

# PRIMEIRA VACINA DE COVID- 19 NO BRASIL

APLICADA NA  
ENFERMEIRA MÔNICA  
CALAZANS,

**17/01/2021**

Revista Digital Simonsen  
EDUCA + AÇÃO  
Edição 14 (2020)  
ISSN: 2446-5941

Faculdades Integradas Simonsen



## Equipe

### Editor:

Prof: Dr. Rodrigo Amaral

### Parecerista:

Prof. Dr. Luiz Otávio Ribeiro de Lemos Felgueiras

### Técnico de edição:

João Marcos Passos dos Santos

### Corpo Editorial

- Prof. Dr. Rodrigo Amaral (FIS/UNICBE)
- Prof. Dr. Mauro Amoroso (UERJ)
- Prof. Dr. Sérgio Chahon (FIS)
- Prof. Dr. Luiz Otávio Ribeiro de Lemos Felgueiras (UERJ)

### Conselho Consultivo

- Prof. Ms. André Luiz Villagelsim Bizerra (FIS)
- Prof. Ms. Antônio José Pereira Morais (FIS)
- Prof. Ms. Carla Regina Tadeu Apóstolo (FIS)
- Prof. Ms. Elias Nunes Frazão (FIS)

Revista Eletrônica Acadêmica /  
Faculdades

Integradas Simonsen. Ano 8, n.14 (mar  
– jun 2021). Rio de Janeiro,  
2021(on.line ).

Semestral.

### Revista Digital Simonsen

Disponível no Portal Simonsen em:

[www.simonsen.br/revista-digital](http://www.simonsen.br/revista-digital)

ISSN 2446-5941

**Siglas:** FIS: Faculdades Integradas Simonsen; UERJ: Universidade do Estado do Rio de Janeiro; UCAM: Universidade Candido Mendes.

## Editorial

A 14ª edição da RDS abre com uma singela homenagem a um dos melhores professores que colaborou intelectualmente com a revista. O prof. Mestre Marcio Luiz Bastos Bomfim faleceu no dia 7 de maio de 2020 de Covid-19, mas antes, enviou o texto *Polícia Militar no Brasil: a urgência na desmilitarização* para publicação que critica a hierarquização da PM e clama pela sua desmilitarização. Esta homenagem é muito aquém do que o *Bomfim*, como carinhosamente era chamado, merece, mas é mais uma para sua honrosa carreira que jamais será esquecida pelos seus admiradores e alunos.

Em *A minha versão da História*, o Prof. Dr. Rodrigo Elias, Dr. Em História pela UFF, nos leva a refletir sobre o “falar sobre o passado”. O texto é um passeio sobre o *métier d'historien* e sobre o processo político e intelectual de escrever História. O texto é uma delícia e tem o mérito de levar o leitor pela história e pela historiografia. Imperdível!

O Prof. Jorge Arantes, Graduado em Direito e em Ciências Sociais pela UERJ e também em Sociologia e História, pela mesma instituição, traz mais uma de suas brilhantes pesquisas para a RDS: seu texto leva o autor a refletir sobre a ditadura brasileira e a perigosa mentalidade de parte da sociedade que teima em apoiar a tortura e os torturadores do regime militar pós 1964. Mais: cobra das instituições que reconheçam os crimes praticados para que um dia – como fizeram países vizinhos que viveram desgraças semelhantes, como Argentina e Chile, quem sabe, a história seja passada a limpo.

O Prof. Dr. Rodrigo Amaral, Advogado e Doutor em História pela UFRJ, apresenta, em parceria com a bacharel em Direito, Allana Ferreira, um parecer jurídico sobre a emenda constitucional 66/2010 e a dissolubidade do casamento pelo divórcio.

A Profa. Dra. Diana Scabelo da Costa Pereira da Silva Lemos, Arquiteta Urbanista, Doutora em Ciências, Engenharia de Transportes (PET/ COPPE/ UFRJ), apresenta parte dos resultados de uma pesquisa dedicada aos Registros e seus vínculos com a organização territorial fluminense no período de 1750 a 1770, desenvolvida no pós-doutorado no Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O texto traz a luz dados sobre a ocupação e o uso do território da capitania fluminense no terceiro quartel do século XVIII.

Os Professores Samara Rebello Brasil Menezes da Costa, Mestre em Desenvolvimento Local e Professora e coordenadora do Curso de Engenharia de Produção do Centro Unificado

Brasileiro de Educação CBM-UniCBE, Felipe Fonseca Martins, Mestre em Ciências em Engenharia de Transporte e Professor do Curso de Engenharia de Produção do Centro Unificado Brasileiro de Educação CBM-UNICBE, e Carlos Alberto Pereira Ramalho, Mestre e professor do Centro Unificado Brasileiro de Educação CBM-UniCBE; em trabalho conjunto com o discente Bruno Antonio dos Santos, Aluno de Engenharia de produção do último período do Centro Universitário UniCBE, tendo como dados fontes da década de 2010, apresentam os impactos que uma greve dos caminhoneiros pode causar na economia e em todo sistema logístico de distribuição no Brasil.

Em texto assinado por três autores: Érica Aguiar, Aluna do Curso de Engenharia de Produção da UniCBE, juntamente com os professores Felipe Martins e Samara Rebello Brasil Menezes da Costa, ensinam como aplicar indicadores de desempenho como ferramenta de gestão estratégica em empresas de prestação de serviço de construção de redes de telecomunicações.

Em mais um texto assinado por três autores, os professores Samara Rebello Brasil Menezes da Costa, Felipe Fonseca Martins e o graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário de Educação CBM-UniCBE, Wesley Moraes Caires de Lima apresentam os benefícios da aplicação de ferramentas da qualidade no estudo de caso de um laboratório de análises clínicas.

Rodrigo Amaral

Editor Chefe

## **Nossa Capa**

A nossa capa é em homenagem a ciência e lamenta as mais de 500 mil mortes por COVID-19 no Brasil. Um deles é o PROFESSOR MARCIO LUIZ BASTOS BOMFIM a quem esta revista é inteiramente dedicada.

Por: Rodrigo Amaral e  
João Marcos Passos dos Santos.

## SUMÁRIO

<b>CAPA.....</b>	<b>6</b>
Por: João Marcos Passos dos Santos e Rodrigo Amaral.....	5
<b>SOCIOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<i>Polícia Militar no Brasil: a urgência na Desmilitarização.....</i>	<i>9</i>
Por: Márcio Luiz Bastos Martins.....	9
<b>HISTÓRIA.....</b>	<b>30</b>
<i>A minha versão da História: notas sobre História Pública e Divulgação de História a partir de uma trajetória pessoal na revista Nossa História e na Revista de História da Biblioteca Nacional (2003-2016),.....</i>	<i>30</i>
Por: Rodrigo Elias.....	30
<b>HISTÓRIA.....</b>	<b>50</b>
<i>A prática da tortura enquanto Instituição do Aparelho repressor nos anos de Chumbo do Regime Militar.....</i>	<i>50</i>
Por: Jorge Arantes.....	50
<b>DIREITO.....</b>	<b>63</b>
<i>Parecer jurídico sobre o divórcio litigioso após a emenda constitucional 66/2010.....</i>	<i>63</i>
Por: Rodrigo Amaral e Allana Ferreira.....	67
<b>ARQUITETURA.....</b>	<b>68</b>
<i>Breves notas de pesquisa sobre a ocupação urbana da capitania do Rio de Janeiro (1750-1770),.....</i>	<i>68:</i>
Por: Diana Scabelo da Costa Pereira da Silva Lemo.....	68
<b>ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>84</b>
<i>Greve dos Caminhoneiros no Brasil: seu impactos para a população na Economta.....</i>	<i>84</i>
Por: Bruno Antonio dos Santos; Felipe Fonseca Martins; Samara Rebello Brasil Menezes da Costa e Carlos Alberto Pereira.....	84
<b>ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....</b>	<b>105</b>



**SOCIOLOGIA**

**Como citar:** BOMFIM, Márcio Luiz Bastos. *Polícia Militar no Brasil: a urgência na Desmilitarização*. In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

## **POLÍCIA MILITAR NO BRASIL: A URGÊNCIA NA DESMILITARIZAÇÃO**

*Por: Marcio Luiz Bastos Bomfim<sup>1</sup>*

**RESUMO:** A Polícia Militar no Brasil mata demais e indiscriminadamente. Uma burocracia militar extremamente hierarquizada somada a uma longa tradição de brutalidade e independência para agir, acabaram transformando os homens e mulheres fardados que um dia juraram servir e proteger a sociedade em uma instituição que, aos olhos da população, deve ser tão temida quanto os criminosos que combatem. Vivendo permanentemente sob uma intensa pressão hierárquica – o que leva a um péssimo clima organizacional –, os policiais se veem presos a uma estrutura ideológica e organizacionalmente arcaica, formada nos moldes do Exército, que engessa a sua atuação e os limita a atuarem basicamente de forma reativa e muito pouco proativamente. Diante do assustador quadro atual de baixíssima produtividade e grande violência, mudanças se fazem urgentes. Principalmente a desmilitarização institucional.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pela UERJ e professor de Sociologia Jurídica e Ciência Política da UCAM. E-mail: [marciobomfim@terra.com.br](mailto:marciobomfim@terra.com.br) / [gadurc@gmail.com](mailto:gadurc@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

O compositor russo Sergey Prokofiev, em sua *Suíte Cítia*, no segundo movimento, *O Deus do Mal e a Dança dos Espíritos Pagãos*, nos “narra” sobre o sacrifício da virgem Ala. Através de hierarquizada, organizada e violenta dança em torno da vítima, o Deus Inimigo, cercado por sete criaturas monstruosas, suplicia sua vítima, antes de imolá-la.

Por outro lado, Homero, na *Ilíada*, representou Ares, o Deus da Guerra, como um ser caótico e sem limites, bem como, movido por emoções, incapaz de honrar juramentos de lealdade e honra. Foi o que fez, quando, tendo jurado seu apoio perante Têmis, deusa-guardiã dos juramentos e da Lei, seu apoio a Atena e Hera, que lutariam ao lado dos aqueus, que cercavam a cidade de Tróia, viu-se persuadido por Afrodite, por quem se apaixonara, a passar para o lado dos troianos. Assim, durante a guerra, ao contrário dos outros deuses, foi visto deleitando-se no campo de batalha com o massacre do inimigo, ignorante da desproporcionalidade de forças que impunha.

Eis aí dois exemplos da natureza humana personificada nos deuses que criou: a capacidade de transformar e utilizar a ordem a serviço do mal, de ritualizar, de certo modo até burocraticamente, a morte, seja ela justa ou injusta. É o que nos ensina o Deus do Mal. Por outro lado, o Deus da Guerra mostra-se a própria personificação do caos: vai da submissão à ordem e à Justiça ao desatino da violação de juramentos e lealdades, sem hesitar em entrar no campo de batalha contra aqueles que jurou proteger, indo da “legalidade” à “ilegalidade” num átimo, movido apenas pela força da vontade pessoal, mas sem se desligar da ordem “burocrática” (os deuses) a que pertence.

O primeiro, se utiliza de uma burocracia ritualística na satisfação de seus desejos; o segundo, ocasionalmente a viola sob forte pressão emocional, mas a ela sempre retorna, ciente de seu “papel institucional” – no caso, o panteão dos deuses gregos. Quando esses dois aspectos comportamentais complexos se reúnem sob a mesma entidade, os resultados só podem ser, no mínimo, desastrosos.

Como um Deus Inimigo a seguir regras e rituais burocráticos aos quais se encontra inevitavelmente submetida, a polícia brasileira utiliza e sempre se utilizou da violência a serviço do Estado. E, assim, como um Deus da Guerra ensandecido no campo de batalha, mata indiscriminadamente, apesar dos compromissos e juramentos de lealdade feitos ao vestir suas fardas. Por que isso é possível? Onde teve início tanta violência por parte daqueles que são pagos pela sociedade para que a proteja? Quais são a estrutura e a ideologia que norteiam o cotidiano dos homens e mulheres fardados que vemos pelas nossas ruas? Por que os deuses

da Morte e da Guerra ainda fazem tantas vítimas no seio da nossa sociedade? É o que se tentará analisar a seguir.

## **A POLÍCIA E SUA EFICÁCIA**

De acordo com o *Anuário Brasileiro de Segurança Pública*, durante o ano de 2018, policiais civis e militares, estando de serviço ou não, foram responsáveis pelas mortes de 6.220 pessoas, numa média de 17 vítimas por dia. Esse número representa um aumento de 19,6% (por 100 mil habitantes) em relação a 2017, quando foram mortos 5.179 civis. Em 2016, foram 4.222 mortes por policiais.<sup>2</sup>

Esses números de 2018 significam que 11 a cada 100 vítimas fatais no Brasil neste ano foram mortas por policiais. E ainda: 99,3% eram homens, 77,9% com idades entre 15 e 29 anos, e 75,4% eram negros.<sup>3</sup>

Por outro lado, quando se trata de mortes de policiais civis e militares assassinados em 2018, o total corresponde a 343 vítimas fatais, numa redução de 8% em relação a 2017 (em 2017 foram 373 e em 2016, 386. Mesmo assim, nada comparável aos elevados 490 policiais civis e militares mortos em 2013). Deste total de 343, 87 foram abatidos em serviço, enquanto 256 foram vitimados fora de serviço (em um total de 75% das vítimas).<sup>4</sup>

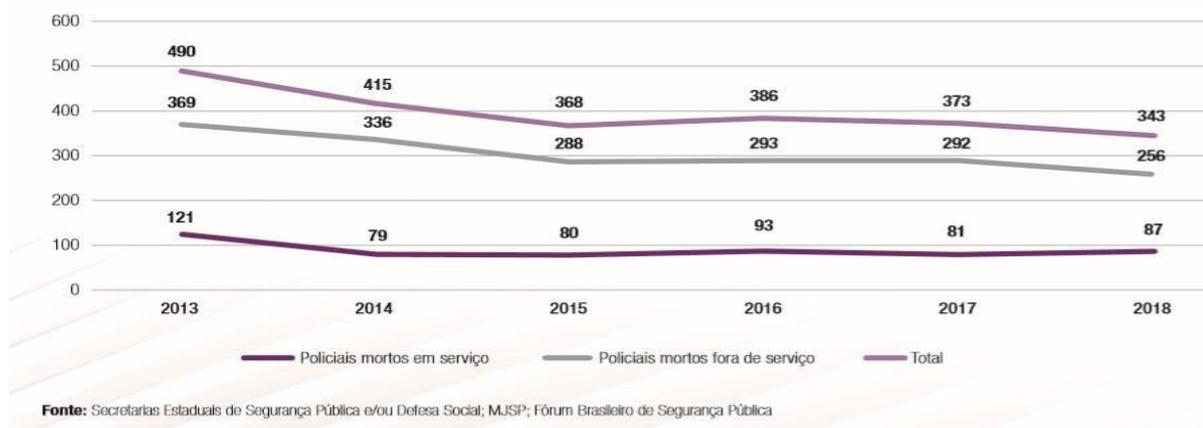
---

<sup>2</sup> ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2019. Ano 13, 2019. Fórum Brasileiro De Segurança Pública. Disponível em: < <http://www.forumseguranca.org.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

<sup>3</sup> Op. cit.

<sup>4</sup> Id. Ibid.

**FIGURA 1. POLICIAIS CIVIS E MILITARES EM SERVIÇO E FORA DE SERVIÇO BRASIL, 2013-2018**



Fonte: ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2019. Ano 13, 2019. Fórum Brasileiro De Segurança Pública. Disponível em: < <http://www.forumseguranca.org.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

Está se falando aqui de percentuais expressivos de 97% de homens, 51,7% de policiais negros e 65,5% com idades entre 30 e 49 anos. E apesar dos dados alarmantes por si só, um elemento a mais chama atenção quando se trata das mortes de policiais: os crescentes números relativos ao suicídio de policiais civis e militares no período 2017-2018, quando a quantidade de suicídios passou de 73 para 104 de um ano para o outro. Ou seja, tivemos mais mortes de policiais por suicídio do que em serviço.<sup>5</sup> Os sinais de doença na segurança pública são evidentes.

Talvez, o que mais impressione neste confronto brutal, é que ele ocorra sob as vistas atônitas e entorpecidas de um Estado aprisionado pelos próprios dogmas e preconceitos, cuja única grande saída é sempre a mesma: aumento do número de presos e ampliação de investimentos financeiros na Segurança Pública.

O Brasil fechou o ano de 2018 com um total de 706.619 detentos tendo que partilhar entre si 423.242 vagas em seus presídios. O déficit de 283.377 vagas no sistema penitenciário do país denota não apenas o descaso do Estado para com aqueles sob sua guarda, mas também

<sup>5</sup> Id., Ibid.

traz à tona o velho estigma de que o apenado é algo menos que um ser humano, alguém que perdeu os seus direitos como homem e como cidadão e deve ser ultrajado por isso.<sup>6</sup>

A própria evolução da população carcerária/vaga deixa isso claro:

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pessoas encarceradas	232.755	233.859	239.345	308.304	336.358	361.402	401.236	422.373	451.429	473.626
N. de Vagas	135.710	141.297	156.432	179.489	200.417	206.559	236.148	249.515	266.946	278.726
Déficit de vagas	97.045	92.562	82.913	128.815	135.941	154.843	165.088	172.858	184.483	194.900

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Varição (em %)
Pessoas encarceradas	496.251	514.582	548.003	581.507	612.535	698.618	726.712	726.354	212,1
N. de Vagas	281.520	295.413	310.687	341.253	370.860	371.201	368.049	423.242	211,9
Déficit de vagas	214.731	219.169	237.316	240.254	241.675	327.417	358.663	303.112	212,3

**Fonte:** Relatórios Estatísticos - Sintéticos do Sistema Prisional Brasileiro. Departamento Penitenciário Nacional. Fórum Brasileiro de Segurança Pública.

#### FIGURA 1. POLICIAIS CIVIS E MILITARES EM SERVIÇO E FORA DE SERVIÇO BRASIL, 2013-2018

Fonte: ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2019. Ano 13, 2019. Fórum Brasileiro De Segurança Pública. Disponível em: < <http://www.forumseguranca.org.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

Por outro lado, os gastos do Estado brasileiro com Segurança Pública vêm denotar a esquizofrenia e a o terror pânico que o acomete no combate à criminalidade: saltou de R\$ 87.858.187.608,35, em 2017 para R\$ 91.256.108.414,44, em 2018. Esse aumento (3,9%), quando analisado em relação a distribuição dos gastos com Policiamento (R\$ 26.508.193.376,78, e 2017 e R\$ 30.883.489.895,79, em 2018), Defesa Civil (R\$ 3.872.013.873,50, em 2017 e R\$ 3.819.712.403,04, em 2018) e Informação e Inteligência (R\$ 646.652.304,97, em 2017 e R\$ 672.704.146,58, em 2018), evidencia o quanto a luta nas ruas entre a polícia e o crime já está perdida.<sup>7</sup> O fato de as despesas com Informação e Inteligência corresponderem aos valores mais baixos dos gastos, enquanto os gastos com Policiamento chegar a dezenas de vezes mais, torna bem clara a opção do Estado por um modelo de segurança arcaico e ultrapassado, apenas reativo à criminalidade crescente, longe dos fortes investimentos em Inteligência e Informação que vêm fazendo o sucesso das polícias mais modernas do mundo.

O Estado brasileiro, desnorteado, continua investindo mais e pior nas áreas erradas, despreza e maltrata aqueles sob sua custódia, mas é a polícia que continua a prendê-los e a matá-los (e também a morrer) no confronto sem fim que tomou as ruas das nossas cidades,

<sup>6</sup> Id., ibid.

<sup>7</sup> Id., ibid.

onde cidadãos inocentes se veem presos em meio a um confronto entre as forças de segurança do Estado e a criminalidade, sem lugar onde se esconder ou para onde fugir, e nem mesmo com a opção de escolher sob quais mãos irá morrer: se pelas mãos dos criminosos ou pelas da polícia.

Mas por que os Deuses do Mal e da Guerra continuam a banhar-se no sangue dos inocentes? Talvez a História possa trazer algumas respostas.

## **O ESTADO E SUA GUARDA PRETORIANA**

É sabido que os povos da Antiguidade, compostos em sua maioria de camponeses e artesãos, não contavam com força militar própria, recorrendo a mercenários quando necessário, como em casos de invasões a povos inimigos ou na necessidade de defesa dos mesmos.

Estes mesmos guerreiros profissionais, quando não estavam empenhados em algum conflito em especial, permaneciam a soldo do rei ou líder local, que normalmente os punha a patrulhar a cidade, não só com o intuito de preservar a ordem e a segurança, mas a fim de evitar possíveis arruaças ou conflitos em seus momentos de ócio. Provavelmente, veio desse período a animosidade entre os cidadãos e aqueles encarregados de sua segurança: sem vínculos ou laços afetivos com a população local, os mercenários encarregados de sua segurança não hesitavam em ser brutais e até mesmo cruéis e mortais com aqueles que julgassem desafiar sua autoridade.

Durante o domínio romano, passando pela República e pelo Império, o policiamento nas ruas era feito pelos próprios legionários, a fim de manter a ordem, evitar revoltas e garantir a segurança das elites, sejam romanas ou das famílias locais associadas ao Império. No entanto, a violência com os civis locais perdurou e mesmo se acentuou, principalmente após a inclusão nas Legiões de soldados bárbaros, oriundos das províncias conquistadas.<sup>8</sup>

Uma instituição que poderíamos considerar o embrião das modernas forças policiais irá surgir justamente no seio das forças legionárias romanas: a Guarda Pretoriana. Composta originalmente por um grupo de legionários experientes encarregados de dar proteção ao pretório (tenda onde ficavam instalados os oficiais romanos nos acampamentos da legião), foi posteriormente transformada por Augusto na guarda pessoal do Imperador, passando, a partir

---

<sup>8</sup> GIBBON, Edward. Declínio e Queda do Império Romano. São Paulo: Companhia das Letras, 2005, p. 133.

de então, a ter tamanho variável de acordo com cada Imperador, mas com influência crescente.<sup>9</sup>

Foi usada por muitos imperadores para se livrar de seus inimigos, mas também para validar sua força pela violência. No entanto, gradualmente foi-se mostrando um perigoso corpo independente no Império, chegando a dar fim a carreira de imperadores (como Calígula, por exemplo) e fazer a de outros (como seu tio Cláudio, sagrado imperador pelos pretorianos). Era uma força a se temer, já que seu controle era cada vez mais difícil. Assim, não é de se espantar a prática de agradar aos comandantes da Guarda com pequenos presentes e comissões. Além disso, após alguns anos de serviço, um legionário poderia pretender uma vaga na guarda, o que proporcionava melhores salários, benefícios e menor tempo de serviço. A Guarda Pretoriana poderia representar ao mesmo tempo uma premiação, o topo da carreira para um soldado comum e um pesadelo assustador para o Estado Romano.<sup>10</sup>

Mesmo assim, a Pax Romana garantiu a ordem e a integridade do Império até a sua queda diante dos bárbaros em 476, o que veio jogar a Europa no caos e na insegurança de estradas muitas vezes mortais e ruas de alto risco após o cair da noite. As invasões das cidades se tornaram uma constante e a vida voltou a valer muito pouco. A Morte e a Guerra faziam agora a sua dança no coração do império caído.

Após longo período de instabilidade e violência – consolidação dos territórios bárbaros na Europa, confrontos entre tribos nativas e povos germanos, invasão árabe na península hispânica -, somente com a consolidação do rei franco Carlos Magno, o delimitador da expansão muçulmana no Continente, com a chancela da Igreja em 800 d. C. (a resiliente Instituição que sobreviveria à queda do Império Romano e converteria os recém chegados bárbaros) como o Imperador do Sacro Império Romano, o mundo Ocidental passaria a ter uma referência de ordem e poder outra vez.

Apesar de constituir uma referência respeitada, o Império era constituído por várias nações que, apesar de reconhecerem a autoridade do rei franco, controlavam vastas extensões territoriais. A instituição feudal baseou-se na lealdade dos grandes senhores de terra que apoiaram os reis francos na luta contra os invasores que vinham do Norte – os vikings, também chamados normandos ou nórdicos, e outros. Vários feudos foram surgindo com o

---

<sup>9</sup> Loc. cit.

<sup>10</sup> Op. cit., p. 134.

tempo como territórios autônomos dados pelos monarcas aos militares ou gentis-homens que se destacavam nos serviços prestados à Coroa.<sup>11</sup>

Ducados, baronatos, condados, marcas, principados, reinos e todo tipo de definição territorial coexistiam sob esta nova realidade. Em um mundo onde a violência nas cidades se tornou parte do cotidiano, a melhor saída era buscar o abrigo e a proteção do senhor feudal, mesmo que isso significasse viver em suas terras e sob suas leis. Este, por sua vez, diante do aumento populacional, não tardou em organizar sua própria guarda pessoal ou pequeno exército, composto por mercenários e por homens do próprio povo. Seu objetivo era não só garantir alguma ordem no território, mas acima de tudo, garantir a segurança e fazer valer as leis do senhor, muitas vezes de forma extremamente cruel.<sup>12</sup>

Desta forma, foi um período de grande opressão ao povo, seja pelas leis nem sempre justas do Senhor da Guerra, seja pelas imposições religiosas da Santa Igreja, sempre validadas pelo aparato de segurança laico ou pelos representantes da religião.

## **FUNDAMENTOS DA POLÍCIA MODERNA**

Com o fim da Idade Média e o fortalecimento dos Estados Nacionais, as coisas começam a mudar. A configuração dos Estados europeus passaram a exigir cada vez mais um maior controle social. Embora contando com seus exércitos de mercenários a garantir a segurança contra inimigos externos e mesmo com os senhores da guerra cooptados e razoavelmente apaziguados em torno do poder real, a constante ameaça envolvendo a fidelidade da população predominantemente rural aos nobres de sua região pairava sempre como uma ameaçadora espada sobre a Coroa.

Não é de espantar, dessa forma, que logo viessem a surgir os primeiros rudimentos de segurança e pública e controle social partindo dos reis. Em Portugal, já em 1605,

(...) a administração do Rei Filipe IV determinou que funcionários ficassem de prontidão para evitar que desocupados, ladrões, escravos e a escória em geral cometessem crimes e permanecessem impunes. Cinco anos depois, “muitos e grandes delitos” causados pelo abuso “de se trazerem espingardas e, geralmente, usarem todas delas de dia e de noite”, e conseqüentemente “haver muitos roubos, afrontas, mortes e resistências” à Justiça, o soberano tomou uma decisão. Decretou a proibição do porte de armas, mesmo descarregadas, “de noite, depois das Ave-Marias”, em todo o

<sup>11</sup> BRODBECK, Rafael Vitola. A organização da polícia dos fins da Idade Média aos primeiros anos da Renascença. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2704, 26 nov. 2010. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/17912>>. Acesso em: 4 jan. 2020.

<sup>12</sup> GIBBON, Edward. Declínio e Queda do Império Romano. São Paulo: Companhia das Letras, 2005, p. 154.

reino. De dia, os cidadãos podiam levar espingardas, desde que sem munição.<sup>13</sup>

Assim, o desarmamento da população e a primazia da força armada tornaram-se desde os primórdios prioridade para o Estado na manutenção de seu poder pelo controle interno de seus cidadãos.

Na Inglaterra, em 1748, o escritor e magistrado Henry Fielding, criou por conta própria os primeiros agentes da lei ingleses. Composto por voluntários sem salário, estes agiam como milicianos empenhados na captura dos marginais que infestavam as ruas de Londres em troca de recompensas. Ao perceber seu potencial de controle social, o governo posteriormente os transforma em um corpo fardado de cavalarianos para patrulhar o centro da cidade. Mesmo assim, ainda continuam a se sustentar praticamente sem recursos públicos, além de se serem malvistas pela população e pelos políticos, que viam essa polícia como mercenária, truculenta e arbitrária. “Somente em 1829 o Parlamento inglês regulamentou a *Metropolitan Police* como órgão autorizado a prevenir a criminalidade e apreender infratores”.<sup>14</sup>

De fato, o controle social era fundamental para a manutenção do poder do Estado. Voltando a Portugal, quando em 1780, assumiu o cargo de Intendente-Geral da Polícia da Corte e do Reino, Diogo Inácio de Pina Manique, cuidou não só de policiar, mas também de iluminar Lisboa, em uma visão preventiva. Mas, acima de tudo, era necessário impedir que a população tomasse a justiça nas próprias mãos.

Assim,

o campo de atuação da polícia de Pina Manque foi-se ampliando e assumindo deveres que incluíam supervisionar a higiene pública, zelar pelas condições sanitárias e pelo abastecimento de água da capital. Tudo enquanto reprimia a atividade dos liberais, como a maçonaria, e dos revolucionários, como os jacobinos. No ano de 1801, em boa parte devido ao recrudescimento da violência e criminalidade em Lisboa (atribuído principalmente a soldados que chegavam das colônias ultramarinas), criou-se, como em outras capitais europeias, um corpo militar, a Guarda Real da Polícia, a pé e a cavalo, composta de 638 homens, logo a seguir bastante ampliada.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> SCURO NETO, Pedro. Sociologia Geral e Jurídica. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 255.

<sup>14</sup> Loc. cit.

<sup>15</sup> Op. cit., p. 256.

Na própria França pré-Revolucionária um novo conceito de polícia foi-se desenvolvendo, consoante com a visão de um Estado moderno voltado ao controle e orientação social:

Nas grandes cidades francesas, comissários -gerais de polícia assumiram a autoridade dos prefeitos, com os quais frequentemente entravam em conflito. Reportavam-se diretamente ao ministro do Interior (Justiça), ocupando-se de mendigos, prisões, prédios públicos, teatros, cultos, reuniões, vias de trânsito, segurança pública, salubridade, abastecimento (...) supervisão da varrição das ruas, a coleta de lixo, a iluminação pública, bem como a censura, a repressão ao contrabando e às atividades dos opositores do regime. Alguns desses comissários contavam com chusmas de informantes, que, postados em bares, cabarés, prisões e até no exterior, davam a impressão de que a polícia estava “em todos os lugares”<sup>16</sup>

O braço armado do Estado, cuja função original era zelar pela defesa da paz e do Direito (além, é claro, de proteger as elites que o compunham), havia se tornado forte demais, longo demais. O próprio Estado que o havia alimentado desde o início, agora o temia. Permitira e até estimulara que a polícia violasse a fronteira entre o público e o privado, que pudesse “interpretar” a Lei, decidindo e distinguindo o “certo do errado”, de acordo com sua própria concepção, que extrapolasse os limites do uso da violência em busca da consecução de seus objetivos. Agora, como um imperador romano tendo pesadelos com a guarda pretoriana criada para protegê-lo, o Estado Moderno passa a temer a sua cria mais letal. Era hora de pô-la na coleira antes que esta o devorasse.

Mas foi somente a partir do Iluminismo e da Revolução Francesa que se passam a delinear as tendências de limitação da atividade policial.

O Estado de Direito e o seu corolário princípio da separação de Poderes pretendem superar o brocardo latino *voluntas regis suprema lex est* (a vontade do rei é a lei suprema) pelo império da lei e primado dos direitos individuais. A submissão da Administração à *rule of law* tem por objetivo primeiro a *domesticação do poder de polícia*, por meio das formas jurídicas do direito administrativo.<sup>17</sup>

Só que a simples designação da “natureza *sublegal* do poder de polícia”, mesmo que por vias constitucionais, não foi o suficiente para conter o seu “potencial autoritário e adequá-lo aos novos parâmetros do Estado de Direito”. A fera já havia provado sangue por muito tempo e, mesmo encoleirada, não seriam os novos tempos pretensamente mais democráticos

<sup>16</sup> GODECHOT apud id., *ibid.*, p. 257.

<sup>17</sup> BINENBOJM, Gustavo. Poder de Polícia, Ordenação, Regulação. Belo Horizonte: Fórum, 2016, p. 30.

que mudariam velhos hábitos. A questão agora seria saber quem está no comando de fato: a mão que segura a guia, ou o pescoço onde a coleira se enrosca?

## A BUROCRACIA MILITAR

William Blackstone, em seu *Commentaries on the laws of England*, explica que o rei, como “pai de seu povo” e “*pater familias* da Nação” tinha a prerrogativa de

(...) exercer a polícia pública sobre a economia, isto é, a regulação devida para a ordem doméstica do Reino; os indivíduos, como membros de uma família bem governada, estão obrigados a conformar seu comportamento geral às regras de propriedade, boa vizinhança e boas maneiras, além de ser decente, industrioso e inofensivo em suas respectivas áreas.<sup>18</sup>

Desta forma,

O conceito de polícia entra no discurso político exatamente quando a ideia de economia se expande e sua gestão é transferida para o Estado. O poder de polícia seria, assim, uma versão estendida do *patria potestas*, e o Estado, o *pater familias* da Nação.<sup>19</sup>

Essa transição cada vez maior (e ainda em processo) da esfera privada (o *pater familias*) para o âmbito maior de toda a sociedade (*patria potestas*) implicaria na domesticação por parte do Estado do seu aparato de repressão, a polícia.

A polícia como instituição surge quase que paralelamente aos exércitos modernos – na década de 1790 a França estabelece o recrutamento de homens jovens nacionais, criando um exército grande e poderoso e abrindo mão dos mercenários, que seriam mantidos ainda por um tempo como instrutores dos jovens recrutas. Este modelo seria seguido pela maioria das nações europeias, que estabeleceriam serviço militar obrigatório aos homens de um a oito anos, sendo transferidos para a reserva posteriormente. A reestruturação hierárquica e regimental do exército em si, dá-se também no século XVIII, na Prússia.

Assim, não é de espantar que o modelo adotado pela nova organização policial que se está estruturando, seja o militar, que envolve

Complexa divisão de trabalho, fixa e bem definida, responsabilidades minuciosamente distribuídas e tarefas confinadas a unidades, divisões, seções ou delegacias específicas, encarregadas, por exemplo, de tráfico de entorpecentes, subversão política, investigação, controle do

<sup>18</sup> BLACKSTONE, William. *Commentaries on the laws of England*. Oxford: Printed at the Clarendon Press, 1765-1769, p. 162. Disponível em: <[http://avalon.law.yale.edu/subject\\_menus/blackstone.asp](http://avalon.law.yale.edu/subject_menus/blackstone.asp)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

<sup>19</sup> BINENBOJM, Gustavo. Poder de Polícia, Ordenação, Regulação. Belo Horizonte: Fórum, 2016, p. 29.

trânsito, treinamento, polícia científica, comunicações etc. (...) Ao menos em teoria, ordens, requisições e todo tipo de informação fluem pela organização policial obedecendo a uma hierarquia. Nessa estrutura cada membro deve ter apenas um superior imediato a quem deve reportar-se. Vigora também o princípio da delegação de responsabilidade, segundo o qual o superior hierárquico possui total autoridade sobre seus subordinados, que, por sua vez, são inteiramente responsáveis perante essa pessoa.<sup>20</sup>

E ainda,

Não há uma terminologia uniforme, mas no geral e no mundo inteiro segue-se um estilo manifestamente *militar* para designar a polícia em seus escalões ou níveis de autoridade, unidades funcionais (unidade, divisão, seção, força, esquadrão, pelotão, companhia), jurisdições (posto, setor, distrito, área), e unidades territoriais e temporais (ronda, turno).<sup>21</sup>

No Brasil, a consolidação desta estrutura burocrática veio a se consolidar com a vinda da missão militar francesa em 1920 (sob a influência dos resultados da França na I Guerra Mundial), quando chefiados pelo General Gamelin, trinta oficiais franceses, com a missão de modernizar o Exército brasileiro, passaram a controlar todos os níveis da instrução militar, ou seja: o curso de aperfeiçoamento de oficiais, o curso de estado-maior e o curso de revisão de estado-maior.

Desta forma, o processo de modernização do Exército brasileiro, se concretizou através do desenvolvimento do Estado-Maior como órgão formulador e centralizador da política de defesa nacional em sua acepção moderna, incluindo a noção de que defesa nacional implica o controle de recursos técnicos e econômicos:

Duas principais consequências para a organização militar e seu papel surgiram daí. Para a organização, significou movimento de centralização e coesão. As atividades militares passaram a ser planejadas e controladas em pormenores pela cúpula hierárquica, o Estado-Maior. (...) Este maior controle interno aumentou o poder político da organização, ao reduzir a possibilidade de quebras da hierarquia através da ação autônoma de escalões inferiores.<sup>22</sup>

Assim, a modernização do Exército brasileiro (espelhada pelo aparato policial militar) se deu nos moldes da burocracia weberiana, em um modelo de verticalização hierárquica que passa a não deixar espaço para confrontos internos e muito menos para contestações à ideologia castrista.

<sup>20</sup> SCURO NETO, Pedro. Sociologia Geral e Jurídica. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 257.

<sup>21</sup> Loc. cit.

<sup>22</sup> CARVALHO, José Murilo de *apud* FORJAZ, Maria Cecília Spina. A organização burocrática do Exército na exclusão do tenentismo. Revista de Administração de Empresas. V. 23, n. 2, São Paulo abr./jun., 1983. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901983000200001#10b](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000200001#10b)>. Acesso em: 24 jan. 2020.

No Brasil, segundo Muniz, atuando como forças auxiliares militarizadas nas questões de defesa do Estado, a polícia teria passado por uma desvirtualização gradual de sua verdadeira função, em face de suas ligações de origem com o Exército:

Mas a “militarização” das Polícias Militares foi muito além da assimilação do modelo organizacional do Exército. Refletindo, em boa medida, as necessidades liberais-autoritárias de um estado em processo de construção e consolidação, as missões e mandatos das PMs foram ficando cada vez mais distantes das atividades rotineiras e convencionais de uma polícia urbana, uniformizada, não-investigatória e voltada para as atividades civis de policiamento que, um dia, fundamentaram a sua criação. Pelo menos desde o Segundo Império, as PMs começaram a ser exaustivamente empregadas como força auxiliar do exército regular tanto nos esforços de guerra (como no caso da Guerra do Paraguai), quanto nos conflitos internos como as rebeliões, os motins, as revoltas populares, além, evidentemente, das operações de grande porte relacionadas ao controle das fronteiras da nação. Em outras palavras, as PMs foram se transformando paulatinamente em forças aquarteladas “especiais” ou “extraordinárias”, que atuavam menos nos serviços de proteção da sociedade e mais nas questões de defesa do Estado. Suas atividades propriamente policiais como as patrulhas urbanas passaram a ser mais esporádicas e residuais, sendo seus recursos destinados prioritariamente para os casos de emergência pública, e para missões militares extraordinárias, etc.<sup>23</sup>

A integração das forças policiais à organização administrativa do Estado, assim, veio estabelecer a jurisdição democrática a uma força criada para garantir a preservação da ordem pública, mas cujo instinto e atuação sempre pediu (e por várias vezes obteve) por mais do que isso, como uma certa autonomia de ação que já teve algum dia.

A Constituição Federal Brasileira de 1988 determina em seu Art. 144:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: (...)

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. (...)

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> MUNIZ, Jaqueline. A crise de identidade das polícias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. *Security and Defense Studies Review*, [S.I.], v. 1, p. 177-198, 2001. Disponível em: <[http://nc-moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/a\\_crise\\_identidade\\_policia.pdf](http://nc-moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/a_crise_identidade_policia.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2020.

<sup>24</sup> BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2020.

Um enquadramento tão radical a uma força de controle social com suas origens e espírito tão rebelde, termina por gerar uma certa “esquizofrenia institucional”: enquanto possui extenso poder sobre a organização e o controle sobre a sociedade visando a sua segurança, ao mesmo tempo, os policiais, como funcionários públicos submetidos a um Estado democrático de direito, devem se manter subordinados (nos moldes do exército), enquanto submergem suas frustrações e opiniões pessoais sobre o certo e o errado no exercício da profissão e sobre o que pensam sobre a própria atividade. Some-se a isso uma rígida formação militarizada e uma dupla submissão a códigos que nem sempre falam a mesma linguagem (o Estatuto do Servidor Público e o Código Penal Militar) e, será óbvio que uma situação assim só poderia ter reflexos extremamente negativos sobre o clima organizacional da corporação.

## **A INSTITUIÇÃO MILITARIZADA E OS EFEITOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Instituições extremamente burocratizadas, como a Igreja, o Exército ou a Polícia Militar não se limitam à mera utilização da mão-de-obra de seus colaboradores em troca de salário que garanta sua sobrevivência. Seu papel social se manifesta através do controle social que se torna possível através das relações verticais de poder inerentes a elas, que são sempre relações entre desiguais. E essa desigualdade submerge em discursos institucionais repletos de representações simbólicas (“somos uma família”, “todos trabalhando para o bem comum”, “somos todos colaboradores”, “a Polícia somos nós”, “Servir e Proteger [a sociedade]”, etc.) que mascaram as reais relações sociais internas.

Assim, a instituição oferece a seus membros modelos, ideias e mitos com os quais estes se identifiquem, identificando-se, assim, com a própria organização; tornando seus os interesses e valores da instituição a que pertencem. E isso só é possível porque

(...) a organização é uma estrutura de poder que torna a submissão uma atitude, um comportamento ou uma prática socialmente aceita, tida como natural. Entenda-se bem: a reprodução das relações sociais de desigualdade cria a submissão, mas a submissão passa a auxiliar a nova reprodução dessas relações (...) *(essa relação de submissão é possível porque a organização)* pode punir, porque detém o monopólio do saber (o sigilo burocrático), porque consegue que seus participantes se identifiquem com ela, porque frequentemente é objeto de um amor incondicional que também pode se tornar

ódio incondicional, (...) porque pode recompensar (...). A organização detém, portanto, as fontes do poder.<sup>25</sup>

Esse poder se traduz em submissão, concretamente, através do recalçamento e da repressão, bem como na distribuição de recompensas e punições. Esse modelo – tão bem estudado por Weber –, só é possível em uma administração em que a autoridade se distribui de cima para baixo, como uma pirâmide hierarquizada, onde cada indivíduo tem um superior imediato e tarefas, direitos e deveres muito bem delimitados e onde sua liberdade de ação é limitada por sua posição na estrutura organizacional.

Além disso, seu comportamento é regido por rígidas regras institucionais: um regulamento administrativo que fixa suas atribuições oficiais; rigorosa hierarquia de mando e subordinação; documentos escritos que constituem-se em arquivos comprobatórios de suas atividades profissionais; treinamento especializado e completo para o desempenho de suas atividades; metas de desempenho; cumprimento rigoroso de horários e permanência em locais; fiscalização permanente de seus superiores hierárquicos, etc.<sup>26</sup>

Tal pressão absoluta sobre seus membros, inevitavelmente vem acarretar um impacto negativo sobre o clima organizacional, que é um indicador do nível de satisfação dos colaboradores com a organização. Agrupa vários fatores como definição de norteadores estratégicos, processo de comunicação eficiente, política de recursos humanos, valorização profissional e identificação de objetivos com a instituição.<sup>27</sup>

Quando o clima organizacional se deteriora, o aspecto motivacional é uma das primeiras vítimas. Em relação aos operadores da segurança pública, Silva ressalta que

A função do trabalho policial é atuar como preservador do controle social, e não como solucionador dos graves problemas derivados da dívida histórica do Estado brasileiro face à desigualdade social. O entendimento do aparelho prestador dos serviços como uma organização em que a satisfação do cliente passa pela satisfação do prestador é fundamental para que o serviço seja operado com comprometimento e qualidade[...] a motivação, o respeito e um sistema de gestão organizacional produtiva imbuída de valores éticos e regras bem definidas e viáveis contribuem para a formação de um modelo organizacional vantajoso e compensador para todas as partes, minimizando significativamente fatores adversos inerentes ao trabalho policial (...)<sup>28</sup>

<sup>25</sup> MOTTA, Fernando C. Prestes. O que é burocracia. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994, p. 48.

<sup>26</sup> Op. cit., p. 67-8.

<sup>27</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005, p.266.

<sup>28</sup> SILVA, Carlos Augusto Gomes e. O trabalho na organização militar: natureza e significados atribuídos pelo operador do policiamento ostensivo fardado. 2006. 144 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006, p. 37. UFBA. Disponível em: <

Isso significa que a satisfação dos policiais militares interfere diretamente na qualidade do serviço prestado por estes. Quanto mais satisfeitos, mais motivados. Quanto mais motivados, maior o comprometimento com a qualidade do serviço prestado à população.

Um dos elementos responsáveis pela desmotivação do policial se dá em relação a ausência ou descaso com a própria cultura organizacional, quando ao perceber que os próprios responsáveis pela Instituição não seguem as premissas que tão taxativamente impõem aos seus subordinados. Além disso, a má gestão é um outro fator a provocar a queda dos ânimos na execução de suas tarefas. Ao perceber que, longe de se mostrar referência aos seus subordinados, seus superiores privilegiam apenas os seus favoritos, agem por meio de atitudes arrogantes e comportamentos egoístas, os policiais vão permitindo que um ambiente tóxico lentamente vá se estabelecendo no cotidiano.<sup>29</sup>

O assédio moral, tanto por parte dos companheiros como dos superiores, fácil de ocorrer em organizações extremamente burocratizadas e hierarquizadas, fundamentadas no exercício do poder, torna-se um elemento extremamente agravante do clima. Some-se a isso uma comunicação interna propositalmente limitada onde as informações vão escasseando conforme diminuem os graus hierárquicos, o que provoca a sensação de agir às cegas; a definição de metas inatingíveis e abusivas; a pressão intensa por resultados sem estrutura que lhe dê suporte ou sem nenhuma oferta de retorno; e a baixa perspectiva de crescimento na instituição, são também elementos que se somam na formação de um clima organizacional ruim. Vivenciando rotineiramente tal pressão abusiva, não é de se espantar os altos índices de mortalidade policial em nossas ruas e mesmo os elevados índices de suicídio entre policiais.<sup>30</sup>

É importante ainda lembrar que essa estrutura institucional burocrática massacrante se fundamenta na cultura organizacional oficial, a cultura *mainstream*. Porém, como bem aponta Scuro Neto, essa mesma cultura organizacional permite que subterraneamente se desenvolvam subculturas (que podem atuar mesmo como válvulas de escape à enorme pressão institucional sofrida), onde os policiais acabam por desenvolver modos de pensar e agir característicos que vêm refletir estilos operacionais próprios, reflexo de suas leituras pessoais do sistema normativo oficial.<sup>31</sup>

---

[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos\\_augusto\\_gomes\\_souza\\_e\\_silva.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos_augusto_gomes_souza_e_silva.pdf)>.

Acesso em: 10 jan. 2020.

<sup>29</sup> CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM: como identificar e transformar um ambiente tóxico. Xerpa. Disponível em: < <https://www.xerpa.com.br/blog/clima-organizacional-ruim/>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

<sup>30</sup> Op. cit.

<sup>31</sup> SCURO NETO, Pedro. Sociologia Geral e Jurídica. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 253.

Assim,

“As pessoas encarregadas de aplicar a lei nunca seguem, de forma absoluta, as previsões legais. Quem aplica a lei dá ao texto um ‘sentido’ que nem sempre corresponde à vontade do legislador (...) não obstante existirem regras de interpretação que impõem limite ao trabalho do intérprete e variam de acordo com as diversas áreas do Direito. É que apesar da existência de tais regras sempre há um espaço para o exercício do *livre-arbítrio* do responsável pela aplicação das normas. Além disso, a aplicação da lei não pode excluir os erros ou mesmo as tentativas – conscientes ou não – de ‘adaptá-la’ às visões e aos interesses pessoais”<sup>32</sup>

Essa tendência de criar interpretações próprias da Lei e da Justiça (herança de tempos de mais poder de ação) na verdade está ligada a uma percepção de que o policial não passa de um mero “enxugador de gelo”, que exerce suas funções de proteção à sociedade, mas que esbarra constantemente nas limitações legais impostas por juízes, promotores, etc. Desta forma, perdido entre a lei e as condições para a sua aplicação, as limitações implícitas no próprio ordenamento e a concepção do status de polícia no sistema de Justiça, o policial termina optando, muitas vezes, em fazer a sua própria interpretação do que deve ser a sua atuação profissional – como, por exemplo, nos casos em que decide que é melhor “se livrar” de um criminoso que, se ele prender, “sabe” que logo estará de volta às ruas por força da Lei.

Um agravante natural ainda vem se somar este quadro trágico: a perda da objetividade profissional. Nas palavras de Scuro Neto:

(...) os indivíduos progressivamente ficam indiferentes aos objetivos de suas organizações, e estas, por sua vez, cada vez mais avaliam seus integrantes independentemente desses objetivos. (...) O que tem a ver, e cada vez mais, com uma estrutura social (a corporação de funcionários/empregados, seus padrões de conduta e interesses) interpondo-se entre *função social básica* (que define o que é “objetivo”, por exemplo, para polícia, Judiciário, e Ministério Público) e *expectativas de desempenho concreto*. Com isso, objetivos deixam de ser responsabilidade do indivíduo e não dizem mais respeito ao papel que exerce na organização.<sup>33</sup>

Assim, diante do quadro institucional já exposto, cada vez mais os indivíduos tendem a voltar-se para atender às demandas internas da corporação (apresentação de relatórios, cumprimento estrito de horários, apresentação pessoal e farda impecáveis, etc.) e esta, por sua vez, tende a, cada vez mais, focar-se também no cumprimento das normas burocráticas internas, dando ênfase exagerada nas punições e na manutenção da hierarquia. Cria-se, assim,

<sup>32</sup> SABADELL apud op. cit., p. 252.

<sup>33</sup> PARSONS apud id., Ibid., p. 260-1.

um círculo vicioso de cobranças e respostas entre a instituição e seus policiais, onde as funções precípua designadas a ambos acabam se tornando elemento secundário, algo visto como não mais do que um certo incômodo rotineiro.

### **A NECESSIDADE DE SE MODERNIZAR**

À esta altura fica evidente a necessidade de se promover mudanças urgentes na estrutura policial brasileira, principalmente em relação à Polícia Militar. É óbvio que reformas radicais como o Programa Tolerância Zero, implementado em New York na década de noventa ou a própria unificação das polícias militar e civil, como querem alguns, mostram-se extremamente complicadas, seja pelos altos custos, seja pela exigência de mudanças legais.

Porém, o que se impõe ao Estado brasileiro e à própria instituição Polícia, é não só buscar a modernização do seu aparato de segurança, mas também implementar uma desmilitarização de suas forças a exemplo do que vêm fazendo as polícias mais modernas do mundo. Acima de tudo, impõe-se a necessária percepção de que o combate à criminalidade se dá em território urbano, as cidades, por onde transitam e vivem cidadãos – cada vez mais expostos a violência desse tipo de ação e não em terrenos abertos, onde normalmente combatem os exércitos; bem como a constatação de que a movimentação em espaços de cidades (favelas em morros, ruas movimentadas, etc.) exigem técnicas e estratégias diferentes daquelas utilizadas pelo Exército. A ideologia e as estratégias de combate não podem mais ser as mesmas das Forças Armadas.

Medidas simples e utilizadas com sucesso em outros países devem ser observadas com atenção e, se possível, copiadas.

O investimento em prevenção, por exemplo, um dos pilares do Programa Tolerância Zero, transformou rapidamente a polícia de New York de reativa em preventiva. O combate à desordem pública, através da repressão a pequenos delitos (como pichações, flanelinhas, prostituição, quebrar patrimônio público, etc.), aliado a uma cada vez maior participação da população na luta contra o crime, através de parceria com as comunidades, que passaram a vigiar e a fiscalizar suas próprias localidades (o que ensejou uma extensa campanha junto à sociedade com o objetivo de mudar a forma negativa como esta via os representantes da Lei), são medidas que obtiveram e ainda obtêm, um sucesso expressivo.

Ao investimento em metodologia científica na elaboração de dados estatísticos determinando as manchas criminais na cidade, veio se somar a uma demolição da até então engessante burocracia que predominava nos distritos policiais. A polícia

(...) deixou de ser administrada como se fosse um bando de pistoleiros ou uma simples repartição pública, para ser gerenciada em moldes empresariais, como uma organização voltada a vencer a “concorrência” (os marginais), servir os “clientes” (a população) e obter “lucro” (reduzindo os índices de violência e criminalidade). Com isso, os distritos policiais tornaram-se “franquias” da polícia, cujo sucesso é medido pela redução do número de infrações.<sup>34</sup>

Outros fatores importantes para o sucesso do Programa foram a coordenação das atividades da Administração Pública com os serviços públicos e privados que lidam regularmente com violência e criminalidade, como empresas de segurança. A determinação política em implementar as mudanças modernizadoras que viessem a livrar a polícia dos métodos e estratégias utilizados desde o século XVIII e a trouxessem para a realidade urbana do século XXI. E, por fim, um intenso processo de desburocratização interna na força policial, dando mais liberdade, por exemplo, a comandantes de distritos policiais para definir suas estratégias de ação (fato inviável quando se pensa em relação aos nossos comandantes de quartéis da PM brasileiros).

É claro que várias outras mudanças podem e devem ser pensadas de acordo com a realidade socioeconômica brasileira. O que importa, e com urgência, é que mudanças sejam feitas.

## CONCLUSÃO

A sociedade sabe que precisa da polícia na manutenção da ordem, mas não está mais disposta a continuar vendo os seus filhos morrerem pelas mãos daqueles que deveriam cuidar da sua segurança. Só que mudanças reais implicam em desapego de uma herança abusiva de excessos com a autorização do Estado, desmilitarização e desburocratização do contingente, com ampla redução da pressão hierárquica e investimentos na melhoria do clima organizacional, priorizando, acima de tudo, um tratamento mais humanizado ao policial e melhores perspectivas a este de ascensão na carreira.

Isto tudo inclui também uma mudança de filosofia no combate ao crime, com maiores investimentos em metodologia científica, tornando a polícia menos reativa e mais proativa em suas funções. É necessário, acima de tudo, que os policiais comecem a assimilar também a ideia de que são cidadãos fardados a serviço da sociedade e da Lei e da Ordem, e não, como já ocorreu em outros tempos, componentes de uma guarda pretoriana meramente a serviço do Estado e de seus governantes.

---

<sup>34</sup> Id., *ibid.*, p. 263.

Do contrário, o Deus da Morte continuará a sua dança enquanto o Deus da Guerra permanecerá se deleitando com o sangue dos inocentes no seu campo de batalha, desta vez, nos grandes centros urbanos do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2019. Ano 13, 2019. Fórum Brasileiro De Segurança Pública. Disponível em: < <http://www.forumseguranca.org.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.
- BINENBOJM, Gustavo. Poder de Polícia, Ordenação, Regulação. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- BLACKSTONE, William. Commentaries on the laws of England. Oxford: Printed at the Clarendon Press, 1765-1769, p. 162. Disponível em: <[http://avalon.law.yale.edu/subject\\_menus/blackstone.asp](http://avalon.law.yale.edu/subject_menus/blackstone.asp)>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 14 jan. 2020.
- BRODBECK, Rafael Vitola. A organização da polícia dos fins da Idade Média aos primeiros anos da Renascença. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2704, 26 nov. 2010. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/17912>>. Acesso em: 4 jan. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CLIMA ORGANIZACIONAL RUIM: como identificar e transformar um ambiente tóxico. Xerpa. Disponível em: < <https://www.xerpa.com.br/blog/clima-organizacional-ruim/>>. Acesso em: 23 jan. 2020.
- FORJAZ, Maria Cecília Spina. A organização burocrática do Exército na exclusão do tenentismo. Revista de Administração de Empresas. V. 23, n. 2, São Paulo abr./jun., 1983. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901983000200001#10b](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000200001#10b)>. Acesso em: 24 jan. 2020.
- GIBBON, Edward. Declínio e Queda do Império Romano. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. O que é burocracia. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- MUNIZ, Jaqueline. A crise de identidade das polícias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. Security and Defense Studies Review, [S.I.], v. 1, p. 177-198, 2001. Disponível em: < [http://nc-moodle.fgv.br/cursos/centro\\_rec/docs/a\\_crise\\_identidade\\_policia.pdf](http://nc-moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/a_crise_identidade_policia.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SCURO NETO, Pedro. Sociologia Geral e Jurídica. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, Carlos Augusto Gomes e. O trabalho na organização militar: natureza e significados atribuídos pelo operador do policiamento ostensivo fardado. 2006. 144 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006, p. 37. UFBA. Disponível em: <[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos\\_augusto\\_gomes\\_souza\\_e\\_silva.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/carlos_augusto_gomes_souza_e_silva.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

## HISTÓRIA

**Como citar:** ELIAS, Rodrigo. *A minha versão da História: notas sobre História Pública e Divulgação de História a partir de uma trajetória pessoal na revista Nossa História e na Revista de História da Biblioteca Nacional (2003-2016* In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

**A minha versão da História: notas sobre História Pública e Divulgação de História a partir de uma trajetória pessoal na revista *Nossa História* e na *Revista de História da Biblioteca Nacional (2003-2016)***<sup>1</sup>

**Por: Rodrigo Elias**<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Artigo dedicado à memória de Benício Medeiros (1948-2019), jornalista e escritor com quem travei contato desde o primeiro dia de trabalho na revista *Nossa História*, em 2003, escrevendo comigo a seção “Almanaque”, e que seria o principal responsável pela criação do padrão textual naquela publicação e na *Revista de História da Biblioteca Nacional*. Benício, que trabalhou na *Nossa História* do início ao fim e que atuou esporadicamente na RHBN, ensinou aos profissionais de História que passaram pelas publicações (dos editores-chefes aos estagiários) como deveria ser um texto destinado ao público leitor não acadêmico. Indivíduo inteligente, generoso e discreto, esteve sempre nos bastidores das publicações, e a marca deixada por ambas as revistas entre os leitores não seria a mesma sem o seu trabalho refinado.

<sup>2</sup> Doutor em História pela Universidade Federal Fluminense; Professor da UniCarioca e das Faculdades Integradas Simonsen; Podcaster do Passadorama.

*Não imagino, para um escritor, elogio mais belo do que saber falar, no mesmo tom, aos doutos e aos escolares.*

Marc Bloch, *Apologia da História ou o ofício de historiador* (1941).

## 1. DE QUEM É O PASSADO?

Falar sobre o passado nunca foi privilégio de alguém. O interesse pelos antepassados ou pelo que ocorreu nos tempos idos é algo que ultrapassa os limites técnicos ou acadêmicos daquilo que compreendemos através do termo História.

Os povos da pré-história na África, na Ásia, na Europa, na Oceania e na América criavam e contavam versões para o surgimento do mundo, para o aparecimento dos seres humanos, para a formação das suas comunidades ancestrais. Na Antiguidade mais remota, em representações escritas ou não, a tentativa de dar conta dos fatos pretéritos sempre ocupou lugar nas preocupações de quem controlava os meios de fixação ou difusão de informação – as listas de reis estão entre os documentos escritos mais antigos dos quais temos notícia.

Quando Heródoto de Halicarnasso, na Grécia do século V a.C., escreveu sobre o que havia ocorrido em um passado próximo, ele estava desempenhando, com outros métodos e talvez com outros objetivos, a função que nos séculos anteriores competia aos poetas ou contadores de mitos – embora a História, tal como a concebemos hoje, esteja distante do contato com deuses ou seres sobrenaturais (se acreditarmos em uma sentença de Carlo Ginzburg, entretanto, talvez não tenhamos nos afastado muito desta função: “a tentativa de conhecer o passado também é uma viagem ao mundo dos mortos”<sup>3</sup>).

Essa situação começou a mudar de maneira drástica a partir do século XIX. A sociedade capitalista ocidental passou a viver uma situação inusitada em toda a experiência humana: o discurso sobre o passado tornou-se, gradualmente, monopólio de um grupo de “especialistas”, os historiadores. Havia duas ordens centrais de problemas: de um lado, o discurso sobre o passado passou a interessar às elites políticas burguesas que haviam substituído os governos do Antigo Regime, de modo que os estados passaram a vincular a si os “guardiões” do passado; combinado a esse processo, a necessidade de legitimação acadêmica – ou “científica” – da História (como já havia acontecido com a Matemática e a Física, e ocorria com a Sociologia e a Geografia) ajudou a formar um *campo* específico, com métodos específicos, com uma linguagem própria, decifrável apenas aos “iniciados”.

<sup>3</sup> Carlo Ginzburg, *História noturna: decifrando o sabá*. São Paulo, Companhia das Letras, 1991, p. 37.

A primeira cátedra de História surgiu em 1810, na Universidade de Berlim, e a segunda em 1812, na Sorbonne. Nos anos seguintes surgem as sociedades dedicadas à compilação de documentos, também em primeiro lugar nos estados alemães (1819) e na França (1821), que passariam a receber subvenções dos governos. O Brasil ganharia a sua sociedade do tipo em 1838, também sob proteção governamental. Em seguida, surgem as primeiras publicações seriadas (ou revistas) de História: a brasileira (*Revista do IHGB*) em 1839, a alemã (*Historische Zeitschrift*) em 1859, a francesa (*Révue historique*) em 1876, a italiana (*Rivista Storica Italiana*) em 1884 e a inglesa (*English Historical Review*) em 1886.

Em um primeiro momento, o processo não significou um descolamento entre o discurso sobre o passado e as comunidades em geral. Afinal, tratava-se de “descobrir a verdade” sobre o passado através de procedimentos “técnicos” para, em seguida, tornar essa História um instrumento de comunicação com as massas. O aspecto narrativo da História contada pelos historiadores historicistas e nacionalistas do século XIX é evidente (de Ranke a Michelet), o que rompe, inclusive, com uma “história filosófica” inventada pela historiografia dita iluminista, que utilizava o passado para demonstrar teses – ao exemplo d’*O Século de Luís XIV* de Voltaire.<sup>4</sup>

Não apenas livros de História, mas a própria representação artística do passado (literatura, ópera, pintura, escultura, arquitetura...) vai recorrer às “descobertas” dos acadêmicos. Veja-se, por exemplo, a popularidade da “pintura histórica” na Europa e nas Américas. As telas de Antonio Parreiras, Victor Meirelles e Pedro Américo, que recriavam o passado brasileiro a partir de uma exaustiva pesquisa documental – mas com uma altíssima dose de idealização –, não estavam confinados a espaços restritos. Eram expostas em prédios públicos, reproduzidas em gravuras e em jornais. Essa História estava acessível inclusive aos analfabetos. No Brasil, no âmbito do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB), criado em 1838, o estudo da História pelos membros da instituição – que incluía o próprio imperador Pedro II – não tinha outro objetivo senão *despertar nos indivíduos as virtudes cívicas*, conforme definiu Karl von Martius ainda na década de 1840. A História, nota-se, não deveria ser escrita apenas para os historiadores.

Acontece, entretanto, que a dinâmica política dos estados ocidentais ao longo do século XX vai, gradualmente, prescindir do discurso histórico como elemento de legitimação. Ou seja: se, em um primeiro momento, a História é útil para criar o sentimento de “nacionalidade”, em um segundo momento as leis, a participação das massas no processo

---

<sup>4</sup> Voltaire. *Le siècle de Louis XIV* [1751]. 2 vols. Paris, Garnier-Flamarion, 1966.

“democrático liberal” e a imposição de uma lógica capitalista no funcionamento da produção econômica e no funcionamento do Estado se estabelecem como garantidores da ordem social. A História como disciplina acadêmica perde a função primordial que havia adquirido no século XIX, mas a especialização dos seus profissionais não recua: se produzir conhecimento histórico para as massas não era mais o objetivo final, isto não acarretou o fim da especialização do discurso historiográfico. Este se tornava, cada vez mais, o idioma de um grupo seletivo.

Na Europa, a libertação da História da “questão nacional” recebeu uma grande contribuição da “escola dos *Annales*”, a partir da década de 1920. Marc Bloch e Lucien Febvre, ainda nos primeiros anos da revista, estabeleceram como meta o abandono de uma historiografia excessivamente *acontecimental*, e passaram a buscar nos arquivos e no diálogo com outras áreas do conhecimento as linhas mestras do desenvolvimento histórico. Mesmo quando se trata de um episódio ou de um personagem, o que está em jogo é a apreensão do todo, das forças *invisíveis* – o que se percebe, aliás, no esplêndido trabalho de Febvre sobre Rabelais, de 1942.<sup>5</sup> A sofisticação no estudo do passado lançou mão dos conhecimentos de diversas áreas, convocadas por estes grandes mestres para revelar aquilo que estava “encoberto” pelas grandes narrativas nacionalistas.

Ao longo do século XX, especialmente na virada para a década de 1950, sob o grande gênio de Fernand Braudel, a historiografia francesa vai atribuir ainda mais peso às grandes estruturas, à análise das diferentes dimensões do tempo, conferindo valor cada vez menor às narrativas com “carne e sangue” – que tanto contribuíram para popularizar a História no século anterior. O personagem do grande livro de Braudel sobre o século XVI europeu não é Felipe II. É o Mediterrâneo.<sup>6</sup> O “retorno à narrativa” na historiografia profissional francesa – que certamente privilegia um número muito maior de leitores do que a “história estrutural” – deu-se basicamente a partir dos trabalhos de Georges Duby e Emmanuel Le Roy Ladurie, a partir da década de 1970, quando Braudel já não estava mais à frente dos *Annales*.

No caso brasileiro, que só vai possuir historiadores acadêmicos profissionais com formação universitária específica a partir da década de 1930, este processo de especialização é mais tardio – o que, aliás, contribuiu para que o discurso específico da História não estivesse descolado dos interesses (e da linguagem) de um público bem mais amplo do que o

<sup>5</sup> Lucien Febvre. *Le problème de l'incroyance au XVIe siècle: la religion de Rabelais* [1942]. Paris, Albin Michel, 1968.

<sup>6</sup> Fernand Braudel. *O Mediterrâneo e o Mundo Mediterrâneo na época de Filipe II*. São Paulo, Edusp, 2016.

acadêmico durante parte considerável dos séculos XIX e XX. Cito os exemplos de Joaquim Nabuco, com *O Abolicionismo* (1883) e Gilberto Freyre, com *Casa-grande e Senzala* (1933): abordando temas que capturavam o interesse de boa parcela da população letrada de seus respectivos tempos, os livros são ao mesmo tempo resultado de uma escolha a partir do interesse “sociológico” geral, por um lado, e da preocupação em atingir o mais amplo leque de leitores, por outro. No caso específico de Gilberto Freyre, além de travar discussão com os principais debates teóricos daquele contexto intelectual e possuir forte ancoragem em documentação (inclusive utilizando fontes até então desprezadas pelas interpretações sobre o passado brasileiro), é um livro que podia ser lido por leitores que não passaram por um profundo treinamento na área das Ciências Sociais.

Essa preocupação em se comunicar com um público composto não apenas de acadêmicos perdeu cada vez mais força na historiografia brasileira ao longo do século XX. Entretanto, o avanço da reflexão teórica, das descobertas empíricas e das abordagens metodológicas contribuiu enormemente para a interpretação do passado nacional. A partir da década de 1970, com os cursos de pós-graduação em História, surgem novos temas, novas linhas de pesquisa, documentos até então desconhecidos ou desprezados são incorporados ao acervo de fontes históricas. O universo historiográfico brasileiro surgido a partir de então, tanto em termos temáticos como em termos teóricos e metodológicos, é absolutamente formidável quando comparado às décadas anteriores, que estiveram pautadas menos na pesquisa sistemática e mais nas interpretações.

Métodos vindos da Economia, da Estatística, da Antropologia, o uso da informática para o processamento de informações seriais etc.: muito do conhecimento histórico construído sobre o Brasil desde o século XIX foi simplesmente implodido pelo trabalho diligente dos historiadores profissionais nas últimas décadas – que, inclusive, tomou a própria produção historiográfica como um objeto central de pesquisa e reflexão. Ao mesmo tempo, temas até então impensáveis ganharam pela primeira vez a atenção dos especialistas.

Este grande e indiscutível incremento no conhecimento sobre o passado que se alcançou dentro dos muros universitários não se refletiu, entretanto, em um esforço de difusão. Noções como *sociabilidades*, *historicidade*, *desconstrução*, *problematização*, *representação*, *processo*, entre tantas outras, se tornaram ferramentas fundamentais para a reflexão e a prática historiográfica. Entretanto, também ajudaram a criar um *dialeto* específico, acessível apenas àqueles que trilham as vias acadêmicas do conhecimento histórico. No mesmo movimento, paradoxalmente, os profissionais da História perdiam a

relevância do lado de fora da academia. Na medida em que o trabalho do historiador adquiria complexidade e especialização, tornava-se menos acessível para o grande público.

Não é difícil prever, deste modo, o que aconteceria nas décadas seguintes: na mesma velocidade na qual os historiadores profissionais tomavam distância do público mais geral, crescia aquilo que os economistas poderiam chamar de “demanda reprimida” por História. Obviamente, as pessoas não pararam, durante aquele período, de “consumir” versões sobre o passado, seja através de filmes, novelas, programas de TV, enredos de escolas de samba, textos isolados em revistas semanais e jornais diários, uma das dimensões daquilo que nas últimas décadas tem sido chamado de “História pública”.<sup>7</sup> Mas havia, entre as décadas de 1970 e 1990, um grande abismo entre a produção historiográfica profissional, ligada às universidades e às demais instituições de pesquisa, e o que era divulgado para o “grande público”.<sup>8</sup>

## 2. A HISTÓRIA FORA DOS CAMPI

Os historiadores acadêmicos profissionais só começaram a perceber de maneira mais efetiva esse distanciamento naquela última década (1990), a partir da grande repercussão de trabalhos produzidos por jornalistas, como o livro *Mauá: empresário do Império*, de Jorge Caldeira<sup>9</sup>, publicado em 1995<sup>10</sup> e que rapidamente ultrapassou a marca de 100 mil exemplares vendidos, bem como o estrondoso *A viagem do Descobrimento*, que chegou às livrarias em 1998 antecipando as comemorações dos 500 anos da chegada da frota de Pedro Álvares Cabral<sup>11</sup>. O livro, primeiro de uma série que teria ainda mais quatro volumes do jornalista

---

<sup>7</sup> Agradeço a Luciano Figueiredo por ter franqueado acesso aos seus apontamentos (então inéditos) sobre a divulgação de História no Brasil. Meu relato profissional, em seguida, diz respeito exclusivamente às minhas impressões pessoais. Para uma discussão sobre História Pública, ver Ana Maria Mauad, Juniele Rabêlo de Almeida e Ricardo Santhiago (orgs.). *História pública no Brasil: Sentidos e itinerários*. São Paulo: Letra e Voz, 2016, em especial os capítulos de autoria de Ricardo Santhiago, “Duas palavras, muitos significados: Alguns comentários sobre a história pública no Brasil”, e Thais Nívia de Lima e Fonseca, “Ensino de história, mídia e história pública”.

<sup>8</sup> O que não significa que iniciativas notáveis de divulgação com o envolvimento de historiadores profissionais não tenham tomado lugar naquele período, como é possível ver nas coleções *Nosso Século* e *Saga*, ambas publicadas pela Editora Abril, com um considerável êxito editorial, no início da década de 1980. Fernando Novais e Laura de Mello e Souza, entre outros historiadores, participaram daqueles empreendimentos. A professora Ângela de Castro Gomes também apontou iniciativas importantes de divulgação historiográfica ainda na primeira metade do século XX.

<sup>9</sup> Jorge Caldeira é formado em Ciências Sociais, mas atua profissionalmente na área do jornalismo como editor, escritor e *publisher* há vários anos.

<sup>10</sup> Jorge Caldeira. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo, Companhia das Letras, 1995. Em julho daquele ano, a obra estava em sua quinta reimpressão, o que demonstra que nem mesmo o mercado editorial tinha consciência do fenômeno.

<sup>11</sup> Eduardo Bueno. *A viagem do Descobrimento: a verdadeira história da expedição de Cabral*. Rio de Janeiro, Objetiva, 1998.

gaúcho Eduardo Bueno sobre o período colonial voltada para o público não acadêmico (mas que recebeu consultoria do historiador Ronaldo Vainfas, então professor do departamento de História da Universidade Federal Fluminense), ficou vários meses na lista de livros mais vendidos no país. Os três primeiros livros desta série alcançaram rapidamente a marca de 500 mil exemplares vendidos.

Escrita de uma forma ágil, em tom de aventura, com frases impactantes, valorizando personagens e aspectos inusitados do passado e utilizando farta iconografia, a História havia escapado das mãos dos historiadores e das historiadoras. Muitos profissionais, inclusive, ficaram consideravelmente irritados, e não pouparam críticas à “superficialidade”, ao “tom anedótico” e aos “equivocos” teóricos, metodológicos e factuais presentes nestes livros – o que pode ser observado ainda hoje com as opiniões dos historiadores profissionais sobre os trabalhos de Eduardo Bueno ou de Laurentino Gomes (e opinião que também se repete, de forma ainda mais justificada, em relação aos trabalhos do jornalista Leandro Narloch, estes explicitamente marcados por uma agenda política reacionária e negacionista, uma agenda que não estava presente nos trabalhos mencionados anteriormente). Apesar do desconforto da historiografia e do difícil reconhecimento do despreparo da academia para esta nova situação, era fácil, no início da década de 2000, constatar que a História havia se levantado dos bancos universitários e havia ganhado as ruas. Em pouco tempo, esta presença no espaço público ficaria ainda mais visível.

O *Annnus Mirabilis* foi 2003. No mês de agosto passou a circular regularmente a revista *Aventuras na História*, da Editora Abril. Três meses depois, em novembro, chegavam às bancas a *História Viva*, da Duetto Editorial, e a *Nossa História*, uma parceria entre a Editora Vera Cruz e a Biblioteca Nacional (BN), ambas mensais.

O primeiro impacto foi grande: somadas as tiragens dos três títulos, pode-se especular que os brasileiros tinham à disposição todos os meses, nas bancas de jornal de todo o país, cerca de 150 mil exemplares de revistas com temática exclusivamente histórica. Supondo uma vendagem de 70% do total, teríamos 105 mil revistas compradas. Levando-se em conta que, em média, uma revista mensal é lida por quatro pessoas, chegamos a um número de 420 mil pessoas mensalmente manuseando estas publicações. Isso sem uma grande estratégia de marketing, sem grandes ações de divulgação na mídia, comuns a outros tipos de publicação.

Percebendo o tamanho do mercado, logo outras publicações apareceram: *Jornal da História*, *Desvendando a História*, *Descobrimdo a História*, *Leituras da História*, *História Viva: Grandes Temas* e outras mais – considerando-se aqui apenas aquelas editadas no Brasil,

uma vez que também há espaço nas bancas ocupado por publicações estrangeiras. Em qualquer banca de jornal das grandes cidades, era possível notar um grande número de revistas com temas históricos, tratando do passado do país e do mundo com uma linguagem e uma roupagem muito diversas das quase sempre robustas e sérias teses universitárias.

### 3. FAZENDO HISTÓRIA TODOS OS DIAS

O caso que conheço mais de perto, por ter participado da elaboração do “número zero” e ter feito parte do corpo editorial até o seu último número, em um período que se estendeu de agosto de 2003 a dezembro de 2006, é o da *Nossa História*.

A publicação tem uma origem peculiar: um empresário mineiro, o banqueiro e magnata Aloysio Faria (1920-2020), controlador do Conglomerado Alfa, que inclui um banco de investimentos de mesmo nome<sup>12</sup>, médico de formação e com grande vivência internacional, ressentia-se da ausência de uma publicação popular voltada para a divulgação do passado brasileiro – esta era a versão reiterada por seu representante junto ao corpo editorial. Tratava-se, segundo relatos, de “despertar a autoestima do povo” através do conhecimento da sua história. O objetivo, portanto, não seria mostrar o passado brasileiro através do anedotário ou da sempre chamativa estratégia da desmoralização de personagens históricos. Era, segundo o relato que chegava até a equipe, um projeto cultural de interesse social.

O empresário procurou uma instituição brasileira que pudesse auxiliar o empreendimento e chegou à Biblioteca Nacional, então dirigida pelo colecionador e bibliófilo Pedro Corrêa do Lago, ligada ao Ministério da Cultura, na época comandado por Gilberto Gil. A instituição montou um conselho de pesquisa que, em seguida, transformou-se na célula inicial do projeto de uma revista de História do Brasil voltada ao público não acadêmico.<sup>13</sup>

Esse conselho, formado por historiadores e por especialistas da área das ciências humanas em geral, além de um experiente e prestigiado jornalista, Marcos Sá Corrêa (grupo

<sup>12</sup> Nascido em 1920, Aloysio Faria herdou do pai o Banco da Lavoura, que atuava apenas em Minas Gerais. Sob sua administração o banco se tornou um dos principais do país e mudou de nome, em 1971, passando a se chamar Banco Real. Em 1998, Aloysio Faria vendeu este banco para o grupo holandês ABN Amro, em uma grande transação do sistema financeiro internacional. Além de controlar atualmente o Banco Alfa, o empresário também controlava a Rádio Transamérica, os Hotéis Transamérica e mais dezesseis empresas. Era considerado pela revista *Forbes*, no fim da vida, o oitavo homem mais rico do Brasil, com fortuna estimada em US\$ 4,2 bilhões.

<sup>13</sup> O conselho era formado pelo jornalista Marcos Sá Corrêa, pela antropóloga Lilia Moritz Schwarcz (USP) e pelos historiadores Evaldo Cabral de Mello (embaixador, Ministério das Relações Exteriores), Laura de Mello e Souza (USP), Ronaldo Vainfas (UFF), Caio Cesar Boschi (PUC-Minas), Marieta de Moraes Ferreira (UFRJ), Ricardo Benzaquen de Araújo (PUC-Rio), Alberto da Costa e Silva (embaixador, Ministério das Relações Exteriores) e José Murilo de Carvalho (UFRJ) – além do próprio editor, Luciano Figueiredo (UFF).

que depois assumiria como o primeiro Conselho Editorial da publicação), consolidou as linhas mestras da publicação: os textos, ao contrário de uma tendência que se manifestava no mercado editorial brasileiro a partir do lançamento da revista *Época* (1998), não seriam demasiadamente curtos. O “prazer da leitura” seria um alvo a ser perseguido em artigos que poderiam ser longos, com até sete ou oito páginas de texto contínuo (tendência contra-hegemônica que também seria seguida por uma outra publicação, lançada em 2006, e que contou com profissionais que atuaram ou atuariam na revista *Nossa História*, a revista *piauí*). Além disso, os artigos deveriam obedecer a normas rígidas, como a base documental e bibliográfica, além de estar em dia com as mais recentes pesquisas e reflexões desenvolvidas no âmbito acadêmico. Estava criado o modelo: conteúdo academicamente qualificado e linguagem acessível.

A partir daquele momento, o trabalho seguiu em duas frentes: de um lado, um dos designers mais renomados do país, com grande experiência no desenho de livros e publicações em geral, vencedor de diversos prêmios na área, Victor Burton, deveria criar o projeto gráfico. Tipos de letras, cores das fontes, proporção entre texto e imagens, formato das seções: tudo destoava do que já era conhecido no mercado de revistas de grande circulação. Considerado dono de um estilo elegante e “clássico”, próprio dos chamados “livros de arte”, Burton criou uma identidade gráfica para a revista que, aliada à farta utilização de iconografia histórica em reproduções de altíssima qualidade, a destacou rapidamente das demais publicações. Ao ponto, aliás, da função original do periódico, que é ser descartável, ser subvertida pelos leitores, que passaram a colecioná-lo.

A outra frente foi desenvolvida por um grupo de historiadores, orientados por Luciano Figueiredo. Este grupo não tinha experiência no trabalho de divulgação de História.<sup>14</sup> No núcleo formado no Palácio Capanema, no Rio de Janeiro, em meados de 2003, pesquisamos várias publicações estrangeiras (principalmente francesas, inglesas, argentinas e norte-americanas), entramos em contato com historiadores e historiadoras, verificamos anais de congressos e, a partir dessa experiência e através de discussões diárias, criamos as diversas seções: “Quem” (biografias), “Letras e Escritas” (História da Literatura), “Fazeres” (História da Ciência), “Almanaque” (curiosidades históricas, charges e paleografia), “Por dentro do

---

<sup>14</sup> Os historiadores eram Fabiano Vilaça dos Santos, Marieta Pinheiro de Carvalho, Monique Sochaczewski e Nívia Pombo Cirne dos Santos (todos desenvolvendo pesquisas de pós-graduação em História na UERJ). O grupo foi criado em julho de 2003. Eu fui o último a ser integrado, no mês seguinte, por convite de Luciano Figueiredo, que havia sido meu professor no curso de graduação em História na UFF e com quem eu fazia um curso durante o mestrado na mesma instituição. O convite foi intermediado por meu orientador, Guilherme Pereira das Neves.

documento” (comentário sobre fontes primárias), “Livros” (resenhas de livros recém-lançados), entre outras. Além de textos leves e ao mesmo tempo consistentes sobre as interpretações a respeito do passado nacional, sugestões de exposições, filmes, museus ou eventos diversos permitiam ao leitor perceber que a universidade e as teses acadêmicas não eram os únicos lugares para se entrar em contato com a História.

As reuniões periódicas também ajudaram a montar, desde o princípio, as pautas da revista (isto é, a lista de artigos e demais textos de cada edição), que precisavam englobar todos os períodos da história nacional e todas as regiões do território brasileiro – a Nossa História possuía um foco bastante restrito ao Brasil, o que seria quebrado posteriormente, com a *Revista de História da Biblioteca Nacional*.

Então, estabelecemos a rotina de trabalho, que rapidamente revelou o grande abismo que ainda separava a produção historiográfica profissional e a divulgação científica de História. Tratava-se da primeira equipe de redação de uma revista de circulação nacional no Brasil com historiadores e historiadoras trabalhando em horário integral e de maneira sistemática ao lado de profissionais da imprensa.

Em um primeiro momento, iniciando o trabalho de pré-produção, a equipe de História da revista (também chamados de “pesquisadores”) consultava bases de dados de historiadores (como a base eletrônica Lattes, mantida – até o momento – pelo CNPq), anais de congressos, revistas acadêmicas, livros recém-lançados e informativos de programas de pós-graduação – que avisam sobre teses e dissertações recentemente defendidas e trabalhos dos professores e das professoras. A partir daí, solicitava aos autores e autoras a produção de um texto não-acadêmico, mas com rigor historiográfico, destinado ao grande público, que nem sempre domina completamente conceitos ou até mesmo contextos históricos tão familiares aos especialistas.

Este texto chegava à redação e passava por uma análise crítica do historiador/pesquisador, que poderia devolvê-lo ao autor para que eventuais problemas fossem sanados ou encaminhá-lo à edição. Neste ponto, separava-se o trabalho da pré-produção e da produção.<sup>15</sup> A produção transcorria da seguinte maneira: em primeiro lugar, o texto liberado pela pré-produção, após selecionado em reunião de pauta, passava por um trabalho editorial

---

<sup>15</sup> As rotinas dos processos de produção e pré-produção da revista *Nossa História* foram implantadas em 2005 por Xico Vargas (1945-2015), jornalista experiente que já havia trabalhado na revista *O Cruzeiro*, nos jornais *O Globo*, *Jornal do Brasil* e *O Dia* (tendo sido editor-chefe das publicações, nas quais conduziu reformas editoriais) e vencedor do Prêmio Esso por reportagem que publicou na revista *Veja*, além de ter sido editor-chefe do *Jornal Nacional*, da TV Globo, vindo a ser, em 2006, um dos fundadores da revista *piauí*. Posteriormente, em 2007, implantei aqueles processos de pré-produção e produção na *Revista de História da Biblioteca Nacional*.

feito por um jornalista, de modo a deixar o texto com uma linguagem acessível ao chamado “leitor comum”, com frases mais curtas e diretas, com títulos e subtítulos chamativos e com a valorização de determinadas passagens com o objetivo de “prender” o leitor ao longo do texto – isto é, um trabalho cuidadoso de copidesque. Paralelamente, uma equipe realizava a pesquisa iconográfica para a ilustração do artigo, a partir das indicações do pesquisador responsável pelo acompanhamento daquele artigo. Tratava-se, portanto, de fazer uma *tradução*: um texto originado em uma pesquisa acadêmica assumia uma forma apropriada para a circulação entre um público não especializado.<sup>16</sup>

Após esse trabalho editorial, o texto era novamente analisado pelo historiador/pesquisador da revista, de modo a assegurar que o artigo não tivesse sofrido alguma alteração de sentido, gerando alguma impropriedade histórica, uma distorção ou simplificação equivocada. Depois dessa última leitura, dentro da redação, o autor do texto original precisava aprovar o trabalho editorial. Neste ponto, a distância entre os dois universos (o acadêmico e o de divulgação) tornava-se mais evidente. Os autores, em geral pesquisadores renomados, experientes e com trabalhos muito respeitados no ambiente acadêmico, nem sempre aceitavam muito bem o trabalho editorial. A “suavização” do estilo por vezes formal e árido, típico (e necessário) do escrito científico, fincado muitas vezes em citações de fontes primárias e secundárias e farta utilização de notas de rodapé, era por vezes tomada como uma “deturpação” do trabalho autoral. A busca de uma linguagem e de uma apresentação mais próxima do jornalismo, como objetivo de “fisgar” o leitor que não é um acadêmico, com frases e títulos de impacto (recorrentemente acusados de “sensacionalistas”), era ocasionalmente tomada, pelo historiador-autor, como uma ofensa pessoal.

A *Nossa História* durou até dezembro de 2006 e teve 38 edições.<sup>17</sup> Antes do seu término, no primeiro semestre de 2005, a Biblioteca Nacional e a Editora Vera Cruz, de Aloysio Faria, romperam a parceria, e a jornalista Cristiane Costa passou a ser a editora-chefe da publicação. Em julho daquele ano, a BN, ainda sob direção de Corrêa do Lago, passou a publicar com o antigo editor da *Nossa História*, Luciano Figueiredo, e com o apoio do mesmo

---

<sup>16</sup> É importante, entretanto, enfatizar que essa “tradução” não contemplava todo o trabalho dos historiadores/pesquisadores da revista (todos com formação acadêmica e que já haviam desenvolvido pesquisas nos níveis de mestrado e/ou doutorado): também havia internamente produção de conteúdo a partir de pesquisa (principalmente, mas não apenas, no acervo da Biblioteca Nacional), seja para a inserção de informações que acompanhavam as fontes iconográficas, seja para a escrita de boxes informativos dos artigos dos autores convidados, seja para produção de artigos completos, seja para a realização de entrevistas.

<sup>17</sup> Uma última edição, a de número 39, referente ao mês de janeiro de 2007, não chegou a ir para as bancas. Foram impressos alguns poucos exemplares, que estão em acervos particulares de alguns integrantes daquela equipe editorial.

Conselho Editorial<sup>18</sup> – mas com uma equipe de redação inteiramente nova – a *Revista de História da Biblioteca Nacional* (RHBN). Essa foi, de certo modo, uma continuação editorial da publicação anterior, com sessões e projeto gráfico muito próximos (por decisão judicial, aliás, a RHBN foi obrigada a mudar o projeto da capa a partir da edição 3, de setembro de 2005), abordando igualmente temáticas relacionadas à História do Brasil – passando, posteriormente, a ampliar o escopo geográfico. O financiamento da RHBN era feito com o patrocínio da Petrobras, através da Lei de Incentivo à Cultura, e sua administração estava a cargo da Sociedade de Amigos da Biblioteca Nacional (SABIN), uma fundação privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, responsável por adquirir recursos, contratar pessoal e arcar com todos os gastos de produção e publicação da revista.

A partir de 2007, com o fim da *Nossa História*, alguns dos seus integrantes passaram a colaborar de forma esporádica ou permanente com a RHBN. A partir daquele momento, aquela equipe editorial, na qual eu também passava a atuar, era a única no país que mantinha historiadores trabalhando diretamente com jornalistas dentro da redação. Em janeiro de 2013, em um dos momentos de maior financiamento da publicação, havia sete profissionais de história trabalhando exclusivamente com a captação, análise e preparação de textos, um historiador responsável pela pesquisa iconográfica, além de outros dois historiadores e três estagiários do curso de História distribuídos nestas funções – ou seja, uma equipe de dez historiadores e dois estagiários de História.

Além de participar da elaboração das pautas e de processar os “textos primários”, isto é, o material enviado pelos historiadores acadêmicos para a redação, esta equipe de historiadores também produzia boa parte do material publicado na revista, sob a forma de seções, resenhas de livros, comentários sobre documentos, legendas das imagens etc. Entre 2005 e 2012, a edição foi comandada por um historiador, Luciano Figueiredo, até a sua saída do cargo. Entre 2012 e 2014, a publicação contou com uma jornalista, Vivi Fernandes de Lima, como editora interina – durante a maior parte deste período, a publicação funcionou sem um Conselho Editorial, que renunciou em conjunto seis meses após a demissão do editor-chefe Luciano Figueiredo. Em 2014, outro historiador assumiu a edição – eu, Rodrigo –, ficando na função até o encerramento da publicação, em 2016. Durante este período, um novo Conselho Editorial formado por acadêmicos foi nomeado pela Biblioteca Nacional (naquele momento presidida pelo filósofo Ricardo Lessa) – um conselho que trabalhou de maneira

---

<sup>18</sup> Com as seguintes alterações: a saída imediata, em 2005, de Evaldo Cabral de Mello e, a partir de 2007, a entrada de João José Reis (UFBA).

integrada (embora, remotamente) à equipe editorial, propondo temas, escrevendo artigos e auxiliando nos enfoques planejados para as capas futuras.<sup>19</sup>

Os últimos anos da publicação (2012-2016) foram marcados por disputas internas relacionadas ao financiamento, à publicação de pautas consideradas sensíveis e por mudanças políticas e econômicas que atingiram sua sustentabilidade.

Quanto ao primeiro aspecto, é importante destacar que, além do patrocínio contínuo da Petrobras, a participação da RHBN no Programa Nacional Biblioteca Na Escola (PNBE), do Ministério da Educação.<sup>20</sup> Esse dispositivo foi criado pelo governo federal em 1997 e seu objetivo era estimular a leitura nas escolas públicas através da aquisição e distribuição de publicações – uma operação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Através de concorrência pública, a RHBN conseguiu, a partir de 2010, classificação em editais para fornecer assinaturas para o programa, o que acarretou a compra anual de pouco mais de 120 mil exemplares mensais da publicação para distribuição em escolas públicas de todo o país – um dos efeitos do programa foi a nacionalização da revista, que deixou de ficar concentrada em grandes centros da região Sudeste, e alcançou escolas públicas, incluindo alunos e alunas, além de docentes, de todo o país. A partir de então, os relatos sobre os usos e as leituras possíveis do material passaram a chegar em grande profusão à redação, o que estimulou uma produção de conteúdo menos centralizada em determinadas regiões do país, bem como reforçou a preocupação da equipe com os usos escolares da RHBN. Além disso, participar daquele programa significava a arrecadação de um valor alto para os padrões modestos da produção: para se ter uma ideia, o valor pago à Sociedade de Amigos da Biblioteca Nacional para o ano de 2012, segundo o portal do próprio Ministério da Educação, foi de R\$ 4.185.883,20<sup>21</sup>, o que equivaleria, em janeiro de 2021, a R\$ 8.480.908,28, segundo a correção pelo IGP-M (FGV). É claro que esse valor deveria cobrir todos os gastos de produção dos 120.284 exemplares mensais, mas ainda assim foi suficiente para gerar divergências internas na administração da receita – a entidade juridicamente

---

<sup>19</sup> O novo Conselho Editorial da RHBN era composto pelos seguintes nomes: Diogo Ramada Curto (Universidade Nova de Lisboa), Francisco Carlos Palomanes Martinho (USP), Francisco Doratioto (UnB), Isabel Corrêa da Silva (Universidade de Lisboa), Luiz Alberto Rezende de Oliveira (Museu do Amanhã-RJ), Luiz Carlos Villalta (UFMG), Marcus Joaquim Maciel de Carvalho (UFPE), Maria Alice Rezende de Carvalho (PUC-Rio), Maria Fernanda Baptista Bicalho (UFF), Marina de Mello e Souza (USP), Monica Duarte Dantas (IEB-USP) e Monica Grin (UFRJ).

<sup>20</sup> Para uma análise extensa e profunda do PNBE, ver Amir Aparecido dos Santos Piedade. *PNBE do Professor: Livros e bibliotecas para a formação docente*. Tese de Doutorado em Educação. São Paulo: PUC-SP, 2018.

<sup>21</sup> As publicações compradas e os valores pagos podem ser consultados no site do FNDE: <https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/programas-do-livro/biblioteca-na-escola/dados-estatisticos/item/3016-dados-estat%C3%ADsticos-de-anos-anteriores> (Acesso em 14/05/2021).

responsável pela publicação procurava ter maior controle sobre os gastos, enquanto o responsável editorial, junto a membros do Conselho Editorial, buscava implementar projetos de maneira mais ou menos independente, como a produção de documentários, edições extras e suplementos educacionais. Esta divergência (maior controle de gastos X implementação de novos projetos de divulgação de História atrelados à revista) levou à demissão do editor, no início de 2012, por parte da direção da SABIN.<sup>22</sup>

Quanto ao segundo aspecto, as pautas sensíveis, o primeiro Conselho Editorial da revista (que renunciou em 2012) sugeria temas a serem publicados, mas eventualmente, restringia a publicação de determinados artigos – seja por conta da autoria, do tratamento dado a certos temas ou mesmo por conta dos próprios temas tratados. Esse tipo de postura, embora raro, costumava ser muito frustrante para a equipe que produzia a revista (tanto historiadores(as) quanto jornalistas), uma vez que o trabalho de produção era muito longo – desde a arquitetura da edição, o convite feito aos autores, a produção interna do texto, com edição, pesquisa iconográfica etc. Quando membros do Conselho Editorial “derrubavam” artigos, dossiês e eventualmente os temas produzidos para a capa (que já haviam passado pelos processos de pré-produção e produção), isso gerava o descarte de todo um longo

---

<sup>22</sup> À época, veículos de imprensa associaram a demissão do editor-chefe a uma resenha publicada e posteriormente retirada do site da RHBN. A resenha, que tecia elogios ao livro *A Privataria Tucana* (Geração Editorial, 2011), do jornalista Amaury Ribeiro Jr., foi publicada em janeiro de 2012 e causou um certo escândalo por despertar a ira de políticos do PSDB (o livro trata de episódios de corrupção supostamente ligados àquele partido, à época oposição ao então governo, liderado por Dilma Rousseff, do PT). Como a RHBN levava o nome de uma instituição oficial, ligada ao Ministério da Cultura (a Biblioteca Nacional), políticos do PSDB acusaram o governo de usar uma publicação oficial para atacar um partido de oposição. Eu acompanhei o episódio internamente, e eis a minha versão: em uma reunião de pauta da revista, um jornalista da redação (neste caso, um jornalista responsável pela edição de texto, ou copidesque) sugeriu publicar resenha sobre o livro na edição impressa. O editor, na ocasião, pediu minha opinião sobre a ideia de resenhar o livro (na ocasião, eu era coordenador do setor de Pesquisa). Eu afirmei que o livro não se enquadrava no tipo de obra que resenhávamos – em geral, livros de História ou de temas correlatos –, e que era uma peça jornalística inserida em uma disputa partidária sobre o processo de privatização; que tratava de temas muito recentes, com base em fontes ainda não consolidadas e que usava uma apresentação com objetivo de angariar atenção de grupos envolvidos em disputas políticas. Assim, eu (que era o coordenador de pesquisa) não recomendava a publicação, já que possuíamos diversas opções de livros de História para a produção de resenhas e possuíamos um espaço limitado para apenas quatro textos do tipo. Assim, o editor rejeitou a produção da resenha. O jornalista, entretanto, que já estava em conflito com a equipe de historiadores da revista (a ponto de se recusar a dirigir a palavra a toda a equipe de historiadores), produziu a resenha e publicou diretamente no site (a publicação de resenhas de livros no site não passava pela aprovação do editor-chefe, mas de outros jornalistas da equipe). A publicação ganhou destaque na mídia, e dias depois foi retirada do site, com uma retratação do editor-chefe. Pouco tempo depois, o jornalista autor da resenha foi demitido pelo editor-chefe. Pouco tempo depois, por conta de uma divergência interna sobre questões administrativas e de destinação de recursos para implantação ou manutenção de projetos de divulgação histórica, o editor-chefe foi demitido pela SABIN. As demissões ganharam proporções gigantescas, a ponto de ter sido cogitado publicamente que o PSDB (que era um partido de oposição ao governo) havia censurado a publicação e demitido o jornalista e o editor-chefe da revista (!). Para esta versão que ganhou a mídia na época, corroborada pelo próprio jornalista demitido, ver reportagem da revista *Carta Capital*, de 29/03/2012: <https://www.cartacapital.com.br/politica/resenha-de-a-privataria-tucana-causa-demissao-de-jornalista-na-revista-da-biblioteca-nacional/> (Acesso em 14/05/2021).

período de trabalho e fazia com que a equipe da redação precisasse produzir rapidamente artigos e até mesmo matérias de capa (por conta disso, a equipe desenvolveu a rotina de preparar um grande número de artigos sobressalentes, que chamávamos de “estepes”, o que era um sobretrabalho). Um caso ocorrido entre 2011 e 2012 acabou se tornando notório por ter vazado para a imprensa.<sup>23</sup> Como o planejamento dos artigos e dossiês que figuravam na capa da revista eram definidos com um ano de antecedência, a equipe editorial decidiu que a edição de abril de 2012 seria dedicada ao tema “Golpe de 64”. O planejamento da capa foi inicialmente aprovado (em 2011), pelo Conselho Editorial, e o trabalho de pré-produção seguiu normalmente. Às vésperas da produção, entretanto, o Conselho Editorial resolveu não permitir a publicação do dossiê de 22 páginas, com artigos de autores como Daniel Aarão Reis, Jorge Ferreira e João Roberto Martins Filho, organizados na revista pelos historiadores/pesquisadores Bruno Garcia e Nashla Dahás. Com a derrubada do dossiê, a equipe teve que aprontar rapidamente um material novo, com o tema “Heróis ou mercenários?”, um conjunto de textos preparado às pressas e que tratava da participação de brasileiros em conflitos armados em outros países. Com a demissão do editor-chefe Luciano Figueiredo e, alguns meses depois, a renúncia coletiva do Conselho Editorial, a primeira medida tomada pela equipe da revista foi a publicação do dossiê vetado – o que ocorreu na edição de agosto de 2012, com a chamada de capa “O golpe: Militares e civis na trama de 1964”. A partir de então, e até o encerramento da publicação, em julho de 2016, não houve mais vetos à publicação de conteúdos, seja por parte da SABIN, seja por parte do Conselho Editorial que assumiu em 2014.

A sustentabilidade da revista, entretanto, entrou em risco e determinou seu fim a partir de 2015. Naquele ano, embora a RHBN tenha sido mais uma vez aprovada no edital do PNBE/Ministério da Educação para aquisição de exemplares – o que era a principal receita da SABIN e, portanto, a principal forma de sustentação material da publicação –, o governo federal, em contenção de gastos, não executou programa e, portanto, deixou de comprar publicações.<sup>24</sup> Neste mesmo ano, ganhou a mídia o chamado “escândalo da Lava-Jato”, uma investigação do Ministério Público Federal e da Polícia Federal em Curitiba (PR) que

---

<sup>23</sup> Elio Gaspari. “O ‘Dossiê Golpe de 64’ saiu da gaveta”, in *Folha de S. Paulo*, 29/07/2012. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/psp/poder/57385-o-quotdossie-golpe-de-64quot-saiu-da-gaveta.shtml> (Acesso em 14/05/2021).

<sup>24</sup> Maurício Meireles. “‘Revista de História da Biblioteca Nacional’ pode acabar até o fim do ano”, in *Folha de S. Paulo*, 31/10/2015. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/columnas/mauricio-meireles/2015/10/1700798-revista-de-historia-da-biblioteca-nacional-pode-acabar-ate-o-fim-do-ano.shtml> (Acesso em 15/05/2021).

rapidamente envolveu boa parte do *establishment* político nacional, a Petrobras e empresas que prestavam serviços ao governo – um processo jurídico-político que só seria questionado por parte da opinião pública e parcialmente invalidado pela Justiça a partir de 2019, com o vazamento de conversas entre membros do Ministério Público e da Justiça Federal, que atuavam aparentemente em conluio para obter fins políticos (entre eles, a prisão do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva e a inviabilização política do Partido dos Trabalhadores).<sup>25</sup> A Petrobras, então, suspendeu a maior parte dos seus patrocínios culturais, o que incluiu a RHBN.<sup>26</sup> Tal situação permaneceu e se agravou no ano seguinte, 2016, quando o governo federal passou a ter que enfrentar não apenas a crise econômica que já se instalara, mas uma crise política que levaria ao impeachment de Dilma Rousseff, um evento controverso do ponto de vista político, embora considerado, por boa parte da análise política e histórica, um golpe parlamentar.<sup>27</sup> O vice-presidente Michel Temer (MDB), apoiado por uma coalizão de direita, assumiu o governo interinamente em maio de 2016, sendo confirmado em agosto do mesmo ano, pela votação do impeachment de Dilma Rousseff pela Câmara dos Deputados. A nova direção da Petrobras, alinhada ao novo governo, não renovou patrocínio à RHBN.<sup>28</sup>

#### 4. O QUE APRENDEMOS?

Trocando em miúdos, desde novembro de 2003 a historiografia brasileira registrou um fenômeno que precisa ser considerado, de algum modo, no âmbito acadêmico.

Em primeiro lugar, um grupo de historiadoras, historiadores e estudantes de História (talvez insignificante do ponto de vista estatístico) passou por uma experiência absolutamente inédita para o campo historiográfico. Esses profissionais aprenderam, no dia a dia e sem nunca receber qualquer instrução acadêmica para tal, a trabalhar temas históricos de modo

<sup>25</sup> Mariana Schreiber. “Qual o possível impacto para a Lava Jato das conversas atribuídas a Moro e Dallagnol?”, in *BBC News Brasil*, 10/06/2019. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-48589742> (Acesso em 14/05/2021).

<sup>26</sup> Lucas Vettorazzo. “Crise na Petrobras afeta patrocínios a projetos culturais e suspende editais”, in *Folha de S. Paulo*, 15/01/2016. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2016/01/1729515-cri-se-na-petrobras-afeta-patrocínios-a-projetos-culturais-e-suspende-editais.shtml> (Acesso em 14/05/2021).

<sup>27</sup> Adriano de Freixo e Thiago Rodrigues (orgs.). *2016: o ano do golpe*. Rio de Janeiro: Oficina Raquel, 2016; Tiago Bernardon de Oliveira. “O golpe de 2016: breve ensaio de história imediata sobre democracia e autoritarismo”, in *Historiae*, 7 (2), 2016, p. 191-231; Pedro A. G. dos Santos e Farida Jalalzai. *Women’s Empowerment and Disempowerment in Brazil: The Rise and Fall of President Dilma Rousseff*. Filadélfia: Temple University Press, 2021.

<sup>28</sup> Meses depois, fui informado oralmente e extraoficialmente que uma pessoa ligada ao alto escalão da empresa confidenciou a esta minha fonte extraoficial que a Petrobras não retomaria nenhuma forma de patrocínio à RHBN porque a publicação, embora apresentasse qualidades, seria “demasiadamente esquerdista”, o que estaria em desacordo com o novo momento do país e do governo.

que este fizesse sentido não apenas para professores e professoras de História ou estudantes universitários: seu público (tratando aqui apenas da edição impressa) podia chegar a meio milhão de leitores a cada mês, de donas de casa a ministros de Estado, passando por operários, advogados, publicitários, motoristas de táxi e dentistas.

Novas funções surgiram para o profissional da área, tais como a leitura crítica sistemática, o acompanhamento da edição jornalística, a produção de pequenos textos informativos que acompanham os artigos principais (os *boxes*), a realização de entrevistas, a concepção de cada edição mensal, o planejamento a médio prazo; havia, ainda, o trabalho relativo à iconografia, também realizado por profissionais de História, e que incluía o contato com as instituições de guarda, a manipulação adequada destes acervos (no caso da Biblioteca Nacional, há registros iconográficos que remontam à Idade Média), o acompanhamento da reprodução, as especificações técnicas, a pesquisa de material inédito, questões legais relativas à utilização de imagens etc.

Em segundo lugar, talvez com uma representatividade estatística maior, os historiadores e demais profissionais das ciências humanas que contribuíram com publicações do tipo também aprenderam a produzir um discurso mais sintonizado com um público consideravelmente maior do que estavam acostumados – o que pode ter sido positivo para o desenvolvimento de uma das dimensões da História Pública no Brasil nas últimas décadas. Se considerarmos apenas a *Revista de História da Biblioteca Nacional*, quando da produção de seu número 89 (janeiro de 2013), tínhamos acumulado um número aproximado de 1.100 autores, o que cresceria bastante nos três anos seguintes, até o encerramento da publicação. Aqueles profissionais, treinados durante toda a vida para escrever para os seus “iguais” (levando-se em consideração a formação voltada para a especialização), tiveram seus textos, de algum modo, destinados a um público muito diverso – fizeram uma *história para o público*.

É provável que a sociedade brasileira, em todas as classes sociais, tenha tido acesso, através dessa publicação e das suas congêneres, a um discurso sobre o passado que não reitera preconceitos, lugares comuns, banalizações e mitificações (ao contrário do que tem ocorrido com produções como os “guias politicamente incorretos”). A necessidade quase natural dos seres humanos de se reportar ao passado (o que também inclui, em alguns contextos, *fazer uso da História*) pode ter no trabalho do historiador e da historiadora um porto mais seguro, ou frutífero, o que demonstra a profusão atual das formas de divulgação do conhecimento histórico.

Com que objetivo o passado histórico é ou será usado por um público mais amplo? Alguns podem acreditar que a História deve ser usada para fazer a revolução; outros podem dizer que a construção de um passado cria identidades no presente e pode até ajudar na luta pela conquista de direitos ou de “reparações históricas”; outros, ainda, como Duby, avaliam que o uso corrente da História é onírico, ou seja, satisfaz a vontade de sonhar, de escapar da realidade cotidiana. Quem define o uso que se faz da História não é quem a escreve, mas quem a lê, vê ou ouve.

Talvez seja o caso de se levar ainda mais a sério, na preparação das novas gerações de historiadores e historiadoras, não apenas o rigor teórico e metodológico, mas a capacidade de produzir materiais historiográficos compreensíveis para além daqueles que foram adestrados no jargão profissional, e que estes novos profissionais reconheçam o diálogo com o próprio público na construção e interpretação dos seus objetos. Talvez seja útil, hoje mais do que no passado, uma formação que também tenha no seu horizonte o propósito de fazer homens e mulheres, jovens e velhos, serem capazes de criar representações fidedignas sobre a trajetória da humanidade através do tempo. Talvez só assim possamos criar, enfim, uma sociedade justa – ou, em uma perspectiva mais modesta, uma sociedade que não feche os olhos para as injustiças que nos trouxeram até aqui.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLOCH, Marc. *Apologia da História ou o ofício de historiador*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BRAUDEL, Fernand. *O Mediterrâneo e o Mundo Mediterrâneo na época de Filipe II*. São Paulo, Edusp, 2016.
- BUENO, Eduardo. *A viagem do Descobrimento: a verdadeira história da expedição de Cabral*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- BURKE, Peter (org.). *A escrita da História: novas perspectivas*. São Paulo: UNESP, 1992.
- BURROW, John. *Uma história das histórias: de Heródoto e Tucídides ao século XX*. Rio de Janeiro: Record, 2013.
- CALDEIRA, Jorge. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- CARDOSO, Ciro Flamarion e VAINFAS, Ronaldo. *Domínios da história. Ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- DUBY, Georges. *A História continua*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.
- FEBVRE, Lucien. *Le problème de l'incroyance au XVIe siècle: la religion de Rabelais*. Paris: Albin Michel, 1968.
- FONTANA, Josep. *A história dos homens*. Bauru: SP, EDUSC, 2004.
- FREIXO, Adriano de, RODRIGUES, Thiago (orgs.). *2016: o ano do golpe*. Rio de Janeiro: Oficina Raquel, 2016.
- FREYRE, Gilberto. *Casa-Grande & Senzala. Formação da Família Brasileira sob o Regime de Economia Patriarcal*. 2 vols. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora, 1946.
- GINZBURG, Carlo. *História noturna: decifrando o sabá*. São Paulo: Companhia das Letras, 1991.
- IGLÉSIAS, Francisco. *Historiadores do Brasil*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; Belo Horizonte: UFMG, IPEA, 2000.
- MAUAD, Ana Maria, ALMEIDA, Juniele Rabêlo de, SANTHIAGO, Ricardo (orgs.). *História pública no Brasil: Sentidos e itinerários*. São Paulo: Letra e Voz, 2016.
- MOTA, Lourenço Dantas (org.). *Introdução ao Brasil: um banquete no trópico*. 2 vols. São Paulo: SENAC, 2002.
- NABUCO, Joaquim. *O Abolicionismo*. Brasília: Senado Federal, 2003.
- OLIVEIRA, Tiago Bernardon de. "O golpe de 2016: breve ensaio de história imediata sobre democracia e autoritarismo", in *Historiae*, 7 (2), 2016, p. 191-231.
- PIEIDADE, Amir Aparecido dos Santos. *PNBE do Professor: Livros e bibliotecas para a formação docente*. Tese de Doutorado em Educação. São Paulo: PUC-SP, 2018.

SANTOS, Pedro A. G. dos, JALALZAI, Farida. *Women's Empowerment and Disempowerment in Brazil: The Rise and Fall of President Dilma Rousseff*. Filadélfia: Temple University Press, 2021.

VOLTAIRE (François-Marie Arouet). *Le siècle de Louis XIV*. 2 vol. Paris: Garnier-Flamarion, 1966.

WHITE, Hayden. *Meta-História: a imaginação histórica do século XIX*. São Paulo: Edusp, 1992.

## HISTÓRIA

**Como citar:** ARANTES, Jorge. *A prática da tortura enquanto Instituição do Aparelho repressor nos anos de Chumbo do Regime Militar*. In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

# **A PRÁTICA DA TORTURA ENQUANTO INSTITUIÇÃO DO APARELHO REPRESSOR NOS ANOS DE CHUMBO DO REGIME MILITAR**

*Por: Jorge Arantes<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Graduado em Direito e em Ciências Sociais pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com Licenciatura Plena em Sociologia e História, também pela UERJ. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cândido Mendes (UCAM/AVM - RJ). Livros Publicados: “**Programa Especial de Educação: Um Projeto Político**”, Editora Mauad, 1998, e “**Pequeno Dicionário Crítico: Histórico, Geográfico, Econômico, Político e Social**”, Editora Interciência, 2003, bem como vários artigos acadêmicos nas áreas de História, Antropologia e Educação. Contato: E-mail: prof\_arantes@yahoo.com.br  
ORCID: 0000-0003-1036-6578

**RESUMO:** presente trabalho propõe-se a rediscutir e a chamar novamente ao debate o emprego da tortura, prática tão amplamente empregada pelos órgãos de repressão da ditadura militar, vigente no Brasil a partir do golpe burguês civil-militar de 31 de março de 1964. Busca-se trazer à discussão o caráter institucional e indiscriminado com que brasileiros e brasileiras foram levados à morte, com requintes de crueldade, nos chamados porões da ditadura. Os desvios mentais e morais dos torturadores chegavam ao ápice quando, acobertados pelo poder militar e protegidos no interior de calabouços, autênticas sucursais do inferno, como descreve Frei Betto, assumiam o poder absoluto sobre a vida e sobre a morte de suas vítimas, independentemente da idade e das condições físicas do supliciado. Depoimentos revelam que crianças pequenas também passaram por suplícios físicos e mentais impostos pelos torturadores que dispunham até de médicos que os assessoravam nas sessões de terror. Busca-se, assim, resgatar do limbo da História, fatos que não podem ser esquecidos. Se não pelo império da justiça, pelo menos em respeito à memória das vítimas.

**Palavras-chave:** Golpe Político - Poder - Repressão - Tortura - Violência

**Resumen:** El presente trabajo nos propone a volver a visitar y a llamar de nuevo al debate el empleo de la tortura ,practica tan ampliamente empleada por los órganos de la represión de la dictadura militar ,vigente en Brasil a partir del golpe burgués civil-militar de 31 de marzo de 1964. Buscase traer a la discusión el carácter institucional y indiscriminado con que brasileños y brasileñas fueran llevados a la muerte ,con requintes de crueldad ,y nos llamados sótanos de la dictadura .Los desvíos mentales y morales de los torturadores llegaban al ápice cuando ,encubiertos por el poder militar y protegidos en el interior de los calabozos, autenticas sucursales del inferno ,como describe Frei Betto ,asumían el poder absoluto sobre la vida y sobre la muerte de sus víctimas , independientemente de la edad y de las condiciones físicas del supliciado. Informaciones revelan que niños también pasaran por suplícios físicos y mentales impuestos por los torturadores que disponen hasta de médicos que asesoraban en las sesiones de terror .Buscase, así , rescatar de limbo de la Historia ,hechos que no pueden ser olvidados .Si no por lo imperio de la justicia ,por lo menos en respeto a la memoria de las victimas

**Palabras claves:** Golpe Político - Poder - Represión - Tortura - Violencia

## INTRODUÇÃO

“Os oficiais das Forças Armadas, filhos da modesta classe média brasileira, acostumaram-se ao incômodo de ver suas fardas verdes-oliva borrifadas do sangue dos presos políticos massacrados nos porões dos quartéis”.

Frei Betto<sup>2</sup>

Qualquer regime de força ou de exceção dispõe de um sistema organizado de repressão que faça frente a qualquer possibilidade de resistência a todos que o contestam. Isso aconteceu e, ainda hoje, se registra em todas as ditaduras vigentes no mundo. No Brasil, não seria diferente. Uma vez efetivado o golpe em março de 1964, a cúpula militar golpista tratou de criar uma estrutura que garantisse a consolidação do regime discricionário imposto à nação. Inicialmente promoveram a chamada “operação limpeza”, na qual milhares de brasileiros foram presos, expulsos das universidades, afastados dos empregos e tiveram seus direitos políticos cassados. O *modus operandi* foi o fechamento de ruas para a realização de arrastões e pentes-finos que permitissem aos agentes da repressão vasculhar casas e deter pessoas de acordo com seu livre arbítrio. O gigantismo da operação chegou a sensibilizar entidades internacionais. Maria Helena Moreira Alves informa que

segundo a revista Time, por exemplo, em apenas uma semana pelo menos 10 mil pessoas foram detidas, 4 mil das quais na cidade do Rio de Janeiro. O Correio da Manhã publicava diariamente listas de nomes de pessoas presas. No mês de maio foram citados 1.655 prisioneiros. No final de 1964 a extensão e a violência da repressão na ‘operação limpeza’ tornaram-se objeto de preocupação internacional. Em setembro daquele ano, em Genebra, a Comissão Internacional de Juristas publicou relatório condenando o governo pela detenção continuada de 8 mil pessoas, pela imposição de censura à imprensa e pela cassação de mandatos eleitorais.<sup>3</sup>

Criou-se, a partir de então, um gigantesco aparato jurídico com o fim de conferir legalidade aos atos discricionários, antidemocráticos e ilegítimos a que, desde logo, o alto comando militar passou a praticar. Segundo o professor Aquino<sup>4</sup>, durante os vinte e um anos de ditadura os militares golpistas demonstraram uma enorme capacidade para legislar. Em 1985, quando finalmente deixaram o poder, legaram ao país um total de 42.887 atos legislativos que atingiram, indiscriminadamente, civis e militares que discordaram do

<sup>2</sup> BETTO, Frei. Batismo de Sangue. 1 ed., São Paulo: Círculo do Livro, 1982, p. 178.

<sup>3</sup> ALVES, Maria Helena Moreira. Estado e Oposição no Brasil - 1964-1984. Bauru (SP): EDUSC, 2005, p. 73. Ver também pp. 68 a 74.

<sup>4</sup> Ver AQUINO, Rubim Santos Leão de et alli. Sociedade Brasileira: Uma História Através dos Movimentos Sociais. 5 ed, Rio de Janeiro: Record, 2007, p. 789.

movimento golpista. Esta particularidade revela o caráter prescindível dispensado ao Congresso Nacional que figurava apenas como fachada para a sustentação da simulada e obscura democracia militar brasileira.

O emprego recorrente da força e da violência generalizou-se já nos primeiros momentos após o golpe. A arrogância e a prepotência dos que tinham o poder das armas, ou dos que agiam sob às ordens e proteção dos militares, associadas às leis criadas às pressas para acobertar os criminosos que desde logo se puseram a serviço do regime imposto pelo movimento golpista, deu ensejo ao uso da tortura como um dos instrumentos de combate à oposição ao regime de exceção instaurado no país. No dizer do acadêmico Alceu Amoroso Lima (Tristão de Ataíde), "o horror da tortura, essa monstruosidade que julgávamos abolida para sempre da história da humanidade e incompatível com o temperamento brasileiro e que, no entanto, foi reintroduzida no mundo moderno e entre nós, para vergonha do nosso tempo".<sup>5</sup>

Qualquer discordância ou insatisfação com os rumos e orientações impostos pelos militares golpistas à sociedade brasileira, passou a ser encarada como indícios da ingerência "comunista" que, na visão distorcida pelos interesses nitidamente econômicos das elites, pretendia subjugar a Constituição Federal e conduzir o Brasil a uma ditadura de esquerda comandada diretamente de Havana, de Moscou ou de Pequim. Este conveniente modo de interpretar o exercício dos direitos assegurados aos cidadãos num regime democrático, fundamentado nos falaciosos argumentos que imperavam em defesa dos interesses do capital nacional e estrangeiro, no concerto da chamada Guerra Fria, justificou a total transgressão à própria Constituição Federal vigente, a de 1946 – e a todas as leis que regem as sociedades civilizadas no mundo – bem como a implantação de um violento regime ditatorial de direita, serviço dos interesses do capital nacional e internacional.

## **A TORTURA COMO INSTITUIÇÃO**

“Quem repete a tortura quatro ou mais vezes se bestializa, sente prazer físico e psíquico tamanho que é capaz de torturar até as pessoas mais delicadas da própria família”.

Dom Paulo Evaristo Arns <sup>6</sup>

O histórico em torno da tortura, seja de presos, adversários ou de escravos, perde-se no tempo. Em todas as civilizações conhecidas, de uma forma ou de outra e em diversos

<sup>5</sup> LIMA, Alceu Amoroso. Torturas. In ALVIM, Thereza Cesário (org.). O Golpe de 64: A Imprensa disse Não. 1 ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979, p. 7.

<sup>6</sup> ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. Brasil: Nunca Mais. 1 ed., Petrópolis (RJ): Vozes, 1985, p. 13.

níveis de intensidade, a tortura sempre esteve presente. Tortura é tortura em qualquer momento do processo de desenvolvimento histórico. Não importa se na Idade Antiga (escravidão no Egito Antigo), na Idade Média (as atrocidades cometidas pela Inquisição da Igreja Católica) ou na Idade Moderna ou Contemporânea (os porões da Bastilha, os campos de concentração nazistas ou os subterrâneos das ditaduras latino-americanas). Tortura foi e sempre será tortura.

A tortura, por simples definição, é o suplício infligido a alguém sem chance de defesa, com o fim de arrancar informações ou, simplesmente, satisfazer o ego pervertido e deformado do torturador. Diariamente a mídia noticia verdadeiros atos de torturas praticados contra idosos, crianças e animais nos mais variados níveis de intensidade e de gravidade - muitas vezes resultando em morte da vítima -, e o que seria pior, na maior parte das vezes praticados pelos próprios familiares. Isso sem se falar no que ainda acontece, de forma mais ou menos velada, nas delegacias policiais de todo o país eventualmente com o fim de se obter dos presos as informações desejadas. Às vezes, até mesmo sem nenhum objetivo imediato aparente, a não ser o atendimento das exigências sádicas de um espírito descontrolado que se deixa dominar pelos sentimentos mais primitivos. Evidentemente que envolve diferenciados níveis de violência diretamente relacionados à importância das informações desejadas e ao equilíbrio – ou desequilíbrio – psicológico e emocional do agente torturador.

Como explica Agassiz Almeida, em relação ao que se deu no Brasil durante a ditadura militar resultante do golpe de 31 de março de 1964,

o que monstrualiza a tortura difamante não é a ação de um homem em relação a outro, nem de um grupo social contra o seu ex-adversus. Não. O que nos estarrece é que este crime foi ato legitimado pelo próprio Estado, ou seja, decisão governamental com apoio explícito ou tácito de órgãos e instituições estatais.<sup>7</sup>

Em outras palavras: a tortura foi institucionalizada no Brasil pela ditadura militar como instrumento do terror de Estado.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, ratificada pelo Brasil em 1948, em seu artigo V assegura que “ninguém será submetido à tortura, nem a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante”. O mundo dos dias atuais prescinde de quaisquer palavras no sentido de demonstrar a total ineficácia de tal orientação. As condições em que viviam e foram tratados os presos na base militar norte-americana de Guantánamo, em Cuba, objeto de

<sup>7</sup> ALMEIDA, Agassiz. A Ditadura dos Generais. Estado Militar na América Latina. O Calvário na Prisão. 1 ed., Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007, p. 272.

denúncias de várias organizações internacionais, dispensam qualquer comentário a respeito. Considerando que os autoproclamados defensores dos direitos humanos ignoram o artigo V da Declaração Universal dos Direitos Humanos – da qual também são signatários –, impondo tortura aos presos sob sua custódia e com o conhecimento de toda a comunidade internacional, o que dizer dos ditadores dos países periféricos que, historicamente, não têm nenhum apreço pelo cumprimento de legislações que asseguram direitos humanos, também aos desafortunados e que, portanto, não lhes interessam? Segundo Carlos Fico 50 mil pessoas, aproximadamente, passaram pelos cárceres da ditadura sendo que, pelo menos 20 mil delas foram torturadas.<sup>8</sup> As trevas, com todos os requintes e obscurantismos medievais, estacionaram sobre o Brasil e sobre nós permaneceriam durante longos vinte e um anos.

Várias foram as modalidades de suplícios empregadas para arrancar informações dos presos políticos. De acordo com o professor Aquino<sup>9</sup>, foram mais de 310 tipos de torturas, tanto físicas quanto psicológicas. Estima-se que mais de duas centenas de centros de tortura e de morte foram criados no Brasil durante a ditadura. A literatura que descreve com minúcias os suplícios dos presos é bastante extensa e diversificada. Cada um, a seu modo, tentando registrar para o futuro o medievo político brasileiro do final do século XX. O livro “Brasil: Nunca Mais”<sup>10</sup>, no dizer do general linha dura Raymundo Negrão Torres, “a bíblia das esquerdas e seus corifeus”,<sup>11</sup> é composto, em quase sua totalidade, pelos fragmentos de depoimentos colhidos entre as vítimas de torturas e que, em parte, são reproduzidos aqui a título de confirmação daquilo que muitos pensam tratar-se de mentiras ou de exageros como aliás, defende o general Roberto França Domingues, ao afirmar que os militares saíram imaculados da ditadura e que, hoje, os “intelectuais e artistas de esquerda ainda falam nas Forças Armadas como se fôssemos torturadores. Como se tivéssemos ficado vinte anos só fazendo tortura”<sup>12</sup>, sugerindo que tais argumentações se resumem a uma simples retórica resultante do chamado “choro dos vencidos”. Alguns desses depoimentos são pungentes na

<sup>8</sup> Ver FICO, Carlos. *Como Eles Agiam – Os Subterrâneos da Ditadura Militar: Espionagem e Polícia Política*. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 2001, pp. 12 e 13.

<sup>9</sup> Ver AQUINO, Rubim Santos Leão de. *Um Tempo Para não Esquecer: 1964-1985*. 1 ed., Rio de Janeiro: Achiamé, 2010, p. 21.

<sup>10</sup> Todo o processo de produção do livro **Brasil: Nunca Mais** foi cercada de situações singulares de suspense, de perigo e de criatividade por parte do pessoal que trabalhou na pesquisa constituindo-se numa verdadeira epopeia daqueles que se propuseram a registrar, para o futuro, os crimes hediondos perpetrados pelos militares golpistas e seus asseclas. Para maiores detalhes ver FIGUEIREDO, Lucas. *Olho Por Olho: Os Livros Secretos da Ditadura*. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 2009.

<sup>11</sup> TORRES, Raymundo Negrão. *O Fascínio dos Anos de Chumbo: O Golpe de 31 de Março de 1964 e os Porões da Ditadura Quarenta Anos Depois*. 1 ed., Curitiba (PR): Editora do Chain, 2004, p. 115.

<sup>12</sup> Apud COUTO, Ronaldo Costa. *Memória Viva do Regime Militar – Brasil: 1964-1985*. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 1999, p. 155.

medida em que expressam a profundidade e a violência das agressões que, na maioria das vezes, transcendiam os limites do corpo físico do indivíduo e atingiam, em cheio, a essência da figura humana, ou seja, a própria alma do torturado.

## ALGUNS DEPOIMENTOS

“O começo de uma sessão de tortura é sempre desorganizado: chutes, pontapés, pescoções, ameaças, gritos. O momento psicológico inicial em que eles procuram vencer pelo terror, em que você fica nu e encolhido no meio do quarto”.

Álvaro Caldas<sup>13</sup>

“(…) que lá na P. Ex. existe uma cobra de cerca de dois metros a qual foi colocada junto com o acusado em uma sala de dois metros por duas noites; (…)”.<sup>14</sup> – Depoimento de Dalton Godinho Pires, auxiliar de escritório, 31 anos, em 1973, no Rio de Janeiro.

“(…) que, ao retornar à sala de torturas, foi colocada no chão com um jacaré sobre seu corpo nu; (…)”.<sup>15</sup> – Depoimento da estudante Dulce Chaves Pandolfi, 23 anos, em 1971, no Rio de Janeiro.

“(…) que foi transferida para o DOI da P. Ex. da B. Mesquita, onde foi submetida a torturas com choque, drogas, sevícias sexuais, exposição de cobras e baratas; que essas torturas eram efetuadas pelos próprios oficiais; (…)”.<sup>16</sup> – Depoimento de Janete de Oliveira Carvalho, 23 anos, secretária, em 1973, no Rio de Janeiro.

“(…) obrigaram o acusado a colocar os testículos espaldados na cadeira; que Miranda e o escrivão Holanda com a palmatória procuravam acertar os testículos do interrogado; (…)”.<sup>17</sup> – Depoimento do estudante Pedro Coutinho de Almeida, 20 anos, em Pernambuco, em 1970.

“(…) Com a aplicação dessas descargas elétricas, meu corpo se contraía violentamente. Por inúmeras vezes a cadeira caiu no chão e eu bati com a cabeça na parede. As contrações provocavam um constante e forte atrito com a cadeira, causa dos hematomas e das feridas constatadas em meu corpo pelo laudo médico. Não contentes com este tipo de torturas, meus algozes resolveram submeter-me ao que chamavam ‘tortura chinesa’. Deitaram-me nu e encapuzado num colchão, amarraram minhas pernas e braços e prendiam estes ao meus pescoço. Para não deixarem marcas dos choques, colocaram pequenas tiras de

<sup>13</sup> CALDAS, Álvaro. Tirando o Capuz. 4 ed., Rio de Janeiro: Codecri, 1982, p. 63.

<sup>14</sup> ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. Brasil: Nunca Mais. 1 ed., Petrópolis (RJ): Vozes, 1985, p. 39.

<sup>15</sup> Idem, p. 39.

<sup>16</sup> Idem, p. 39.

<sup>17</sup> Idem, p. 40.

gaze nos meus dedos do pé. Molharam meu corpo com água, por várias vezes, para que a descarga elétrica tivesse maior efeito. Os choques se sucederam até o fim do dia (...) Durante as descargas elétricas, os torturadores faziam galhofa com a minha situação de saúde, afirmando que os choques iriam fazer-me louco ou curar a minha epilepsia (...)”.<sup>18</sup> – Depoimento do advogado Aldo Silva Arantes, 38 anos, em São Paulo, em 1977, em carta de próprio punho que passou a integrar o processo.

## APRENDIZAGEM DAS TÉCNICAS DE TORTURA

"(...) o método de torturas foi institucionalizado em nosso país e, que a prova deste fato não está na aplicação das torturas pura e simplesmente, mas no fato de se ministrarem aulas a este respeito, sendo que, em uma delas o interrogado e alguns dos seus companheiros, serviram de cobaias, aula esta que se realizou na PE da GB, foi ministrada para cem (100) militares das Forças Armadas, sendo seu instrutor um tenente HAYLTON, daquela U.M.;(...)".

Maurício Vieira de Paiva<sup>19</sup>

A prática da tortura durante o período ditatorial não se deu de forma aleatória nem desarticulada entre os carrascos, bem como entre os mandantes. Conforme a passagem do tempo novas técnicas e métodos foram sendo incorporados às sessões de barbárie. A tortura institucionalizou-se de tal forma no país que os algozes do processo que extraía confissões – muitas vezes pura invenção das vítimas que, sem ter o que contar, mentiam na ilusão de se livrar dos suplícios – chegaram ao ponto de receber instruções em aulas práticas ministrados por oficiais militares. Assim,

a tortura no Brasil passou, com o regime militar, à condição de ‘método científico’, incluído em currículos de formação de militares. O ensino deste método de arrancar confissões não era meramente teórico. Era prático, com pessoas realmente torturadas, servindo de cobaias neste macabro aprendizado. Sabe-se que um dos primeiros a introduzir tal pragmatismo no Brasil, foi o policial norte-americano Dan Mitrione, posteriormente transferido para Montevidéu, onde acabou sequestrado e morto. Quando instrutor em Belo Horizonte, nos primeiros anos do regime militar, ele utilizou mendigos recolhidos nas ruas para adestrar a polícia local. Seviciados em sala de aula, aqueles pobres homens permitiam que os alunos aprendessem as várias modalidades de criar, no preso, a suprema contradição entre o corpo e o espírito, atingindo-lhe os pontos vulneráveis.<sup>20</sup>

Em depoimento a Ronaldo Costa Couto, em janeiro de 1999, o ex-líder estudantil e ex-preso político Gildásio Westin Cosenza, confirma a ação do instrutor norte-americano Dan Mitrione, em Minas Gerais, informando que o tenente Marcelo Paixão de Araújo foi um dos

<sup>18</sup> Idem, p. 42.

<sup>19</sup> Idem, p. 31.

<sup>20</sup> Idem, p. 32.

primeiros militares brasileiros a ser treinado para a prática da tortura por Mitrione. Segundo Cosenza, “ele foi um dos primeiros professores de tortura para torturadores brasileiros. E o primeiro lugar em que atuou foi em Minas”.<sup>21</sup>

O jornalista norte-americano A. J. Langguth<sup>22</sup>, ao revelar como a CIA contribuiu com os serviços de repressão na América Latina, recuperou momentos importantes da vida de Dan Mitrione, o grande disseminador das técnicas de tortura nas ditaduras latinas, até ser sequestrado e executado no Uruguai, pelos Tupamaros.

## VÍTIMAS INFANTIS

"Deixem as crianças, e não lhes proibam de vir a mim, porque o Reino do Céu pertence a elas (Mateus, 19:14)

Jesus

A insanidade que permeou a sanha dos órgãos de repressão no Brasil durante a ditadura permitiu que crianças de pouca idade, mulheres grávidas, idosos e doentes, se tornassem vítimas de carrascos inteiramente deformados do ponto de vista humano, moral e ético. O jornalista Antônio Carlos Fon narra que, durante as sessões pelas quais passou Hilda Gomes da Silva, com o fim de informar o paradeiro do marido – Virgílio Gomes da Silva, o “Jonas” – “levaram para a câmara de torturas uma mesa, onde foi colocada Isabel Gomes da Silva, filha de Virgílio e Hilda, de apenas quatro meses de idade. Eles faziam perguntas a Hilda e, quando ela dizia não saber as respostas, davam choques elétricos na criança”.<sup>23</sup> Em depoimento à justiça, César Augusto Teles, motorista, 29 anos, preso juntamente com sua esposa, em São Paulo, no dia 28 de dezembro de 1972 contou que

(...) Na tarde desse dia, por volta das 7 horas, foram trazidos sequestrados, também para a OBAN, meus dois filhos, Janaína de Almeida Teles, de cinco anos, e Edson Luiz de Almeida Teles, de quatro anos, quando fomos mostrados a eles com as vestes rasgadas, sujos, pálidos, cobertos de hematomas. (...) Sofremos ameaças por algumas horas de que nossos filhos seriam molestados. (...).<sup>24</sup>

A camponesa Maria José de Souza Barros, de Japura (CE), relatou em juízo que

(...) ainda levaram seu filho para o mato, judiaram com o mesmo, com a finalidade de dar conta de seu marido; que o menino se chama Francisco de Souza Barros e tem a idade de nove anos; que a polícia levou o menino às cinco horas da

<sup>21</sup> Apud COUTO, Ronaldo Costa. Memória Viva do Regime Militar – Brasil: 1964-1985. 1 ed., 1999, p. 115.

<sup>22</sup> LANGGUTH, A. J. A Face Oculta do Terror. 1 ed., São Paulo: Círculo do Livro, 1978, p. 79.

<sup>23</sup> FON, Antônio Carlos. Tortura – A História da Repressão Política no Brasil. 2 ed., São Paulo: Global, 1979, p. 39.

<sup>24</sup> ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. Brasil: Nunca Mais. 1 ed., Petrópolis (RJ), 1985 p. 45.

tarde e somente voltou com ele às duas da madrugada mais ou menos; (...).<sup>25</sup>

Ainda em 1973, em Minas Gerais, a professora Maria Madalena Prata Soares, de 26 anos, ao prestar depoimento revelou que

(...) foi presa no dia 21.10.73, juntamente com seu filho menor Eduardo, de quatro anos de idade; que o motivo da prisão era que a interroganda desse o paradeiro de seu esposo; que durante três dias, em Belo Horizonte, foi pressionada (para dizer) onde estava José Carlos [que logo após seria assassinado pelos órgãos de segurança] da seguinte maneira: que, se não falasse, seu filho seria jogado do 2º andar, e isso durou três dias, (...); que na última noite que seu filho passou consigo, já estava bastante traumatizado, pois ele não conseguia entender porque estava preso e pedia para ela, interroganda, para não dormir, para ver a hora que o soldado viria buscá-los; (...) ele não consegue entender o motivo do desaparecimento meu e de José Carlos; que o menino está traumatizado, com sentimento de abandono.<sup>26</sup>

Por fim há, ainda, uma outra modalidade de crime da qual menores de idade, e mesmo bebês, tornaram-se vítimas dos militares e agentes da repressão. Durante o período em que militantes do Partido Comunista do Brasil - PC do B - enfrentaram as forças militares na chamada Guerrilha do Araguaia, entre os anos de 1969 e 1974, na região do rio Araguaia, no norte do atual estado do Tocantins, diversas crianças e bebês, filhos de guerrilheiros, camponeses e índios foram sequestrados por militares. Alguns conseguiram retornar às suas famílias. Outros, perderam-se na vida e, hoje, os parentes já não têm esperanças de reencontrá-los.

Em depoimento ao jornalista Eduardo Reina, Mercês de Castro, irmã do militante do PC do B, Antônio Teodoro de Casto (Raul), que lutou e foi assassinado no Araguaia, e teve sua filha, ainda bebê, sequestrada, ouviu de Zé Catingueiro, mateiro aliado dos militares, que "a ordem era para matar os filhos dos guerrilheiros. Mas os militares de baixa patente não tiveram coragem. Então deixaram os bebês e crianças nos orfanatos"<sup>27</sup>.

Para a ditadura, os fins justificavam os meios. Para os agentes da repressão, os limites da audácia criminosa e do desejo patológico de subjugar o preso não tinham limites.

Em vista do histórico construído com base nos depoimentos das vítimas da repressão, a figura do torturador – indivíduo perverso e pervertido –, apresenta-se deformada nos aspectos ético, moral e humano. Do ponto de vista psicológico o seu desequilíbrio fica patente

<sup>25</sup> Idem, p. 43.

<sup>26</sup> Idem, pp. 43 e 44.

<sup>27</sup> REINA, Eduardo. *Cativeiro Sem Fim - As histórias dos bebês, crianças e adolescentes sequestrados pela ditadura militar no Brasil*. 1 ed., São Paulo: Alameda Casa Editorial, 2019, p. 165.

na medida em que se compraz com o sofrimento imposto a indivíduos totalmente submissos, desprotegidos e sem a menor possibilidade de reação em defesa própria, como as crianças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

"Em São Paulo, o agente Campão (cáften da boca-do-lixo) informava: 'Meu nome é Lúcifer'".

Elio Gaspari<sup>28</sup>

A tortura praticada no Brasil, durante o período da ditadura militar, atingiu a todos que tiveram a infelicidade de cair nas mãos do aparelho repressor do regime. Acusados, suspeitos, amigos e parentes de suspeitos, crianças, adultos, idosos, enfim, não escapou ninguém.

Alega-se que vivíamos um período de guerra. Realmente, a Guerrilha do Araguaia reproduziu verdadeiros cenários de guerra. Todavia, até, hoje, não se tem notícias de nenhum militar ou civil a serviço da ditadura, que tenha morrido em salas de torturas ou, mesmo eventualmente, torturados pela resistência à ditadura.

A estrutura inquisitorial era tão bem montada que chegava a contar com a assessoria de médicos. Alguns depoimentos deixam isto bastante claro. Em 1970, no Rio de Janeiro, estudante Ottoni Guimarães Fernandes Júnior relatou que

(...) dentre os policiais, figura um médico, cuja função era de reanimar os torturados para que o processo de tortura não sofresse solução de continuidade; que durante os dois dias e meio o interrogado permaneceu no pau-de-arara desmaiando várias vezes e, nessas ocasiões, lhe eram aplicadas injeções na veia pelo médico que já se referiu; que o médico aplicou no interrogado uma injeção que produzia uma contração violenta no intestino, após o que era usado o processo de torniquete; (...).<sup>29</sup>

O professor Aquino, depois de um levantamento minucioso, apresenta uma lista contendo os nomes de 140 médicos, entre civis e militares, espalhados por quase todos os estados brasileiros, que se prestaram ao papel de algozes da repressão.<sup>30</sup> Alguns foram punidos, mas a maioria continuou exercendo solenemente a medicina sem nenhum impedimento ou dívida para com Hipócrates.

<sup>28</sup> Apud GASPARI, Elio. *A Ditadura Escancarada*. 1 ed., Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2002, p. 41.

<sup>29</sup> ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. *Brasil: Nunca Mais*. 1 ed., Petrópolis (RJ): Vozes, 1985, p. 231.

<sup>30</sup> Ver AQUINO, Rubim Santos Leão de. *Um Tempo Para não Esquecer: 1964-1985*. 1 ed., Rio de Janeiro: Achiamé, 2010, pp. 228/230.

Em que pese as ações da Comissão Nacional da Verdade, que investiga os crimes - sequestros, tortura, assassinatos, etc. -, cometidos pelos agentes do Estado Brasileiro durante a ditadura, ninguém foi punido. A argumentação básica é que a Lei nº 6.683, de 28/08/1979, conhecida como Lei da Anistia, anistiou a todos os envolvidos. Realmente, anistiou a todos, e não somente aos algozes, mas também, as próprias vítimas.

Colegas de armas de outros países latino-americanos que também golpearam as instituições democráticas e impuseram regimes violentos de exceção em seus países, nos últimos tempos já admitem os horrores que proporcionaram aos opositores e a toda sociedade civil. É o caso, por exemplo, do então comandante em chefe do Exército argentino, Martin Balza, que em 1995 admitiu “que seus militares tinham perpetrado ‘graves erros’ durante o período de repressão conhecido como ‘guerra fria’”<sup>31</sup>. Da mesma forma agiram os militares chilenos. Depois de uma das mais sangrentas ditaduras militares modernas, a sociedade chilena demonstrou ao mundo seu espírito democrático, inclusive suas Forças Armadas, que “cortaram a própria carne” a fim de extirpar corpos necrosados que mancharam e ultrajaram o orgulho militar do país. Em 2004, o então comandante em chefe do Exército, general Juan Emílio Cheyre, argumentou que as responsabilidades pelos crimes praticados eram individuais e não institucionais, desprezando o tradicional discurso dos militares que minimizava os excessos cometidos pela ditadura.

Infelizmente, exemplos como os da Argentina e do Chile, não foram seguidos pelos militares brasileiros que insistem, ainda hoje, em negar a prática da tortura.

No Brasil, a tendência que se observa é que os fatos históricos, tidos como inoportunos pelas camadas dominantes e, por conseguinte, pela historiografia oficial sejam com o tempo, relegados à uma posição subalterna na História Nacional. Para a historiografia real, no entanto, tais fatos não perdem o seu valor. A escravidão, por exemplo, já relativamente distante, pode até não causar grandes impactos mas explica, com significativa importância, a injusta composição social e o execrável racismo que vigem serenamente na falsa democracia social e racial brasileira.

Em tempos de perigosos saudosismos dos idos de 1964, é de capital importância que não se perca de vista suas nefastas heranças. Daí a importância das pesquisas e estudos acerca do período em que a ditadura devastou o processo de evolução política e social no Brasil.

---

<sup>31</sup> MUÑOZ, Heraldo. *A Sombra do Ditador – Memórias Políticas do Chile sob Pinochet*. 1 ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010, p. 351.

Especialmente para os mais jovens, aos quais é, no mínimo, dificultado o estudo crítico e analítico de fatos tão importantes da História recente do Brasil.

A ferida continua aberta e a sociedade brasileira à espera do reconhecimento, por parte das Forças Armadas, dos crimes praticados contra milhares de brasileiros em nome da defesa da democracia

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Maria Helena Moreira. **Estado e Oposição no Brasil (1964-1984)**. Bauru (SP): EDUSC, 2005.
- ALVIM, Thereza Cesário (org.). **O Golpe de 64: A Imprensa disse Não**. 1 ed, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de et alli. **Sociedade Brasileira: Uma História Através dos Movimentos Sociais**. 5 ed, Rio de Janeiro: Record, 2007.
- AQUINO, Rubim Santos Leão de. **Um Tempo Para não Esquecer: 1964-1985**. 1 ed., Rio de Janeiro: Achiamé, 2010.
- ARQUIDIOCESE DE SÃO PAULO. **Brasil: Nunca Mais**. 1 ed., Petrópolis (RJ): Vozes, 1985.
- BETTO, Frei. **Batismo de Sangue**. 1 ed., São Paulo: Círculo do Livro, 1982.
- CALDAS, Álvaro. **Tirando o Capuz**. 4 ed., Rio de Janeiro: Codecri, 1982.
- COUTO, Ronaldo Costa. **Memória Viva do Regime Militar – Brasil: 1964-1985**. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 1999.
- FICO, Carlos. **Como Eles Agiam – Os Subterrâneos da Ditadura Militar: Espionagem e Polícia Política**. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.
- FIGUEIREDO, Lucas. **Olho Por Olho: Os Livros Secretos da Ditadura**. 1 ed., Rio de Janeiro: Record, 2009.
- FON, Antônio Carlos. **Tortura – A História da Repressão Política no Brasil**. 2 ed., São Paulo: Global, 1979.
- GASPARI, Elio. **A Ditadura Escancarada**. 1 ed., Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2002.
- LANGGUTH, A. J. **A Face Oculta do Terror**. 1 ed., São Paulo: Círculo do Livro, 1978.
- MUÑOZ, Heraldo. **A Sombra do Ditador – Memórias Políticas do Chile sob Pinochet**. 1 ed., Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.
- REINA, Eduardo. **Cativeiro Sem Fim - As histórias dos bebês, crianças e adolescentes sequestrados pela ditadura militar no Brasil**. 1 ed., São Paulo: Alameda Casa Editorial, 2019.
- TORRES, Raymundo Negrão. **O Fascínio dos Anos de Chumbo: O Golpe de 31 de Março de 1964 e os Porões da Ditadura Quarenta Anos Depois**. 1 ed., Curitiba (PR): Editora do Chain, 2004

**DIREITO**

**Como citar:** EMILIANO, Allana Ferreira; AMARAL, Rodrigo. *Parecer jurídico sobre o divórcio litigioso após a emenda constitucional 66/2010* In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, Junho de 2021.

**PARECER JURÍDICO SOBRE O DIVÓRCIO LITIGIOSO**  
**APÓS A EMENDA CONSTITUCIONAL 66/2010**

*Por: Allana Ferreira Emiliano<sup>1</sup>;*  
*Rodrigo Amaral<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Estudante do 10º período do curso de direito;

<sup>2</sup> Dr. em História pela UFRJ; Advogado; Coordenador do Curso de Direito da UniCBE;

## INTRODUÇÃO

**Processo nº 0029636-09.2019.8.19.0206**

**Interessado: Não será utilizado o nome das partes pois os atos processuais que versam sobre divórcio tramitam em segredo de justiça conforme o art. 189, II, CPC.**

**Origem: 2ª Vara de Família do Foro Regional de Santa Cruz**

**Assunto: DIVÓRCIO LITIGIOSO**

AÇÃO DE DIVÓRCIO LITIGIOSO; Emenda Constitucional n.66/2010; Art. 226 Parágrafo 6º, CRFB/88; PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA; PRINCÍPIO DA FELICIDADE. 1. Baseado no paradigma do desamor, ninguém mais é obrigado a permanecer em matrimônio contra a sua vontade. 2. O divórcio litigioso se afigura como um direito potestativo da parte, podendo ser decretado o julgamento antecipado da lide, na forma do art. 355, I, CPC.

## RELATÓRIO

O presente parecer é resultado de estudo realizado através da doutrina e do processo de divórcio nº 0029636-09.2019.8.19.0206, ajuizado na 2ª vara de família de Santa Cruz, Rio de Janeiro. A exordial foi protocolada pelo Dr. Rodrigo Amaral, orientador da presente pesquisa, no dia 26 de novembro de 2019 e a sentença foi proferida pela Excelentíssima Juíza titular Dra. Clara Maria Vassali Costa Pereira da Silva no dia 14/03/2020.

As partes, cujos nomes serão poupados pela força do Art. 189, II, CPC (*Os atos processuais são públicos, todavia tramitam em segredo de justiça os processos: II - que versem sobre casamento, separação de corpos, divórcio, separação, união estável, filiação, alimentos e guarda de crianças e adolescentes;*) contraíram matrimônio no dia 26 de novembro de 1993 sob o regime de comunhão parcial de bens. Da união, sobrevieram dois filhos, já maiores, quais sejam L, nascido em 21 de junho do ano de 1996 e L, nascido em 20 de agosto do ano de 2001. Os cônjuges separaram-se de fato no dia 8 de março de 2017, mas por desavenças irreconciliáveis, tornou-se impossível recorrer ao instituto do divórcio extrajudicial (modalidade prevista na Lei 11.441 de 4/01/2007).

A cônjuge virago requereu os seguintes pedidos:

*Ante o exposto, requer a Vossa Excelência a citação do Requerido. Ato contínuo, pugna pela PROCEDÊNCIA da ação, decretando-se o presente Divórcio nos termos aqui apresentados, com a posterior expedição de Carta de Sentença a ser lavrada no Registro Civil das Pessoas Naturais competente para as devidas averbações. Requer ainda a condenação do Requerido ao pagamento das custas processuais e dos honorários sucumbenciais.*

Na sentença, a decisão judicial decretou o divórcio (fls.70-71) e condenou o réu em custas, como segue:

*Diante do exposto, JULGO PROCEDENTE o pedido e decreto o DIVÓRCIO do casal, continuando a mulher a usar o nome de solteira, uma vez que não houve alteração. Em consequência, extingo o processo com julgamento de mérito, na forma do art. 487, I, do novo Código de Processo Civil. Condeno o réu no pagamento de custas e de honorários que arbitro em R\$400,00, tendo em vista o princípio da causalidade. PRI Após o trânsito em julgado, expeça-se carta de sentença. Em seguida, dê-se baixa e arquivem-se.*

Interessante notar a utilização do princípio da causalidade pela magistrada, condenando o réu nas custas do processo por esse ter dado razão ao processo.

É o relatório.

## FUNDAMENTAÇÃO

Tivemos a oportunidade de analisar o processo sob o nº 0029636-09.2019.8.19.0206, cedido pelo prof. Orientador, cujo divórcio litigioso foi decretado, como visto acima.

O parecer foi aprovado e restou ementado nos seguintes termos:

**AÇÃO DE DIVÓRCIO LITIGIOSO; Emenda Constitucional n.66/2010; Art. 226 Parágrafo 6º, CRFB/88; PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA; PRINCÍPIO DA FELICIDADE.** 1. Baseado no paradigma do desamor, ninguém mais é obrigado a permanecer em matrimônio contra a sua vontade. 2. O divórcio litigioso se afigura como um direito potestativo da parte, podendo ser decretado o julgamento antecipado da lide, na forma do art. 355, I, CPC.

I - Hoje o divórcio litigioso está regulado entre os artigos 1.571 e 1582 do Código Civil e pelos artigos 693 e 699 do Código de Processo Civil, tendo previsão constitucional no artigo 226, Parágrafo 6º, CRFB/88.

Proposta pelo IBDFAM em 2007 a EC66/2010 que alterou o parágrafo 6º no art.266, CRFB/88 e ficou conhecida como PEC do amor por ter revolucionado o instituto do divórcio no Brasil.

*“Art. 226, CF.A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado. [...] § 6º. O casamento civil pode ser dissolvido pelo divórcio.”*

Neste sentido, quanto a modificação do dispositivo constitucional, a ilustre jurista Maria Berenice Dias entende que “desapareceu toda e qualquer restrição para a concessão do

divórcio, que cabe ser concedido sem prévia separação e sem o implemento de prazos”, de modo que, não há mais que se falar em controvérsia referente a causa de divórcio.<sup>3</sup>

II – Nasce para a parte, quando há interesse no divórcio, um direito potestativo, ou seja, um direito que não está atrelado a nenhum juízo de razão da parte contrária, posto que o cumprimento de um direito desta natureza depende da vontade exclusiva de uma das partes do contrato.

Por isso o divórcio é hoje, um direito potestativo do Autor, como salienta o ilustre autor, Rolf Madaleno: “Não importam as causas da separação, como tampouco pode impedir a procedência do divórcio qualquer defesa sustentada no descumprimento dos deveres conjugais”.<sup>4</sup>

Nesta linha está o Enunciado 18 do IBDFAM: *Nas ações de divórcio e de dissolução da união estável, a regra deve ser o julgamento parcial do mérito (art. 356 do Novo CPC), para que seja decretado o fim da conjugalidade, seguindo a demanda com a discussão de outros temas.*

Em suma, conforme o art. 1º, III, CRFB/88 que consagrou o princípio da dignidade da pessoa humana, podendo-se falar hoje na busca pela felicidade nas relações privadas, viver ou não em relacionamentos é uma escolha que sai da esfera do Estado para ser, cada vez mais, o interesse privado da pessoa humana.

Daí a inteligência do inciso IV e § 1º do art. 1.571 do Código Civil:

*“Art. 1.571. A sociedade conjugal termina:  
[...] IV - pelo divórcio  
§ 1º. O casamento válido só se dissolve pela morte de um dos cônjuges ou pelo divórcio, aplicando-se em presunção estabelecida neste Código quanto ao ausente.”.*

Fica claro, portanto, que a sentença fora justa no sentido de decretar o divórcio sem a necessidade de ouvir a contraparte.

## CONCLUSÃO

Diante do exposto, a sentença prolatada pela 2ª vara de família da Regional de Santa Cruz – RJ fora justa no sentido de estar em sintonia com a EC 66/2010 e com os modernos entendimentos doutrinários.

É o parecer sub censura

<sup>3</sup> DIAS, Maria Berenice. Manual de Direito das famílias. Salvador: Editora Juspodvm, 2019.

<sup>4</sup> MADALENO, Rolf. Manual de Direito de família. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

## BIBLIOGRAFIA

DIAS, Maria Berenice. EC 66/2010 E gora? Disponível em <https://arpen-sp.jusbrasil.com.br/noticias/2287526/artigo-ec-66-10-e-agora-por-maria-berenice-dias> Acesso em 10/05/2021.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. O Novo Divórcio. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva 2018.

MADALENO, Rolf. Direito de família. 8ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

PEREIRA, Rodrigo da Cunha. Divórcio: Teoria e Prática. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora GZ, 2019.

VELOSO, Zeno. Lei nº 11.441 de 04/01/2007 – Aspectos práticos da separação, divórcio, inventário e partilha consensuais. In: PEREIRA, Rodrigo da Cunha (Coord.). Família e Responsabilidade: Teoria e prática do Direito de Família. Porto Alegre: Magister, 2010

## ARQUITETURA

**Como citar:** LEMOS, S. C P. S Diana. Breves notas de pesquisa sobre a ocupação urbana da capitania do Rio de Janeiro (1750-1770): In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

### **Breves notas de pesquisa sobre a ocupação urbana da capitania do Rio de Janeiro (1750-1770)**

*Por: Diana Scabelo da Costa Pereira da Silva Lemos<sup>98</sup>*

---

<sup>98</sup> Arquiteto Urbanista, Doutor em Ciências, Engenharia de Transportes (PET/ COPPE/ UFRJ); Coordenadora do Curso de Arquitetura e Urbanismo do Centro Universitário UniCBE.

## Introdução

Este trabalho, que se insere no âmbito do Grupo de Estudos do Território e de História Urbana, apresenta parte dos resultados de uma pesquisa dedicada aos Registros e seus vínculos com a organização territorial fluminense no período de 1750 a 1770, desenvolvida no pós-doutorado no Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Com a extração aurífera, em 1763, a capital do Vice-reino do Brasil foi transferida de Salvador para o Rio de Janeiro, alterando o eixo político da região nordeste para a região sudeste da colônia. A corrida do ouro<sup>99</sup> foi acompanhada por uma série de medidas administrativas de tendência centralizadora por parte da metrópole, como o estabelecimento de órgãos regionalizados e especializados, capazes de melhorar a arrecadação e a fiscalização sobre essa atividade na colônia (Salgado, 1985).

O Registro caracterizava-se por ser o lugar onde eram inspecionadas, pesadas e registradas as mercadorias e cobrados os devidos impostos. Nestes locais, controlava-se a riqueza produzida na colônia. Ao longo do tempo foram sendo atribuídas diferentes nomenclaturas aos Registros, tais como Barreira do Registro ou Guardas no século XVIII;<sup>100</sup> Alfândegas e Mesas de Renda no Oitocentos e Coletorias Federais já na república. O Registro será considerado aqui, seguindo a conceituação de Rossi (2001),<sup>101</sup> como um artefato urbano (ou um fato urbano artístico), dadas sua presença (materialidade) no território e importância como equipamento de controle. Além deste, devem ser também incluídas como materialidades de ocupação urbana, entre outras, os caminhos, os aldeamentos, as casas de comércio, os arraiais e as freguesias.

Quais foram as estruturas urbanas da capitania do Rio de Janeiro no período de 1750-1770? Onde se localizavam? Quais tinham a função de Registro? Existe relação entre elas? O presente artigo pretende trazer subsídios para responder estas perguntas com base no procedimento metodológico apresentado a seguir.

## Procedimento metodológico

<sup>99</sup> Segundo Salgado (1985), no período de 1741 a 1761 a mineração de ouro atingiu seu ponto máximo.

<sup>100</sup> Na Carta Régia de 1703 a Casa dos Quintos é identificada como Registro no qual se verificava a quantidade de ouro em pó e em barra (Gurgel e Amaral, 1973). Reis Filho (2013) atribui aos Registros grande importância histórica, destacando que na ausência da fundição, não havia recolhimento do quinto nem documentação.

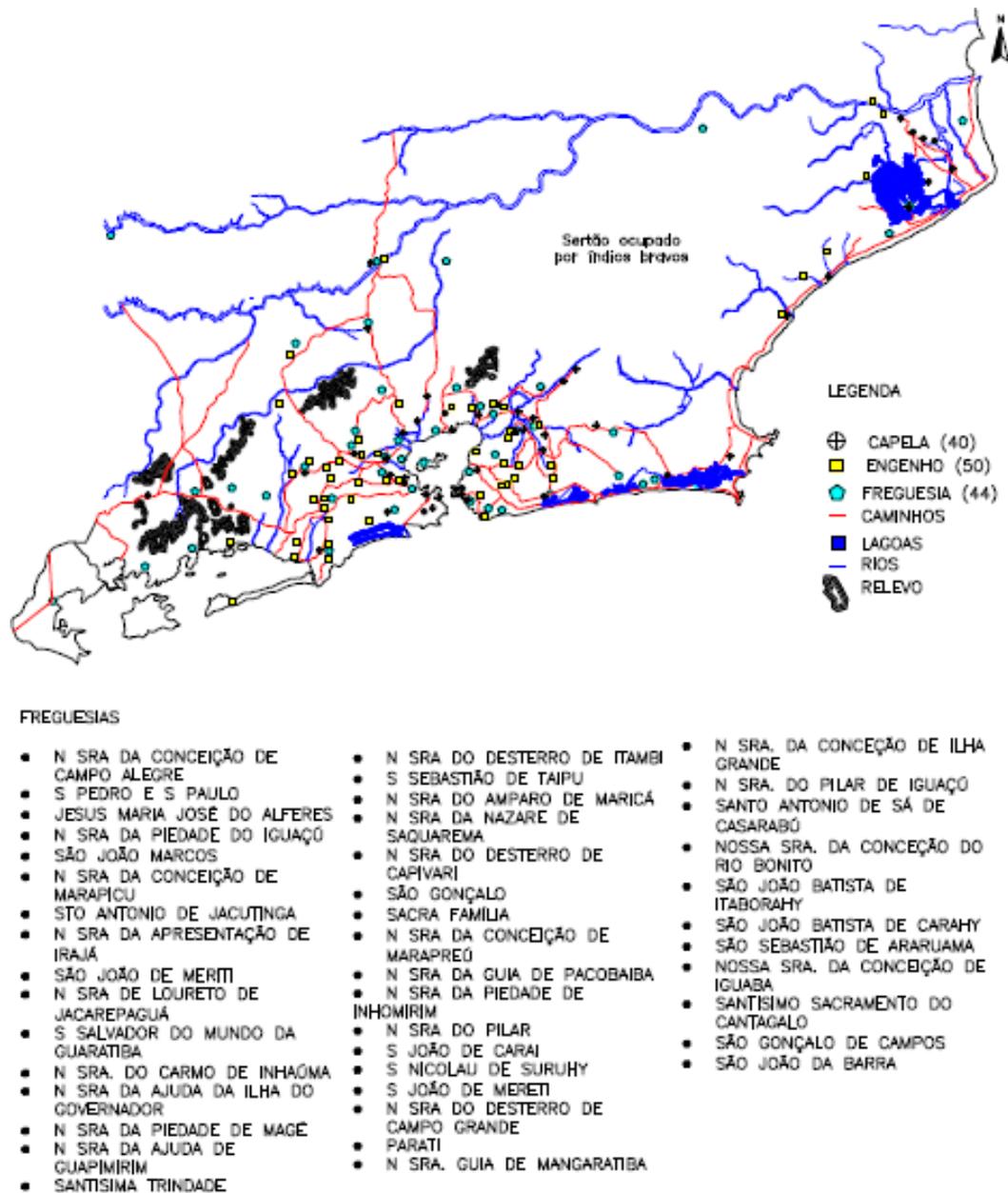
<sup>101</sup> Este autor destaca que para analisarmos o fato urbano, incluindo os seus elementos primários tais como o sistema viário, a topografia e o desenho urbano, devemos caracterizá-lo em sua totalidade, pois os elementos materiais condicionam a experiência da cidade e revelam as formas compositivas de inserção daqueles artefatos, ainda que à sua edificação não seja conferido destaque ou merecimento arquitetônico.

A metodologia priorizou a análise de dados primários encontrados na Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil (1767), por Manoela Vieyra Leão, assim como outras cartas do período, como a Cartas Planta da Cidade Ryo de Janeiro, Capital dos Estados do Brasil, assim como a utilização de fontes secundárias.

As Figuras apresentadas são mapas conjecturais e foram gerados no software AutoCAD, onde a reprodução dos dados espaciais foi possível a partir de suas referências cartográficas (os caminhos) e geográficas (ilhas, relevo, braços de rios e lagoas) disponíveis nas Cartas e apresentados na Figura 1. A Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil, do Arquivo Histórico do Exército (1767) foi adotada como base por apresentar traços limpos e elevada resolução de imagem.

Procedemos com o apoio de uma sistematização por adição, ou seja, a cada revisão de fonte, novas estruturas urbanas foram incluídas na espacialização tomando por base os elementos geográficos, dentre os quais destacamos a Baía da Guanabara, a Ilha Grande, as lagoas do Camorim, de Saquarema, de Araruama e a Lagoa Feia; e os braços de rios, considerados caminhos fluviais, tais como o rio Paraíba, o Paraibuna, o Piraí e o de Ribeirão das Lajes. É possível verificar que a taxonomia utilizada pelas Cartas analisadas são padrões pontuais, ou seja, fenômenos expressos através de ocorrências identificadas como pontos e linhas localizados no espaço. As espacializações produzidas são desenhos que permitem alcançar o objetivo específico da análise espacial da distribuição de dados e seu relacionamento. Destacamos que a delimitação da capitania do Rio de Janeiro está representada pelo Oceano Atlântico, o rio Paraíba, (limite com os atuais estados de Minas Gerais e Espírito Santo), o rio Paraibuna (limite com Minas Gerais) e o rio Piraí até a Freguesia de Parati. Esta foi adicionada de acordo com a Carta corographica da província do Rio de Janeiro, segundo os reconhecimentos feitos pelo Coronel Conrado Jacob de Niemeyer elaborada por Niemeyer (1839).

**Figura 1 – A ocupação urbana da Capitania do Rio de Janeiro (1750-70): freguesias, capelas, engenhos e caminhos.**



Fonte: elaboração própria com base nas Cartas de Arquivo Histórico do Exército (1767), Biblioteca Nacional (1767a), Biblioteca Nacional (1767b), Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767) e Niemeyer (1839) e no trabalho de Fridman (2009).

### **Análise da relação entre as estruturas urbanas no Rio de Janeiro**

Através da Figura 1 pode-se constatar que a produção do açúcar se concentrava principalmente ao redor da Baía da Guanabara dada a proximidade com o porto do Rio de Janeiro, principal porta de escoamento da produção para a metrópole. Pode ser visualizada

ainda que a localização dos demais engenhos privilegiava a proximidade com os rios navegáveis, importantes vias de comunicação.<sup>102</sup>

Observa-se a existência de freguesias,<sup>103</sup> base da gestão metropolitana do território colonial ao redor das áreas dos engenhos e/ou dos caminhos terrestres e fluviais.

O número reduzido de vilas observado na Figura 2 em relação às freguesias pode ser atribuído ao sistema de gestão do território que fracionava as vilas em freguesias. As vilas representam pontos dispersos e cuja localização apresenta proximidade espacial com braços de rios (caminhos fluviais) e com a orla marítima. Segundo Delson (1997), o verdadeiro significado das cartas régias que conferiam formalmente o título de vila não era o reconhecimento do crescimento físico do arraial ou aldeia, mas sim a percepção pragmática das autoridades de que, naquela área específica era preciso assumir determinadas responsabilidades administrativas.

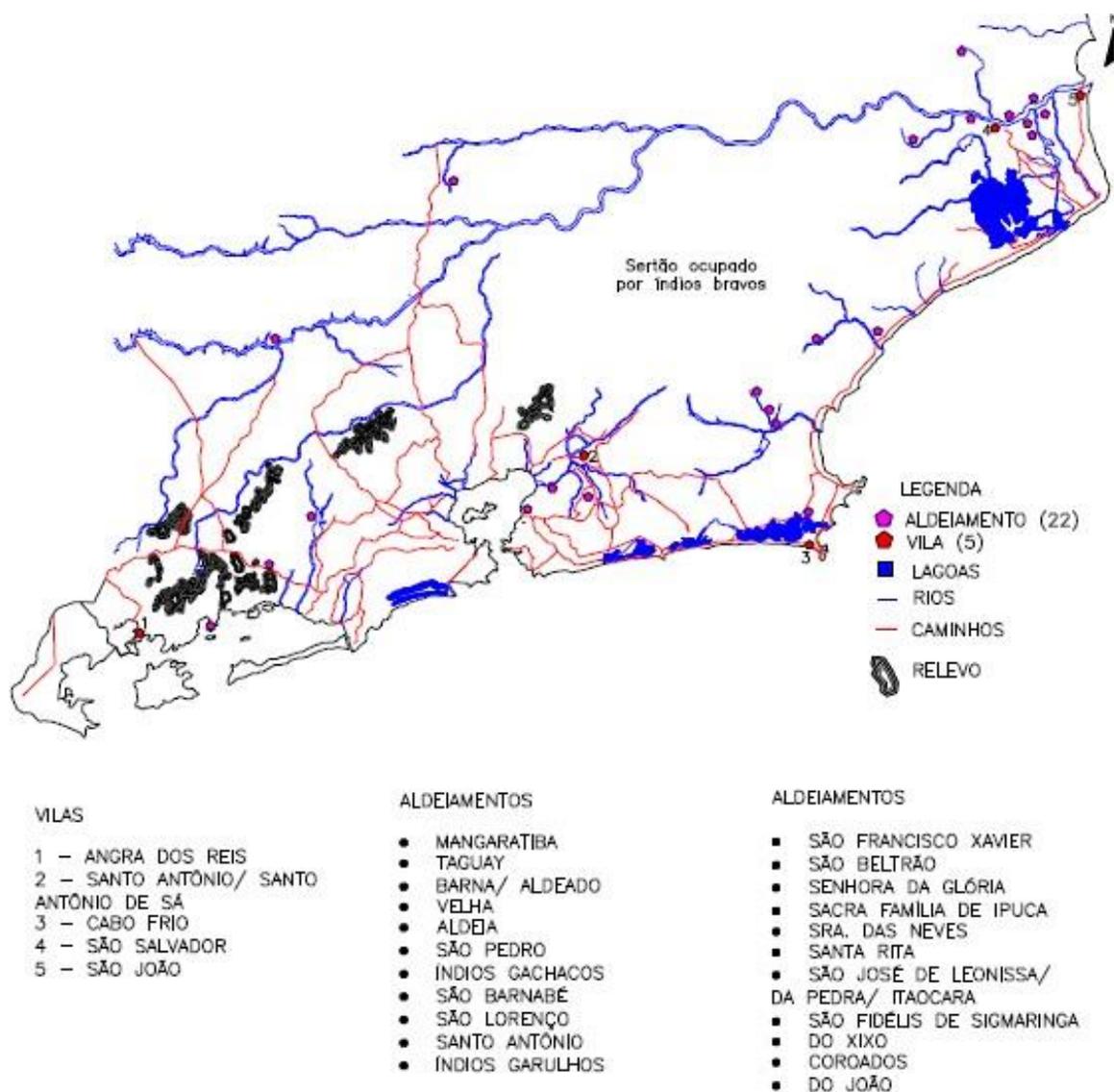
A Figura 2 apresenta os aldeamentos que, ao contrário das vilas, aparecem em número significativo na Capitania e em todas as regiões, com maior concentração na Região Norte Fluminense. E, tal como as vilas, sua localização tem conexão com os braços de rios e a orla marítima. Segundo Castro (2009), os aldeamentos indígenas eram fortificações e tiveram um importante papel de defesa do território a ser destacado.

---

<sup>102</sup> As moendas, grandes máquinas para esmagar a cana-de-açúcar, processo inicial da produção do açúcar, podiam ser movidas por moinho d'água, equipamento caro e utilizado por poucos engenhos.

<sup>103</sup> Segundo Fridman (2009), as donatarias dividiam-se em comarcas, incluindo as vilas e cidades que, por sua vez, compunham-se de freguesias. Quando as comunidades se institucionalizavam pela elevação de sua paróquia, confirmada por um alvará, o governo começava a exercer proteção sobre elas.

**Figura 2: As estruturas de ocupação urbana da Capitania do Rio de Janeiro (1750-70): aldeamentos, vilas e caminhos.**



**Fonte:** elaboração própria com base nas Cartas de Arquivo Histórico do Exército (1767), Biblioteca Nacional (1767a), Biblioteca Nacional (1767b), Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767) e Niemeyer (1839) e no trabalho de Fridman (2009).

Identificamos os traçados de onze caminhos nomeados e os caminhos terrestres de uso particular.<sup>104</sup> Segundo a explicação da Carta Topográfica da Capitania do Rio

<sup>104</sup> As referências cartográficas utilizadas para espacialização dos caminhos foram: Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, Capitão General

de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil (1767), ora são estradas particulares e ora caminhos utilizados para seguir às Gerais e à cidade de São Paulo. A nomenclatura dos caminhos adotada no presente trabalho foi obtida nas Cartas com inclusão da nomenclatura do Caminho para a Capitania de São Paulo.

A Tabela 1 apresenta a origem e o destino dos caminhos revelados nas Figuras 1, 2 e 3. Sete dos caminhos nomeados conectam a cidade do Rio de Janeiro com as capitanias de São Paulo e Minas Gerais, evidenciando uma “ligação entre ilhas”. As ilhas de produção do ouro e de diamantes, Minas Gerais e São Paulo, e a ilha de escoamento destes produtos para a Metrópole, a cidade do Rio de Janeiro.

**Tabela 1:** Origem e destino dos caminhos terrestres mapeados nas figuras.

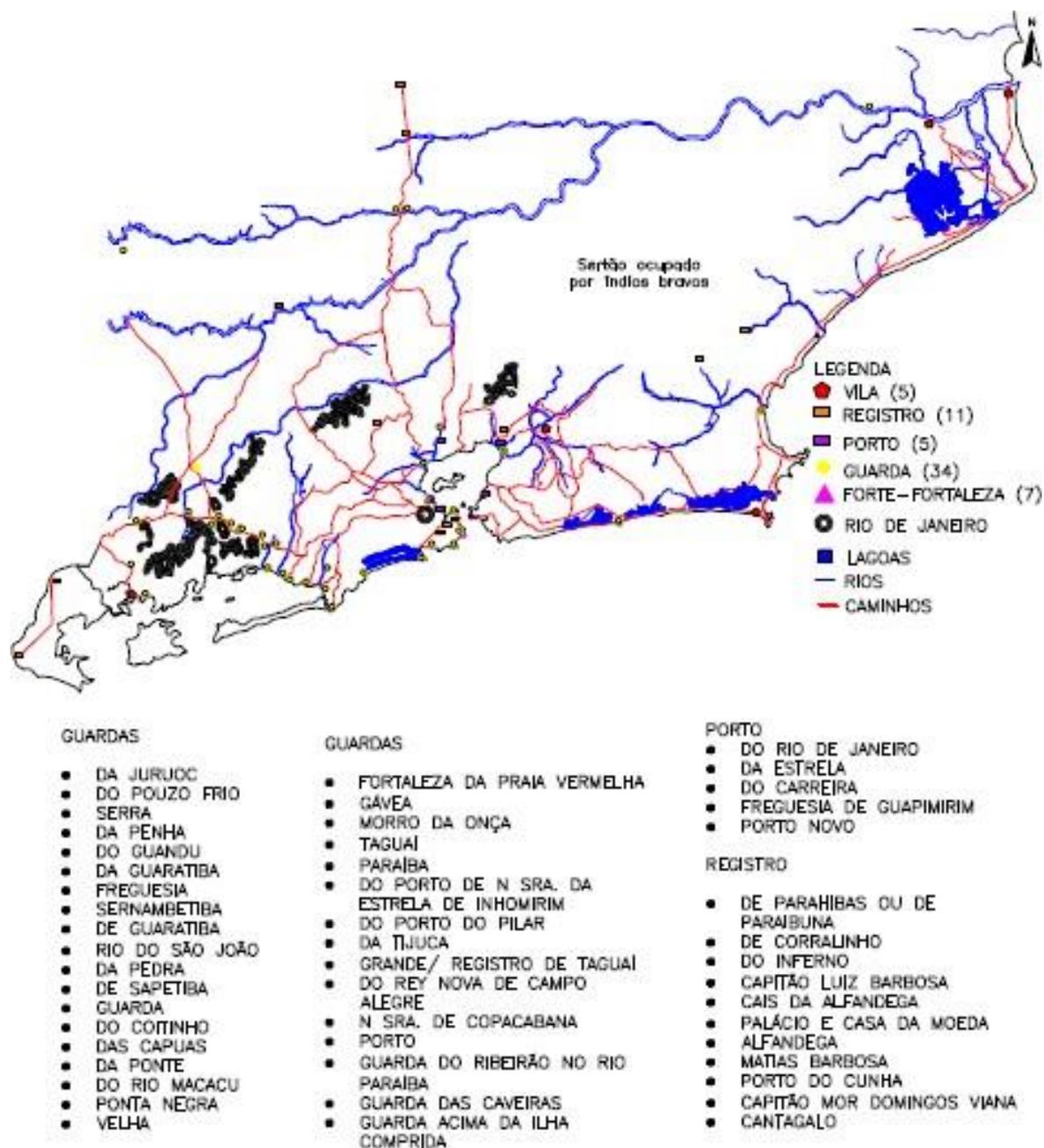
Nº	CAMINHO TERRESTRE	ORIGEM	DESTINO
1	Caminho da Ubatuba	Parati	Capitania de São Paulo
2	Caminho para São Paulo	Parati	Capitania de São Paulo
3	Caminho para São Paulo	Cidade do Rio de Janeiro	Capitania de São Paulo
4	Estrada Campinho	Cidade do Rio de Janeiro	Barra da Guaratiba
5	Caminho de Santa Anna	Cidade do Rio de Janeiro	Minas Gerais
6	Caminho de Taguaí	Cidade do Rio de Janeiro	Guarda de Sepetiba
	Caminho de Inhomirim	Guarda do Porto de Nossa Senhora da Estrela de Inhomirim (Baía da Guanabara)	Capitania de Minas Gerais
8	Caminho do Coito	Guarda do Porto do Pilar (Baía da Guanabara)	Capitania de Minas Gerais
9	Caminho do Tinguí	Freguesia de Nossa Senhora da Nazaré de Saquarema	Freguesia de São João de Carai
10	Caminho de Bacaxá	Lagoa de Araruama	Freguesia de São João de Carai

Fontes: Elaboração própria com base em Cartas do Arquivo Histórico do Exército (1767), do Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767) e da Biblioteca Nacional (1767b).

---

e Vice-Rei do Estado do Brasil, do Arquivo Histórico do Exército (1767), a Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Sr. Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil do Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767) e a Planta em que se mostram todas as guardas e Registros na Capitania do Rio de Janeiro de 1767 da Biblioteca Nacional (1767b).

**Figura 3:** Os Registros, os Portos e as Guardas da Capitania do Rio de Janeiro (1750-70).



**Fonte:** elaboração própria com base nas Cartas de Arquivo Histórico do Exército (1767b), Arquivo Histórico do Exército (1769), Arquivo Histórico do Exército (1767a), Biblioteca Nacional (1767a), Biblioteca Nacional (1767b), Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767) e Niemeyer (1839).

Os caminhos particulares estabeleciam a ligação entre onde são conhecidas atualmente como Regiões Norte Fluminense com a das Baixadas Litorâneas e o acesso às freguesias e vilas complementavam a conexões entre as freguesias e vilas pertencentes à

Capitania do Rio de Janeiro, contribuindo para ampliar a circulação interna de pessoas e dos produtos. Enquanto os caminhos nomeados possuíam como principal função integrar as Capitânicas do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

Os Registros e Guardas podem ser observados na Figura 3. Recuperemos um pouco de sua história. A partir de 1577, com a divisão em dois governos gerais, com sede nas Capitânicas do Rio de Janeiro e da Bahia, uma Provedoria<sup>1</sup> foi instalada em cada governo com a função de fiscalizar as atividades comerciais e de cobrança dos direitos alfandegários, sendo o seu representante o Provedor Mor. A instância administrativa Fazenda – Alfândega e Contos a ser instalada em cada uma das capitânicas é inferior à anterior, segundo o organograma administrativo no período de 1750-1770, onde o Provedor e o Juiz da Alfândega exerciam seus cargos. Se os provedores eram encarregados da fiscalização e do registro do movimento comercial, a Casa da Moeda converteria em moeda o ouro e diamante levados pelos mineiros.<sup>2</sup>

O cais da Alfândega, o Palácio e Casa de Moeda e a Alfândega e casa do Provedor da Fazenda, localizados na Cidade do Rio de Janeiro, assim como a casa do Capitão Luiz Barbosa, Provedor da Moeda, localizada num caminho particular, estão presumidas e classificadas como estruturas de Registro.

Citemos aqueles originalmente denominados de Registros, o Registro de Paraíba ou de Paraibuna, o Registro de Corralinho e o Registro do Inferno. O primeiro estava localizado no Caminho de Santa Anna com origem na Baía da Guanabara e destino às Minas Gerais. O segundo e o terceiro em caminhos com origem em Parati e destino São Paulo.

A descoberta de ouro em Minas Gerais acarretou duas consequências em termos militares: “a primeira foi colocar à disposição da administração da Colônia mais recursos para defesa, por meio de impostos; a segunda, aguçar a cobiça de estrangeiros ao tornar mais viável uma operação militar de obtenção de lucros pelo saque” (Castro, 2009, p. 202). Este autor pondera que o porto de exportação do ouro encontrava-se na cidade do Rio de Janeiro, especialmente depois da construção do Caminho Novo para as Minas do Ouro. Como entrada e a saída das Minas Gerais, a capitania do Rio de Janeiro passou a lidar com um produto de pequeno volume e altíssimo valor.

---

<sup>1</sup> Entre 1761 e 1770, estas foram transformadas em Juntas de Fazenda, diretamente subordinadas ao Erário Português.

<sup>2</sup> A primeira Casa da Moeda foi criada em 1694 em Salvador e depois de quatro anos foi transferida para o Rio de Janeiro. Em 1700, foi deslocada para Capitania do Rio de Janeiro.

Segundo Salgado (1985) deu-se a partir de 1751 a instalação das Casas de Inspeção nos principais portos da Colônia cuja função era a de inspecionar, pesar e extrair o imposto do açúcar e do tabaco. Considerando a sua importância, presumimos que as Casas de Inspeção exercessem a função de Registro. Quanto aos outros dois portos, dada a distância observada em relação aos demais Registros, acreditamos que tenham desempenhado a mesma função.

As Guardas também exerceram a função de Registro. Castro (2009) evidencia que os portugueses detinham um conhecimento muito claro e eficiente de onde construir seus fortes de modo a obter os melhores resultados, com o menor custo, segundo as necessidades e possibilidades de cada local. Assim, nem sempre as melhores construções eram feitas e as antigas substituídas, mantendo posições e estruturas modestas ou antiquadas de forma proposital, tal como as Guardas.

Segundo Souza (1789) as Guardas eram “pequenos fortes” erigidos fora da baía de Guanabara e uma instituição fiscal colonial e local para cobrança de impostos guarnecidas por soldados. Como postos militares, não deviam ser fortificados, já que eram erigidas em posições onde não havia risco de ataque, como nos vales que levavam ao interior do país. Se fossem defendidas, teriam sido construções simples, pois as Guardas mudavam de lugar com facilidade.

As Guardas eram postos militares exercendo também a função de Registro. Não eram fortificadas e as construções, de baixa qualidade, estavam posicionadas em locais estratégicos dos caminhos, para serem deslocadas com facilidade. Como não havia, ainda, um exército colonial,<sup>3</sup> as forças de defesa que circulavam pelo território, provavelmente devem ter utilizado as Guardas como base de apoio.

Para o período foram identificadas 31 Guardas concentradas em sua maioria no Caminho para São Paulo, e ainda na frente marítima orla da Cidade do Rio de Janeiro. Três Guardas estavam presentes no Rio Paraíba e duas delas fazem interseção com o Caminho de Santa Anna.

Após a sua especialização, acreditamos que nem todas as Guardas deviam exercer a função de Registro, em função da proximidade entre elas. Identificamos que a uma delas, a Guarda Grande, localizada no Caminho para São Paulo foi atribuída a nomenclatura de Registro de Taguaí. Por outro, três Guardas foram localizadas em portos - a Guarda do Porto do Pilar e do Porto de Nossa Senhora da Estrela de Inhomirim, ambas localizadas na Baía da

---

<sup>3</sup> De acordo com Castro (2009), as forças de defesa eram fragmentadas, existindo diversos “exércitos de capitânicas” sem qualquer unidade entre as suas organizações militares.

Guanabara e a Guarda do Porto, localizada no Caminho para São Paulo. Citemos ainda a Guarda do Rey Nova de Campo Alegre e a Guarda do Rio São João, por sua localização isolada.

Na Tabela 2, encontra-se a listagem de fortes da entrada da Baía da Guanabara sistematizados nesta pesquisa para o recorte histórico adotado, assim como as referências históricas pesquisadas que balizam a sua inclusão (dados secundários ou fontes cartográficas).

Destacamos em relação ao forte São Matheus do Cabo Frio incluído no recorte histórico que, de acordo com Castro (2009), havia uma Guarda em Cabo Frio, um posto alfandegário sem defesas. A fortificação, contudo, deve ter sido construída provavelmente a partir de 1778.

O esquema de defesa na entrada da Baía da Guanabara era constituído por quatorze fortes, fortalezas, baterias, redutos e muros da cidade, cujas definições conceituais podem ser pesquisadas em Castro (2009). Existiam também à época os fortes localizados em Cabo Frio e Macaé.

Concordamos com Castro (2009) de que o tratamento uniforme de uma fortificação que recebeu melhorias no decorrer dos séculos dificulta o entendimento da função histórica daquela estrutura e induz à compreensão errônea de que uma estrutura do século XVIII era a mesma do século XVI. Este autor parte da premissa que mesmo havendo certa continuidade espacial, sempre que uma fortificação recebe uma mudança física estrutural documentada, trata-se de um novo forte.

Contudo, com uma nova denominação para caracterização de um novo forte, para a mesma unidade fortificada, em função da evolução das técnicas adotadas e até mesmo propósitos diferentes a cada período histórico, foi necessário um exame criterioso, das técnicas adotadas para cada fortificação para se compreender as transformações históricas e assim proceder à sistematização de fortificações por período na Capitania do Rio de Janeiro.

**Tabela 2:** Fortes da entrada da Baía da Guanabara.

Nº	FORTES	REFÊNCIAS HISTÓRICAS
1	Bateria do Leme	Foi construída pelo Marques de Lavradio (1769-78).
2	Forte da Nossa Senhora da Boa Viagem	O Marques de Lavradio (1769-78) a reedificou, tendo sido mencionada no relatório de Blasco de 1767.
3	Fortaleza de Santa Cruz	Esta fortaleza representa a mais complexa da cidade, em função de um histórico de construções e reformas muito longo. Mas, no seu trabalho é mencionado que uma planta de 1764 apresenta grande reformas no período do Conde da Cunha (1763-67).
4	Fortaleza de São João	A fortificação foi muito reformada no período do Conde da Cunha.
5	Forte de São Tiago	No relatório de Blasco de 1767, havia indicativo de esta recebia manutenção.

6	Fortaleza de Santa Cruz	Esta fortaleza, do ponto de vista histórico representa a mais complexa da cidade, em função de um histórico de construções e reformas muito longo. Mas, no seu trabalho é mencionado que uma planta de 1764 apresenta grande reformas no período do Conde da Cunha.
7	Fortaleza de São Luiz Pico	Foi construída pelo Marques de Lavradio.
8	Forte do Gravatá	Disponível na Carta de Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767). Segundo Castro (2009) já estava pronta em 1711 e aparece na planta de 1781.
9	Forte do Lage	Disponível na Carta de Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767). Em 1723 o forte estava armado e assim continuou até 1841.
10	Muros da Cidade	Foi construída pelo Marques de Lavradio.
11	Ponta do Vigia	Sua inclusão neste período se deve à alusão de Souza (1885 <i>apud</i> Fortalezas.org. Fortificações, 2018), de que o Vice-rei D. Luís (1769-1779) fez levantar várias fortificações para a defesa ao sul da barra da baía de Guanabara. Na praia de Copacabana o autor relaciona a ponta da Vigia e a ponta do Anel. De acordo com Castro (2009), aparentemente este forte não aparece na lista de fortes existentes no Rio em 1789. Presume-se uma nova obra defensiva, dentro do programa de fortificações em 1789.
12	Praia Vermelha	Disponível na Carta do Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767). Segundo Castro (2009) surge por volta de 1698 e aparece de forma vaga no relatório de Blasco em 1767.
13	São Clemente-Piaçava	Foi construída pelo Marques de Lavradio.
14	São Januário	A fortaleza foi fortificada por Lavradio, tendo chegado ao século XIX.
15	São José/ Ilha das Cobras	A fortaleza foi oficialmente inaugurada em 1736 e as fontes documentais apontam que as obras continuaram até 1762. Foi reformada em 1872.

Fonte: elaboração própria com base em Castro (2009), Fortalezas.org. Fortificações (2018) e Governo do Estado do Rio de Janeiro (1767).

### Considerações Finais

O presente trabalho consistiu em uma análise exploratória de padrões de uso e ocupação do solo da Capitania do Rio de Janeiro, num período de mudanças políticas e na defesa do território e na administração da fazenda (1750-1770). Destacamos a viabilidade do procedimento metodológico proposto, em função da espacialização de cada um destes elementos a partir da relação de sua proximidade aos elementos geográficos. Consideramos a inclusão dos dados em uma base cartográfica atual do Estado do Rio de Janeiro, como uma solução viável de mapeamento.

Conceitualmente a função do Registro foi identificada em três estruturas urbanas disponíveis no período de 1750 a 1770 na Capitania do Rio de Janeiro - Registros, Portos e Guardas. Foi possível, ainda, inferir relações destes com as freguesias e as capelas e os caminhos terrestres e fluviais e a distribuição das freguesias na Capitania, baseado na relação de distribuição espacial entre eles.

Observamos a preferência de construção dos engenhos nas proximidades dos rios e do porto do Rio de Janeiro, a principal porta de entrada dos insumos e de escoamento da

produção para a metrópole. Por outro lado, tanto as vilas e aldeamentos conectavam-se aos caminhos fluviais e à orla marítima.

Pudemos verificar a condição de existência dos Registros de Paraíba ou de Paraibuna, de Corralinho e do Inferno nos Caminhos terrestres. Contatamos ainda a estreita relação espacial entre as Guardas e os Caminhos terrestres ou fluviais na Capitania do Rio de Janeiro, ou ainda com outros elementos geográficos que pudessem lhe conferir posição defensiva estratégica, inclusive pela sua nomenclatura, como a Guarda da Serra, do Guandu (rio), da Sernambetiba (orla), do Rio São João, da Ponte, do Morro da Onça, da Gávea (Pedra), de Taguaí (rio) e do Paraíba (rio).

Algumas considerações podem ser apontadas para a Capitania do Rio de Janeiro, no período de 1750-1770 relacionadas ao território da Baía da Guanabara. Tratava-se da região com maior desenvolvimento socioeconômico e densidade urbana na Capitania, tanto em função da aglomeração de freguesias, de capelas e de engenhos, quanto em função da disponibilidade de Registros e do sistema defensivo de fortificações e da origem dos caminhos com destino a São Paulo e Minas Gerais.

Através dos Registros era consolidada, especialmente, tanto a riqueza produzida no Rio de Janeiro quanto os produtos trazidos para a região por meio da verificação e cobrança de impostos. Por outro, as fortificações defendiam aquele território e seu desenvolvimento, corroborando a importância daquela região da Capitania dada a sua maior incidência destas estruturas urbanas.

Ainda que as relações de dominação social não sejam o foco do presente trabalho, não podemos deixar de mencionar que os senhores de engenho, o clero, as forças de defesa, os Intendentes, os Provedores-mores, os Provedores e os Juizes da Alfândega que representavam as lideranças dos engenhos, da Igreja, das Guardas e Fortalezas e dos Registros, respectivamente, eram os principais responsáveis pelo sistema de dominação na Capitania.

O aprofundamento das relações entre os Registros e as estruturas de ocupação da Capitania num período de mudanças significativas na Colônia contribui para o entendimento da conformação territorial do Rio de Janeiro. Uma consideração final a ser mencionada refere-se à riqueza e ao detalhamento de dados relativos à ocupação do solo disponíveis em Mapas e Cartas de época que acabam por questionar afirmativas da ausência de um “planejamento regional” na exploração colonial.

#### **Agradecimentos**

À orientação da Professora Fania Fridman e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pela bolsa de pós-doutorado e de doutorado.

## Referências

### Fontes primárias cartográficas

ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil**, em 1767 a. AHEX – mapa 24.04.1282.

ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Planta da Cidade do Rio de Janeiro**, 1767 b, AHEX GB 381-M15.

ARQUIVO HISTÓRICO DO EXÉRCITO. **Planta da Cidade Ryo de Janeiro, Capital dos Estados do Brasil. Com o projeto de Kuã**. Trincheira ou Fortificação ligureira a parte da Campanha. Mappa Levantado pelo Sargento Mór de Engenheiros Francisco José Roseio em 1769 e apresentado em 6 de Janeiro de 1770 com o fim de se levantar uma Trincheira de Fortificação à Cidade do Rio de Janeiro - Mapa AHEX 15.05.3657.

BIBLIOTECA NACIONAL. **Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Senhor Conde da Cunha, General e Vice-Rei do Estado do Brasil, em 1767**. Mapa Biblioteca Nacional - ARC - 25.11.5.19.

BIBLIOTECA NACIONAL. **Planta em que se mostram todas as guardas e Registros na Capitania do Rio de Janeiro de 1767**. Mapa Biblioteca Nacional. ARC 12.2.14. Reproduzido em Jan/2004.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Carta Topográfica da Capitania do Rio de Janeiro, mandada tirar pelo Ilmo. e Exmo. Sr. Conde da Cunha, Capitão General e Vice-Rei do Estado do Brasil**. Por Manoela Vieyra Leão Sargento mor e Governador da Fortaleza do Castelo São Sebastião da Cidade do Rio de Janeiro, em o anno de 1767. Cópia fiel executada na Secção Technica da Directoria de Obras e Fiscalização do Estado do Rio. Projetista Adilson.

NIEMEYER, C. J., , **Carta corographica da província do Rio de Janeiro, segundo os reconhecimentos feitos pelo Coronel Conrado Jacob de Niemeyer [e outros]**, [S.l.: s.n.]. 1839. Disponível em: <[http://objdigital.bn.br/objdigital2/acervo\\_digital/div\\_cartografia/cart164664/cart164664.jpg](http://objdigital.bn.br/objdigital2/acervo_digital/div_cartografia/cart164664/cart164664.jpg)>. Acesso em: 7/12/2017.

### Fontes secundárias

ABREU, C; SOUZA, **Mapa Geral das Collectorias Federaes, Mesas de Rendas e Delegacias Fiscaes do Brasil**, Organizado por Abreu e Souza, Auxiliar Técnico da Contadoria Central da Republica, 1925.

ALENCAR, F.; CARPI, L.; RIBEIRO, M. V. **História da Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro: Editora ao Livro Técnico, 3ª ed. 1985.

**Alfândegas e Mesas de Rendas da República**: nova consolidação das Leis, Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1913.

CASTRO, A. H. F. **Muralhas de Pedra Canhões de Bronze Homens de Ferro**: fortificações do Brasil de 1504 a 2006, Rio de Janeiro: Fundação Cultural do Exército Brasileiro, vol. I, 2009.

DELSON, R. M. **Novas vilas para o Brasil- Colônia**: planejamento espacial e social no século XVIII, Brasília: Alva-Ciord, 1997.

**Fortalezas.org. Fortificações.** Mundo. Forte da ponta da Vigia. Disponível em: <[http://fortalezas.org/index.php?ct=fortaleza&id\\_fortaleza=905](http://fortalezas.org/index.php?ct=fortaleza&id_fortaleza=905)> Acesso em: 15-02-2018.

FRIDMAN, F. Freguesias fluminenses ao final dos setecentos. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, n 49, Mar/2009, 91-143 pp. 2009.

GURGEL, H.; AMARAL, E. C. **Paraty, Caminho do Ouro**: subsídios para a história do Estado do Rio. Rio de Janeiro: Livraria São José. 1973.

**História do Brasil.net** (s.d.1), Período Pombalino No Brasil - resumo, história, medidas. Disponível em: <[https://www.historiadorbrasil.net/brasil\\_colonial/periodo\\_pombalino.htm](https://www.historiadorbrasil.net/brasil_colonial/periodo_pombalino.htm)>. Acesso em: 23/07/2018.

**História do Brasil.net** (s.d.2), Produção de açúcar no Brasil Colonial. Disponível em: <[https://www.historiadorbrasil.net/brasil\\_colonial/producao\\_acucar.htm](https://www.historiadorbrasil.net/brasil_colonial/producao_acucar.htm)>. Acesso em: 23/07/2018.

REIS FILHO, N. G. *As Minas de Ouro e a formação das Capitânicas do Sul*. São Paulo: Via das Artes, 2013.

SALGADO, G. (1). **Fiscais e meirinhos**: a administração no Brasil colonial, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2ª ed, 451p. 1985.

SOUZA, L. V. Carta do governador Luiz de Vasconcellos e Souza a Martinho de Melo e Castro sobre a defesa do Rio de Janeiro. 22 de maio de 1789. **Revista do Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro**, nº 256, 1962.

**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Como citar:** LIMA, Wesley Moraes Caires de; MARTINS, Felipe Fonseca; DA COSTA, Samara R.B.M. *Greve dos Caminhoneiros no Brasil: seus impactos para a população na Economia*. In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

**GREVE DOS CAMINHONEIROS NO BRASIL: SEUS  
IMPACTOS PARA A POPULAÇÃO NA  
ECONOMIA.**

*Por Bruno Antonio dos Santos<sup>1</sup>*

*Felipe Fonseca Martins<sup>2</sup>*

*Samara Rebello Brasil Menezes da  
Costa<sup>3</sup>*

*Carlos Alberto Pereira Ramalho<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Aluno de Engenharia de produção do último período. Centro Universitário UNICBE. E-mail: brunobrad@hotmail.com .

<sup>2</sup> Mestre e professor no CBM-UNICBE

<sup>3</sup> Mestre e professora no CBM-UNICBE.

<sup>4</sup> Mestre e professora no CBM-UNICBE.

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é apresentar aspectos na logística de distribuição e os impactos de uma greve para todo o sistema de abastecimento do país e seus impactos na economia. Diante disto, a importância da economia para a prosperidade econômica do país, através da geração de emprego e do consumo, gerando reflexos no aumento da demanda por transporte de cargas. Entretanto, depois de elevados aumentos no preço dos combustíveis, por conta da cotação do petróleo ser aplicada por método de políticas internacionais, refletindo amplamente o preço, tendo em vista a desvalorização o real frente ao dólar, gerando prejuízos no valor do frete cobrado, já que o lucro seria aplicado no elevado valor cobrado no diesel. Diante do exposto, os caminhoneiros reivindicaram melhores condições de trabalhos e diminuição de taxas cobradas na logística de transporte, como pedágios e melhores condições na infraestrutura das rodovias federais, chegando a parar por completo o transporte de cargas e bloqueio de rodovias. O aumento nos preços foi o primeiro a atingir os consumidores, assim como o desabastecimento de produtos para serem utilizados como matéria prima ou consumo, tendo os caminhoneiros poder de barganha para negociar suas exigências de trabalho e possíveis propostas de melhorias de subsídios, solução para se evitar uma nova greve e futuras problemáticas na estrutura do produto interno bruto contabilizado ao longo do ano corrente.

**Palavras chaves:** Greve dos Caminhoneiros, O Aumento de Preços; Impactos Econômicos.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca compreender a importância da logística de distribuição no Brasil, enfatizando a compreensão dos impactos da greve dos caminhoneiros na economia e quais medidas tomadas para evitar o transtorno econômico.

Contudo estudos são necessários para que se tenha uma logística de distribuição mais eficiente e eficaz, a fim de obter vantagem competitiva e colocar os produtos ao alcance dos consumidores.

A logística de distribuição visa à distribuição e o transporte dos serviços prestados, através de caminhoneiros com menor custo possível para as empresas, evitando gerar ônus ao consumidor final, que aguarda o prazo para entrega de determinado produto, com a ajuda de ferramentas administrativas e tecnológicas<sup>1</sup>.

A política de reajustes de preços da Petrobras, onde desde 2017 leva à reajuste de valores com parâmetros internacionais, gerou um desconforto por parte da classe trabalhadora de caminhoneiros no Brasil, provocando uma paralisação por completo, em todos meios de transportes do país, afetando drasticamente a economia, de modo geral o PIB, que é o produto interno bruto<sup>2</sup>.

O modal mais utilizado no Brasil é o rodoviário, tendo em vista a instalação de fabricas em 1960 e o investimento em uma produção nacional da frota de caminhões no país, o que ocasionou à depreciação ao longo dos anos do setor ferroviário, sobrecarregando a infraestrutura rodoviária. Atualmente os transportes rodoviários, são feitos por proprietários individuais, os chamados carreteiros, e empresas que terceirizam o serviço de entrega.

Deste modo, há uma interdependência da frota de caminhões do Brasil, pois é o principal meio de entrega de matéria-prima para fábricas, centros de distribuição de alimentos, combustíveis, remédios e equipamentos médicos.

Os custos logísticos, baixos investimentos em infraestrutura pelo governo, provocaram uma inviabilidade no meio logístico, que provocou um descontentamento nacional por parte dos carreteiros, ocasionou a greve do diesel, resultando à paralisação generalizada da economia.

## 1 IMPACTOS NA ECONOMIA

---

<sup>1</sup> BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 3º ed. São Paulo, Saraiva, 2016.

<sup>2</sup> GRUPO STUDIO. **Como os combustíveis são tributados?**. Studio Fiscal, 2019 .Disponível em: <<https://blog.grupostudio.com.br/studio-fiscal/como-os-combustiveis-sao-tributados/>>. Acesso em: 01/07/2020.

A economia é fundamental para a geração de empregos no Brasil e também o abastecimento de insumos para consumo da população, entregue principalmente através da malha rodoviária do país.

Entretanto, durante a greve dos caminhoneiros, também chamada de crise do diesel, onde o preço da gasolina teve alta, através do aumento do dólar, também influenciado pela política internacional de preços, os caminhoneiros decidiram fazer uma paralisação nacional, cujo objetivo principal era a redução de preço nos valores dos combustíveis.

Logo na primeira semana de greve, gerou um desabastecimento generalizado, provocando falta de produtos e prática abusiva de preços no valor dos alimentos e combustíveis.

Provocando uma problemática futura, no qual o PIB do Brasil sofreria uma enorme retração, que é a soma de bens e serviços produzidos no país, logo por conta da paralisação, à produtividade seria afetada em 1,5% uma soma de 15 bilhões de reais, ante uma perspectiva 3%.

No Brasil a carga tributária é de modo demasiado, uma vez que a cobrança de imposto é nível Dinamarca, país de primeiro Mundo que retribui os impostos cobrados na mesma proporção, uma vez que a qualidade de vida é de acordo com as expectativas.

No entanto no Brasil, segundo a Agência Nacional do Petróleo<sup>3</sup>, o maior imposto cobrado pelos Estados é de 29% da gasolina, que para cada litro R\$ 1,93 na gasolina e 15% que equivale a R\$ 1,11 para cada litro de diesel abastecido, no ano de 2018 a arrecadação da União com os combustíveis foi de R\$ 32 bilhões.

Uma reforma Tributária foi apresentada pelo governo, para rever a redução na cobrança do ICMS, imposto cobrado na venda do combustível, no entanto tal proposta não foi vista por todos os governadores do Brasil, tendo em vista que à arrecadação cairia modo considerável<sup>4</sup>.

## 2 COMPREENDER A MUDANÇA DE PREÇOS

O mercado de combustível é um mercado totalmente volátil, onde depende de decisões de autoridades internacionais, para o preço ser cotado de acordo com seus interesses e a necessidade de produção de cada país, sendo assim um mercado especulativo.

---

<sup>3</sup> <https://petrobras.com.br/pt/produtos-e-servicos/composicao-de-precos-de-venda-ao-consumidor/gasolina/>. Acesso em 04/04/2020.

<sup>4</sup> CUNHA, Ana Rita. **Como o ICMS influencia os preços de combustíveis e as contas públicas no Brasil**. Aos asfaltos, 2020. Disponível em: <https://www.aosfatos.org/noticias/como-o-icms-influencia-os-precos-de-combustiveis-e-contas-publicas-no-brasil/>. Acesso em 01/07/2020.

Em 2018 o preço da gasolina chegou a bater os R\$ 4,00 o litro, gerando uma crise sem precedentes na história do país, com relação ao desabastecimento do fornecimento de combustível, para os caminhoneiros e consumidores<sup>5</sup>.

Deste modo houve um aumento elevado no preço dos alimentos, gerado por uma alta demanda, a caixa do tomate era vendida à R\$ 35,00 chegando a R\$ 150,00 e assim como a batata que teve um aumento de 150% no Rio de Janeiro<sup>6</sup>, por conta da falta de abastecimento dos fornecedores, gerado pela greve dos caminhoneiros, como é apresentado pelo gráfico da FGV<sup>7</sup> abaixo:

Var.%	21/m ai	22/ mai	23 /mai	24 /mai	28/m ai
Cebola (SP)	0,72	11,83	12,4	26,52	35,11
Batata (SP)	11,6 4	25,13	52,46	82,62	150,1 3
Tomate (SP)	16,7	34,13	28,32	12,33	40,2
Banana Prata (SP)	3,34	7,3 6	6,28	4,33	12,23

Var.%	4324 1	43242	43243	43244	4324 8
Alface (RJ)	7,02	7,6 4	10,07	9,81	4,38
Batata (RJ)	16,4		50,1	93,35	43,65

<sup>5</sup> BORGES, J.; LIMA, B.P. **Por que o preço do petróleo disparou?** Globo, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/blog/joaoborges/post/2018/06/06/por-que-o-preco-dopetroleo-disparou.ghtml>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

<sup>6</sup> G1. **Batata sobe mais de 150% com greve dos caminhoneiros, diz FGV.** G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/batata-sobe-mais-de-150-com-greve-dos-caminhoneiros-diz-fgv.ghtml>>. Acesso em: 04/04/2020.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/precos-aceleram-semana-greve-caminhoneiros>>. Acesso em: 04/04/2020.

	8	22,07			
(RJ)	3,96	7,0	13,62	11,93	10,11
		9			

Prejudicado o fornecimento de alimentos, os supermercados passaram a adotar medidas para evitar o desabastecimento, limitando a quantidade de venda por pessoa, proporcionando também a elevada alta dos preços, diante de tal fato diversos caminhões parados perderam toneladas de suas mercadorias, por conta dos bloqueios rodoviários de grevistas<sup>8</sup>.

Os animais das chácaras e fazendas morreram de fome, o leite matéria-prima para produção de produtos lácteos, tiveram sua escassez nas indústrias, por falta de abastecimento do gado e em sua consequência na sua alimentação diária, prejudicando o consumo e a produção de derivados do leite, com uma queda de 3,2% com relação ao ano de 2017 com um recuo de 8,9% ante o primeiro trimestre com 5,4 bilhões de litros.

Assim como a soja e milho foram impedidos de circularem pelas rodovias com destino a seus respectivos clientes, 70 milhões de aves morreram, segundo à Associação Brasileira de Proteína Animal, quando diante destes fatos não ocorriam canibalismo de frangos e porcos, gerado pelo estresse diário e escassez de ração<sup>9</sup>.

A comercialização de veículos novos obteve um declínio de 7,1% em maio na comparação com abril de 2018, como é apresentado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, segundo estimativas da entidade, com um déficit de 70 mil a 80 mil unidades a menos na produção do setor<sup>10</sup>.

O setor mais atingido pelo colapso da paralisação foi à indústria, segundo o IBGE teve uma queda de 10,9% no mês de maio. O empresário ao longo prazo segurou seus investimentos, diante de incertezas políticas e ritmo lento da economia, afetando de modo

<sup>8</sup> DESIDERIO, M. **Com greve de caminhoneiros, Carrefour limita compra por cliente.** Exame, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/com-greve-decaminhoneiros-carrefour-limita-compra-por-cliente/>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

<sup>9</sup> LINHARES, Carolina. **Sem ração, aves e suínos se canibalizam e mortalidade preocupa.** Folha de S. Paulo, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/sem-racao-aves-e-suinos-se-canibalizam-e-mortalidade-preocupa.shtml>. Acesso em: 12/04/2020.

<sup>10</sup> Gazeta do povo. **Montadoras suspendem produção devido à greve dos caminhoneiros.** Gazetadopovo, 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/montadoras-suspendem-producao-devido-a-greve-dos-caminhoneiros-dyztsp96tgy0nvsuv5btnk4e7/>>. Acesso em: 04/04/2020.

direto o crescimento econômico, que aguardam uma oportunidade de melhora do mercado futuro<sup>11</sup>.

### **3 ALTO PODER DE BARGANHA DOS CAMINHONEIROS NAS GREVES**

Os caminhoneiros no meio logístico denotam um aumento da parcela considerável de trabalhadores rodoviários informais, apesar de haver caminhoneiros assalariados, deste modo há uma demanda consumista na atual perspectiva econômica, verifica-se a necessidade de uma quantidade crescente do transporte de bens e serviços pelos caminhoneiros no Brasil.

Visto isto, uma vez que a queda do faturamento tinha caído, houve reivindicação dos caminhoneiros ao governo, para que a cobrança de eixo suspenso no pedágio fosse isenta, redução do preço do óleo diesel de R\$ 0,46 por litro e o tabelamento mínimo de preço dos fretes, onde este último foi estabelecido por uma resolução, através da Agência Nacional de Transportes Terrestres<sup>12</sup>.

As entradas das refinarias de petróleo foram fechadas, provocando o desabastecimento generalizado de combustíveis nos postos de gasolina de todo o Brasil.

## **4 A IMPORTANCIA DA DIVERSIFICAÇÃO DO TRANSPORTE FERROVIARIO E DE CABOTAGEM NO BRASIL**

### **4.1 A IMPORTANCIA DA DIVERSIFICAÇÃO DO TRANSPORTE FERROVIARIO**

No Brasil a utilização do transporte ferroviário se deteriorou, com o governo incentivando subsidiariamente as indústrias automobilísticas, com a construção de estradas de rodagem, na década de 90 uma série de fusões de empresas férreas, ocasionou em um monopólio, provocando falta de investimentos no setor férreo, sobrecarregando o modal de transporte.

Com dimensões continentais o Brasil é um grande exportador de commodities, que precisam ser transportados do local de produção ou extração para os centros de distribuição e portos, com destino ao exterior.

---

<sup>11</sup>

FGV. **Indústria e Comércio sofreram mais impacto com a greve dos caminhoneiros**. FGV, 2018. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/industria-e-comercio-sofreram-mais-impacto-greve-caminhoneiros>> Acesso: em 22/04/2020.

<sup>12</sup> PARANA PORTAL. <https://paranaportal.uol.com.br/opiniaosintonia-fina/governo-reduz-em-r-046-o-preco-do-diesel-isenta-eixo-suspenso-no-pedagio-e-cida-baixa-aliquota-do-icms/> Acesso em: 20/04/2020.

Atualmente há propostas de concessão de Parcerias Público- Privada, que visa à retomada de projetos ferroviários para todo o Brasil, com destino aos portos, para escoamento de commodities para exportação<sup>13</sup>.

## 5.2 A CABOTAGEM NO BRASIL

A cabotagem no Brasil compete o transporte de cargas na costa brasileira, entre seus portos, por possuir uma alta demanda do transporte rodoviário, o transporte abordado neste tópico é pouco utilizado, apesar de ser bastante viável.

Atualmente há um aumento, principalmente a cabotagem de contêineres, que cresceu, entre 2010 e 2018, 12,7% em média ao ano, valor insignificante para a capacidade demandada pelo transporte, que a cada contêiner cheio na cabotagem, há 9,7 contêineres nas rodovias<sup>14</sup>.

Diante de tais fatos, haveria redução na quantidade de caminhões nas estradas, já que a cabotagem atinge 4 vezes menos a emissão de poluentes ao meio ambiente na emissão de carbono.

O motivo para a precariedade na cabotagem é a falta de políticas públicas que foque neste transporte, que geraria o crescimento e expansão do mesmo, seria necessário criar condições de abertura de mercado, sem regularidade do serviço, sendo um negócio rentável e estável<sup>15</sup>.

Atualmente o Brasil apresenta portos de referência no Rio Grande (RS), Santos(SP), Fortaleza(CE), Salvador(BA), com aumento de taxas de 11% ao ano desde 2011, puxado pela greve dos caminhoneiros, onde percebeu-se a qualidade no transporte e o custo do frete inferior de 20% á longas distâncias, entretanto não menosprezando a importância do transporte rodoviário, uma vez que o mesmo deve ser transportado até o consumidor final<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> SILVA E REIS, Manoel de Andrade; Miguel, Priscila Laczynski de Souza. **Panorama do transporte ferroviário no Brasil.** FGV, 2015. Disponível em: <[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo\\_panorama\\_do\\_transporte\\_ferroviano\\_no\\_brasil\\_-\\_desafios\\_e\\_oportunidades5.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo_panorama_do_transporte_ferroviano_no_brasil_-_desafios_e_oportunidades5.pdf)>. Acesso em: 03/05/2020.

<sup>14</sup> ALVARENGA, Henrique. **Cabotagem no Brasil: importância, benefícios e crescimento.** Tecnologista, 2019. Disponível em: <<https://www.tecnologista.com.br/portal/artigos/79972/cabotagem-no-brasilimportancia-beneficios-e-crescimento/>> Acesso em: 03/05/2020.

<sup>15</sup> FONSECA, Rafael Oliveira. **A navegação de cabotagem de carga no Brasil.** Mercator (Fortaleza), Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 21-46, Apr. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-22012015000100021&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-22012015000100021&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12/05/2020.

<sup>16</sup> ESTADO DE MINAS. **Greve dos caminhoneiros derruba produção e frete preocupa a indústria.** Estado de Minas, 2018. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2018/07/05/interna\\_politica,971365/greve-dos-caminhoneiros-derruba-producao-e-frete-preocupa-a-industria.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2018/07/05/interna_politica,971365/greve-dos-caminhoneiros-derruba-producao-e-frete-preocupa-a-industria.shtml)> Acesso em: 22/04/2020.

Na costa Brasileira, foram transportados 592 mil TEUs (unidade de medida de contêineres) um crescimento de 16,7% entre os anos de 2017 e 2018, uma exploração considerável, ao analisar dados de anos anteriores<sup>17</sup>.

## 5 AS MEDIDAS TOMADAS PARA EVITAR A GREVE

A crise de representatividade política foi um dos motivos que levou á crise dos caminhoneiros pela falta de consenso por parte da classe trabalhadora, provocando uma greve geral no setor do transporte rodoviário.

As questões de infraestrutura como a tabela padronizada no preço do frete foram abordadas, área com espaço para descanso dos motoristas, obras para melhoria da infraestrutura nas estradas.

Diante de tais medidas, deveria ter havido um debate nas questões exigidas e a conclusão de um acordo, como o ocorrido em 2019, quase um ano após a greve dos caminhoneiros, que foi discutido e abordado um crédito de R\$ 30 mil para manutenção aos donos de caminhões autônomos, via BNDS (Banco Nacional Desenvolvimento), como também uma quantia de 2 bilhões do orçamento federal destinado para manutenção e conclusão de rodovias federais<sup>18</sup>.

A tabela de frete ao longo dos anos sofreu depreciação, puxada falta de demanda do mercado, e também provocada por programas de sustentação de investimento do governo federal, um subsidio para a compra de caminhões, uma vez que a economia estava estagnada e não havia trabalho para todos, gerando uma ampla concorrência.

O aumento das concessões rodoviárias no valor do pedágio não levou em consideração a defasagem do frete dos caminhoneiros, uma vez que a subida do preço dos pedágios não era corrigida, de tal modo que acompanhasse a tabela de preço do frete e a demanda do mercado por serviços no setor.

No ano de 2019 o governo federal, concedeu um cartão caminhoneiro, causa adquirida após a greve do ano anterior, este cartão visa à estabilidade no preço do diesel e em particular os autônomos, evitando uma futura paralisação generalizada do transporte.

---

<sup>17</sup> GONÇALVES, Evie. **Cabotagem ganha espaço no mercado e cresce 16,7% entre 2017 e 2018**. CNT, 2019. Disponível em: <<https://cnt.org.br/agencia-cnt/cabotagem-ganha-espaco-mercado-cresce>>. Acesso em: 12/05/2020.

<sup>18</sup> VENTURA, Manoel; Maia, Gustavo. **Para evitar greve de caminhoneiros, governo anuncia R\$ 2 bi em obras e crédito de R\$ 500 milhões**. O Globo, 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/para-evitar-greve-de-caminhoneiros-governo-anuncia-2-bi-em-obras-credito-de-500-milhoes-23603102>>Acesso: 03/05/2020.

## 6 PRODUTO INTERNO BRUTO DE 2017 E SEUS INDICADORES

Conforme pesquisa de apuração feita pelo IBGE, o PIB de 2017 teve alta de (1,0%) com relação ao ano de 2016, atingindo R\$ 6,6 trilhões em 2017, puxado pela agropecuária (13,0%) que teve aumento na produção de milho e soja, serviços (0,3%) e indústria (0,0%) que se manteve estável, como também as exportações de bens e serviços cresceram (5,2%), contribuindo para o aumento no PIB de 2017, com o consumo das famílias foi que de (0,1%) se mantendo estável, conforme tabela do IBGE<sup>19</sup>, abaixo.

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES				
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	CONS. FAM
Trimestre / trimestre imediatamente anterior	0,1	0	0,5	0,2	0,1
(c/ ajuste sazonal)					
Trimestre /mesmo trimestre do ano anterior	2,1	6,1	2,7	1,7	2,6
(s/ ajuste sazonal)					
Acumulado em 4 trimestres/mesmo período do ano anterior	1	13	0	0,3	1
(s/ ajuste sazonal)					
Valores correntes no trimestre (R\$ bilhões)	1.702,60	48,6	310,2	1.088,00	1.089,50
Valores correntes no ano (R\$ bilhões)	6.559,90	299,5	1.212,00	4.137,10	4.161,20
TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) 2017 = 15,6%					

<sup>19</sup> IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões.** Agência IBGE notícias 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>. Acesso em: 03/06/2020.

TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) 2017 = 14,8%
--

Tabela: IBGE.

Neste mesmo sentido foi apurado em pesquisa também pelo IBGE que: a produção de todos os bens e serviços no ano de 2017 apresentou otimismo para a economia brasileira, com taxa de (1,0%) uma alta crescente com relação aos 4 trimestres anteriores, vindo de saldos negativos de (-4,0%) de toda a produção de bens e serviços do ano de 2015 e 2016, que gradativamente com o aumento da produção e com a retomada produtiva, e posteriormente à saída de uma recessão econômica, elevando as expectativas de investidores e do Mercado Global com relação ao Brasil, conforme gráfico do IBGE<sup>20</sup>, abaixo.

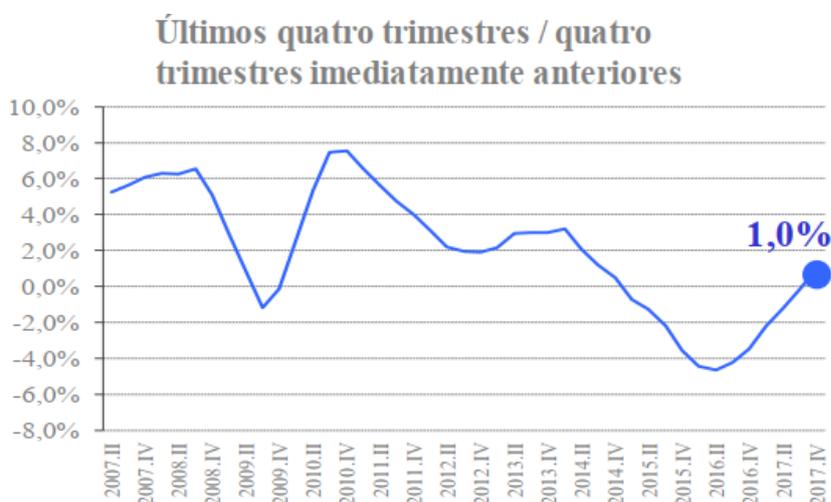


Gráfico: PIB trimestral do IBGE 2017.

## 7 PRODUTO INTERNO BRUTO DE 2018

A retomada econômica de 2017, de acordo com o IBGE, elevou as expectativas econômicas para o ano de 2018, entretanto durante a greve dos caminhoneiros, onde o Brasil parou sua produção de bens e serviços e os setores industriais, ocasionando prejuízos no setor de abastecimento e no consumo da população, baixou o otimismo do PIB que seria de (2%) na projeção no ano pelos economistas.

Quanto ao PIB de 2018, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, entenderam que cresceu (1,1%) com relação a 2017, relacionado à retração de anos anteriores, sendo o

<sup>20</sup> Indicadores IBGE outubro/dezembro 2017, indicadores nacionais e trimestrais.

oitavo semestre de aumento considerável, elevado pela agropecuária com (0,1%), indústria (0,6%) e serviços com (1,3%)<sup>21</sup>.

Assim àquele Órgão de Geografia e Estatística entendeu que houve um aumento no PIB de R\$ 6,8 trilhões na produtividade brasileira, resultado gerado pelo aumento no consumo das famílias de (1,9%), assim como as exportações de bens e serviços obtiveram acréscimo de (3,6%), conforme tabela abaixo do IBGE<sup>22</sup>.

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES				
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	CONS. FAM
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (c/ ajuste sazonal)	0,1	0,2	-0,3	0,2	0,4
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	1,1	2,4	-0,5	1,1	1,5
Acumulado em 4trimestres / mesmo período do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	1,1	0,1	0,6	1,3	1,9
Valores correntes no trimestre (R\$)	R\$ 1,8 trilhão	R\$ 48,9 bilhões	R\$ 337,3 bilhões	R\$ 1,1 trilhão	R\$ 1,2 trilhão
Valores correntes no ano (R\$)	R\$ 6,8 trilhões	R\$ 297,8 bilhões	R\$ 1,3 trilhão	R\$ 4,3 trilhões	R\$ 4,4 trilhões
TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) no ano 2018 = 15,8%					
TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) no ano 2018 = 14,5%					

Tabela: IBGE.

Após o fechamento do PIB de 2017, o IBGE disse que os economistas aguardavam uma projeção de 2,0% para o fechamento do ano de 2018, entretanto a greve dos caminhoneiros contribuiu para que essa projeção sofresse uma queda, puxada por uma baixa na indústria (-0,3%) no mesmo ano, seguindo o raciocínio as negativas vieram de atividades

<sup>21</sup>Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes>. Acesso em: 03/06/2020.

<sup>22</sup> Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes>. Acesso em: 03/06/2020.

financeiras, seguros e serviços (-0,5%), transporte, armazenagem e correio (-0,3%) e comércio (-0,1%), contribuindo com uma baixa de (0,3%) no acumulado para o ano de 2018, no entanto mesmo com a projeção em queda o PIB fechou positivo após 11 trimestres de queda na fase de comparação, após 2017 seguir a trajetória positiva, conforme gráfico do IBGE<sup>23</sup>.

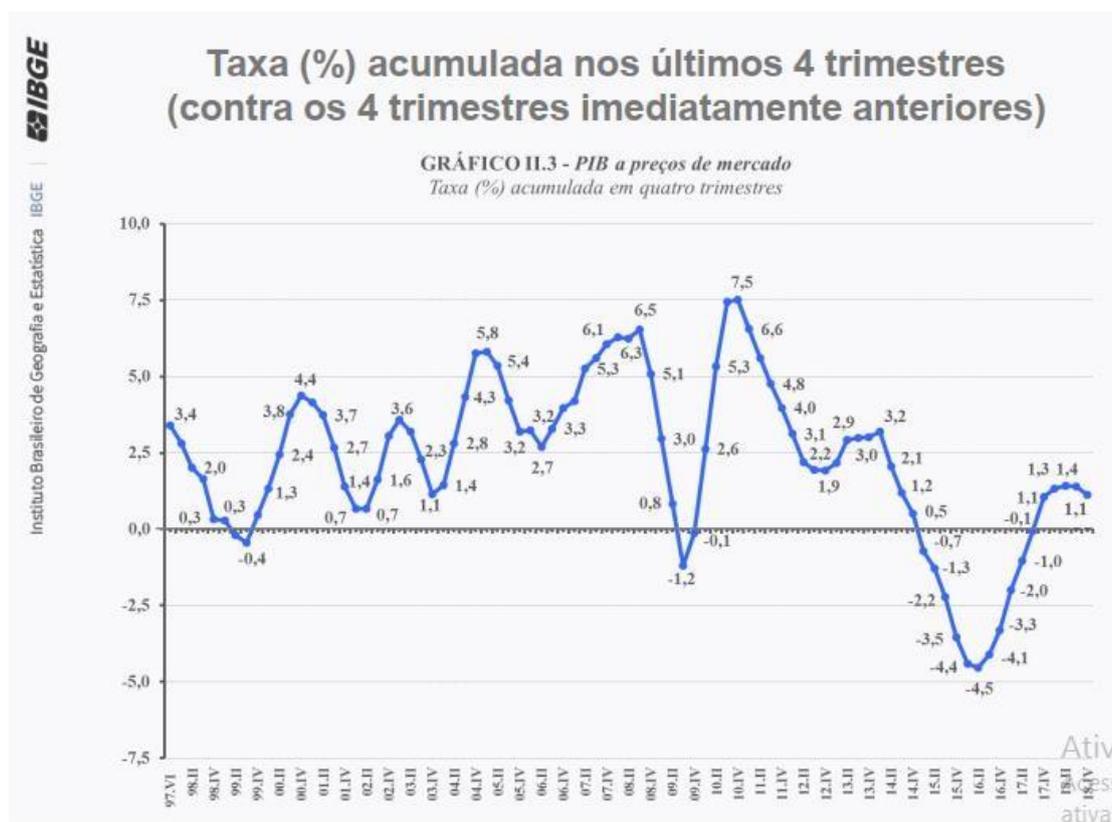


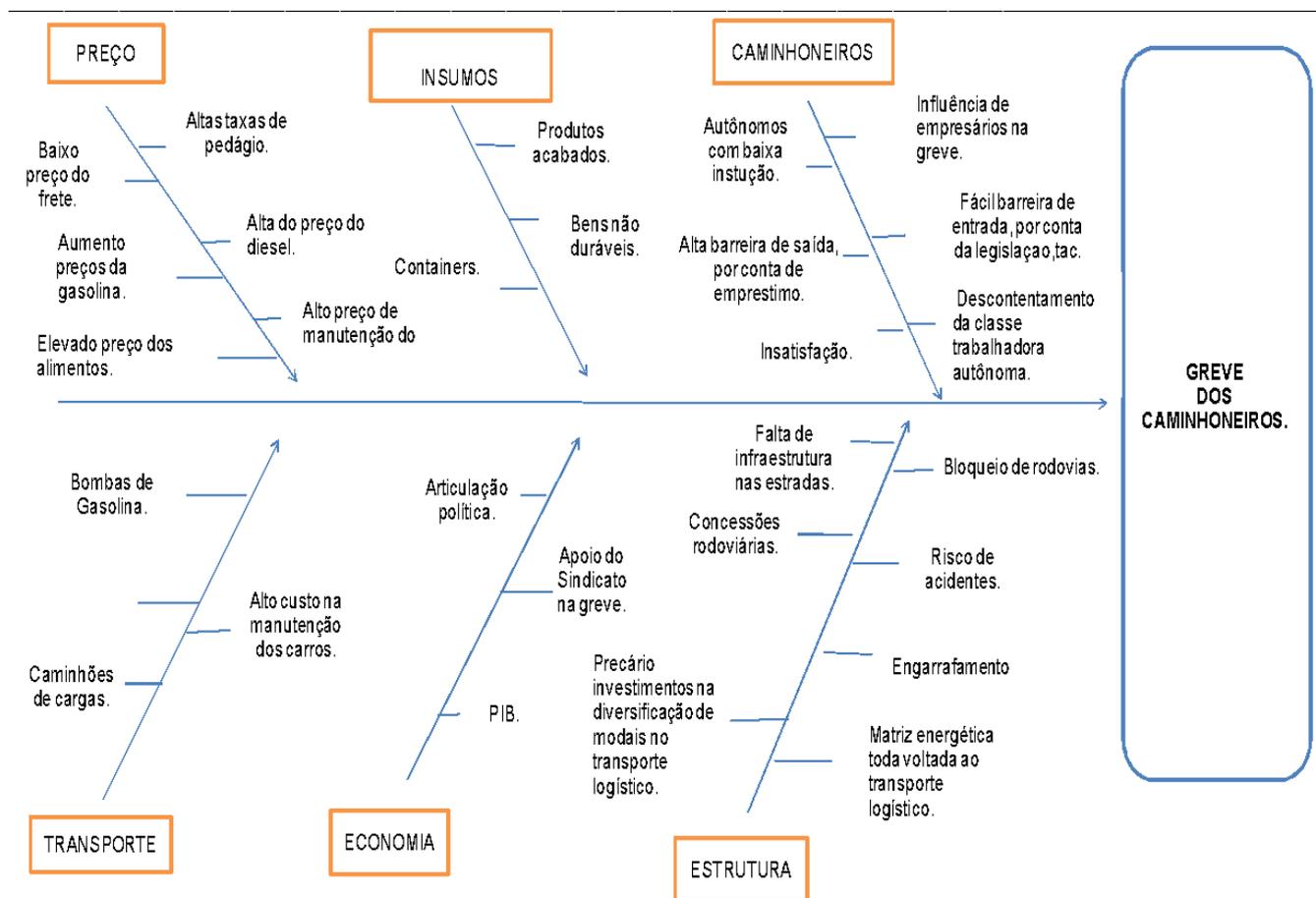
Gráfico: PIB a preços de mercado do IBGE 2018.

O impacto econômico foi considerável comparado com as perspectivas de melhoras do mercado, refletindo consideravelmente em anos posteriores já que havia um aumento crescente no PIB após trimestres seguidos em saldo negativo, entretanto a economia tomou um fôlego e conseguiu permanecer no positivo, assim como a crise dos caminhoneiros apesar do impacto gerado na economia, o prejuízo foi diluído ao longo do ano, permanecendo o período de investimentos, geração de empregos, contribuindo para o consumo de bens e serviços.

## 9 DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

<sup>23</sup> IBGE, Contas nacionais trimestrais, 4º trimestre de 2018.

O diagrama Ishikawa, mais conhecido como diagrama de causa e efeito, uma ferramenta que tem como finalidade a visualização e organização do conhecimento, que após análise das causas, obtém-se o resultado das consequências e seus problemas.



A ferramenta diagrama de Ishikawa permitiu conciliar a causa e o efeito de modo visual, através da análise 6M, onde o método como altas taxas de pedágio e falta de investimentos em outros modais de transporte prejudicam a transferência de cargas, matérias primas para distribuição, que geram produtividade, que refletem na alta da economia.

Diante de tais fatos, a mão de obra permaneceu sem benefícios empregatícios, o que ocasionou entre os autônomos e empresários com supressão de empenho e desestímulos, tendo em vista precariedades em todas as outras consequências do diagrama de Ishikawa, ocasionando desestabilidade política, greve, bloqueios de estradas, produzindo reivindicações de seus direitos e melhorias em todos os aspectos do trabalho, como apresentado no diagrama de causa e efeito.

## 10 PLANO DE AÇÃO

Entende-se a necessidade de se ter um plano de ação no caso citado acima, tendo em vista os problemas eminentes e conseqüentemente seu resultado, com um método de ação como o 5w2h, podemos esclarecer e tomar decisões.

Ao analisar e elaborar idéias através de causas pode sanar dúvidas através de uma metodologia com base em sete perguntas essenciais, os passos de um projeto com economia de tempo e recurso, trazendo clareza e organização de ideias, um brainstorm.

De forma clara e objetiva as 5 perguntas abordadas são: what (o que será feito?) – why (por que será feito?) – where (onde será feito?) – when (quando?) – who (por quem será feito?). Bem como o 2H: how (como será feito?) – how much (quanto vai custar?).

Neste sentido greve dos caminhoneiros poderá ser evitada e solucionada de modo que a ferramenta 5w2H seja aplicada como um plano de ação com objetivo de resolver de modo estratégico.

5W					2H	
WHAT: o que será feito?	WHY: por que será feito?	WHERE: onde será feito?	WHEN: quando será feito?	WHO: por quem será feito?	HOW: como será feito?	HOW MUCH: quanto custará?
Investir na infraestrutura logística ferroviária.	Reduzir custos logísticos a longa distância e porque é o setor que menos tem se investido.	Em todo território Nacional, cruzando os Estados.	Após conclusão de leilão Federal, dando autonomia a empresa investir no setor.	Pela União.	Através de planos de concessão PPP.	Estima que com a PPP, o governo arrecade 52,8 bilhões para investir no setor.
Investir em infraestrutura rodoviária.	Melhorar condições estruturais nas rodovias com qualidade.	Nas estradas Federais e Estaduais.	Após conclusão de leilão Federal, dando autonomia a empresa investir no setor.	Pelo órgão Federal e Estados.	Através de planos de concessão PPP.	R\$ 65 bilhões em investimentos nos próximos 30 anos.
Investir na logística de Cabotagem.	Deverá ser feito, pois há anos é o setor que tem um investimento	Em pontos estratégicos para escoamento de cargas	Após conclusão de leilão Federal, dando	Ministério da Infraestrutura e parcerias, incentivando concorrência e	Através de planos de concessão PPP.	Projeto sendo discutido pelo Senado que regula a cabotagem no

	moderado.	marítimas e fluviais.	autonomia a empresa investir no setor.	reduzindo custos.		Brasil, custo está em estudo.
Diminuir poder de barganhados caminhoneiros.	Aumentar diversificação de outros modais logísticos no Brasil.	Na estrutura logística, com investimento em outros modais de transporte.	Após conclusão em investimentos na cabotagem e transporte ferroviário.	Será feito de modo gradual pelo Governo conforme surgimento de investimentos.	Gerar vantagem competitiva para outros setores logísticos.	Evitar futuro prejuízo de R\$ 15,9 bilhões como ocorreu na greve de 2018.
Controle das taxas de pedágio para os caminhoneiros.	Além do alto pedágio, ainda há custos com o diesel.	Será feito nas praças de pedágios.	direito adquirido na greve de 2018.	Concessionárias de pedágio.	Isenção de cobrança de eixo suspenso.	Custará R\$ 600 milhões aos cofres públicos ao ano.
Negociações com Sindicatos da categoria.	Poder de barganha com os caminhoneiros.	O acordo será a nível Nacional.	Reuniões trimestrais, caso haja divergência de interesse por parte da categoria.	Entre o Sindicato e o Ministério da infraestrutura.	Melhorar a infraestrutura e condições de trabalho melhores.	Irà custar menos do que uma greve geral.

## 11 CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, podemos afirmar que ao longo de três décadas o Brasil investiu principalmente no transporte de cargas rodoviário, no entanto esse investimento deixou de ser prioridade, já que as condições de trabalho dos caminhoneiros foram se tornando precárias, ao ponto de parar o transporte e o fornecimento de insumos em todo país.

Assim como os preços dos combustíveis devem ser monitorados e exigidos pelo consumidor, de modo que não altera os preceitos de um valor justo e considerável, em comparação a tabela de preços do frete, não causando prejuízo aos entregadores, uma vez que o cálculo do frete deve estar dentro do orçamento de abastecimento da máquina de trabalho.

Verificamos que há uma dependência por parte de todos meios de transporte no Brasil, uma vez que a principal atividade de transporte de cargas é através de rodovias, que após sua parada, outros modais como ferroviários e de cabotagem também paralisam

diretamente, de modo que não há abastecimento na distribuição para os portos, assim como para os trilhos.

Gerando consequências negativas no desenvolvimento econômico e desequilíbrio na projeção do PIB, principalmente no preço de consumo da população, almejando preços altos em produtos alimentícios, de acordo com a lei da procura e da oferta, uma vez que o preço do combustível estava alto e a falta de produtos nas prateleiras estava se tornando escassa.

A barganha dos caminhoneiros se tornou imprescindível, já que haviam conseguido paralisar todos os meios logísticos de abastecimento de combustível com o fechamento das refinarias, indústrias, produtos e serviços, tendo um vista aumento nos pedágios e cobrança de eixos suspensos, valor da tabela de frete defasado com a realidade atual e infraestrutura precária das rodovias federais, ocasionando acidentes fatais, por falta de sinalização e iluminação.

Diante de tal trabalho, foi feito um estudo de análise, trazendo conhecimento dos problemas ocasionados da mão de obra, matéria prima de produtos acabados que deixou de ser entregue, métodos aplicados nas rodovias, para com os motoristas, medição dos preços do diesel e questões financeiras, meio ambientes que os mesmos desempenham suas funções e suas consequências de todo o transtorno provocado, como bloqueio de rodovias, abatimento de animais para consumo humano, uma vez que não estavam chegando ao destino de abate, elevação nos preço dos alimentos.

Ademais, o governo Brasileiro visto que a crise estava ocasionando prejuízos financeiros cedeu as exigências dos grevistas com a tabela do frete padronizada, obra nas rodovias foram apresentadas como solução com um orçamento de 2 bilhões para ajustes, bem como credito para manutenção dos caminhões via BNDS, um cartão caminhoneiro foi proposto a todos, com objetivo de manter estável o preço do diesel, em particular os autônomos, evitando transtornos em desequilíbrio na projeção anual do PIB, já que são responsáveis por uma parte considerável de toda logística que envolve o abastecimento de todos os Estados Brasileiros.

Visando um melhor entendimento sobre políticas de preços dos combustíveis no Brasil, tem se que à aplicação de tal política, de redução de preço, deve abranger a todos e não apenas os caminhoneiros na utilização do diesel, tendo em vista o cartão caminhoneiro beneficiar apenas este grupo no congelamento dos valores do preço, deixando de fora os demais consumidores do combustível, apenas pelo fato de não transportar cargas, considerando que o artigo 5º da Constituição Brasileira aponta igualdade entre todos.

## REFERENCIAS

ALVARENGA, Henrique. **Cabotagem no Brasil: importância, benefícios e crescimento.** Tecnologista, 2019 .Disponível em:

<<https://www.tecnologista.com.br/portal/artigos/79972/cabotagem-no-brasilimportancia-beneficios-e-crescimento/>> Acesso em: 03/05/2020.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ Logístico empresarial.** 5º ed. Porto Alegre, Bookman, 2007.

BARBOSA, Marina. **Tributação dos combustíveis rendeu R\$ 27 bilhões à União em 2019.** Correio Brasiliense, 2020. Disponível em:

[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2020/02/06/interna\\_politica,826102/tributacao-dos-combustiveis-rendeu-r-27-bilhoes-a-uniao-em-2019.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2020/02/06/interna_politica,826102/tributacao-dos-combustiveis-rendeu-r-27-bilhoes-a-uniao-em-2019.shtml). Acesso em: 01/07/2020.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** 3º ed. São Paulo, Saraiva, 2016.

BORGES, J.; LIMA, B.P. **Por que o preço do petróleo disparou?** Globo, 2018. Disponível em:<<https://g1.globo.com/economia/blog/joaoborges/post/2018/06/06/por-que-o-preco-dopetroleo-disparou.ghtml>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

CORREA, Vivian Helena Capacle; RAMOS, Pedro. **A precariedade do transporte rodoviário brasileiro para o escoamento da produção de soja do Centro-Oeste: situação e perspectivas.** Rev. Econ. Sociol. Rural, Brasília , v. 48, n. 2, p. 447-472, June 2010.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20032010000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032010000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17/04/ 2020.

<https://doi.org/10.1590/S0103-20032010000200009>.

CRUZ, Fernanda. **Produção de veículos cai 20% com greve dos caminhoneiros, diz Anfavea.** Agência Brasil São Paulo, 2018. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-06/producao-de-veiculos-cai-20-com-greve-dos-caminhoneiros-diz-anfavea> Acesso em: 17/04/ 2020.

CUNHA, Ana Rita. **Como o ICMS influencia os preços de combustíveis e as contas públicas no Brasil.** Aos asfaltos, 2020. Disponível em:

<https://www.aosfatos.org/noticias/como-o-icms-influencia-os-precos-de-combustiveis-e-contas-publicas-no-brasil/>. Acesso em 01/07/2020.

DAFT, R. L. **Administração.** 6. ed. São Paulo: Thomson, 2005

DESIDERIO, M. **Com greve de caminhoneiros, Carrefour limita compra por cliente.**

**Exame**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/com-greve-decaminhoneiros-carrefour-limita-compra-por-cliente/>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

ESTADO DE MINAS. **Greve dos caminhoneiros derruba produção e frete preocupa a indústria.** Estado de Minas, 2018. Disponível em:

<[https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2018/07/05/interna\\_politica,971365/greve-dos-caminhoneiros-derruba-producao-e-frete-preocupa-a-industria.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2018/07/05/interna_politica,971365/greve-dos-caminhoneiros-derruba-producao-e-frete-preocupa-a-industria.shtml)> Acesso em: 22/04/2020.

FGV. **Indústria e Comércio sofreram mais impacto com a greve dos caminhoneiros.** FGV, 2018. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/industria-e-comercio-sofreram-mais-impacto-greve-caminhoneiros>> Acesso: em 22/04/2020.

FGV. **Preços aceleram na semana da greve dos caminhoneiros.** FGV, 2018. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/precos-aceleram-semana-greve-caminhoneiros>>. Acesso em: 04/04/2020.

FLICK, Uwe. **Introdução a metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes.** Porto alegre, Penso, 2013.

FONSECA, Rafael Oliveira. **A navegação de cabotagem de carga no Brasil.** Mercator (Fortaleza), Fortaleza, v. 14, n. 1, p. 21-46, Apr. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-22012015000100021&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-22012015000100021&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12/05/2020.

G1. **Batata sobe mais de 150% com greve dos caminhoneiros, diz FGV.** G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/batata-sobe-mais-de-150-com-greve-dos-caminhoneiros-diz-fgv.ghtml>>. Acesso em: 04/04/2020.

G1. **Greve dos caminhoneiros prejudicou abate de frango e venda de leite no 2º tri, diz IBGE.** G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2018/09/12/greve-dos-caminhoneiros-prejudicou-abate-de-frango-e-venda-de-leite-no-2-tri-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em 12/04/2020.

Gazeta do povo. **Montadoras suspendem produção devido à greve dos caminhoneiros.** Gazetadopovo, 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/montadoras-suspendem-producao-devido-a-greve-dos-caminhoneiros-dyztsp96tgy0nvsuv5btnk4e7/>>. Acesso em: 04/04/2020.

GERBELLI, L. Guilherme. **Greve dos caminhoneiros provoca estragos na economia e deve dificultar retomada.** G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/greve-dos-caminhoneiros-provoca-estragos-na-economia-e-deve-dificultar-retomada.ghtml>>. Acesso em: 04/04/2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES, Evie. **Cabotagem ganha espaço no mercado e cresce 16,7% entre 2017 e 2018.** CNT, 2019. Disponível em: <<https://cnt.org.br/agencia-cnt/cabotagem-ganha-espaco-mercado-cresce>>. Acesso em: 12/05/2020.

GRUPO STUDIO. **Como os combustíveis são tributados?.** Studio Fiscal, 2019. Disponível em: <<https://blog.grupostudio.com.br/studio-fiscal/como-os-combustiveis-sao-tributados/>>. Acesso em: 01/07/2020.

HIRATA, Taís. **Leilões devem gerar R\$ 65 bi em obras.** Valor Econômico, 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/01/06/leiloes-devem-gerar-r-65-bi-em-obras.ghtml>>. Acesso em 02/07/2020.

IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões.** Agência IBGE notícias 2018. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>. Acesso em: 03/06/2020.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo, Atlas, 2003.

LINHARES, Carolina. **Sem ração, aves e suínos se canibalizam e mortalidade preocupa.** Folha de S. Paulo, 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/sem-racao-aves-e-suinos-se-canibalizam-e-mortalidade-preocupa.shtml>. Acesso em: 12/04/2020.

LOURENÇO, Gilmar Mendes. **Os efeitos da greve dos caminhoneiros..** Vitrine da Conjuntura, Curitiba, v. 11, n. 6, agosto 2018. Disponível em: <https://revistavitrine.fae.emnuvens.com.br/vitrine/article/download/202/200>. Acesso em: 13/05/2020.

MARTIN, *Andréia Garcia; Garcia, Andréia*. **Greve dos caminhoneiros: direito do trabalho como ferramenta de regulação social.** Revista direito de Franca, 2020. Disponível em: <<http://revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/831>> Acesso em: 03/05/2020.

MUNDO LOGISTICA. **Senado propõe novo projeto de lei que regula a cabotagem no Brasil.** Mundo logística, 2020. Disponível em: <https://revistamundologica.com.br/noticias/senado-propoe-novo-projeto-de-lei-que-regula-a-cabotagem-no-brasil>. Acesso em: 02/07/2020.

NASCIMENTO, R. **Greve dos caminhoneiros afeta distribuição de alimentos.** O dia, 2018. Disponível em: <<https://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2018/05/5542753-greve-doscaminhoneiros-afeta-distribuicao-de-alimentos.html#foto=1>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

NOVAES, A. Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Cristiano Aguiar de; Rafael, Mesquita. **É cilada Bino? Uma análise dos impactos das medidas tomadas após a paralisação dos caminhoneiros nos rendimentos de motoristas e donos de caminhões no Brasil.** FURG, 2019. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Cristiano\\_Oliveira10/publication/329482332\\_E\\_cilada\\_Bino\\_Uma\\_analise\\_dos\\_impactos\\_das\\_medidas\\_tomadas\\_apos\\_a\\_paralisacao\\_dos\\_caminhoneiros\\_nos\\_rendimentos\\_de\\_motoristas\\_e\\_donos\\_de\\_caminhoes\\_no\\_Brasil/links/5d40c0d092851cd04694af53/E-cilada-Bino-Uma-analise-dos-impactos-das-medidas-tomadas-apos-a-paralisacao-dos-caminhoneiros-nos-rendimentos-de-motoristas-e-donos-de-caminhoes-no-Brasil.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristiano_Oliveira10/publication/329482332_E_cilada_Bino_Uma_analise_dos_impactos_das_medidas_tomadas_apos_a_paralisacao_dos_caminhoneiros_nos_rendimentos_de_motoristas_e_donos_de_caminhoes_no_Brasil/links/5d40c0d092851cd04694af53/E-cilada-Bino-Uma-analise-dos-impactos-das-medidas-tomadas-apos-a-paralisacao-dos-caminhoneiros-nos-rendimentos-de-motoristas-e-donos-de-caminhoes-no-Brasil.pdf)> Acesso em: 03/05/2020.

PARANA PORTAL. **Governo reduz em R\$ 0,46 o preço do diesel, isenta eixo suspenso no pedágio e Cida baixa alíquota do ICMS.** Disponível em:

<<https://paranaportal.uol.com.br/opinia/sintonia-fina/governo-reduz-em-r-046-o-preco-do-diesel-isenta-eixo-suspenso-no-pedagio-e-cida-baixa-aliquota-do-icms/>> Acesso em: 03/05/2020.

**POLITICA. O impacto das paralisações dos caminhoneiros nos hospitais e instituições de saúde do RS.** SETOR SAUDE, 2018. Disponível em: <<https://setorsaude.com.br/o-impacto-das-paralisacoes-dos-caminhoneiros-nos-hospitais-e-instituicoes-de-saude-do-rs/>>. Acesso em: 17/04/ 2020.

PRODANOV, c. c., & Freitas, e. c. (2013). *Metodologia do trabalho científico*. Rio Grande do sul: Feevale 2013;

PROIETI, C. Greve dos caminhoneiros traz racionamento, preços altos e desperdício de alimentos. **Metro jornal ABC, 2018. Disponível em:** <<https://www.metrojornal.com.br/foco/2018/05/25/raconamento-precos-altos-e-desperdicio-de-alimentos.html>>. Acesso em: 03 de abril de 2020.

SILVA E REIS, Manoel de Andrade; Miguel, Priscila Laczynski de Souza. **Panorama do transporte ferroviário no Brasil.** FGV, 2015. Disponível em: <[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo\\_panorama\\_do\\_transporte\\_ferroviario\\_no\\_brasil\\_-\\_desafios\\_e\\_oportunidades5.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/artigo_panorama_do_transporte_ferroviario_no_brasil_-_desafios_e_oportunidades5.pdf)>. Acesso em: 03/05/2020.

SILVA, Otavio Pinto e. **Greve e ética na Universidade.** Estud. av., São Paulo , v. 28, n. 80, p. 213-222, Apr. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142014000100018&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142014000100018&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12/04/2020. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142014000100018>.

SILVEIRA, Márcio Rogério. **Transporte ferroviário no Brasil: da reestruturação da década de 1990 às parcerias público-privadas.** Geosul, Florianópolis, v. 20, n. 39, p. 29-42, jan. 2005. ISSN 2177-5230. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/13304/12267>>. Acesso em:03/05/2020.

UELZE, Reginald. Uma avaliação dos **transportes rodoviários no Brasil na década dos setenta.** Rev. adm. Empres; São Paulo , v. 14, n. 6, p. 17-31, Dec. 1974 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901974000600002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901974000600002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17/04/2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901974000600002>.

VEJA. **Sem comida, quase 70 milhões de aves morrem por causa da greve.** Veja, 2018. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/sem-comida-quase-70-milhoes-de-aves-morrem-por-causa-da-greve/>>. Acesso em 12/04/2020.

VENTURA, Manoel; Maia, Gustavo. **Para evitar greve de caminhoneiros, governo anuncia R\$ 2 bi em obras e crédito de R\$ 500 milhões.** O Globo, 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/para-evitar-greve-de-caminhoneiros-governo-anuncia-2-bi-em-obras-credito-de-500-milhoes-23603102>>Acesso: 03/05/2020.

## ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SOUZA, Érica Aguiar de. *Aplicação dos indicadores de desempenho como ferramenta de gestão estratégica em empresa de prestação de serviço de construção de redes de telecomunicações*. In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

# **APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE CONSTRUÇÃO DE REDES DE TELECOMUNICAÇÕES**

*Por: Érica Aguiar<sup>1</sup>  
Felipe Martins<sup>2</sup>  
Samara Rebello Brasil Menezes da  
Costa<sup>3</sup>*

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Engenharia de Produção da UniCBE.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Engenharia de Produção da UniCBE; Engenheiro de Produção pela UFF; Mestre em Engenharia de Transportes - IME

<sup>3</sup> Professora do Curso de Engenharia de Produção da UniCBE; Engenheira de Produção pela UCAM; Mestre em Desenvolvimento Local- UNISUAM

## INTRODUÇÃO

Com progresso no ramo das telecomunicações surgiram inúmeras empresas prestadoras de serviços que disputam entre si para expandir seus acessos de dados e telefonia e se manter solidificada no mercado. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações, “Os prestadores de pequeno porte estão expandindo suas redes e têm se utilizado da fibra óptica para isso, aumentando cada vez mais sua participação no mercado”.<sup>4</sup>

Para prover serviços de dados e telefonia com qualidade é fundamental a avaliação de desempenho, que deverá refletir os objetivos do negócio para alcançar as metas estabelecidas.

A trilogia Objetivo X Meta X Indicador por sua vez deverá proporcionar a gestão estratégica informações favoráveis para a tomada de decisão.

Para Souza,

“É fundamental para que o empresário tome decisões mais assertivas com base em análises qualitativas e quantitativas, pois, como diz aquele velho ditado: “as pessoas mentem, os números não”. Por isso que o pai da administração moderna nos alertou. Medir é, por assim dizer, gerenciar”.<sup>5</sup>

Para se estabelecer um Sistema de Avaliação de desempenho adequado, os números deverão ser estabelecidos conforme a realidade da Empresa, porque os dados inexatos induzem a gestão estratégica à tomada de decisões impróprias causando consequências negativas para o negócio.

Concordando com o tema, Silva afirma:

“Dentro do processo decisório das empresas, há uma grande necessidade de informações tempestivas para auxiliar a tomada de decisões. As informações planejadas e controladas devem ser coletadas, armazenadas e processadas, de forma que todos os que trabalham com essas informações possam saber e sentir que estão operando com dados mais próximos possíveis da realidade. Desta forma, os indicadores de desempenho constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer as atividades empresariais”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações: *Mapeamento de redes de transporte*, 2020. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/dados/mapeamento-de-redes>>. Acesso em: 15 set. 2020

<sup>5</sup> SOUZA, José Orlando de Lima. *50 Ferramentas de Gestão: Diagnosticar e resolver problemas*. 01. ed. Rio Grande, do Norte: Edição do Kindle, 2020. p.1955.

<sup>6</sup> SILVA, Maurício Corrêa da; SILVA, José Dionísio Gomes da. *Avaliação de Desempenho nas instituições públicas e Privadas: Análise de componentes principais e Análise fatorial*. 00. ed. São Paulo: Alínea, 2020. p.180.

Ambos os autores afirmam que quanto melhor definido o indicador, melhores serventias apresentarão para as decisões estratégicas. Por isso é fundamental que sejam precisos, elaborados em conformidade com os objetivos e metas do contexto da organização.

Para Magalhães, a importância dos indicadores “é evidenciada pela necessidade prática de demonstrar a passagem do discurso para a ação, mostrando a medição do desempenho, o cumprimento das metas e o posicionamento em relação ao atendimento dos objetivos.”<sup>7</sup> Assim sendo, os indicadores estarão prontos para servir de meio para monitorar o cumprimento das metas para a Gestão Estratégica.

Um dos princípios da ABNT NBR ISO 9000 é a tomada de decisão com base em evidência, onde declara no item 2.3.6.1 “Decisões com base na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir resultados desejados.”<sup>8</sup> Este princípio sugere que a gestão estratégica não deverá tomar decisões de forma arbitrária, sem embasamento em evidências objetivas e concretas. Desta forma as decisões devidamente fundamentadas terão maior possibilidade de sucesso para a organização ao evitar determinações empíricas.

Considerando que a norma certificadora ABNT NBR ISO 9001:2015 não especifica quais indicadores serão implantados, fica a critério de a organização determinar quais serão as métricas fixadas para a avaliação de desempenho, assim como a periodicidade, recursos envolvidos, procedimentos e ações que deverão ser originadas quando as metas não forem alcançadas.

Para este diagnóstico, serão avaliados, desde a análise dos objetivos e metas estabelecidos para determinar os indicadores definidos, a sua utilidade para a gestão estratégica, assim como as ações que originam quando os resultados não são satisfatórios.

O presente trabalho realizará uma análise dos indicadores de desempenho implantados na Empresa “PCZ”, nome fictício de uma Empresa Multinacional certificada pela ABNT NBR ISO 9001:2015, determinará a eficácia dos dados alcançados pela Empresa com a atual métrica implantada e sua aplicação no Sistema de Gestão da Qualidade.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

---

<sup>7</sup> MAGALHÃES, Carlos. *Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para Maximizar o Valor de sua Organização*. 02. ed. São Paulo: All Print Editora, 2018. p.233.

<sup>8</sup> ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9000/2015 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário*. 03. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.p.8.

O primeiro ato para a Gestão estratégica estabelecer um sistema de avaliação de desempenho é determinar quais são os objetivos estratégicos da organização.

Toda organização precisa saber, ainda que inicialmente de forma intuitiva, onde pretenda chegar, o objetivo estratégico é o ponto primitivo para estabelecer a avaliação de desempenho, pois a partir dos objetivos serão estabelecidas as metas e indicadores para monitorar o desempenho.

Para Junior, “Objetivo é aquilo que pretendemos alcançar quando realizamos uma atividade cujo resultado é de longo prazo”<sup>9</sup>, não se pode conceber uma organização sem objetivos, pois é vital para a existência a definição de parâmetros para os números que precisa alcançar.

Para Francischini, “O processo correto de elaboração de indicadores de desempenho inicia-se pela definição clara dos objetivos.”<sup>10</sup> Por esta razão, determinar os objetivos com cautela é primordial, pois os indicadores posteriormente serão espelhados nos objetivos antecipadamente estabelecidos.

Em análise dos objetivos Francischini complementa:

“Primeiro o objetivo, depois o indicador. Não comece a construção do Sistema de Medição de Desempenho perguntando “quais indicadores minha empresa deve monitorar”? A primeira pergunta que se deve fazer é: “Quais objetivos minha empresa tem que atingir.””<sup>11</sup>

A norma não determina quais são os objetivos em que a organização deverá almejar e também não diz como deverão ser determinados, mas sim estabelece que os objetivos devam cumprir alguns requisitos, e que deve haver um planejamento para alcançar o que for definido como objetivo.

A ABNT NBR ISO 9001 no item 6.2.1 estabelece:

“A organização deve estabelecer os objetivos da qualidade nas funções, níveis e processos pertinentes necessários para o sistema de gestão da qualidade. Os objetivos da qualidade devem:

- a) Ser coerentes com a política da qualidade
- b) Ser mensuráveis
- c) Levar em conta os requisitos aplicáveis
- d) Ser pertinente para a conformidade de produtos e serviços e para aumentar a satisfação do cliente

<sup>9</sup> JUNIOR, Floriano Ferreira. *Indicador Chave de Desempenho: KPI*. eBook Kindle Amazon, 2020.p.9.

<sup>10</sup> FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação*. 00. Ed. Rio de Janeiro: Alta books; 2017.p.346.

<sup>11</sup> Idem. n° 9. p.275.

e) Ser monitorados, comunicados e atualizados como apropriado.”<sup>12</sup>

O cumprimento dos requisitos supracitados determinados pela norma certificadora ISO 9001 é imperativo não somente para efeitos de certificação do sistema de gestão da qualidade, mas também para assegurar que além de determinar quais serão os objetivos, a organização terá meios para assegurar o aproveitamento prático.

Os objetivos precisam estar de acordo com o contexto da política da qualidade, imerso no sistema de gestão corroborando com as demais políticas.

A importância de mensurar os objetivos para não haver subjetividades nos resultados, pois através de dados numéricos os resultados serão mais precisos.

Os requisitos, a conformidade dos produtos e serviços e satisfação do cliente, também deverão estar relacionados, pois a organização sempre irá buscar o melhor resultado.

Também deverão ser monitorados, não basta estabelecer os objetivos somente no papel, é preciso que a organização monitore, atualize os resultados e comunique os responsáveis para decisões quando necessárias.

## **METAS**

Assim como os objetivos, as metas também indicam onde a organização pretende chegar, porém as metas serão mais específicas que os objetivos.

De acordo com Souza, “As metas, por sua vez, uma releitura dos objetivos para especificá-los de modo quantitativo.”<sup>13</sup> E de acordo com Junior, “A meta é o objetivo dividido em partes menores ou etapas, e são estabelecidas em unidade específicas como, moeda, número, percentual, etc.”<sup>14</sup>

Ambas as definições remetem a meta a quantificação específica do objetivo.

Se o objetivo é o primeiro ato para a criação de um sistema de avaliação de desempenho eficaz, a meta será o segundo passo a seguir, pois cabe à meta fragmentar os objetivos propostos em partes específicas para acompanhamento.

A determinação das metas para a monitoração dos indicadores de desempenho é essencial, através de a relação a seguir, explica Francischini:

---

<sup>12</sup> ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001/2015 - *Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*. 03. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.p.6.

<sup>13</sup> SOUZA, José Orlando de Lima. *50 Ferramentas de Gestão: Diagnosticar e resolver problemas*. 01. ed. Rio Grande, do Norte: Edição do Kindle,2020.p.1101.

<sup>14</sup> JUNIOR, Floriano Ferreira. *Indicador Chave de Desempenho: KPI*. eBook Kindle Amazon, 2020.p.9.

“Para que um piloto de avião saiba se está na direção correta, precisa saber para onde está indo. Analogamente, um indicador de desempenho que não tenha uma meta explícita não permite ao gestor saber se está cumprindo o que a empresa espera dele.”<sup>15</sup>

Desta analogia podemos identificar a importância das metas para os indicadores de desempenho. De acordo com a relação, se as metas são o destino final do avião, a rota que deverá seguir para chegar ao destino final são os indicadores que servem de guia para o piloto que poderá realizar ajustes para chegar ao destino final.

## INDICADORES DE DESEMPENHO

Toda organização precisa avaliar seu desempenho. É necessário monitorar seus resultados para saber se os objetivos determinados pelo planejamento estratégico estão sendo obtidos de acordo com as metas estabelecidas.

De acordo com Júnior:

“Gerenciar é medir. Se não puder medir, não está gerenciando, pois não saberá para onde está indo, nem a qual velocidade, se está próximo ou distante de seu objetivo, entre outras variáveis.”<sup>16</sup>

Em meio aos elementos de medição, os indicadores de desempenho são fundamentais para que as Empresas prestadoras de serviço no ramo das telecomunicações tenham habilidade de avaliar a sua performance para realizar suas atividades contratuais com qualidade, eficiência se consolidando competitiva no mercado.

A respeito do conceito, realiza a definição mais apropriada Francischini:

“Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. Desempenho é a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa do cliente ou objetivo do gestor. Portanto, indicadores de desempenho são medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo.”<sup>17</sup>

Outra definição do conceito, para Magalhães:

“Um indicador de desempenho é um dado numérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores da organização. Eles se constituem no elo entre as

<sup>15</sup> FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação*. 00. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2017.p.364.

<sup>16</sup> Idem. nº 13.p.12.

<sup>17</sup> FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação*. 00. Ed. Rio de Janeiro: Alta books; 2017.p.230

estratégias e o resultado das atividades, devendo evidenciar o valor percebido às partes interessadas.”<sup>18</sup>

Diante de tais definições, podemos completar que os indicadores de desempenho são instrumentos que fornecem ao gestor subsídios quantitativos referentes à situação da organização em relação à meta estabelecida para alcançar o objetivo. Os indicadores são como a Bússola, que diz onde a organização se encontra em relação às metas e objetivos propostos pelo nível estratégico.

Para Francischini, “A função dos indicadores de desempenho é mostrar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes, ser capaz de chamar a atenção de um analista sobre problemas que estão ocorrendo em um sistema produtivo”.<sup>19</sup> Quando um indicador é implantado corretamente, ele antecipa ao gestor as deficiências do processo para que as ações sejam tomadas antes que a organização sofra consequências negativas como, por exemplo, perda de contrato, diminuição de faturamento, etc.

Para Campos:

“O ideal é definir bem o que será monitorado e medido, de tal forma que os indicadores escolhidos, reflitam efetivamente os resultados dos processos que estejam alinhados com o direcionamento estratégico, estabelecido na análise do contexto da organização.”<sup>20</sup>

A ABNT NBR ISO 9001 no item 9.1, “Monitoramento, medição, análise e avaliação” estabelece:

“ A organização deve determinar:  
 a) O que precisa ser monitorado e medido;  
 b) Os métodos para monitoramento, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos;  
 c) Quando o monitoramento e a medição devem ser realizados;  
 d) Quando os resultados de monitoramento e medição devem ser analisados e avaliados.”<sup>21</sup>

A norma menciona os parâmetros para a organização aplicar no sistema de medição, estabelecendo o que deve ser determinado, o que monitorar e medir. É certo que em uma organização há milhares de possibilidades de medições, porém cabe à organização determinar os critérios com maior relevância para acompanhamento. Posteriormente a organização deve definir os métodos aplicados e a periodicidade do monitoramento e análise dos resultados.

<sup>18</sup> MAGALHÃES, Carlos. *Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para Maximizar o Valor de sua Organização*. 02. ed. São Paulo: All Print Editora, 2018.p.234.

<sup>19</sup> Idem. nº 16. p.529.

<sup>20</sup> CAMPOS, Wemerson A. *ISO 9001: Princípios e Requisitos*. 02. Ed. Rio de Janeiro: Alta books; 2018.p.1502.

<sup>21</sup> ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR ISO 9001/2015 - Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*. 03. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.p.19.

## ESTUDO DE CASO

A Organização objeto do estudo de caso, “PCZ” adotou como critério para estabelecer os objetivos e posteriormente os indicadores o modelo do *Balance Scorecard* “BSC”.

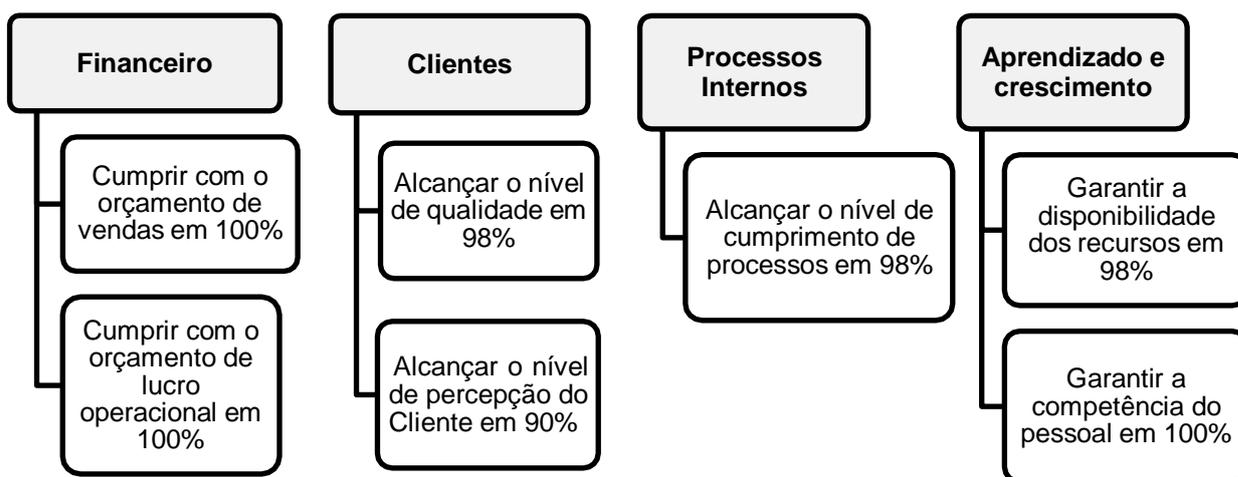
Os Indicadores Balanceados de Desempenho buscam o equilíbrio dos indicadores nas quatro perspectivas. De acordo com a avaliação de Daychoum, “O BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, através das quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam formando uma relação de causa e efeito.”<sup>22</sup>

Para os casos onde a Empresa determine a aplicação dos indicadores conforme as perspectivas do BSC, previamente deverá realizar o planejamento dos objetivos com a mesma perspectiva.

Para o BSC, os objetivos definidos pela parte estratégica contemplam os aspectos financeiros, pois organização, mesmo sem fins lucrativos não sobrevive sem dinheiro, porém é mais amplo ao relacionar os Clientes, os processos internos, tecnologias e sistemas de apoio.

Desta forma os objetivos estabelecidos fazem referência direta aos quatro pilares do BSC conforme figura a seguir:

Os Objetivos estabelecidos e os pilares do BSC:<sup>23</sup>



<sup>22</sup> DAYCHOUM, Merhi. 40 + 16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 06. Ed. Rio de Janeiro: Brasport ; 2016.p.260.

<sup>23</sup> Elaborado pelo Autor, 2020.

Foi observado que os objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão são mensuráveis e alude a meta, ainda que muito genérica de forma percentual, a organização possui um parâmetro para o resultado final pretendido.

Ao estabelecer nos objetivos a meta pretendida de forma percentual, os valores numéricos que serão usados como base do cálculo para alcançar o percentual serão determinados posteriormente na aplicação dos indicadores de desempenho de acordo com a demanda de atividades.

Nos objetivos não foi mencionado o tempo que a organização pretende alcançar os efeitos, se supondo que os resultados devem ser contínuos em toda aplicação do sistema de gestão.

De acordo com o visto anteriormente sabemos que os objetivos do negócio ficam no contexto do plano estratégico (gerência exterior, determinado de forma genérica para diversos países da América Latina).

Em relação aos indicadores são distribuídos pela organização dentre os diversos setores. Cada indicador proposto tem relação direta com um objetivo estabelecido, porém não há uma divisão clara entre os níveis estratégico, táticos e operacionais.

A seguir serão analisados os indicadores estabelecidos de acordo com as respectivas divisões do BSC.

## **PILAR FINANCEIRO**

Os indicadores financeiros são realizados a nível tático, entretanto as informações financeiras são confidenciais e seus resultados numéricos são apresentados apenas para os acionistas, não são publicados na intranet como os demais indicadores.

Quando o nível estratégico afirma que tem que cumprir com 100 % com os indicadores financeiros e não determina um valor mínimo que a organização precisa para se sustentar, compromete os resultados, pois fica da gestão (nível tático) fixar livremente os valores que serão utilizados para cálculo da meta e objetivo.

Os indicadores preenchem o pilar financeiro do BSC, conforme estabelecido no objetivo da organização, porém na ausência de critérios mais específicos, os resultados poderão ser afetados, pois não há regra para a definição da meta a alcançar.

## **PILAR CLIENTES**

Para o pilar Clientes do BSC, foram estabelecidos 3 indicadores:

### **Indicador nível de qualidade:**

**A própria organização realiza as inspeções nas obras executadas para avaliar se a atividade realizada foi concluída de forma correta de acordo com contrato de prestação de serviço.**

Para cálculo se obtém os pontos inspecionados e divide pelos pontos que estão corretos e multiplica por 100 para obter resultado percentual.

Não fica definido pela organização qual o percentual de pontos a ser inspecionado com base na produção realizada, ou seja, a amostragem que será avaliada não é definida. Com isso, corre-se o risco de analisar uma amostragem muito baixa ou ao contrário uma amostragem muito alta.

Não se consegue realizar um cálculo de quantos recursos serão necessários para fiscalizar estas atividades de pós entrega, visto que o número de pontos inspecionados não é claro.

Na prática os recursos humanos são insuficientes, e a organização não tem base de cálculo para destinar mais recursos para a fiscalização, sendo necessário o apoio dos fiscais de operação para colaborar com informações, causando confusão visto que a atuação dos fiscais de operação é até a entrega do serviço.

Para melhor aplicação deste indicador se recomenda a definição de amostragem em relação às atividades executadas e estabelecimento de metas quantitativas para os fiscais designados para fiscalização. Desta forma se abrange uma melhor análise das atividades.

## **INDICADOR PERCEPÇÃO DO CLIENTE**

A norma certificadora ABNT NBR ISO 9001 relata a respeito da satisfação do Cliente no item 9.1.2:

### “9.1.2 Satisfação do cliente

A organização deve monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas foram atendidas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorar e analisar criticamente essa informação.

NOTA Exemplos de monitoramento das percepções de cliente podem incluir pesquisas com o cliente, retroalimentação do cliente sobre produtos ou serviços entregues, reuniões com clientes, análise de participação de mercado, elogios, pleitos de garantia e relatórios de distribuidor.”<sup>24</sup>

Assim como os Objetivos e os indicadores, a satisfação do Cliente será monitorada de acordo com os critérios estabelecidos pela organização.

<sup>24</sup> CAMPOS, Wemerson A. *ISO 9001: Princípios e Requisitos*. 02. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2018,p.19.

Quando a Organização não consegue ouvir o seu cliente, poderá fazer melhorias desnecessárias que não agregarão nada ao produto final ou deixar de realizar ações de melhorias e ajustes necessários para manter o cliente fidelizado.

Por outro lado, Francischini<sup>25</sup> alerta que se deve considerar um ensinamento do Marketing: “se não fizer o que o cliente deseja, a empresa quebra; se fizer tudo o que o cliente deseja, a empresa quebra também”. O cliente deve ser escutado sempre, porém a organização se atentará para que as solicitações não sejam nocivas para o seu desempenho.

Visto que em outras palavras, fazer melhorias ou mudanças não desejadas pelo cliente geram custos desnecessários sem resultados, porém fazer alterações que demandam do cliente contra os interesses financeiros da organização geram aumento de custos. O ideal é ponderar e atender demandas de ambas as partes.

Para o indicador percepção do Cliente, a avaliação usada é o formulário de percepção do Cliente, e ficou determinada aplicação do questionário a cada semestre, em caso de resultado abaixo da meta deverá ser aberta uma ação corretiva.

A organização não define em quanto tempo a insatisfação ou queixa deverá ser sanada, ficando em aberto até a próxima percepção que ocorrerá seis meses depois.

Em senso comum, se verifica que seis meses é um período muito longo para que o Cliente permaneça com uma insatisfação, podendo desfazer de forma unilateral o contrato.

Na prática este indicador não considera as reuniões com o Cliente, muitas das queixas realizadas em reuniões não são tratadas e tampouco levadas ao conhecimento da organização. Os documentos que as reuniões originam (atas e listas de presença) não são controlados pelo sistema de gestão, logo, algumas insatisfações ou oportunidades de melhoria não serão tratadas.

Observa-se um longo período (seis meses) entre uma e outra análise, mesmo nos casos em que o processo foi avaliado abaixo da meta, uma nova avaliação somente é realizada após seis meses.

Outro fator é que o questionário é aplicado apenas com o gestor do Cliente responsável pelo processo, não considerando mais nenhum outro funcionário ou supervisor que interage com a organização, não sendo possível confrontar estes dados com de outras pessoas. Muitas das vezes o avaliador poderá estar realizando a análises conforme percepções pessoais.

---

<sup>25</sup> FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação*. 00. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2017.p.4381.

Recomenda-se que as reuniões realizadas com o Cliente sejam registradas através de atas e arquivadas com as demais documentações do sistema de gestão, desta forma as ações de melhoria poderão ser tratadas antes de causarem maiores danos. Para os indicadores abaixo da meta pretendida, se recomenda que as ações sejam tratadas com a atuação do nível tático e a aplicação de um novo questionário referente às tratativas após 3 meses.

## **INDICADOR CUMPRIMENTO DE ENTREGA DO PROGRAMA**

Para o indicador de cumprimento de entrega do programa, se considera obras programadas (meta) e obras entregues (realizado) para multiplicar por 100 e chegar ao resultado percentual.

O objetivo deste indicador é saber se a organização realizou em obras o que foi programado, porém as metas são determinadas de forma mensal pelo próprio nível operacional, de acordo com a demanda de atividades do cliente final. Desta forma a mesma operação estabelece metas que sejam mais cômodas para a realização.

Na prática são inseridas apenas as atividades demandadas pelo Cliente que são factíveis, ou seja, se o cliente solicita uma atividade que demanda alguma tratativa de maior complexidade, como licenciamento ou acesso a algum cliente interno que precisa de trâmite, por exemplo, estas atividades não são incluídas na meta.

Como não se tem uma meta mínima estabelecida de acordo com a capacidade produtiva, a organização poderá atuar com uma demanda muito baixa e com um custo elevado (alto número de recursos) e ainda sim cumprirá este indicador de forma taxativa. A ausência de meta específica não permite a gestão estratégica determinar se os recursos são suficientes, se são produtivos ou se a demanda é suficiente.

Como o indicador tem seus critérios limitados ao cumprimento de entrega de forma isolada, no processo Planta Externa apresenta uma aparente melhoria, porém após uma análise do contexto nota-se que nos meses de pandemia do vírus Convid-19 aumentou o cumprimento das atividades devido à redução na demanda de atividades e não no aumento da produtividade.

Para melhor utilização deste indicador, cada atividade que é incluída na meta deverá ter seu cronograma com a programação, e os resultados deverão contemplar também se foram cumpridos com atraso para análise da produtividade.

## **PILAR PROCESSOS INTERNOS**

### **Indicador Cumprimento de Processos:**

Este indicador considera como responsabilidade da gerência regional que deverá zelar pelos processos sob sua gestão.

O cálculo aplicado é o total de tarefas definidas dividindo pelo que foi realizado e multiplicado por 100 para obtenção do resultado percentual. Como nos demais indicadores não é estabelecido nenhum número mínimo de tarefas, nem tampouco como a base de dados deverá ser obtida, se para a gestão for atribuída uma função e esta for executada, o indicador será alcançado.

Este indicador na prática é feito com a média entre todos os resultados obtidos com os demais organizadores da gestão.

Desta forma a gestão do negócio não tem metas específicas para atingir em sua gestão, pois seus resultados serão apenas somatório dos processos de sua gestão e sua atuação se limitará a estimular a melhoria dos demais resultados.

Se o nível operacional tem suas medições estabelecidas e metas a cumprir (ainda que ineficazes), não justifica a gestão do negócio não ter metas para alcançar. Recomenda-se que após uma análise realizada pela Gestão estratégica, sejam delegadas metas para os gestores como redução de custos, captação de novos clientes etc. Desta forma os gestores terão atuação ativa na geração de recursos para a organização.

## **PILAR PESSOAL/INFRAESTRUTURA**

Para o pilar do BSC, Pessoal / infraestrutura foram definidos 4 indicadores:

### **Indicador Pessoal Técnico Certificado:**

O indicador de pessoal técnico certificado na prática diz respeito às certificações NR 10 (segurança em níveis de eletricidade) e NR 35 (trabalho em altura) que são obrigatórias para os cargos dos funcionários operacionais que executam as atividades de construção de rede. Como esta é uma obrigação determinada em contrato ela é de uso contínuo, nenhum funcionário poderá atuar sem certificado válido. Este indicador somente abrange duas obrigatoriedades legais como certificação. A própria organização realiza os treinamentos e certificações para estes funcionários.

A organização não considera mais nenhum tipo de certificação para análise.

Indica-se que há a necessidade de incluir controle de certificações para alguns cargos, que não seriam obrigatórias, mas recomendáveis, por exemplo, o registro no CREA-RJ para alguns cargos, para elevar o nível de conhecimento dentro da organização.

Os desvios neste indicador deverão ser tratados com urgência, pois as certificações são obrigatórias, a tratativa deverá ser realizada imediatamente. Recomenda-se a abertura de ações para análise da deficiência no processo de treinamento e certificação da organização.

### **INDICADOR DE COMPETÊNCIA**

O indicador Índice de competência é referente ao desenvolvimento das atividades pelo colaborador de acordo com critérios estabelecidos como pontualidade, trabalho em equipe, etc. A organização estabeleceu um formulário para realização da avaliação de competência que é realizada de forma anual. Nesta avaliação não busca a qualificação externa ou conhecimento técnico e sim se o avalia o colaborador dentro da execução das atividades que foram atribuídas.

Se algum colaborador for pontuado abaixo do esperado, não há ações definidas para realizar. De nada adianta pontuar a competência se os desvios não são tratados. Em casos de incompetência, recomenda-se a organização realizar ações de reciclagem e treinamentos para o colaborador evitando gastos com indenizações e desligamentos.

### **INDICADOR REPOSIÇÃO DE PESSOAL**

O indicador para reposição de pessoal, tendo como critério os dados de pessoal contratado em tempo e pessoal solicitado. Embora haja a expressão em tempo, não há um tempo determinado para a contratação do RH após a solicitação do gestor.

Como o indicador é avaliado de forma mensal se aplicam os dados numéricos de acordo com o consolidado do mês, sendo assim, uma contratação poderá durar o mês inteiro e ainda sim alcançará a meta estabelecida com tranquilidade.

Não é medido o tempo para contratar uma nova vaga desde a solicitação do gestor (nos casos de nova vaga) ou para reposição da vaga (após desligamento ou demissão). Também não espelha a rotatividade de funcionários da organização, não é vista a permanência dos funcionários.

A organização deve estabelecer o prazo máximo para reposição da vaga após a solicitação para o departamento de recursos humanos, tendo em consideração que a falta de recursos irá impactar no faturamento da organização.

Também deverá ser monitorada a rotatividade dos funcionários dentro da organização, as saídas devido à solicitação de desligamento por parte do colaborador deverão ser monitoradas e registradas através de questionários aplicados e as saídas solicitadas pelo gestor deverão ser justificadas e controladas, pois geram um custo para a organização.

### **INDICADOR CUMPRIMENTO DE PROGRAMA DE MANUTENÇÃO EM CENTROS DE TRABALHO**

O indicador Cumprimento de programa de manutenção em centros de trabalho se refere às atividades de manutenção interna que são executadas para garantir o bom funcionamento da infraestrutura. A base de cálculo são as atividades programadas, não se considera neste indicador as atividades necessárias, sendo assim as atividades necessárias não chegam ao conhecimento da gestão que não poderá se programar a médio e longo prazo para realizar nenhuma ação.

Para melhor conhecimento da gestão, deverão ser consideradas as ações programadas e as atividades necessárias que não estão incluídas na programação.

#### **PLANO DE AÇÃO**

<i>What</i> <b>O quê</b>	<i>Who</i> <b>Quem</b>	<i>Where</i> <b>Onde</b>	<i>When</i> <b>Quando</b>	<i>Why</i> <b>Por quê</b>	<i>How</i> <b>Como</b>	<i>How much</i> <b>Quanto</b>
Criação de indicadores/ Metas para o nível tático	Gerencia regional e diretoria Nacional	Brasil	Mensal	Os gestores também precisam ter metas para cumprir e apresentar resultados	Em base a análise SWOT realizada anualmente, estabelecer metas para debilidades.	Sem custos
As metas para os indicadores deverão ser determinadas pelo nível tático	Gerencia Regional	Brasil	Mensal	Os gerentes precisam impor metas desafiadoras para a operação	Considerando a demanda do Cliente, capacidade produtiva e resultados anteriores.	Sem custos
				As metas não	Para as	

Considerar a produtividade ponderando o tempo execução da atividade	Gerencia Regional/ Gestão da Qualidade	Brasil	Contínuo	remetem ao tempo de execução da atividade e sim o tempo de avaliação	diversas atividades deverão ser estimados tempos de execução.	Sem custos
Concepção de critérios para Amostragem das análises	Gerencia Regional/ Gestão da Qualidade	Brasil	Mensal	Determinar amostragem para avaliar e os recursos necessários	Calcular a média de atividades executadas e o tempo para fiscalização	Possíveis contratações de recursos destinados fiscalização
Ausência de Reciclagem dos colaboradores para tratativa dos desvios	Gerencia Regional/ Gestão da Qualidade/ Rh	Brasil	Mensal	Capacitar o colaborador para garantir a qualidade nos casos de avaliação não satisfatória	Para as ações sobre os desvios incluir treinamentos e reciclagem dos funcionários.	Gastos com material de escritório/ hora aula de instrutores quando necessário
Redução do intervalo entre avaliações com o Cliente	Gerencia Regional/ Gestão da Qualidade	Brasil	Mensal	Monitorar as queixas e solicitações do Cliente em reuniões, e-mails, etc.	Incluir no escopo de satisfação do Cliente resultados de reunião, e-mail, etc.	Sem custos

Com a aplicação das constatações da ferramenta 5W2H a organização terá sua gestão aprimorada ao alterar o atual sistema de medição de desempenho realizando ajustes nos processos aplicados para a obtenção das metas para os indicadores, os resultados obtidos serão mais próximos da realidade e de grande utilidade para a Gestão estratégica.

Quando indicadores e metas forem atribuídos também para o nível tático, a gestão torna-se ativa, pois terá que apresentar resultados, buscando novos recursos e novas soluções, pois uma gestão sem metas é uma gestão passiva que apenas mantém as formalidades burocráticas.

Assim como as metas sendo tratadas com seriedade, determinadas pelo nível tático para o operacional haverá estímulo e motivação para alcançar os resultados propostos, aumentando a produtividade.

Ao reformular a avaliação da percepção do cliente, a organização consegue maior sinergia com o gestor contratante, mantendo por mais tempo os contratos e garantindo uma maior demanda para contratos futuros, aumentando os ingressos.

Com a implantação de reciclagem dos colaboradores, o padrão de qualidade nas atividades executadas aumenta, além de reduzir os custos de indenizações e rotatividade de funcionários com possíveis desligamentos.

Quando o conceito de produtividade for avaliado, a organização ganha com a redução ou realocação de funcionários em postos que não trazem resultados aumentando os resultados com o melhor aproveitamento dos recursos humanos.

Os critérios amostragem garantem a avaliação de dados de forma proporcional em toda a organização, desta forma os funcionários terão maior cuidado visto que as atividades terão maior fiscalização e a organização solidificará o planejamento para o número de funcionários necessários para fiscalização.

Os resultados serão concretos em termos de produtividade, redução de custos e aumento da receita, além disso, as decisões dentro da organização serão assertivas pois a base de dados proporcionará avaliações úteis para um diagnóstico da situação atual.

## **CONCLUSÃO**

Um dos princípios da gestão da qualidade determinado na ABNT NBR ISO 9001:2015 é a tomada de decisão baseada em evidência. Para este princípio se concretizar dentro da organização, é necessário que o sistema de medição de desempenho implantado proporcione dados verídicos, confiáveis e úteis para auxiliar a Gestão estratégica em suas decisões.

O sistema de medição começa quando a organização estabelece os objetivos estratégicos. A partir dos objetivos, a definição dos indicadores serão tão-somente resultados alcançados com as metas estabelecidas para monitorar a que distancia a organização está de alcançar os seus objetivos.

As metas representam o ideal em que a organização deverá alcançar para o pleno funcionamento. Quando as metas e os aspectos estão definidos, em todos os critérios, os desvios surgem e sendo confiáveis as decisões podem ser tomadas.

Ao longo do estudo de caso se analisou a importância que a determinação de metas e critérios de avaliações tem para a obtenção de dados relevantes, uma vez que no sistema implantado os indicadores estão de acordo com os objetivos estratégicos, porém as metas que servem de base para o cálculo do percentual do resultado não têm critérios claros para

definição, podendo ser determinado como melhor ajustar ao interesse da gestão ao oposto do interesse da organização.

Desta forma os resultados dos indicadores de desempenho analisados encontrados apresentam poucos desvios impossibilitando diagnósticos claros. Assim sendo, as oportunidades de melhorias não são refletidas nos indicadores visto que as metas e os critérios estão viciados.

Conclui-se que os objetivos são determinados pela gestão estratégica, os indicadores monitoram o seu cumprimento, onde os desvios em relação à meta deverão ser analisados e decisões tomadas para que a organização cumpra o objetivo proposto, mas se as metas não estão claramente definidas, ficam vulneráveis, atendendo mais aos interesses da gestão em mostrar bons resultados que os objetivos da organização em mostrar resultados reais.

## REFERÊNCIAS

ANATEL, Agência Nacional de Telecomunicações: *Mapeamento de redes de transporte*, 2020. Disponível em: <<https://www.anatel.gov.br/dados/mapeamento-de-redes>>. Acesso em: 15 set. 2020.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000/2015 - *Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário*. 03. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001/2015 - *Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos*. 03. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

CAMPOS, Wemerson A. *ISO 9001: Princípios e Requisitos*. 02. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2018.

DAYCHOUM, Merhi. *40 + 16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 06. Ed. Rio de Janeiro: Brasport ; 2016.

FALETTI, Leonardo. *Planejamento Estratégico: Formulando e Executando Estratégias Vencedoras*. 02. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2015.

FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos objetivos à ação*. 00. Ed. Rio de Janeiro: Altos books; 2017.

JUNIOR, Floriano Ferreira. *Indicador Chave de Desempenho: KPI*. eBook Kindle Amazon, 2020

SILVA, Maurício Corrêa da; SILVA, José Dionísio Gomes da. *Avaliação de Desempenho nas instituições públicas e Privadas: Análise de componentes principais e Análise fatorial*. 00. ed. São Paulo: Alínea, 2020.

SOUZA, José Orlando de Lima. *50 Ferramentas de Gestão: Diagnosticar e resolver problemas*. 01. ed. Rio Grande, do Norte: Edição do Kindle, 2020.

MAGALHÃES, Carlos. *Centro de Serviços Compartilhados: Estratégias para Maximizar o Valor de sua Organização*. 02. ed. São Paulo: All Print Editora, 2018.

## ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Como citar:** DE LIMA, Wesley Moraes Caires; MARTINS, Felipe Fonseca; DA COSTA, Samara R.B.M. *Aplicação de Ferramentas da qualidade no estudo de caso de um laboratório de Análises Clínicas*. In: Revista Digital Simonsen; ISSN 2446-5941; 14ª edição; Rio de Janeiro, julho de 2021.

# **APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO ESTUDO DE CASO DE UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS.**

*Por: Wesley Moraes Caires de Lima<sup>26</sup>  
Felipe Fonseca Martins<sup>27</sup>  
Samara Rebello Brasil Menezes da Costa<sup>28</sup>*

---

<sup>26</sup> Graduando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário de Educação CBM-UNICBE

<sup>27</sup> Mestre em Ciências em Engenharia de Transporte e Professor do Curso de Engenharia de Produção do Centro Unificado Brasileiro de Educação CBM-UNICBE

<sup>28</sup> Mestre em Desenvolvimento Local e Professora e coordenadora do Curso de Engenharia de Produção do Centro Unificado Brasileiro de Educação CBM-UNICBE

## INTRODUÇÃO

É notório que na atualidade existe uma maior necessidade das empresas, seja de pequeno ou de grande porte, tenham processos de produção claramente definidos e estruturados, capazes de assegurar e manter a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Sendo assim, o planejamento e a comunicação são poderosas ferramentas utilizadas para otimizar processos produtivos e reduzir custos operacionais. Além disso, funcionários instruídos e devidamente treinados tem menor chances de cometer erros, fato que minimiza os custos com retrabalhos. Dito isto, faz-se importante destacar a relevância das ferramentas de qualidade como forma de melhorar os processos e serviços nas organizações.

Destaca-se também a relevância da utilização do ciclo PDCA como ferramenta do sistema de gestão da qualidade, promovendo resultados eficazes e confiáveis dos processos de uma organização. É um método contínuo de melhoria nos processos, facilita nas tomadas de decisões, estabelece a padronização dos processos entre outras ações.

Destarte, é indiscutível que a gestão da qualidade e as ferramentas utilizadas para a melhoria de processos são inseparáveis da mentalidade globalizada.

O conceito de qualidade teve o seu crescimento a partir de 1920 com a Primeira Guerra Mundial, sem deixar de citar também a revolução industrial que teve participação importante para o surgimento dos conceitos de qualidade, contudo podemos trazer referências ainda mais longínquas como o código de Hamurab que previa uma punição para construtores que fizessem casas mal feitas ou que pudessem causar danos aos moradores, isso é um claro indício de que já se pensava em “qualidade” mesmo quando não se tinha conceitos definidos. (OLIVEIRA,2004)<sup>29</sup>

Na gestão laboratorial, temos o registro do início do conceito de qualidade com a criação do Colégio Americano de Cirurgiões (CAC), por volta de 1924. Nos anos seguintes outros órgãos foram criados no com o objetivo de melhorar e estudar o processo com a finalidade de promover qualidade no setor de saúde. (VIEIRA, 2012, p. 29)<sup>30</sup>

Posteriormente, outras entidades acreditadoras foram criadas, dentre as quais a mais respeitada na américa latina é a Norma PALC (Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos) da SBPC/ML (Sociedade Brasileira de Patologia Clínica/Medicina Laboratorial).

---

<sup>29</sup> COSTA, Neto; OLIVEIRA, Pedro Luiz de. Administração com Qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010. 356 p.

<sup>30</sup> VIEIRA, Geraldo Filho. Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2012. 29 p.

A Norma PALC foi criada com o objetivo de promover o aperfeiçoamento científico em Medicina Laboratorial disseminando conhecimento e fortalecendo sua relevância na assistência à saúde. Foi criada em 1998 pela SBPC/ML com a finalidade de garantir a melhoria contínua nos laboratórios de análises clínicas.

Atualmente, existem diversas normas acreditadoras que utilizam e difundem o conceito de qualidade e suas ferramentas, contudo, o presente artigo tem como finalidade expor o estudo de caso desenvolvido no laboratório situado na Zona Oeste do Rio de Janeiro e aplicação da Norma PALC e as Ferramentas da qualidade para resolução do caso apresentado.

O Laboratório onde foi elaborado o estudo de caso, no ano de 2019 decidiu por optar pela acreditação da norma PALC. Foi então criada a Gestão da Qualidade para que junto com a Direção do Laboratório pudesse definir as especificações da qualidade para o laboratório e o dimensionamento das metas a serem atingidas. Segundo Miguel e Rotondaro, (2005, p.320)<sup>31</sup> a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade trará o sucesso pretendido se o capital investido para a melhoria trouxer mais benefícios do que custos. Esse pensamento pode parecer lógico, porém é um erro comumente cometido por diversas organizações. Por um mau dimensionamento das metas, as companhias caem no primeiro erro ao implantar um sistema de melhoria, não define as metas de acordo com a realidade do negócio. Uma frase bem conhecida, dita por William Thomson, pode exemplificar esse equívoco. Segundo Thomson “aquilo que não se pode medir, não se pode melhorar”. (GOZZI, 2015, p. 26.)<sup>32</sup>

Muitas organizações ainda hoje pensam em qualidade como sendo algo custoso e que poderá onerar o orçamento. Dificultando a competitividade e inviabilizando projetos e serviços por ter um alto custo na sua implementação.

Para Crosby (1990):

“Qualidade não custa dinheiro. Embora não seja um dom, é gratuita. Custa dinheiro as coisas desprovidas de qualidade – tudo o que envolve a não execução correta, logo de saída, de um trabalho” (Crosby, 1990, p. 15.)<sup>33</sup>

Essa afirmação de Crosby pode exemplificar como a mentalidade de algumas organizações ainda está presa no passado. Trazendo para a qualidade o princípio de Pareto, que diz que 20% das falhas demandam 80% das receitas. Diante disto, conclui-se que é mais custoso para a organização não ter um sistema de melhoria.

---

<sup>31</sup> MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ROTONDARO, Roberto Cilioli. Abordagem econômica da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de, 2005.

<sup>32</sup> GOZZI, Marcelo Pupim, organizador. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia Universitária Person)

<sup>33</sup> CROSBY, Philip. B. Qualidade é um investimento. 3.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.

A acreditação pela PALC é requisito obrigatório para que o laboratório possa firmar novas parcerias, ser mais competitivo e ter um aumento nas receitas, além de promover a redução de custo em todo laboratório.

Em suma, a norma PALC é uma releitura da norma ISO 9001:2015. Com uma abordagem voltada a processos laboratoriais e específicos para análises clínicas.

De acordo com a Norma PALC (2021):

“A norma PALC beneficia diretamente, além dos laboratórios, os médicos, que amparam suas decisões em resultados de exames laboratoriais mais confiáveis, consequentemente repercutindo positivamente também na saúde de seus pacientes.”<sup>34</sup>

Os exames laboratoriais são responsáveis por 70% das tomadas de decisões médicas. Atualmente, a norma PALC está presente em 40% do total das análises clínicas feitas no Brasil. Isto demonstra a importância e a dimensão da norma para os padrões de qualidade na saúde (PALC,2021)<sup>35</sup> e para a sociedade, quando promove melhoria no atendimento aos pacientes do sistema de saúde.

Segundo CUNHA (2019)

O mundo organizacional vive em um ambiente competitivo, em que as empresas estão cada vez mais inseridas no contexto da urgência e a preocupação com a melhoria contínua da qualidade dos produtos e processos apresentados por uma organização. A implementação de um sistema ou programa de melhoria da qualidade possibilita a subtração de desperdícios, a redução da necessidade de inspeção, o crescimento da satisfação dos clientes, a diminuição do índice de produtos defeituosos e outros inúmeros progressos que acarretam na alavancagem da produtividade e competitividade da empresa.  
36

Dada a sua importância para a melhoria de processos, a Norma PALC foi importante para nortear todos os processos do laboratório e fundamental para reduzir custos operacionais, aumentando a competitividade da empresa no cenário atual.

Nesse contexto, nota-se que as organizações não atuam sem planejamento. Todas as suas metas necessitam ser prudentemente idealizadas para serem e implantadas projetando alcançar metas positivas. Em um cenário cada vez mais concorrente é fundamental que as tomadas de decisões sejam fundamentadas. Para isso, é importante conhecer e analisar os indicadores que são gerados para os processos estratégicos.

<sup>34</sup> SBPC/ML. CALC - Comissão de Acreditação de Laboratórios Clínicos. “Norma do PALC – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos”, Versão 2021. Disponível gratuitamente no site <http://www.sbpc.org.br>

<sup>35</sup> Idem, pp. 3.

<sup>36</sup> CUNHA, Diego. Gestão da Qualidade dos Processos Produtivos de uma Organização Produtora de Papéis Descartáveis.

O presente artigo tem como finalidade expor o estudo de caso desenvolvido no laboratório situado na Zona Oeste do Rio de Janeiro. Como foram utilizadas as ferramentas da qualidade para promover melhoria e o plano de ação elaborado, bem como a otimização dos processos do laboratório que possibilitaram a redução de custo e aumento da competitividade no Laboratório.

## **DESENVOLVIMENTO**

A utilização das ferramentas de qualidade, pelas organizações está correlacionada pela ótica de reconhecer e eliminar os motivos que geram falha no processo produtivo, para garantir aumento da produtividade e qualidade, por essa razão é incorporado à utilização de métodos distintivos, diagrama e esquemas que geram maiores soluções do que as técnicas não planejadas. Sobre as Ferramentas da Qualidade, Toledo (2013)<sup>37</sup> as descreve dividindo de acordo com o seu grau de importância. Existem divisões de níveis para o uso de ferramentas e técnicas de qualidade, que podem ser separadas da seguinte maneira: básicas, intermediárias, avançadas e métodos de planejamento de qualidade. Os recursos técnicos da qualidade que auxiliam o monitoramento para a tomada de decisão, podem ser de uso simples ou comum como: as folhas de inspeção, tabela de contagem, histograma e diagrama de dispersão, diagrama de causa e efeito, espinha de peixe, análise de Pareto e ainda os gráficos que auxiliam o controle da qualidade. Considerados também como sendo de uso não tão comum, podem ser classificados como sendo mais moderados, como algumas ferramentas estatísticas, a saber: a amostragem, conclusão estatística, ferramentas parametrizadas. E em seguida, os métodos mais aprimorados, como o método de Taguchi, ou técnica de Design Robusto. Segundo CASTRO (2001), o método Taguchi busca trabalhar as possíveis variáveis de modo que haja a otimização em todo o processo produtivo. Por conseguinte, uma melhor interação com o meio ambiente como um todo, uma vez que há um uso racional e parametrizado dos recursos e esforços.

---

<sup>37</sup> TOLETO, José Carlos; ET AL. Qualidade: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 397 p.

Figura 1 – Sistema de Gestão da Qualidade.



Fonte: Endeavor Brasil

As ferramentas da qualidade, se bem implementadas, são estrategicamente de apoio a tomada de decisão gerencial.

Segundo SELEME; STADLER (2012):

A aplicação das ferramentas da qualidade pelas organizações contribui para diminuir a restrição na colocação desses produtos no mercado, bem como para reduzir a longo prazo os custos dos produtos e dos processos, o que ainda aumenta ainda mais a competitividade da organização.

A qualidade não é apenas mais uma opção das instituições, pois a concorrência utiliza metodologias e ferramentas com objetivos de extrair delas todo o potencial de melhoria e aceitação dos produtos. São ferramentas simples e muito eficazes que auxiliam o gestor na solução de problemas e ainda permitem o crescimento do ser humano em direção à melhoria da qualidade de vida.<sup>38</sup>

Uma das ferramentas primordiais utilizadas na gestão da qualidade foi o ciclo PDCA, pois é uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão, além de dar uma visão mais clara sobre cada ponto. Sendo separada em ações, torna-se fácil a sua utilização de forma mais assertiva.

O PDCA pode ser classificado então como um método de melhoria contínua, onde a sua aplicação não tem um fim predefinido, mas uma contínua busca para a melhoria dos processos pelos quais a ferramenta é submetida. (SALEMA; STADLER, 2012).<sup>39</sup>

<sup>38</sup> SELENE, Robson; STADLER, Humberto. Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2012. 180 p.

<sup>39</sup> Idem, pp. 7.

Figura 2 – Ciclo do PDCA.



Fonte: SELEMA; STADLER (2012)

A figura 2 demonstra claramente o objetivo da ferramenta de melhoria contínua. As descrições das ações a serem tomadas denotam a real intenção na utilização do método. Observa-se que a roda da melhoria está subindo um plano inclinado, deixando claro que esse processo deve ser contínuo para que se tenha melhores resultados.

Assim, como forma de melhoria contínua o ciclo do PDCA comumente é utilizado em conjunto com outras ferramentas da qualidade, como forma de se obter uma visão mais analítica para a melhor tomada de decisão.

Segundo JURAN (1992).

Uma definição usual de controle é verificar e direcionar ação. Isso significa comparar os resultados reais de uma ação com um padrão ou alvo, monitorando a disparidade entre os dois, e adotar medidas corretivas se essa disparidade se tornar anormalmente grande.<sup>40</sup>

O planejamento pode ser associado às ferramentas que tem por finalidade localizar a causa raiz do problema. Pode ser utilizado por exemplo, o Brainstorming, os 5 porquês ou ainda o diagrama de Ishikawa, mais conhecido como espinha de peixe ou 6M e também o diagrama de Pareto, uma ferramenta de estatística, contudo de grande valia para a tomada de decisão.

<sup>40</sup> JURAN, J. M. Controle da Qualidade Handbook. Vol. VI. São Paulo: Makron Books, 1992.

Ligadas a fase de execução e verificação, que é representada na ferramenta PDCA por “D” e “C”, respectivamente, tem a ferramenta 5W2H. Sendo assim, pode ser sistematizado um plano bem definido que compreende a parte de análise até a conclusão do problema proposto ou não conformidade. É assertivo afirmar que essas ferramentas estão ligadas intrinsecamente.

Na realidade, toda a coordenação da análise deverá ser através da utilização do MASP, como forma de validar a solução proposta (SALEMA; STADLER, 2012).<sup>41</sup>

A acreditação da norma PALC, contribuiu significativamente para a mudança da cultura organizacional. Houve uma maior interação no sentido de solução de problemas e correção de não conformidades.

Ferramentas gerencias foram implementadas para facilitar a tomada rápida de decisão e análise dos processos não conformes. O GESTQUAL, software utilizado pela gestão da qualidade que facilita a disponibilização dos documentos estratégicos e procedimento operacional padrão (POP).

Outro software utilizado ainda no laboratório é o MANTEC. Voltado para gestão de equipamentos, foi de suma importância para o processo produtivo do laboratório, tornando o gerenciamento da produção mais eficiente. As paradas de máquinas e a indisponibilidade dos equipamentos no laboratório passaram a ser tratados como forma de mitigar o impacto e o desperdício na linha de produção.

Dois indicadores importantes adotados pelo software são os MTTF (Tempo Médio até Falhar) e o MTBF (Tempo Médio entre Falhas), esses indicadores passaram a ser utilizados juntamente com as ferramentas de análise e melhoria de processos.

Em maio de 2020, a gestão de equipamentos verificou através das análises das ferramentas, que havia um número muito alto de quebra de centrifuga no Núcleo Técnico Operacional (NTO). Analisando melhor o problema verificou que também havia um alto número de Ordem de Serviço (OS) referente ao equipamento da empresa ROCHE (fornecedora de equipamentos laboratoriais), equipamentos esses de ponta e de alta tecnologia, utilizados em poucos equipamentos no Brasil. Partindo desse problema, a gestão de equipamentos, juntamente com a gestão da qualidade e o setor de bioquímica, decidiu aplicar estudos para localizar a fonte do problema. Iniciou-se então a coleta de dados nas filiais e no NTO.

---

<sup>41</sup> Idem, pp. 7.

O problema apresentado foi nos equipamentos: centrífugas RDE i, Cobas 6000 e Cobas 8000 / E801. O ponto de partida então foi fazer a rastreabilidade das amostras que vinham dos postos de coleta para serem analisados na unidade. Foram evidenciados alguns problemas. Ficou evidente que uma quantidade significativa das amostras chegava com o volume abaixo do preconizado, sem centrifugar, várias etiquetas no mesmo tubo, coleta feita em tubo errado ou ainda aliquotagem de exames. Sabia-se já nesta fase do estudo que os problemas apresentados poderiam trazer paradas na linha de produção, sobretudo nos equipamentos da ROCHE. As amostras com pouco volume além de causar o entupimento da probe (sonda em inglês) do equipamento, era responsável ainda por um aumento no custo da análise do exame e atraso na rotina do setor.

A probe do equipamento é o nome dado a ponteira do equipamento que entra no tubo com a amostra para fazer a retirada do material para a análise. Em alguns casos tem a mesma espessura de uma agulha de injeção

Figura 3 – Probe de Reagentes e Amostras



Fonte: o Autor

Como forma de conseguir analisar a amostra o setor de técnico utilizou um recurso chamado eppendorf. Para o laboratório artificialmente gera mais custo para a operação. O eppendorf é um micro tubo utilizado para os tubos que chegam no setor técnico com pouca amostra. Na figura abaixo o exemplo desse mecanismo utilizado no laboratório.

Figura 4 – Foto do Eppendorf



Fonte: Ilustração retirada a internet.

Os tubos com pouca amostra representam um problema grave de entupimento, pois devido ao baixo volume pode ocorrer a pipetagem (retirada do material dentro do tubo) da amostra junto com o gel separador. O gel separado é utilizado em alguns tubos de análises clínicas e tem a função de separar através da centrifugação o soro (plasma) das células sanguíneas.

Figura 5 – Ocorrências com amostras



Fonte: o Autor

Munidos dessas informações, foram quantificar por duas semanas as amostras que chegavam com algum tipo de problemas e analisar utilizando o gráfico de Pareto.

O gráfico abaixo representa os primeiros dados que foram analisados para a melhoria do problema apresentado no setor técnico.

Figura 6 – Gráfico de Pareto



Fonte: o Autor.

Sendo assim, ao montar o gráfico de Pareto, ficou evidente que o maior problema era as amostras que chegavam com volume abaixo do permitido. Este problema acarreta uma série de impactos no setor produtivo do laboratório, como: a quebra de equipamentos de ponta por entupimento, a utilização de dispositivo para que a agulha (ependorf) do equipamento consiga pipetar a amostra e a falta de guarda do material do paciente por falta de volume, deixando de atender a legislação da ANVISA.

Como forma de entender melhor o problema, foi gerado também o gráfico de Pareto com o cruzamento de informações das quantidades de ocorrências x a unidade de coleta.

Figura 7 – Porcentagem X Unidades

UNIDADES	OCORRÊNCIAS	%	%ACUMULADO	META
CRG	79	13,46%	13,46%	80%
BRX	32	5,45%	18,91%	80%
CZA	29	4,94%	23,85%	80%
NLP	29	4,94%	28,79%	80%
BG2	28	4,77%	33,56%	80%
COL	24	4,09%	37,65%	80%
NIG	23	3,92%	41,57%	80%
DOW	22	3,75%	45,32%	80%
LBI	21	3,58%	48,89%	80%
QUE	21	3,58%	52,47%	80%
CRG 2	20	3,41%	55,88%	80%
NIG 2	20	3,41%	59,28%	80%
STA	18	3,07%	62,35%	80%
SJM	17	2,90%	65,25%	80%
PEN	13	2,21%	67,46%	80%
DCX	12	2,04%	69,51%	80%
CCA	11	1,87%	71,38%	80%
FRE	11	1,87%	73,25%	80%
CEN	10	1,70%	74,96%	80%
MEI	10	1,70%	76,66%	80%
ALC	9	1,53%	78,19%	80%
PLD	9	1,53%	79,73%	80%

Fonte: o Autor

A tabela acima, mostra quanto a porcentagem das ocorrências da unidade representa dentro do total das ocorrências analisadas no período. Esta análise foi importante para entender onde se encontrava o maior quantitativo de problemas dentro do período analisado, mas também abriu margem para questionamento. O primeiro questionamento foi a quantidade de atendimento no período. Na realidade a comparação deveria ser entre as ocorrências observadas nas unidades com a quantidade de atendimento de pacientes. A tabela anterior mostra a unidade de posto de coleta situada em Campo Grande, bairro da zona oeste do Rio de Janeiro, como sendo a primeira colocada no número de ocorrências. A segunda colocada é a unidade de Belford Roxo, situada na mesma cidade que apresentou um quantitativo bem mais baixo quando comparada com a unidade de campo grande.

O gráfico a seguir mostra melhor essa disparidade entra a unidade de Campo Grande com as demais. Em um primeiro momento foi proposto a utilização de melhoria no processo referente a essas unidades que estão como primeiro da listagem de ocorrência.

Figura 8 – Gráfico de Pareto



Fonte: o Autor

Contudo, quando confrontadas as informações coletadas com a quantidade de atendimento realizados nas unidades neste mesmo período, evidenciou-se que a unidade de Campo Grande apresentava um quantitativo alto de ocorrências, mas quando comparado ao volume de atendimento, a unidade ficava na quarta colocação. A tabela a seguir para melhores conclusões, trará maiores esclarecimentos.

Figura 9 – Classificação de Ocorrências

CLASSIFICAÇÃO POR OCORRÊNCIAS				CLASSIFICAÇÃO POR %			
UNIDADES	OCORRÊNCIA	TOTAL DE ATENDIMENTO	%	UNIDADES	OCORRÊNCIA	TOTAL DE ATENDIMENTO	%
CRG	79	1787	4%	LBI	21	361	6%
BRX	32	1304	2%	COL	24	457	5%
CZA	29	680	4%	DOW	22	433	5%
NLP	29	1698	2%	CRG	79	1787	4%
BG2	28	1333	2%	CZA	29	680	4%
COL	24	457	5%	PEN	13	478	3%
NIG	23	2245	1%	BRX	32	1304	2%
DOW	22	433	5%	ALC	9	421	2%
LBI	21	361	6%	CRG 2	20	944	2%
QUE	21	1081	2%	BG2	28	1333	2%
CRG 2	20	944	2%	QUE	21	1081	2%
NIG 2	20	1748	1%	NLP	29	1698	2%
STA	18	1147	2%	STA	18	1147	2%
SJM	17	1685	1%	DCX	12	815	1%
PEN	13	478	3%	MEI	10	728	1%
DCX	12	815	1%	FRE	11	880	1%
FRE	11	880	1%	CEN	10	820	1%
CCA	11	921	1%	CCA	11	921	1%
MEI	10	728	1%	NIG 2	20	1748	1%
CEN	10	820	1%	NIG	23	2245	1%
ALC	9	421	2%	SJM	17	1685	1%

Fonte: o Autor

Dessa forma, pode-se ver claramente que a unidade de Largo do Bicão (LBI) é a unidade com maior percentual de ocorrências, ou seja, 6% dos atendimentos feitos na unidade apresentam algum tipo de problema.

A gestão da qualidade do Laboratório começou a rever os procedimentos que a empresa já havia descrito em forma de POP (procedimento operacional padrão). O POP é a descrição com riqueza de detalhes, o que garante que qualquer colaborador pertencente ao processo, munido das informações desse documento consegue reproduzir o mesmo resultado esperado

Afim de localizar a causa raiz do problema e aplicar treinamentos. Foi proposto um fluxo de investigação para tratar as ocorrências e aplicar o modelo de Ishikawa para ter a real dimensão das causas e impactos no laboratório.

O problema inicial de quebras de centrífugas levou a uma serie de investigações dentro da empresa, como: leituras de POP's, investigação no fluxo de recebimento de amostras. Como consequência, ficou constatado que havia divergência nos procedimentos descritos na empresa. Tais divergência acarretavam em procedimentos diferente adotados nas filias para a centrifugação de amostra, consequentemente havia a necessidade de nova centrifugação no NTO (Núcleo Técnico Operacional), o que acarreta estática na amostra. A

estática na amostra atrasa a rotina, uma vez que o sensor dos equipamentos COBAS não conseguem fazer a correta pipetagem da amostra dentro do tubo, provocando um excesso de parada na linha.

Figura 10 – Fluxo de investigação



Fonte: o Autor.

O setor de Triagem do laboratório é responsável pela separação, classificação e distribuição das amostras para o setor. É nesta fase de análise que os possíveis problemas oriundos das unidades de coletas são detectados pelos técnicos e tratados de acordo com cada tipo de exame e problema encontrado. Contudo, ficou evidente que o setor de triagem apenas fazia a separação e distribuição de amostras, não se importando com problemas encontrados nas amostras. Desta forma, havia uma sobre carga dos setores técnicos, onde deveriam separar por tipo de problemas para serem tratados antes de começarem sua rotina de trabalho. Por vezes essa triagem ineficiente acabava provocando parada da linha de produção e subdimensionamento da mão de obra do setor.

Chegando no setor de destino, as amostras então eram classificadas e tratadas como preconiza os documentos do laboratório.

Figura 11 – Separação e Classificação de amostras.

### Chegada das amostras no setor Técnico



#### Separação e Classificação de Amostras

- Pouca amostra
- Sem centrifugação
- Mais de uma etiqueta por tubo
- Aliquotagem de HIV, HEPATITES e BHCG

Fonte: o autor

A separação e classificação das amostras na foto acima foi feita no setor de bioquímica do laboratório. Diversos problemas são identificados nesta etapa, contudo não são contabilizados e tratados, o que não promove melhoria no processo. Além de tubos com pouca amostra ou tubos sem centrifugar, evidenciou-se também aliquotagem feitas em exames de HIV, coleta realizada em acesso de soro, tubos vazios. Esses problemas são graves, pois além de afetar a qualidade dos laudos emitidos pelo laboratório, diminuindo a credibilidade da sociedade médica, ainda incorrem em custos para o laboratório, e custo que até o momento o laboratório não conhecia em parte onde era despendido tais recursos.

### **INVESTIGAÇÃO DA CAUSA RAIZ**

Para a localização da causa raiz, foi utilizada a ferramenta dos 5 porquês, por ser mais simples e mais recomendada para problemas menos complexos. A atuação atacou duas frente de problemas. O problema com as centrífugas e os problemas com as amostras.

Referente à centrifugação, a investigação da causa raiz demonstrou que a centrifugação é feita de maneira incorreta por não usarem os procedimentos descritos nos POP do laboratório. A falta de utilização dos procedimentos descrito se dá por falta de treinamento dos colaboradores quando contratados. Alguns colaboradores não conheciam a existência dos documentos e a ferramenta da gestão da qualidade onde os mesmos eram disponíveis.

Outro problema identificado nesta parte da investigação da causa raiz é a alta rotatividade na empresa.

Figura 12 – Investigação no NTO com 5 Porquês

• **Problemas com Amostras**

Porque chegam amostras inadequadas no NTO?
R: Porque as unidades não estão centrifugando de maneira correta.
Porque não centrifugam de maneira correta?
R: Porque não utilizam o procedimento descrito no manual.
Porque não utilizam o procedimento descrito?
R: Porque não houve treinamento eficaz ou há muita rotatividade entre os colhedores.

Fonte: o Autor

A falta de treinamento aliada com a alta rotatividade formou uma combinação que compromete diretamente a qualidade do serviço prestado, aumentando o gasto de insumos, gerando uma maior quantidade de lixo biológico e conseqüentemente tendo um maior aumento no gasto de receita que poderia ser aplicada em outras áreas da empresa.

No setor de triagem, encontraram basicamente os mesmos problemas de falta de treinamento e capacitação para os colaboradores, a falta de plano de cargo e salários e inclusive plano de capacitação para os funcionários.

Figura 13 – Investigação no setor técnico com os Porquês.

• **Problemas com Amostras**

Porque o setor técnico recebe muitas amostras inadequadas?
R: Porque a triagem faz apenas o recebimento e a pistolagem do material sem a devida conferência.
Porque a Triagem faz apenas o recebimento e pistolagem do material sem a devida conferência?
R: Não segue o planejamento dos processos da Triagem.
Porque não segue o planejamento dos processos da Triagem?
R: Falta treinamento de capacitação e avaliação do colaborador.

Fonte: o Autor.

## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

A gestão da qualidade utilizou o diagrama de causa e efeito ou também conhecida como 6M. Foi importante para a montagem dos planos de ações que seriam montados. Desta forma, ocorreu uma maior agilidade na tomada de ação e maior assertividade nas ações propostas.

Figura 14 – Diagrama de causa e efeito.



Fonte: o Autor

A análise do diagrama de causa e efeito foi importante para nortear futuras ações tomadas na empresa. Novos procedimentos foram abordados por setores estratégicos do laboratório.

O setor com mudança mais significativa foi o RH da empresa. Faltava a definição no critério de contratação de funcionário que eram destinados aos trabalhos nos postos de coleta, faltava definir critérios de avaliação de desempenho e cronograma de treinamento e capacitação. Essa mudança no procedimento interno da empresa não teve um custo inicial grande, mas deu resultado nos primeiros meses de monitoramento.

Destaca-se ainda a otimização dos recursos e redução de gastos manutenção corretiva, perda de reagentes utilizados para a análise das amostras e a diminuição de geração de lixo biológico.

## **PLANO DE AÇÃO**

Sendo assim, foi elaborar o plano de ação com o objetivo de diminuir as ocorrências com equipamento e a adequação no recebimento de amostras inadequadas. Foi utilizada a ferramenta 5W2H para a elaboração das ações que seriam tomadas pelos setores impactados com as ocorrências.

O plano de ação abaixo foi apresentado na reunião da diretoria e no final do período final do prazo inicial de trabalho, foram revisadas as tarefas apresentadas no 5W2H. Os pontos que necessitavam de melhoria foram verificados aplicando o ciclo do PDCA afim de cogitar possíveis melhoramentos ou autorizar a padronização no processo estudado.

Os resultados apresentados foram animadores, a empresa conseguiu significativa diminuição de ocorrências com o recebimento de amostras inadequadas. Houve ainda a diminuição das ocorrências referente aos equipamentos utilizados nos setores técnicos.

Figura 15 – Plano de ação 5W2H.

PLANO DE AÇÃO						
OBJETIVO: DIMINUIR PROBLEMAS COM EQUIPAMENTOS E A QUANTIDADE DE AMOSTRA INADEQUADAS						
WHAT - O QUE SERÁ FEITO?	WHY - PORQUÊ?	WHERE - ONDE?	WHO - QUEM?	WHEN - QUANDO?	HOW - COMO?	HOW MUCH - QUANTO? (R\$)
Revisar o último treinamento aplicado	Identificar falhas nos processos que podem ser oriundas de treinamentos	No NTO	Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Imediato	Verificar documentos e comprovações de treinamentos	R\$ 0,00
Verificar os processos de coleta	Identificar falhas no processo que impactam na amostra	No NTO	Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Imediato	Verificar os Pop's de coleta e os fluxos de trabalho	R\$ 0,00
Verificar o processo de contratação de pessoal	Para uma melhor seleção do colaborador	No NTO	Departamento Pessoal, Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Prazo de 45 dias	Verificar os pop's de processo de contratação e a definição de perfil de vaga	R\$ 0,00
Revisão do processo de centrifugação de amostras	Para uma padronização dos critérios de centrifugação	No NTO	Supervisão Técnica, Gestão de Equipamentos e Gestão da Qualidade	Prazo de 45 dias	Verificar os pop's de centrifugação e definir pontos de calibrações	R\$ 0,00
Treinamento para os colaboradores das unidades	Reduzir falhas no processo	No NTO	Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Imediato	Aplicação de treinamentos por slides e provas práticas	R\$ 0,00
Revisão dos POP's GER-005, 014 e 028	Há divergência de informações nos documentos	No NTO	Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Prazo de 45 dias	Leitura e atualização dos documentos	R\$ 0,00
Plano de treinamento e avaliação dos colaboradores	Para padronização das técnicas de coletas	No NTO	Supervisão Técnica e Gestão da Qualidade	Imediato	Apresentação por Slides, leitura de documentos ou aulas práticas	R\$ 0,00

Fonte: o Autor

Toda a investigação de melhoria que foi feita revelou a necessidade de revisão dos processos técnicos do Laboratório. Pops foram revisados e novas frentes de melhoria foram revistas.

Dessa forma, ficou evidente a importância do setor da Qualidade para o laboratório. Foram dadas novas atribuições ao setor com a finalidade de estudo e melhoria no processo. A visão sistêmica passou para todas as camadas da organização, influenciado pelo maior incentivo da Alta Direção.

## CONCLUSÃO

A gestão da qualidade foi importante para o processo de implantação da norma PALC. Uma vez implantada no Laboratório, deu à organização uma maior visão sistêmica e capacidade analítica dos processos e serviços.

O estudo de caso analisado teve o seu sucesso pretendido uma vez que serviu de divisor na organização. Toda reestruturação advinda da acreditação, capacitou as áreas envolvidas para que olhassem os seus processos e pudessem melhorá-los.

Além disso, podemos destacar a importância que as ferramentas da qualidade têm na tomada de decisão e preparação para a elaboração do plano de ação, sem deixar de destacar a acreditação da Normal PALC como agente ativo do processo de melhoria no ambiente laboratorial, proporcionando qualidade nos serviços prestados na área de saúde no território nacional e mostrando a importância das normatizações para um sistema de saúde.

Infere-se, portanto que a melhoria do sistema de saúde no Brasil pode ser conquistada na sua totalidade, seja na atenção básica ou em centros médicos mais especializados, com propostas governamentais que forcem as instituições de saúde, públicas ou particulares a passarem por sistemas de acreditação de qualidade. É notório que no estudo de caso analisado o sucesso não está diretamente na redução de custo e sim na preservação da vida dos pacientes com laudo e exames feitos com qualidade e confiabilidade.

## REFERÊNCIAS

- COSTA, Neto; OLIVEIRA, Pedro Luiz de. Administração com Qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010. 356 p.
- CROSBY, Philip. B. Qualidade é um investimento. 3.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.
- CUNHA, Diego. Gestão da Qualidade dos Processos Produtivos de uma Organização Produtora de Papéis Descartáveis.
- GOZZI, Marcelo Pupim, organizador. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia Universitária Person).
- JURAN, J. M. Controle da Qualidade Handbook. Vol. VI. São Paulo: Makron Books, 1992.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ROTONDARO, Roberto Cilioli. Abordagem econômica da qualidade. In: CARVALHO, Marly Monteiro de, 2005.
- SBPC/ML. CALC - Comissão de Acreditação de Laboratórios Clínicos. “Norma do PALC – Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos”, Versão 2021. Disponível gratuitamente no site <http://www.sbpc.org.br>.
- SELENE, Robson; STADLER, Humberto. Controle da Qualidade: As Ferramentas Essenciais. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2012. 180 p.
- TOLETO, José Carlos; ET AL. Qualidade: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 397 p.
- VIEIRA, Geraldo Filho. Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2012. 29 p.

