente por entidades privadas e atende ao interesse público.

O terceiro setor no Brasil começou ainda no século XVI, com a Santa Casa de misericórdia, quando iniciou no ano de 1543 designava seu trabalho ainda como instituição filantrópica. Atualmente é utilizado terceiro setor na maioria das vezes apenas para enquadrar em que nicho a organização que está sendo aberta, seja Ongs, que é o mais utilizado, organização filantrópica, instituto ou outros (CARVALHO, 2006).

Durante todo o período colonial e imperial, a Igreja Católica foi muito atuante em todas as áreas sociais no Brasil. Com a Proclamação da República, surgiram muitas outras organizações religiosas, logo que a igreja católica deixou de ser a igreja oficial do Brasil, e com aumento crescente dessas novas religiões consequentemente veio a extensão de novas nomenclaturas de organizações do terceiro setor com a finalidade de ter ainda mais empatia com os civis que possuíam menos recursos, outras com preocupações relacionadas a meio ambiente e animais. Em 1938, é criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSJ) que observando o aumento crescente dessas novas organizações filantrópicas, instituiu que instituições voltadas para esse formato de ações poderiam inscrever-se a fim de garantir um subsídio para sua auto sustentação vindos do governo. Quanto à igreja, a qual seu papel foi fundamental no início deste novo setor, esta continua cumprindo e executando com maestria seu papel na prestação de ações sociais, recebendo em alguns casos, a sustentação pelo governo regente para

continuação de suas obras, isto persiste até os dias atuais (LANDIM, 1993).

Dados retirados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) sobre o terceiro setor mostra que a omissão de direitos básicos da sociedade ainda é pertinente na atualidade, são muitos os fatores que envolvem esse déficit e essa desigualdade, sejam eles a violência presente em nosso cotidiano, aumento do desemprego, baixa escolaridade, falta de qualificação profissional, fome, miséria, problemas ambientais e outras questões sociais a serem resolvidas.

É então a partir dessa ausência de benefícios que o terceiro setor surge, estas que atuam em ações sociais buscam benefícios para auxiliar pessoas que estão necessitando de amparo social, outras em busca de resolver questões ambientais para o bem-estar comum, e algumas com intuito de amparar animais que sofrem com todos esses fatores, todos envolvidos nesse setor buscam alcançar um nível de uma sociedade mais justa e igualitária.

Segundo Paes (2004), a evolução do terceiro setor aconteceu durante e após a era de regime militar, pois fez-se necessário unir força para acabar com autoritarismo, nesse período (1964-1985) não era permitido opiniões e vontades da sociedade civil, foi uma época que marcou e paralisou o país pela opressão. Nesta época nasceram diversas organizações e movimentos sociais, inicialmente por setores cristãos progressistas e depois adotados por

outros setores que estavam comprometidos com a reorganização da sociedade e com a democracia, que fruto era da opressão não aprovada pela sociedade em decorrência do regime militar.

O site de mídias informativas G1 (2019) aplicou pesquisas e analisou dados relacionados à caridade brasileira, e obteve como resultados informações de que o povo brasileiro é naturalmente solidário, pois, sempre que é necessário unir forças para questões sociais, prontamente terão respostas e disposição para ajudar tal causa. Mas, segundo Oliveira (2006), logo que os tumultos começam a reduzir, tudo volta a apatia cotidiana de sempre, não deixando a mercê, mas apenas fazendo o mínimo para ajudar tal ação.

Tal justifica se dá por não sermos inseridos desde criança à uma cultura comunitária, com isso, somos atribuídos a desorganização de ações sociais ministradas pela gestão da sociedade em que vivemos. Felizmente é possível mudar essa falta, com instruções de como praticar ações voluntárias, com isso poderá obter resultados ainda mais positivos relacionados à causa (MATTOS, 2006).

As organizações do terceiro setor agem intuitivamente e com base apenas em experiências passadas dentro dessa área, para gerir suas ações comunicativas não havendo muitas vezes uma especialização ou conscientização do seu verdadeiro papel na sociedade. Mesmo assim assumiram inconscientemente o papel de auxiliar por meio de diálogo, ações e ensinamentos as partes que se

interessaram voluntariar e auxiliar, a procura de melhores soluções para quem necessita.

É perceptível que as universidades e acadêmicos que nela estão inseridas, estão distantes desse setor tão importante para a sociedade, considera-se através de pesquisas e percepções de historiadores da área, que poderiam contribuir consideravelmente com assuntos abordados dentro da academia que poderia ser útil e eficaz para o sucesso de projetos no terceiro setor, pois como já citado anteriormente é raro quando o gestor de uma organização sem fins lucrativos possui algum embasamento além da empatia e sede de ajudar o próximo.

Matayoshi (2006) afirma que com o intuito de inserir acadêmicos dentro dessa área, e de formar um diálogo entre estudantes e a comunidade em que estão inseridos, cada vez mais as universidades têm aberto canais que envolvam este assunto, e aos poucos têm abordado com ênfase e com mesmo grau de importância de outras áreas esse tema que é relativamente novo, desta forma com estudos e incentivos poderá ser uma área ainda maior em pouco tempo, e fará com que a comunidade seja ainda mais beneficiada dos estudos e ensinamentos vindos desses novos profissionais.

Ao analisar a indicação do autor, consegue-se dizer que os estudiosos estão concentrados em elaborar bases teóricas consistentes para adquirir maior conhecimento nesta nova área que está em constante crescimento.

Para Armani (2001), as organizações de terceiro setor têm sido desafiadas a se manterem de portas abertas e sustentáveis num contexto de crise política, econômica e social. Para o desenvolvimento da missão, visão e valores, as entidades precisam contar com pessoas, parcerias com empresas, governo, apoio de instituições religiosas e, gerar renda própria.

Portanto, analisando tudo o que foi mostrado e diante de opiniões de diferentes autores pode-se verificar que o terceiro setor mesmo com todas as dificuldades que o rodeia, está tomando proporções cada vez maiores para suprir a deficiência de outros órgãos faltantes nas necessidades básicas de civis. O terceiro setor surge para suprir, amparar e diminuir a desigualdade deixada pelo Estado que negligencia e falta com seu papel principal.

CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Os desafios e a necessidades da captação de recursos para organizações do Terceiro Setor, questões que envolvem o enfrentamento das novas exigências de sobrevivência e que estão expostas nesse contexto.

A expressão captar recursos vem ganhando força e tem garantido a continuidade das atividades de muitos projetos filantrópicos, sociais e de organizações não governamentais. Há pessoas que ainda preferem se expressar chamando a atividade de mobi-

lizar recursos, por entenderem que se refere a um sentido mais amplo, justamente pela expressão não condizer somente a captar recursos financeiros, mas também há como utilizá-los da maneira mais eficaz e efetiva (SCHEUNEMANN, 2009). Kother (2007, p. 16) cita que “A captação de recursos e o Terceiro Setor estão numa relação ativa e integrada”.

A captação ou mobilização de recursos é um termo utilizado para descrever um leque de atividades de geração de recursos realizada por organizações sem fins lucrativos em apoio à sua finalidade principal, independente da fonte ou do método utilizado para gerá-los desde a abertura das portas até a finalização dos objetivos dessa organização (ABUMANSSUR, 2012, p.12).

Ceregatti (2002) nos mostra que na fase de nascença destas organizações os recursos são mobilizados de acordo com as necessidades básicas iniciais e feitas de forma voluntária, com o aumento da visibilidade pela sociedade civil que rodeia a organização, aumento do volume de trabalho e o conseqüentemente aumento das atividades ofertadas pelo negócio, esse idealizador ou idealizadores se veem limitadas em sua capacidade de atuação devido à falta de recursos, não apenas físicos como também humanos.

Captar recursos seja dinheiro, doações de produtos ou trabalho voluntário, de uma maneira mais ativa, torna-se então uma necessidade e obrigação da organização, caso ela tenha como intui-

to e objetivo principal manter de forma ativa sua atuação e suas portas abertas para continuidade do trabalho.

Para captar recursos, é preciso existir uma razão, um objetivo e um planejamento, cuja proposta esteja pensada em benefício de uma sociedade mais igualitária, com mais acesso e oportunidades para todos.

Pode-se observar que a captação de recursos é baseada nas ferramentas de marketing e estratégias, o que exige do gestor muito profissionalismo e o que é preciso dentro de cada organização, responsabilidade dessa área é otimismo, seriedade e foco. Não há um manual pronto, pois quem dita as regras para sobrevivência é o mercado em que a organização está inserida e cada objetivo específico definido quando ainda estava no papel, sendo formalizada e adaptada.

Segundo Estraviz (2003), a ação de captar recursos envolve ser extremamente ético, comprometido e acima de tudo acreditar na causa que está defendendo. Para ela, captação de recursos é um meio de custear a luta pelos direitos da cidadania, ao básico para sobrevivência aceitável e um ponto de esperança onde não há.

A ONG deve ser de interesse antes de tudo da sociedade onde é inserida, ficando mais fácil a captação de recurso, pois consequentemente a mostra pelos resultados será mais fácil, justa e transparente. Esses recursos podem ser desde valores (capital), doação de produtos até prestação de serviços, por isso as novas

nomenclaturas incluindo mobilização de recursos, não trata-se mais somente do valor financeiro.

Pode-se definir então que para captar recursos, vai além da empatia e vontade de se envolver em um projeto filantrópico, é necessário que seja algo de extrema seriedade, e se possível somente após a execução de um planejamento estratégico que mostre as premissas, fatores de risco e sucessos.

No Brasil, a captação de recursos tornou-se hábito nos últimos anos, em particular dentro do terceiro setor e suas diversas áreas com finalidades sociais. No final da década de 1990, explodiram cursos e consultorias dedicados a ensinar as organizações sem fins lucrativos com finalidades sociais como elaborar planos e projetos para obtenção de recursos para financiar o trabalho desenvolvido.

Existe ainda em nosso país a Associação Brasileira de Captação de Recursos (ABCR), que é uma organização privada, sem fins lucrativos, que tem como finalidade promover, desenvolver e regulamentar a atividade de captação de recursos, a associação surgiu em 1999, criada com intuito de assegurar e qualificar a nova profissão na área de terceiro setor, a de captadores. Entre suas metas, além da de qualificar estes profissionais, visa apoiar indiretamente organizações sociais, facilitando seus projetos estratégicos e norteando por onde e como começar suas atividades.

Enfrentando um mercado concorrido para contribuições, muitas entidades sem fins lucrativos brasileiras do terceiro setor, acabam buscando diversificar e substituir suas formas de captar e mobilizar recursos, não estão mais somente em ter a autoconfiança da sobrevivência através de contribuição espontâneas, mas estão locomovendo-se através de planejamentos uma forma que inclua ganhos próprios.

Essas substituições incluem esforços para alcançar todos os públicos dispostos a entrar pela causa. Cada público oferece um desafio e um benefício individual, que merecem serem analisados através do planejamento antes da decisão da entidade de quem aceitar como parceiro para realizar sua missão.

De acordo com uma pesquisa Melo (2005, p. 32) “81% das doações privadas vêm de indivíduos, totalizando R\$ 1,7 bilhões”. 21% da população doa recursos financeiros – uma média de R\$ 158,00 per capita/ano – e outros 29% doam recursos materiais. Se considerarmos como doação o trabalho o voluntário e seu valor, as doações de pessoas físicas cresceram para mais de um quarto de estrutura de recursos materiais para o terceiro setor. Estas informações mostram a importância do contribuinte individual e atentam para a importância de se criar planejamentos estratégicos de captação de recursos voltados para a comunidade, de fácil acesso e fácil linguagem.

A pesquisa confirma ainda que a grande maioria das entidades optam por ignorar as doações financeiras individuais, optando somente por trabalho voluntário. Pois baseiam-se que o trabalho para criar informativos para se obter essas doações, será muito maior que o ganho em si. Fantasiando que, em instituições de caráter privado e grande porte, a forma de captar será mais fácil e de uma vantagem maior.

Vale ressaltar que a solicitação de recursos para empresas privadas, deve ser feita baseada na clareza da proposta da instituição, mostrando de forma transparente seus valores éticos e o objetivo em si, para que tenha credibilidade e consiga alcançar os recursos desejados. Não raro, empresas privadas apóiam entidade do terceiro setor em busca de divulgação ou vantagem relacionadas a impostos e taxas. Mas é importante que a entidade estude sobre a organização como já citado, procure saber sobre seus valores e responsabilidade sociais, pois com o financiamento consequentemente estará ligada ao nome desta empresa.

Cruz (2000) cita em seu estudo sobre meios de captar recursos, que existem recursos vindos do governo, provenientes de duas formas fáceis e essenciais: convênios e licitações públicas. A autora afirma que no caso dos convênios se estabelece uma parceria entre a entidade e a instância governamental. Geralmente, estes convênios estão vinculados a proteção e preservação da infância,

ligadas a creches e centro comunitários, mas que há espaços para entidades de outra área.

Há ainda uma outra forma de captar parcerias para conquistar recursos através do governo, é através de contratos e financiamentos específicos de entidades do governo como ministério e secretarias.

Portanto, quando uma organização não tem definido qual é sua missão, quais são seus objetivos e para quem se destina seus esforços torna-se mais difícil definir quem serão seus parceiros e consequentemente a captação será mais dificultada. Por isso, a forma mais segura de minimizar riscos e de aumentar as tentativas bem-sucedidas de uma captação, é através de um planejamento estratégico, ele dará um norte para a organização e fará com que ela alcance os objetivos e os parceiros de forma mais eficaz e segura (CRUZ, 2000).

Há diversas possibilidades de captar e angariar recursos financeiros, porém é inevitável que as organizações trabalhem baseadas na sua missão, visão e valores. Juntamente de um plano de gestão voltado para as suas necessidades, este adaptado para que os sejam atingíveis e agradáveis aos olhos de quem se disponibiliza a doar.

Uma sugestão é a adequação do apadrinhamento financeiro já utilizado em algumas instituições, porém não de forma que o contribuinte crie um vínculo. O interessado faria um contrato por

doze meses, com um valor fixo pago por mês. Entre as cláusulas do contrato, haveria uma explicando o fator importante deste compromisso, e em caso de desistência a organização poderia solicitar uma porcentagem referente às parcelas faltantes para completar doze meses como forma de multa por desistência de contrato, justificando que este valor é baseado no gasto diário de uma criança.

O troco solidário também é uma iniciativa simples, e que fará diferença no planejamento financeiro. Parcerias com padarias, supermercados da região e outros estabelecimentos que permitam a “caixinha” onde o cliente que ali frequenta contribuiu com o valor que achar acessível.

Para parcerias com empresa, o percurso é um pouco mais complexo. A instituição terá que ser transparente e organizada em relação aos seus processos. A ideia inicial é capacitar um voluntário numa espécie de representante, este visitará empresas do município e de outros próximos. Apresentará todo um material que mostrará como a organização trabalha, seu público alvo e o que almeja atingir, desta forma mostrará de forma simples o que de fato propõe para a comunidade.

Após todo este trabalho, mostrará opções de como a empresa poderá ajudar, e as vantagens em que terá contribuindo de forma mensal. Três vantagens de uma empresa privada aderir a doações:

- Dedução do imposto de renda;

- Incentivos fiscais para empresas que investem em projetos sociais;
- Mudança na forma de como o consumidor enxerga a marca.

Estes pontos poderão servir de motivos para que o representante apresente a esta organização. As formas de investimentos terão três opções, são elas: apadrinhamento financeiro, manutenção anual de um funcionário, investimento de atividades no projeto.

Parcerias com instituições educacionais também farão diferença no planejamento financeiro. Mas para que estas saibam da existência da instituição, é necessário que a mesma se mostre. E sempre que possível esteja presente em feiras, principalmente dentro de universidades e faculdades, tendo em vista que cursos iniciais participam de trote solidário, está poderá firmar uma parceria. Como funcionaria, o projeto disponibilizaria de seu tempo uma vez ao semestre para explicar como funciona seus trabalhos, e como organizações não governamentais sobrevivem, em troca seria lembrada em trotes solidários e disponibilizaria da imagem para que estes acontecessem.

E por fim, uma última sugestão seria a frequência de cursos para reciclagem com os voluntários e colaboradores, para que estes possam ter uma base sólida seja nas atividades diárias, ou apresen-

tar-se diante de um futuro mantenedor para que seja passada uma confiança mútua a este interessado.

Estas informações serviram como base para analisar como é feita a gestão da captação de recursos, constatou-se que atualmente a organização planeja seu futuro somente no achismo para o mês seguinte, não há um plano fixo de doações e nem mesmo comprometimento com este doador.

Apesar de ter pouco controle das contribuições que chegam, uma voluntária administrativa ainda consegue registrar em um balancete mensal, porém, não conseguem identificar os doadores. Este fato seria de grande importância, pois com esse controle de doadores poderia conseguir uma nova contribuição ao entrar em contato com este contribuinte.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Antônio Carlos Carneiro de. **Terceiro Setor: História e gestão de organizações**. São Paulo: Summus, 2006.

ABMANSSUR, O. Helda. **Captação de Recursos da Teoria à prática**. Canadá: Graphbox Caran, 2012.

ARMANI, D. **O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil**. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/biblioteca/sustenta/desenol.htm>. Acesso em: 04 set. 2022.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARVALHO, Débora Nacif de. **Gestão e Sustentabilidade:** um estudo multicasos em ONGs ambientalistas em Minas Gerais. Orientadores: Prof. Ivan Beck Ckagnazanoff Prof. Allan Claudius Queiroz Barbosa. Belo Horizonte, 2006. 157 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós - Graduação e Pesquisa em Administração, 2006.

CRUZ, Célia Meirelles, ESTRAVIS, Marcello. **Captação de diferentes recursos para organização sem fins lucrativos.** São Paulo: Global Editora, 2000.

FERNANDES, Rubens C. **Privado Porém Público:** O terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

FISCHER, Rosa Maria. **Estado, Mercado e Terceiro Setor:** uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. 14 páginas. Administração. CEATS. São Paulo. 2005.

KOTHER, M.Cecilia. **Captação de Recursos:** Uma opção eticamente adequada. Porto Alegre: Edipucrs, 2007.

LANDIM, L. **Para além do mercado e do estado? filantropia e cidadania no Brasil.** ISER - núcleo de pesquisa, 1993. 86p.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: O debate e as implicações: Responsabilidade Social, Instituições, Governança e Reputação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo, Pioneira, 1997.

**APONTAMENTOS SOBRE A FORMAÇÃO E
PRÁTICA DE PROFESSORES DE FILOSOFIA A
PARTIR DO PONTO DE VISTA STIRNERIANO
DE ENSINO**

Grégori Michel Czizeweski

*Levanta-te aluno e banha sem descanso
o peito da terra nos raios da aurora.
-Max Stirner-*

Em seu texto “O falso princípio da nossa educação” (2001), Max Stirner faz uma crítica contundente às pedagogias de meados do século XIX. Vemos, porém, que as suas críticas continuam extremamente atuais. Neste texto pretendemos, a partir das colocações de Stirner, discorrer sobre a situação do ensino atual, mais precisamente do ensino da filosofia e seu papel, para apontar aspectos que consideramos substanciais na formação e na prática dos professores de filosofia.

Principal nome do chamado anarquismo individualista e participante de um grupo de hegelianos de esquerda, Stirner faz de

todo o seu pensamento uma defesa do Eu e da personalidade humana de cada indivíduo frente à sociedade e ao Estado. Sua principal obra chama-se “O Único e Sua Propriedade” (2004), livro no qual desenvolve seu pensamento de forma furiosa e entusiasmada, trazendo um modelo de homem que tem em si mesmo a resposta para todas as suas necessidades e angústias, que é impiedoso contra tudo e contra todos, que é singular ao extremo e deve entrar em conflito com toda forma existente de coletividade.

Para Stirner, desde que o indivíduo desperta para a vida, procura desvencilhar-se do demais, conquistar a si mesmo, pois se reconhece diferente de tudo que não é ele, e assim afirma a sua própria existência. Passa então a fazer uma crítica muito forte a tudo aquilo a que os indivíduos de submetem, as ideias, os pensamentos, os universais, ou, em outras palavras, as *essências*. Para ele, os indivíduos estão dominados pelas ideias, vivem para as ideias, sem se dar conta de que elas são *suas* ideias. As pessoas estão submetidas aos fantasmas, mas devem escapar, pois os pensamentos são suas propriedades:

És pensador antes de ter pensado? Só pelo feito de criar Teu primeiro pensamento, crias em Ti o pensador, pois não pensas enquanto não houver tido um pensamento. Não é teu primeiro canto que faz de Ti um cantor, a primeira palavra que faz de Ti um homem que fala? Iguamente é Tua primeira produção espiritual o que faz de Ti um Espírito. Se Te distingues do pensador e do cantor, deverias distinguir-te igualmente do Espírito e sentir clara-

mente que Tu és também algo distinto que o Espírito” (STIRNER, 2004).

É mergulhado nessa busca pelo pensamento individual e livre, que vai fazer cada indivíduo se reconhecer como Si próprio, que Stirner vai questionar a educação de seu tempo. Ele diz que sua época quer encontrar uma palavra que defina seu *Espírito*, mas o que se vê é um amontoado de cadáveres políticos, sociais, religiosos, artísticos e morais. Ele pergunta se o propósito é educar as disposições para que os indivíduos sejam criadores ou puramente criaturas controladas, e vai além, dizendo que todas as questões sociais estão assentadas sobre tal resposta. A questão da educação é vital.

Stirner diz que o período compreendido entre a Reforma Protestante e a Revolução Francesa foi marcado pelas relações entre os dominantes e dominados, um período de servidão. Assim, a educação se erigiu como aquela que convertia o sábio em poderoso, um privilégio de poucos, que criava autoridades fortes e impositoras. A educação não poderia ser destinada a todos, pois isso iria contra esse princípio. “A educação proporciona a superioridade e converte em senhor: por isso naquela época de servidão constituía um instrumento para o desempenho do poder” (STIRNER, 2001).

Com a Revolução, porém, segundo Stirner, a economia de senhores e servos veio abaixo e instaurou um novo princípio vital: “Que cada um seja seu próprio senhor!”. Consequentemente, a educação, que proporcionava o senhorio, teve que transformar-se

em uma educação universal, e iniciou-se assim a tarefa de buscar uma educação que fosse verdadeiramente universal. Essa busca chocou-se contra a educação exclusivista, desencadeando uma luta incessável. Stirner aponta então duas pedagogias envolvidas: a Humanista e a Realista.

Até o século XVIII, com o advento do iluminismo, a educação superior se encontrava nas mãos dos humanistas, e consistia na interpretação dos clássicos da antiguidade ou no estudo minucioso da Bíblia. A formação a partir do mundo antigo, segundo Stirner, mostrava o quão pouco era valorizada a vida e a criação de formas de beleza a partir da própria originalidade e conteúdos de verdade a partir da própria razão. Deviam aprender forma e matéria, e nunca passariam de aprendizes.

E isso se encaixava perfeitamente com a forma de educação que colocava o culto acima do inculto, que transformava o erudito em senhor, enquanto o povo deveria venerá-lo. Assim, a educação superior era uma educação do gosto e do sentido das formas.

Contra esse formalismo, ergueu-se entre os iluministas a reivindicação de uma formação humana acessível a todos, como um direito geral e inalienável do homem. Apareciam então os Realistas, trazendo a necessidade de uma educação prática, que pregava que as coisas da escola deveriam servir para as matérias da vida, que a escola deveria destinar-se à vida. Não haveria mais senhores ou

escravos, a casta sacerdotal acabaria e o povo colocaria fim em sua condição de laico.

Fomentava-se a aprendizagem de uma série de matérias impostas pela própria vida, uma familiarização das coisas e conteúdos do presente. Necessitava-se de uma pedagogia que fosse aplicável a todos, que os fizesse reconhecer-se no mundo e em sua época. Foi assim que os fundamentos dos direitos humanos ganharam vida e realidade na pedagogia, com a igualdade como formação para todos e liberdade pela aprendizagem que levava a independência e autonomia.

Porém, para Stirner, tanto a compreensão do passado, pregada pelo Humanismo, quanto a compreensão do presente, pregada pelo Realismo, não trazem poder senão sobre o temporal. Para ele, nenhuma das duas formas traz uma verdadeira autonomia. O Realismo tem a vantagem de conseguir trazer a igualdade entre os indivíduos e a emancipação de sua autoridade. No entanto, a liberdade adquirida através disso é simplesmente uma independência frente à autoridade, mas é vazia enquanto autodeterminação. Liberdade somente como liberdade negativa, como estar livre “de algo”, não é suficiente. É necessária a liberdade positiva, liberdade “para algo”. É preciso ter autodeterminação, é preciso vontade criadora.

Assim, para Stirner, o saber tem que perecer para nascer novamente como *vontade*. O saber não pode ser simplesmente um saber formal, como pregavam os humanistas, nem um saber materi-

al, como pregavam os realistas. Ele tem que ser um saber que funciona como lastro para criarmos e nos elevarmos enquanto indivíduos únicos. “O autêntico saber chega à sua plenitude no instante em que deixa de ser saber para converter-se novamente em um instinto humano simples – a vontade” (STIRNER, 2001).

Um saber que não se clarifique e prolongue-se em querer, que simplesmente se concentre em “ter”, que não se conjugue plenamente consigo mesmo, é um saber que não proporciona mais do que uma bagagem insuficiente para a vida. Só através de tal abstração é possível a liberdade de pensamento, e só com a liberdade de pensamento é possível a liberdade da vontade.

Stirner diz que suas escolas se assentavam sobre o velho princípio do saber sem vontade. Mas que a educação universal deve ser uma formação para a liberdade, e não para a servidão. Se para isso é necessário o impulso da livre vontade, a pedagogia deve colocar a formação da personalidade livre como seu primeiro e último objetivo.

Mas e nossas escolas, e nossas pedagogias, hoje, estão longe disso? Lendo as palavras de Stirner, parece-me que a situação que ele descreve é semelhante a que estamos vivendo. A educação é exclusivista, nem todos tem acesso a ela, e os que o tem acabam por subordinar os demais. Quem tem um maior grau de instrução geralmente consegue alcançar uma situação econômica melhor, aca-

ba por deter os meios de produção e subordina os menos instruídos.

E da mesma forma que na época de Stirner, temos procurado romper com essa dominação e conseguir chegar a uma educação universal, uma educação que seja igual para todos. Mas o que vemos é exatamente um esvaziamento do conteúdo, um puro formalismo, ou então um ensino prático, aparentemente útil para a vida, mas apenas para a vida de subordinação na qual já estamos inseridos.

Não há espaço para o querer, não há espaço para a vontade. Não há pensamento livre, não há autodeterminação: não há *liberdade*. Como romper tais barreiras através do ensino? Mais ainda, qual o papel do ensino de filosofia nesse rompimento? Para pensarmos a nossa atividade como professores de filosofia, precisamos, ao menos de maneira geral, definir o que pensamos que seja, afinal, filosofia.

Essa não é, obviamente, uma pergunta fácil de ser respondida. A filosofia já foi descrita como “contemplação”, como “reflexão”, ou mesmo como “comunicação”. Preferimos, no entanto, nos filiar a uma corrente contemporânea, a partir de Gilles Deleuze e Félix Guattari, que pensa a filosofia como uma arte de criar conceitos. Segundo eles,

Ela não é contemplação, pois as contemplações são as coisas elas mesmas enquanto vistas na cria-

ção de seus próprios conceitos. Ela não é reflexão, porque ninguém precisa de filosofia para refletir sobre o que quer que seja: acredita-se dar muito à filosofia fazendo dela a arte da reflexão, mas retira-se tudo dela, pois os matemáticos como tais não esperaram jamais os filósofos para refletir sobre a matemática, nem os artistas sobre a pintura ou a música; dizer que eles se tornam então filósofos é uma brincadeira de mau gosto, já que sua reflexão pertence a sua criação respectiva. E a filosofia não encontra nenhum refúgio último na comunicação, que não trabalha em potência a não ser de opiniões, para criar o "consenso" e não o conceito (DELEUZE & GUATTARI, 1992, p. 14).

Mesmo as posturas ditas como genuinamente filosóficas, como o estranhamento, a admiração, o espanto, não são, segundo Deleuze e Guattari, ocupação bem definida; o que define a filosofia é o conhecimento por puros conceitos. Mas, antes de tudo, a filosofia é uma *ação*. É uma atividade, um movimento de criação, diferente da criação da ciência, que trabalha com funções, e da arte, que trabalha com sensações.

Assumindo tal postura, nos perguntamos então: é possível formarmos professores que efetivamente façam filosofia? Dada a situação da educação no país, e as vivências e relatos que temos das salas de aula, tendemos a pensar que não. Mas se observarmos de maneira mais cuidadosa, essa filosofia como criação de conceitos acontece na academia, nas graduações de filosofia, ou mesmo nos programas de pós-graduação? É bem provável que não, ou então

de maneira muito limitada. Mas então o que fazemos nas nossas graduações?

Discutimos ideias, debatemos opiniões e criticizamos posturas, certamente. Podemos pensar, então, que construímos certa introdução à filosofia. Talvez todo o trabalho de ensino da filosofia deva ser destinado a uma espécie de convite à filosofia que, se aceito, pode se dar frutos mais à frente. Podemos também pensá-lo como um exercício de pensamento, um estímulo à crítica. E isso não seria uma depreciação do trabalho – sabemos do apreço que Deleuze e Guattari têm pelo pensamento livre e seu exercício.

No já citado “O que é a filosofia? (1992), eles a definem, como já dissemos, como a arte de criar conceitos. Cada conceito, no entanto, não é simples. Todo conceito é definido por seus componentes, e possui vários. Esses componentes definem seus contornos, sempre irregulares, formando um todo que é sempre fragmentário.

Todo conceito também tem uma história, que se forma, na maioria das vezes, por fragmentos vindos de outros conceitos, ou seja, há sempre um devir que relaciona, corta e recorta conceitos no mesmo plano, fazendo com que cada conceito se remeta a outros. Nessa rede de relações, um conceito é um ponto de condensação de seus componentes, uma ordenação deles a partir dos componentes dos seus “vizinhos”.

Mas para além dos conceitos, filosofia, para Deleuze e Guattari, envolve dois outros elementos: “Plano de Imanência” e os “Personagens Conceituais”. Os personagens conceituais, que aparecem normalmente por alusão, reconstruídos pelo leitor, são difíceis de definir. Eles operam nos planos de imanência e interferem na criação de conceitos (como Sócrates de Platão, ou Dionísio, ou Zaratustra, de Nietzsche), mas que não são apenas personagens de diálogo ou de uma história.

Já o Plano de Imanência é o plano no qual os conceitos são traçados. Ele envolve movimentos infinitos, é fractal, uma máquina abstrata da qual os conceitos são as peças.

Os conceitos são acontecimentos, mas o plano é o horizonte dos acontecimentos, o reservatório ou a reserva de acontecimentos puramente conceituais: não o horizonte relativo que funciona como um limite, muda com um observador e engloba estados de coisas observáveis, mas o horizonte absoluto, independente de todo observador, e que torna o acontecimento como conceito independente de um estado de coisas visível em que ele se efetua (DELEUZE & GUATTARI, 1992, p. 52).

O plano é um deserto povoado pelos conceitos, é um suporte dos conceitos. É a imagem do pensamento, do que significa pensar. Ele é pré-filosófico, está pressuposto da maneira pela qual os conceitos remetem a uma compreensão que não é conceitual. Esse ainda-não-filosófico do plano de imanência está no coração da filosofia, e ele também já é filosofia.

Pensamos, assim, que talvez o trabalho do professor de filosofia seja a construção, ou então o desvelamento, desses planos de imanência. É trazer à tona esse aspecto pré-filosófico, que já é também filosófico, e fixá-lo. É compor, juntamente com os alunos, o pano de fundo filosófico, de pensamento, de acontecimentos, para que a filosofia seja possível, pra que criar conceitos seja possível, no futuro. E, em última instância, já filosofando, já que estabelecer planos de imanência *já é*, também, filosofar.

Acreditamos que três tipos de atividades, coexistentes e complementares ou não, podem servir para ajudar-nos a construir esse plano de imanência. O primeiro é o tradicional trabalho com a história da filosofia, a partir de autores que articulam conceitos. A apresentação e discussão de autores, teorias e relações da história da filosofia é uma maneira, indireta talvez, de colocar os alunos em contato com os conceitos – mesmo sem compreender ainda diretamente o conceito de conceito – e de aproximar-se e familiarizar-se com o discurso filosófico, com o trabalho com conceitos. O conhecimento da história da filosofia é uma das maneiras de se estabelecer o “horizonte relativo” necessário ao plano de imanência.

Um segundo ponto é o trabalho com temas. Da mesma forma que o contato com a história da filosofia, o trabalho de pensamento a partir de temas e problemas filosóficos gerais, sem se prender à temporalidade ou aos autores, também é uma passo para o estabelecimento desse “horizonte relativo”. Mas para além desse

trabalho, pelo qual podemos pensar os temas até como personagens conceituais, podemos também pensar um tema como conceito em si. Um tema como “arte”, suscitando a pergunta inicial “o que é arte?”, pode ser também tratado como uma articulação, e até uma recriação, do conceito de arte, dependendo do trabalho do professor.

O terceiro ponto envolve diretamente a *ação*. Pensar a filosofia como uma atividade, como um fazer, nos leva a vê-la como uma construção constante que está ligada ao pensamento, e este ligado ao dia a dia, às vivências, experiências diárias. Assim, trabalhos práticos podem nos ajudar sim a pensar conceitos, mas mais propriamente podem nos ajudar a construir aquele plano de imanência. Sendo o plano de imanência um espaço pré-filosófico, uma atividade, seja ela artística, científica, de corpo ou de pensamento, pode servir como abertura, como pano de fundo pré-filosófico para se pensar os conceitos.

Por fim, seja qual for a forma de caracterizar o trabalho filosófico, pensamos como Stirner: ele deve servir para a autodeterminação, deve servir para a liberdade.

A filosofia é o exercício do pensamento pelo pensamento, do pensamento livre. Não o pensamento já conformado a um modelo emprestado ao aparelho de Estado, que faz seus objetivos e caminhos, mas, como colocam Deleuze e Guattari, do “contra pen-

samento”, o pensamento do fora, o pensamento como máquina de guerra.

A filosofia deve ser um aparato que possibilita a liberdade do pensamento, que faça o pensamento e o saber transcenderem do material e do formal e transformem-se em vontade. Ela é uma ferramenta, uma maneira de pensar, uma maneira de movimentar o pensamento, uma forma básica de liberdade.

Só com essa liberdade de pensamento e vontade é possível o ensino. Assim, o ensino da filosofia consiste em estabelecer tal liberdade, proporcionar a autodeterminação, trazer à tona a vontade, pensar por si próprio, pensar a si próprio. Sem dúvida, um ensino de filosofia que parte de problemas filosóficos, que parte de situações reais, da vida, do dia-a-dia, está a frente de um ensino que apenas descarrega conteúdos, assim como a concepção realista está, para Stirner, a frente da concepção humanista.

Como um humanista do século XIX, que se preocupava em transmitir os conhecimentos da antiguidade e dessa forma manter uma estrutura social de dominação e de servidão, um professor de filosofia que apenas repasse as ideias de pensadores clássicos estará apenas fortalecendo uma estrutura já montada de dominação de pensamento. Não há liberdade, não há incitação na vontade, não há autodeterminação, e portanto, não há aqui também filosofia.

Mas também aquele que, como um realista pós-revolução, tenta partir dos problemas da vida, tenta provocar a construção de

um pensamento que se destine a vida do aluno, não conseguirá chegar na autodeterminação, se tal pensamento não for verdadeiramente livre.

Deve-se partir de temas ou problemas filosóficos sim, ao invés do pensamento pronto de determinado autor. Porém, uma discussão e elaboração de um conceito como por exemplo “o que é o amor”, “o que é trabalho” ou mesmo “o que sou eu” não servirá de nada se ela for desvinculada de uma crítica de sua própria situação no mundo, se sua própria vontade, de sua capacidade de se autodeterminar e de ser livre. Pensar sobre o que é amor em uma época de indiferença, o que é trabalho em uma economia capitalista, ou o que sou eu em uma sociedade pseudo-individualista pode levar a indeterminadas conclusões diferentes, que poderão sim levar à liberdade e à autodeterminação, mas também à servidão e à dominação.

Independentemente do conteúdo, problema ou tema filosófico, ou da ação ou atitude com que se tome a ferramenta *filosofia* e que a use para o ensino, esta deve me fazer mais capaz, mais livre, mais capaz de ser livre por mim mesmo, mais Eu.

REFERÊNCIAS:

DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix. **Mil Platôs**. Vol. 5. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DELEUZE, Gilles & GUATTARI, Félix. **O que é a filosofia?** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

STIRNER, Max. **O Falso Princípio da Educação.** São Paulo: Imaginário. 2001.

STIRNER, Max. **O Único e a sua Propriedade.** Lisboa: Antígona, 2004.

