



ARTIGOS COMPLETOS .....	1273
RESUMOS .....	1290



**ARTIGOS COMPLETOS**

ABORDAGEM DESIGN THINKING COMO MÉTODO DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES .....	1274
ASPECTOS GERAIS SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XXI .....	1284

## ABORDAGEM DESIGN THINKING COMO MÉTODO DE FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES

Josélia Galiciano Pedro, Sidinei de Oliveira Sousa

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Presidente Prudente, SP. E-mail: [joselia@unoeste.br](mailto:joselia@unoeste.br)

### RESUMO

A metodologia *Design Thinking* pode ser utilizada como um novo modo de pensar e abordar problemas, é um modelo de pensamento que coloca o estudante no centro da solução, nesta busca é pensado a funcionalidade de um produto ou serviço que será desenvolvido no processo de ensino e aprendizagem. Diante do exposto, a presente artigo se justifica por aprofundar-se na essência do *Design Thinking* enfatizando o processo coletivo de pensar, que é sugerido pela metodologia, por trabalhar com valores e promover habilidades e competências para além do tradicional movimento de aprender conteúdos e responder perguntas prontas. O objetivo do artigo foi analisar metodologia do *Design Thinking* na formação administradores. A metodologia adotada para o desenvolvimento do artigo foi baseada na pesquisa qualitativa, com delineamento exploratório descritivo. O uso da metodologia *Design Thinking* promove a inserção do estudante no processo de ensino e aprendizagem, deixando de ser um agente passivo (que apenas escuta) e passe a ser um membro ativo na construção do saber por meio de estímulos sobre o conhecimento e análise de problemas, alinhando com a realidade do mundo do trabalho. Para tanto, o processo educacional precisa avançar na introdução de estratégias e métodos ativos de ensino e aprendizagem que acompanhem a evolução do conhecimento.

**Palavras-chave:** *Design Thinking*, metodologias ativas, método de formação.

### DESIGN THINKING APPROACH AS A MANAGEMENT TRAINING METHOD.

#### ABSTRACT

The Design Thinking methodology can be used as a new way of thinking and approaching problems, it is a model of thinking that places the student at the center of the solution, in this search the functionality of a product or service that will be developed in the teaching process learning. Given the above, this article is justified by delving into the essence of Design Thinking, emphasizing the collective process of thinking, which is suggested by the methodology, for working with values and promoting skills and competences beyond the traditional movement of learning content and responding ready questions. The objective of the article was to analyze the Design Thinking methodology in the training of administrators. The methodology adopted for the development of the article was based on qualitative research, with a descriptive exploratory design. The use of the Design Thinking methodology promotes the insertion of the student in the teaching and learning process, ceasing to be a passive agent (who only listens) and becoming an active member in the construction of knowledge through stimuli on the knowledge and analysis of problems, aligning with the reality of the world of work. Therefore, the educational process needs to advance in the introduction of strategies and active methods of teaching and learning that accompany the evolution of knowledge.

**Keywords:** Design Thinking, active methodologies, training method.

#### INTRODUÇÃO

O tema do artigo reside na proposta de ensino e aprendizado por meio de uma metodologia de abordagem do *Design Thinking*, visando que os estudantes construam habilidades e competências de reconhecimento de necessidades reais da sociedade, já que no processo da metodologia, incentiva-se a construção do conhecimento para resolução de problemas reais e efetivos.

O conhecimento requer que a aprendizagem seja colocada em destaque, tanto no plano individual como no social, já que a sociedade está ficando cada vez mais complexa e se as pessoas não estiverem

preparadas para lidar com essas complexidades terão dificuldades, diante da constante evolução do mundo do trabalho.

O avanço tecnológico tem propiciado maiores possibilidades de disseminação de informações, mas é preciso desenvolver competências e habilidades no mesmo ritmo para que as pessoas se apropriem desses conhecimentos oriundos das transformações sociais e dos avanços tecnológicos, que demanda uma mudança do perfil profissional.

Lucena (2016) relata que a revolução tecnológica está aliada a uma economia de mercado, oportunizando o desenvolvimento da sociedade de consumo e de uma cultura de massa que se consolidou no século XX. É a parte essencial do processo de socialização das novas gerações, pelo processo de produção, reprodução e transmissão da cultura contemporânea, sendo importante na apropriação crítica e criativa do exercício da cidadania.

A *internet* permitiu uma conectividade sem precedentes, o mundo empresarial da indústria 4.0 vem promovendo um impacto tão forte que esse movimento foi denominado como a quarta revolução industrial.

A quarta revolução industrial ou indústria 4.0 está alterando a forma como trabalhamos e nos relacionamos com o meio em que vivemos. Esta era da digitalização está nos desafiando a experimentar coisas que nunca experimentamos antes, seus impactos dependerão de muitos fatores que ainda não foram plenamente mensurados. No campo organizacional, estamos vivendo profundas mudanças em escala, alcance e complexidade do processo produtivo, com base nas tecnologias cada vez mais incorporadas ao trabalho. Os desafios desta nova fase da revolução industrial irão fomentar o desenvolvimento de soluções que envolvam diversos stakeholders<sup>1</sup> incluindo: a política global, setores públicos e privados, academia e sociedade em geral. [...] Uma das tecnologias com forte impacto na indústria 4.0 é a digitalização, que está presente na vida das pessoas de diversas formas: e-book, aplicativos de taxis e músicas em formato digital são alguns exemplos. (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017, p.1)

O novo profissional não é mais um especialista, o importante é saber lidar com diferentes situações, resolver problemas e imprevistos, ser flexível e estar sempre aprendendo, esse novo modelo de comunicação com múltiplas fontes de informação que demandam um novo cenário de aprendizagem que extravase a sala de aula, com um currículo que ultrapasse as fronteiras disciplinares.

A escola padronizada, com métodos tradicionais que privilegiavam a transmissão dos professores, ensinando e avaliando de forma igual, com resultados previsíveis, só tinham sentido quando o acesso à informação era difícil. Com o advento da *internet* e o acesso à informação, o professor passa a ter o papel de colaborador, deixando de ser a única fonte de conhecimento para os estudantes.

Segundo Moran (2015, p. 16)

[...] O ensinar e aprender acontece numa interligação simbiótica, profunda, constante entre o que chamamos mundo físico e mundo digital. Não são dois mundos ou espaços, mas um espaço estendido, uma sala de aula ampliada, que se mescla, hibridiza constantemente. Por isso a educação formal é cada vez mais blended, misturada, híbrida, porque não acontece só no espaço físico da sala de aula, mas nos múltiplos espaços do cotidiano, que incluem os digitais. O professor precisa seguir comunicando-se face a face com os alunos, mas também digitalmente, com as tecnologias móveis, equilibrando a interação com todos e com cada um.

Os métodos tradicionais, como aulas expositivas, apenas transferem conteúdo, enquanto os métodos ativos bem planejados desenvolvem competências intelectuais, emocionais, pessoais e comunicacionais, exigindo que o estudante pesquise, avalie situações, que faça escolhas, assuma riscos, aprenda pela descoberta. Assim, a melhor forma de aprender é praticando, e os métodos tradicionais por si só não conseguem atingir esses objetivos, desta forma, os métodos de ensino alternativos podem contribuir no aprendizado do estudante.

Segundo Berbel (2011), as metodologias ativas têm o potencial de despertar a curiosidade, quando o estudante é inserido em novos contextos, ainda não considerados nas aulas ou na perspectiva do

<sup>1</sup> Grupos e indivíduos que, de uma forma ou de outra, apresentam algum nível de interesse nos projetos, atividades e resultados de uma determinada organização.

professor. Assim, os métodos ativos são pontos de partida para processos mais avançados de reflexão, de integração cognitiva, de novas práticas.

Neste contexto, as instituições de ensino estão optando por modelos disciplinares centrados em aprender ativamente com problemas, desafios e atividades, combinando tempos individuais e tempos coletivos, exigindo mudança na configuração do currículo, na participação dos professores, na organização das atividades didáticas e nos espaços e tempos. Percebe-se que a metodologia de trabalho abrange técnicas e métodos focados na aprendizagem, no saber e no saber fazer, com propostas didáticas pedagógicas voltadas para a prática.

Para Moran (2015), nas metodologias ativas de aprendizagem, o aprendizado se dá por meio de problemas e situações reais, os mesmos que os estudantes vivenciarão depois na vida profissional, permitindo maior assimilação do conteúdo. O estudante se torna protagonista do seu conhecimento, proporcionando um aprendizado mais participativo.

O objetivo do artigo foi analisar metodologia do *Design Thinking* na formação administradores. Neste sentido, a metodologia *Design Thinking* pode ser utilizada como um novo modo de pensar e de abordar problemas, é um modelo de pensamento que coloca o estudante no centro da solução, nesta busca é pensado a funcionalidade de um produto ou serviço que será desenvolvido no processo do ensino e aprendizagem.

De acordo com Gonsales (2018) o *Design Thinking* é baseado em três pilares:

A **empatia** é uma habilidade social que possibilita ao estudante colocar-se no lugar de outra pessoa, entender e compreender as suas necessidades.

A **colaboração** é desenvolver as atividades em grupos, acreditando que uma boa ideia surge da somatória de outras.

A **experimentação** evidencia a importância de testar o produto ou serviço que foi desenvolvido, valorizando os erros e acertos, assim aprimorando a aprendizagem.

Diante do exposto, o presente artigo se justifica por aprofundar-se na essência do *Design Thinking* enfatizando o processo coletivo de pensar, que é sugerido pela metodologia, por trabalhar com valores e promover habilidades e competências para além do tradicional movimento de aprender conteúdos e responder perguntas prontas, com a inserção do estudante no processo de ensino e aprendizagem, com o objetivo de fazer com que o estudante deixe de ser um agente passivo e passe a ser um membro ativo na construção do saber por meio de estímulos sobre o conhecimento e análise de problemas.

Conforme resolução nº 5 do Diário Oficial da União de 14 de outubro de 2021.

**Art. 2º** - O perfil do egresso do Curso de Graduação em Administração deve expressar um conjunto e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer) [...]

**Art. 3º - I** - integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador – Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. (BRASIL, 2014)

Neste contexto, o curso de Administração deve destacar-se por oferecer conteúdo programático alinhado com a realidade das empresas, inseridas num mercado de mudanças rápidas, preparando os futuros Administradores para situações desafiadoras.

## MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos do artigo enquadram-se na abordagem qualitativa com delineamento exploratório descritivo. Segundo Triviños (2019, p. 128) “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave”. A pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva nas descrições dos fenômenos que estão impregnadas dos significados que o ambiente apresenta.

Para Gil (2019, p. 25)

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem

levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele.

O caráter descritivo de uma investigação, segundo Gil (2019) permite observar, registrar, analisar e correlacionar fatos, aspectos, dimensões e componentes do fenômeno investigado. O autor indica que alguns tipos de pesquisa descritiva acabam servindo para trazer uma nova visão a um problema uma vez que ensejam conhecer opiniões, atitudes e crenças de um determinado grupo de pessoas.

Segundo Cervo; Bervian; da Silva (2009) a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais analisando dados e problemas, em seu *habitat* natural, cujo registro não consta em documentos, trabalha, portanto, com dados colhidos da própria realidade. O caráter descritivo resulta dos objetivos centrados na identificação das influências do *Design Thinking* na revisão da literatura sobre as temáticas que fundamentam a pesquisa. A pesquisa foi submetida no Sistema Gestor de Pesquisa da Unoeste com o Protocolo CPDI: 7395, com o CAAE: 58338122.1.0000.5515 e foi aprovado sob parecer nº 5.484.502.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para discorrer sobre o tema é necessário apresentar primeiramente a origem do termo *design* e por que que a metodologia de *Design Thinking* remodelou os negócios, mas que também tem grande potencial para a Educação e que será abordado na próxima seção.

Segundo Bürdek (1999, p.15, *apud* CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 2) “O conceito de *design* é mencionado pela primeira vez na edição de 1588 do Oxford English Dictionary como “um plano ou esboço concebido para algo que se há de realizar”. O vocábulo inglês *design* significa “intenção, propósito, arranjo de elementos num dado padrão artístico”, vindo do latim *designare* “marcar, indicar”, do francês *désigner*, “designar, desenhar”, e por algum desvio de tradução em português ficou conhecido pela expressão “desenho industrial”, mas, com o tempo caiu em desuso, sendo substituído por *design*.

O Ministério da Educação (MEC) recomenda o uso do termo *design* para os cursos superiores, por entender que *design* sintetiza melhor a prática profissional, e em 8 de março de 2004, o Conselho Nacional de Educação aprovou as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Design. (MELO e ABELHEIRA, 2015)

*Design* é um projeto que trabalha com a funcionalidade e a forma, otimizando a relação do homem com o produto ou serviço, além de administrar recursos e contexto visando um objetivo, que também é comum aos projetos. O papel do *designer* foi se aprofundando como um agente de transformação da sociedade, influenciando sua cultura material e de comunicação. (MELO e ABELHEIRA, 2015)

As demandas por mecanização e por divisão do trabalho tornaram necessário estabelecer padrões para produção em escala industrial, dando forma aos produtos para que pudessem ser comercializados no mercado de massa. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016)

Comum a essas diversas áreas de atuação há um conjunto de habilidades variadas, até mesmo ecléticas, que são exigidos de cada profissional, não importa o campo do design que atue. Os princípios do *design*, aplicados a qualquer uma dessas áreas, são normalmente ensinados nos cursos superiores de *Design*, e após, o conhecimento básico adquirido, define-se o caminho a seguir, por meio de especializações, que surgem por necessidades mercadológicas específicas, por mudanças culturais relevantes, pelo desenvolvimento de novas tecnologias e mídias ou por outros motivos. (MELO e ABELHEIRA, 2015)

O *design* de produto existe desde a Idade da Pedra, quando o homem criou o martelo, a flecha e suas primeiras ferramentas para sobrevivência, porém, com a Revolução Industrial no século XVIII e a necessidade de produção em massa, o *design* começou a ter funções mais amplas. Em 1919, na Alemanha foi criado o centro de estudos Bauhaus considerado por muitos autores como a primeira escola formal de *design* do mundo, unindo a arte à indústria, cujo foco era a adaptação dos produtos às pessoas considerando as tecnologias de produção disponíveis na época. Com a era da informação, o novo mercado

digital e a crescente concorrência entre as empresas, os produtos precisavam ser mais interessantes, completos e inovadores (MELO e ABELHEIRA, 2015)

E para atender uma demanda crescente do mercado o *Design Thinking* surgiu como uma das novas áreas de atuação do *designer*, incluindo outras áreas de conhecimento, como uma metodologia para atingir a inovação com baixo risco.

Design Thinking é uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre o raciocínio associativo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos. (MELO e ABELHEIRA, 2015, p. 15).

Os princípios do *Design Thinking* são aplicáveis a uma ampla gama de organizações, não apenas a empresas em busca de novos produtos. À medida que o foco da atividade econômica do mundo em desenvolvimento foi passando da produção industrial à criação de conhecimento e prestação de serviços, a inovação se tornou uma estratégia de sobrevivência, pois não se limita mais ao lançamento de novos produtos físicos, mas inclui novos tipos de processos, serviços, interações, formas de entretenimento e meios de comunicação e colaboração, que são classificadas em duas funções. (MELO e ABELHEIRA, 2015)

Para Brown (2020) a primeira função é expandir o conceito de *design* na solução de desafios enfrentados pelos negócios e pela sociedade, com uma abordagem criativa e focada na resolução de problemas e no ser humano propiciando a descoberta de soluções mais eficazes. A segunda função, extrapola as grandes habilidades do *designer* profissional treinado, estando disponível para qualquer um que deseje dominar sua mentalidade e seus métodos.

A seguir, os autores Melo e Abelheira contextualizam brevemente no tempo a evolução do *Design Thinking*.

Em 1992 a expressão “Design Thinking” é encontrada pela primeira vez em um artigo de Richard Buchanan, “Wicked Problems in Design Thinking”, ou, numa tradução livre “Problemas complexos em Design Thinking”.

Em 1995, a escola alemã KISD – Köln International School of Design, lança o primeiro curso de *design* de serviços.

Em 1999, Rolf Faste, professor de Stanford, definiu e popularizou o conceito de “Design Thinking” como uma forma de ação criativa. O termo foi adaptado à administração por David M. Kelley, colega de Rolf Faste em Stanford e fundador da IDEO, empresa de consultoria de design de produtos americana, que apesar de não ter inventado o termo, foi uma das primeiras formadoras de opinião sobre o tema. Tim Brown, seu CEO, tornou-se seu evangelizador.

Em 2001, a LiveWork cria a primeira consultoria de design de serviços. Em 2010 chega ao Brasil.

Em 2006, o DESIGN THINKING foi protagonista no Fórum Econômico de Davos, onde líderes mundiais discutiram economia criativa. O design foi aceito como o modelo de pensamento mais adequado para lidar com a complexidade do mundo atual no âmbito de negócios e também em áreas como saúde, educação e habitação. (MELO e ABELHEIRA, 2015, p. 28 e 29)

Neste contexto, o *Design Thinking* se beneficia da capacidade das pessoas, que são negligenciados por práticas convencionais de resolução de problemas que surgem em suas atividades diárias. [...] O Design Thinking se baseia em nossa capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, expressar-nos em mídias além de palavras ou símbolos. [...] (BROWN, 2020, p. 10).

“Design Thinking é uma abordagem que descentraliza a prática do *design* das mãos dos profissionais especializados ao permitir que seus princípios sejam adotados por pessoas que atuam em áreas profissionais variadas”. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 3)

Segundo Melo e Abelheira (2015) o *design* pode ser considerado uma ferramenta de trabalho mental que opera de forma holística, estimulando a criação de ideias vindas de todas as partes, sem julgamento, ao mesmo tempo em que enxerga também a necessidade de testar o tempo todo, de

experimentar, de verificar se a ideia dará certo ou não. Além do pensamento analítico e do pensamento intuitivo, o *Design Thinking* é sustentado por três pilares.

Esses pilares são detalhados a seguir.

**Empatia > imersão:** Empatia é a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa, quando se produz uma resposta afetiva apropriada à situação de outra pessoa, e não à própria situação.

Na psicologia e na neurociência contemporânea, a empatia é uma espécie de inteligência emocional, podendo de ser dividida em dois tipos: cognitiva, relacionada à capacidade de compreender a perspectiva psicológica das outras pessoas; e afetiva, relacionada à habilidade de experimentar reações emocionais por meio da observação da experiência alheia. [...] (MELO E ABELHEIRA, 2015, p. 35).

Assim o foco no ser humano é iniciado com o exercício da empatia e um profundo entendimento das necessidades das pessoas.

[...] **Colaboração > cocriação:** A colaboração é um forte pilar do DESIGN THINKING e vem do conceito da inteligência coletiva, manifestado do provérbio “duas cabeças pensam melhor do que uma”. A academia prova que alguns famosos ditados populares têm embasamento científico. A afirmação de que duas cabeças pensam melhor do que uma mostra que, desde os tempos remotos, o ser humano não nasceu para viver sozinho – muito menos para decidir qualquer coisa sem recorrer a uma segunda opinião.

É preciso levar em conta também que “a similaridade da bagagem pode tornar o diálogo monótono e produzir decisões previsíveis”. Por isso, a colaboração no DESIGN THINKING deve acontecer não só em uma equipe de designers ou ficar restrita a uma agência, mas ocorrer de maneira mais ampla, envolvendo designers, clientes, usuários comuns, usuários externos, leigos e demais interessados. Quanto mais multidisciplinar o grupo, mais rico o resultado. (MELO E ABELHEIRA, 2015, p. 36).

Buscando considerar no pilar da colaboração as múltiplas perspectivas e as diversas criatividades.

**Experimentação > prototipação:** O objetivo da experimentação é reduzir riscos. Apesar de nos valermos de muitas informações para que os serviços sejam perfeitamente desenhados, não estamos livres de erros. Experimentar para verificar se o público adere ou não a um determinado produto ou serviço é imprescindível. Os testes e protótipos devem acompanhar o processo desde o início, o mais cedo possível. A proposta é criar e experimentar repetidamente. Assim, os primeiros erros são eliminados no início e menos recursos são empregados em soluções equivocadas. (MELO E ABELHEIRA, 2015, p. 36).

E finalmente, por meio da experimentação, estimulando a liberdade de errar e aprender com os erros dentro de um ambiente propício para se construir a partir dos mesmos.

A metodologia do *Design Thinking* é um processo de pensar métodos e estratégias e a articulação desses processos visa colocar as pessoas e suas necessidades no centro do desenvolvimento de um projeto, de forma que usem a criatividade para gerar soluções e empreguem a razão para analisar e adaptar ao contexto real.

Uma das características do pensamento *design* é a alternância entre o pensamento divergente e o pensamento convergente

O pensamento divergente é o caminho para a inovação, pois tem por objetivo criar novas possibilidades e multiplicar opções de escolha. Este tipo de pensamento demanda capacidade criativa e habilidade de imaginar cenários que retratem o que se espera do futuro. No pensamento convergente ocorre exatamente o oposto: filtram-se as opções propostas para fazer escolhas. Por essa razão, é que nos aproxima de soluções que podem ser implementadas. Trata-se de uma forma prática de decidir entre alternativas existentes e concebidas no processo design. No entanto, não é tão bom na investigação de futuro e na criação de novas possibilidades. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 10)

O processo de *design*, em geral, e certamente o processo de *Design Thinking* lançam mão desses dois tipos de pensamento: produzir novas ideias e projetar soluções inovadoras. O pensamento analítico e o sintético são complementos naturais do pensamento divergente e do convergente, a análise consiste na decomposição ou na separação de um todo, e a síntese é a junção das partes analisadas para, de modo



criativo formar um todo significativo. Sem formas analíticas de pensamento não seria possível decompor os problemas complexos, para compreender melhor. Sem a síntese não teria processo criativo, pois sua premissa é o ato coletivo de juntar as partes para ideias completas. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016)

Tradicionalmente, a maioria das pessoas é exposta à lógica formal com base apenas em inferência, ou seja, a operação como intelectual por meio da qual se afirma a verdade de uma proposição em decorrência de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras. Essa postura determina, por consequência, duas formas dominantes de pensamento: o dedutivo e o indutivo.

O pensamento dedutivo parte de princípios gerais para chegar a um específico. Por isso, aplica-se bem à atividade de **análise**, ou seja, do que algo deve ou deveria ser. O pensamento indutivo funciona de forma contrária: parte de casos específicos para chegar a conclusões gerais. Aplica-se muito bem, portanto, à atividade de **síntese**, com vista a verificar se algo funciona.

As formas de pensar dedutiva (baseada na prova de que algo existe) e indutiva (fundamentada na observação de que algo funciona) são bastante adequadas para as tarefas de natureza algorítmica, que possuem fórmulas conhecidas. Mas elas se aplicam às tarefas heurísticas, que não são governadas por regras predefinidas. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016. p. 12)

No *Design Thinking* faz-se necessário adotar um tipo de pensamento diferente, chamado abdução (criativo ou produtivo), por tratar-se de um pensamento que introduz algum tipo de ideia nova, pela formação de uma hipótese explicativa e desenvolvimento de uma espécie de conhecimento intuitivo ou palpite.

Para Cavalcante e Filatro (2016) tanto a dedução quanto a indução preveem e explicam fenômenos que já estão dados no mundo, no entanto, se a intenção é criar coisas novas ou resolver problemas difíceis, complexos ou mal estruturados, como se espera do designer e de outros profissionais de áreas criativas, a forma de pensar desejada é a abdução. Alguns autores preferem chamar essa capacidade de pensamento criativo ou produtivo, por sempre criar ou produzir uma proposta, um artefato, um produto, um sistema ou um serviço.

*Design Thinking* é considerado por alguns autores como a capacidade humana de tornar tangível uma intenção de transformação, ou seja, dar forma ao pensamento, mostrar em vez de falar. A capacidade de formular mentalmente uma ideia encontra suporte no pensamento experimental. “[...] o processo não estará completo se não for adotado um tipo de pensamento pragmático como o experimental, que está embasado na realidade” (CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 14). Essa forma de pensamento experimental se evidencia na prototipagem, permitindo que ideias se tornem tangíveis e possam ser testadas.

A complexidade dos desafios torna remota a possibilidade de trabalhar sozinho, o trabalho individual é substituído pelo trabalho em grupo e acabam por adotar o pensamento colaborativo. Para Cavalcanti e Filatro (2016, p. 16) “[...] “pensamento de design” é a cocriação, pela articulação de pessoas de diferentes áreas de atuação e competências que geram os melhores resultados em qualquer tipo de atividade.”

No passado, o objetivo da educação estava voltado para sedimentar e multiplicar modelos de mundo já existentes e fazer com que os estudantes somente absorvessem e replicassem. A modernidade e a pós-modernidade introduziram mudanças culturais e sociais e o campo educacional passando a estimular as resoluções de problemas, por meio de estratégias de ensino e aprendizagem centradas nos estudantes. Contudo, uma educação prospectiva, que estimula a criatividade e inovação, pressupõe que estudantes, professores, gestores sejam capazes de propor e lidar com problemas complexos e conceber soluções inovadoras. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016)

Para atender essa demanda, faz-se necessário adotar práticas diferenciadas, embasadas preferencialmente no modo de pensar dos envolvidos, um pensamento divergente/convergente, analíticos/sintético, dedutivo/indutivo/abdução, materializado/experimental, individual/coletivo, que serão discutidos na próxima seção como o pensamento do *Design Thinking* utilizado na educação com o objetivo de resolver problemas, inovar na aprendizagem.

O *Design Thinking* tem sido disseminado no mundo dos negócios, como uma estratégia de inovação e introduzida no campo educacional com esse mesmo propósito.

[...] a abordagem de inovação é uma das aplicações mais interessantes do Design Thinking na educação. Mas também visualizamos o Design Thinking como metodologia para solução de problemas difíceis ou mal definidos, que possibilite a construção de respostas desejáveis, viáveis e praticáveis, mas não necessariamente inovadoras, no sentido mais clássico do termo.

Adicionalmente, identificamos outra aplicação tão interessante quanto as anteriores para o âmbito da educação, que é Design Thinking como estratégia de ensino aprendizagem, um tipo específico de metodologia ativa aplicado à aprendizagem baseada em problemas e projetos. (CAVALCANTI e FILATRO, 2016, p. 45)

Todo desafio do *Design Thinking* enfatiza o processo coletivo de pensar, e a premissa de uma boa prática educativa procura integrar temáticas estruturadas do currículo ao que acontece no mundo do trabalho e inserir o estudante no centro do processo educativo, trabalhando com valores, promovendo habilidades e competências onde o estudante passa a ser protagonista do seu aprendizado.

Na metodologia *Design Thinking*, no contexto educacional, os educadores têm agido como *designer* todos os dias, em busca de novas formas para ensinar de maneira mais efetiva, utilizando os espaços de sua sala de aula de maneira mais diferenciada, e a metodologia do *Design Thinking* é uma maneira diferente de experimentar uma outra perspectiva na sala de aula.

A utilização do *Design Thinking* permite aos educadores desenvolverem um processo intencional para chegar a soluções criativas, transformando desafios em oportunidades, é um modelo de pensamento.

Para Gonsales (2018, p. 18)

Usar o Design Thinking significa romper totalmente com estruturas prontas e meramente instrucionais. Profissionais da educação que decidem adotar o DT sabem que a imprevisibilidade do processo é um fator fundamental para a qualidade do trabalho, o que não invalida a intencionalidade, mas sim o engessamento de um resultado pretendido.

O processo de *design* é o que coloca o *Design Thinking* em ação, é uma metodologia estruturada para gerar e aprimorar ideias, ajudam em seu desenvolvimento, desde identificar um desafio até encontrar e construir a solução.

## CONCLUSÃO

Nossa pretensão foi a refletir sobre a *Design Thinking* na educação nos processos de ensino e aprendizagem. Partindo do princípio de que a sociedade se modificou com a evolução tecnológica e consequentemente é necessário que educação se aproprie destas tecnologias para formar cidadãos para o mundo do trabalho.

Há desafios educacionais para que as novas metodologias realmente contribuam com os processos de ensino e aprendizagem. Para a integração das metodologias no ensino, o professor necessita ter habilidades para a utilização, estes fatores não sendo trabalhados na formação básica dos professores, distanciam da prática pedagógica, sendo necessária formação continuada para que a utilização traga qualidade para a educação.

Ao refletirmos sobre o estudante, ou seja, a aprendizagem, é necessário que este seja ativo, tendo garantido o acesso a dispositivos e redes, o estudante já está conectado e chega à escola munido de informações, mas isso não significa que este tenha sido alfabetizado para o uso de mídias.

O uso *Design Thinking* só será efetivo quando integrar as atividades curriculares, por meio do planejamento, regulamentação e orientação das atividades no ensino e na aprendizagem, utilizando estratégias de ensino e aprendizagem que auxiliam no relacionamento e a colaboração entre os participantes do processo educacional. Assim sendo, pode-se compreender que o uso efetivo *Design Thinking* e as mudanças das práticas pedagógicas podem ser vistos como um motor de partida para promover condições de participação, criação, interação, de oportunidades de diálogos, de promoção à criatividade e autonomia de maneira colaborativa dos estudantes envolvidos.

Nesse sentido, o processo educacional precisa avançar na introdução de estratégias e métodos de ensino e aprendizagem, que sejam capazes de trazer a construção de conhecimento por meio de uma alfabetização para a utilização das mídias, pois, no atual cenário escolar, os estudantes, na sua maioria, são pertencentes a uma geração conectada, que utiliza os dispositivos móveis de modo espontâneo e diário no

desempenho de várias tarefas, que vão desde a comunicação até potencialização do processo de ensino e aprendizagem.

Neste contexto, a escola poderá desenvolver e aplicar práticas pedagógicas com metodologias ativas, ambientes físicos e digitais atraentes, estimulando o estudante a desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, uma vez que o mercado necessita de profissionais que pratiquem o que aprenderam, tornando-se participativo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

Por fim, esperamos que este artigo contribua para novos estudos dentro desta temática, que possibilite refletir na ação, olhar para as práticas pedagógicas e militar por formação de professores nesta área e para que o estudante utilize o potencial do *Design Thinking* para aprender de forma contextualizada.

## REFERÊNCIAS

AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. **Indústria 4.0: competências requeridas a os profissionais da quarta revolução industrial**. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. 11 e 12 de setembro de 2017. Foz do Iguaçu. Paraná. Disponível em:

<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314/153> Acesso 12 fev. 2022

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 32, n. 1. 2011. Disponível em:

<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/10326/10999> Acesso em: 02 abr. 2021.

<https://doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>

BRASIL. Resolução CNE/SE n. 5, de 14 de outubro de 2021. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Brasília, 2021. Disponível em:

[file:///C:/Users/jgali/Downloads/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%20CES%20n%C2%BA%205-2021\\_DCNs%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o .pdf](file:///C:/Users/jgali/Downloads/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%20CES%20n%C2%BA%205-2021_DCNs%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf) Acesso em 18 de out de 2021.

<https://doi.org/10.5433/1679-0383.2011v32n1p25>

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Edição Comemorativa. Rio de Janeiro, Alta Books, 2020.

CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo, Saraiva, 2016.

CERVO, A.; BERVIAN, P.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONSALES, P. **Design thinking e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2018.

GONSALES, P. (org) **Design thinking para educadores**. Instituto Educadigital, 2014. Disponível em:

[https://www.dropbox.com/sh/hgnb8w3kbz1nhef/AAAtIJo6droOysIkA49BAMnCa?preview=DT\\_Livro\\_COMPLETO\\_001a090.pdf](https://www.dropbox.com/sh/hgnb8w3kbz1nhef/AAAtIJo6droOysIkA49BAMnCa?preview=DT_Livro_COMPLETO_001a090.pdf) Acesso em: 08 de maio de 2021.

LUCENA, S. Culturas digitais e tecnologias móveis na educação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 59, p. 277-290, jan./mar., 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/er/a/Mh9xtFsGCs6HRpCWWM5XhVL/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 out.

2021. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.43689>

MELO, A.; ABELHEIRA, R. **Design thinking & thinking desing: metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. São Paulo, Novatec, 2015.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. 3. ed. rev. e ampl. Ijuí: Unijuí, 2016.

MORAN, J. Mudando a educação com metodologias ativas. *In*: SOUZA, C. A.; MORALES, O. E. T. **Educação e Cidadania**: aproximações jovens. Ponta Grossa: UEPG, 2015. p. 15-33. Disponível em: [http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando\\_moran.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf). Acesso em: 10 jan. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 25. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019

## ASPECTOS GERAIS SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XXI

Luis Gustavo Esse

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Presidente Prudente, SP. E-mail: [luisgustavoesse@gmail.com](mailto:luisgustavoesse@gmail.com)

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar uma breve análise sobre o crescimento do trabalho remoto e o fim dos escritórios tradicionais, demonstrando como a pandemia do COVID-19 pode ter influenciado, a acelerar este fenômeno, transformando de forma permanente, as relações laborais. O presente trabalho visa ainda abordar sobre os principais desafios e mudanças que estão sendo percebidas, no ambiente empresarial, nesta retomada pós-pandemia. Desta forma, assim como observado em outros eventos globais, de grande impacto, este trabalho tem por objetivo demonstrar que, finalmente, as relações laborais adentraram no século XXI, graças as imensas transformações introduzidas durante os períodos de restrições e *lockdown*, em todo o planeta. Estaria, a humanidade, finalmente, ingressando em uma nova era, na qual as relações laborais se confundirão com a vida pessoal do indivíduo? Seria, realmente saudável e benéfico ao trabalhador, o trabalho remoto que, embora existente desde os tempos anteriores a pandemia do COVID-19, este modelo somente ganhou força efetiva a partir deste último evento? O presente trabalho tem, portanto, objetivo de esclarecer estes questionamentos.

**Palavras-chave:** Trabalho Remoto. Pandemia. Relações de Trabalho. Vida Pessoal. Qualidade de Vida.

### GENERAL ASPECTS ABOUT WORK FLEXIBILIZATION IN THE 21ST CENTURY

#### ABSTRACT

This research aims to present a brief analysis of the growth of remote work and the end of traditional offices, demonstrating how the COVID-19 pandemic may have influenced, to accelerate this phenomenon, permanently transforming industrial relations. The present work also aims to address the main challenges and changes that are being perceived, in the business environment, in this post-pandemic resumption. In this way, as observed in other global events of great impact, this work aims to demonstrate that, finally, labor relations have entered the 21st century, thanks to the immense transformations introduced during the periods of restrictions and lockdown, all over the planet. Is humanity, finally, entering a new era, in which labor relations will be confused with the individual's personal life? Would remote work really be healthy and beneficial to the worker, which, although existing since the times before the COVID-19 pandemic, this model only gained effective strength from this last event? The present work therefore aims to clarify these questions.

**Keywords:** Remote Work. Pandemic. Work relationships. Personal life. Quality of life.

#### INTRODUÇÃO

Quem nasceu e cresceu na segunda metade do século XX, se habituou a ideia, desde o início de sua vida laboral, ao trabalho em escritórios fechados, com uma inflexível jornada das oito até as dezoito horas, enfrentando, muitas vezes congestionamentos, transporte público lotado e, mesmo com todas estas adversidades, era importante chegar ao local de trabalho sempre bem vestido e com boa aparência, sendo isto uma regra, até pouco tempo atrás, para todos aqueles que precisavam trabalhar em um ambiente de escritório, independente do porte da empresa.

Ainda antes da pandemia, com o crescimento da participação da geração Y, também comumente chamados de *millenials*, no mercado de trabalho, algumas empresas começaram a flexibilizar o ambiente de trabalho, como forma de reter talentos desta geração. Segundo Ana Clara Amado Estevão dos Reis, um dos principais desafios, quando se trata de colaboradores da geração Y, está relacionado a sua menor preocupação com a estabilidade no trabalho, conforme segue (2020):

Neste sentido, é preciso ter atenção à geração dos Millennials, conhecida por demonstrar maior flexibilidade, adaptabilidade e menor preocupação com a estabilidade no trabalho (...). Esta geração não sente uma grande lealdade pela empresa onde trabalha, o que é confirmado neste estudo quando se percebe, de maneira geral, a indiferença apresentada pelos participantes com relação à intenção de permanecer na empresa. (REIS, 2020, p. 45).

Como se analisa acima, se esta geração possui menor preocupação com a estabilidade no ambiente de trabalho, conclui-se, portanto, que a demissão não é um fator de preocupação para esta geração, ainda que, atualmente, a taxa de desemprego, em todo o mundo, tenha apresentado índices elevados. Por este motivo, observa-se que os fatores que motivam os *millenials*, no ambiente de trabalho, são um pouco mais complexos, do que os existentes nas gerações anteriores, conforme explica Ana Clara Amado Estevão dos Reis (2020):

Para atrair os Millennials, que estão no início das suas trajetórias profissionais, os empregadores devem traçar os seus processos de recrutamento enfatizando trabalhos interessantes, com significado, um ambiente de trabalho em equipa, e uma cultura de responsabilidade social. Isto, sem esquecer que os Millennials mais experientes também valorizam as condições de trabalho e os pacotes de remuneração. De maneira geral, esta geração valoriza o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (...). (REIS, 2020, p. 17).

Ao observar o trecho acima, devemos destacar, como palavras-chave, as seguintes: trabalhos interessantes, condições de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Nota-se, que estas palavras-chave em destaque, são fundamentais para desenvolver o presente estudo acerca do trabalho remoto e sua aceitação pelos trabalhadores, como será discorrido mais adiante.

Desta forma, é sabido que, para estes trabalhadores, este antigo anseio da Geração Y, de flexibilização das relações de trabalho, deverá ser empregado de uma outra forma, contudo, independente do contexto da pandemia ou não, percebemos que a flexibilização tornou-se uma palavra de ordem das relações laborais do século XXI. Acerca da importância da flexibilização, para os *millenials*, Leonor Nunes Homem de Freitas Ribeiro (2020), explica o seguinte:

(...) os autores concluíram que a flexibilidade no local de trabalho podia aumentar a intensificação do trabalho, uma vez que, os colaboradores ao reduzirem o seu horário laboral, acabavam por trabalhar horas extra como retribuição da flexibilidade oferecida. Alguns, aceitam esta flexibilidade, pois acaba por dar a liberdade de integrar a vida profissional e não profissional de maneira a atender às suas necessidades e permitir criar um equilíbrio perfeito entre a vida profissional e pessoal que desejam. (RIBEIRO, 2020, p. 2).

Nota-se, portanto, que a ideia não consiste em gostar ou não gostar de trabalhar, mas sim, em como trabalhar, em outras palavras, como pode-se observar acima, os *millenials* gostam de trabalhar com uma margem de liberdade, ou seja, a ideia de trabalhar em um escritório fechado, com horário pré-estipulado, de forma rígida e inflexível, como foi o padrão durante várias décadas, constitui-se, para esta geração, um verdadeiro pesadelo laboral, que os torna improdutivos e, por consequência, desmotivados.

Embora a flexibilização das relações laborais já estivesse sendo introduzida de forma gradual, antes da pandemia, o cenário atual tem servido como um importante cenário para poder se realizar uma adequada dosimetria desta flexibilização, em especial, no que diz respeito ao trabalho remoto, como restou comprovado em pesquisas recentes, aonde foi possível observar que a tendência é de flexibilização, jornada de trabalho híbrida, e não, somente, o trabalho remoto em tempo integral, conforme pesquisa feita pela revista Valor Investe (2020), cujo trecho se apresenta a seguir:

No entanto, analisando o longo prazo e pensando em um momento em que a vacina já tenha sido descoberta, 70% das pessoas optam pelo home office por no máximo duas vezes por semana. Estar em cargo de liderança de forma geral levou a uma menor demanda por dias de trabalho remoto. (VALOR INVESTE, 2020, s.p.).

Como se observa acima, o que os colaboradores tem buscado, na realidade, é a “quebra da rotina” e não a comodidade de se trabalhar em casa. Desta forma, é possível concluir que o principal desafio que se apresenta aos gestores, não é o de apenas controlar as equipes a distância, mas de como realizar este

revezamento de jornada presencial e remota (trabalho híbrido), de forma que todos se sintam satisfeitos com os seus respectivos horários e locais de trabalho, garantindo que este formato de trabalho seja justo e adequado para todas as partes envolvidas.

## MÉTODOS

A presente pesquisa foi realizada através de consulta a artigos, livros e conteúdos jornalísticos que abordassem este tema, independente do período de elaboração destes materiais, haja vista que, o objetivo em questão, deste trabalho, é abordar diversos pontos relacionados ao trabalho remoto, principalmente com foco a geração mais afetada por este novo modelo de trabalho: a Geração Y (*millenials*).

A análise de materiais anteriores a pandemia do COVID-19, foi crucial para compreender quais eram as ideias e expectativas em torno do trabalho remoto, naquele momento, bem como analisar o que estava sendo empregado nesta forma de trabalho e o perfil destes empregadores, confrontando esta realidade, com a realidade vivida a partir da pandemia do COVID-19, quando a prática do trabalho remoto se intensificou.

Desta forma, houve uma preferência por trabalhos acadêmicos produzidos por renomadas instituições nacionais e internacionais, para compor o referencial bibliográfico deste trabalho, sendo portanto, a metodologia empregada para o desenvolvimento da presente pesquisa, a bibliográfica, que de acordo com Antônio Joaquim Severino (2007), consiste em:

(...) registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

## RESULTADOS

Conforme identificado na parte introdutória, verifica-se que o principal desafio atual, na migração do modelo atual de escritórios, para a expansão do modelo de *home office*, está na flexibilização das relações de trabalho. Com este novo enfoque, dá-se maior importância a produtividade e menor importância a questões transversais do ambiente de trabalho, como a vestimenta, horário de trabalho, dentre outras questões anteriormente consideradas relevante, no ambiente de trabalho totalmente presencial. Em outras palavras, esta nova modalidade de trabalho tem enfoque maior em resultados e, devido a sua característica de isolamento, pouco ou nada tende a se importar com o indivíduo, haja vista que, dependendo do modelo de *home office* adotado pela empresa, não se há qualquer necessidade de contato visual com o trabalhador, desde que ele apresente os resultados esperados pela empresa, conforme explica Josiane Ribeiro Menna (2008):

O mercado de trabalho moderno tem acompanhado a velocidade das transformações tecnológicas nas empresas. Neste contexto de novas demandas organizacionais, tais como flexibilidade e aumento de produtividade, os trabalhadores precisam compreender o que é deles esperado, e responder a essa expectativa da mesma forma rápida com que as mudanças acontecem. (MENNA, 2008, p. 29).

No trecho em destaque acima, percebemos duas variantes de crucial importância: primeiro, o empregador precisa deixar claro o que ele busca do colaborador; segundo, o colaborador deve ter plena convicção de que será capaz de entregar aquilo que é buscado pelo seu empregador. Em outras palavras, esta modalidade de trabalho requer, acima de tudo, muita disciplina, conforme explica Josiane Ribeiro Menna (2008):

Não ter um horário de trabalho definido, não enfrentar o trânsito para deslocamento até a empresa e poder gerenciar o seu tempo de acordo com seu próprio ritmo de produtividade parece ser algo bastante sedutor para a maioria dos trabalhadores. No entanto, estas vantagens têm uma contrapartida no trabalho e na vida dos trabalhadores remotos: autodisciplina, isolamento, o escritório invadindo a sua casa e a vida da sua família. Administrar estas questões é apresentado como grande desafio destas pessoas. (MENNA, 2008, p. 53).

Como se observa, este modelo de trabalho confere ao colaborador, poderes de gestão, em maior ou em menor grau, no que diz respeito ao gerenciamento da execução de seus trabalhos, conferindo, ao colaborador, maior ou menor grau liberdade, neste aspecto. Em paralelo a este “novo poder”, conferido ao colaborador, abriu-se margem a transformação do trabalhador celetista em prestador de serviços, dependendo do grau de flexibilização que tenha sido adotado pela empresa. Neste sentido, é importante observar a existência, ou não, das elementares configuradoras do vínculo empregatício, conforme explicadas por Luis Gustavo Esse (2021):

Neste caso, ainda que, em tese, exista uma vedação legal, em virtude da existência da pessoa jurídica, para caracterizar o MEI como empregado, não podemos esquecer, que a prestação de serviços é realizada por uma pessoa física, e, em razão deste fato, é possível a caracterização do vínculo empregatício da pessoa física, que desempenha a função, junto a empresa contratante da prestação de serviços, caso configuradas as elementares que configuram o vínculo empregatício (subordinação, habitualidade, onerosidade e pessoalidade). (ESSE, 2021, p. 3).

Neste sentido, sendo possível que o colaborador execute suas tarefas, com determinado grau de liberdade, de forma que sejam afastadas as elementares de subordinação, habitualidade, onerosidade e pessoalidade, é perfeitamente possível que a relação de emprego seja transformada em prestação de serviços. Esta transformação, por sua vez, atribui um maior grau de liberdade nas relações de trabalho, uma vez que afasta a interferência estatal, existente nas relações de emprego, conforme explica Bruna de Siqueira Pinhatti (2017):

Em uma relação de emprego caberia ao Estado intervir na relação, para assim, proteger a parte hipossuficiente. No caso da relação de prestação de serviços, não há uma intervenção direta do Estado, desse modo, cabe ao próprio prestador de serviço fazer uma análise minuciosa do contrato que está assinando, pois só assim, terá a certeza de que está ocorrendo uma relação benéfica para todas as partes que compõem a relação contratual. (PINHATTI, 2017, p. 26).

Como destacado no trecho acima, este modelo de contratação, afasta a aplicabilidade das regras do direito do trabalho, contudo, exige que o contratado fique mais atento e seja mais ativo na reivindicação de seus direitos, uma vez que, ao contrário do que ocorre em uma relação de trabalho convencional, nesta modalidade de contratação, as partes possuem total liberdade de negociação, assim sendo, é importante que o prestador fique atento para não acabar sendo indevidamente explorado neste modelo de contratação que visa, sobretudo, os resultados. Desta forma, poderia a empresa cobrar resultados extraordinários do colaborador e este nada poderia exigir, em regra, por conta da relação de prestação de serviços, que, em tese, nestes casos, afastaria a interferência estatal. Por este motivo, exige-se das partes, um maior grau de respeito e senso de justiça, para que esta relação seja benéfica, conforme explica Bruna de Siqueira Pinhatti (2017):

Logo, conclui-se que a modalidade de trabalho, exercida como prestação de serviço por pessoa jurídica ou por pessoa física, sem vínculo empregatício, se bem executada, é benéfica para ambas as partes e movimenta a economia. No entanto, carece de regulamentação legal. Traz mais liberdade para tanto para quem contrata quanto quem está prestando o serviço, desde que observados os fatores que não torne o contrato extremamente benéfico para uma parte e excessivamente oneroso para a outra(..). (PINHATTI, 2017, p. 27).

Desta forma, percebemos que existe um “filtro de seleção” no trabalho remoto, que naturalmente inviabiliza certos colaboradores a trabalharem nesta modalidade, uma vez que, exige-se destes colaboradores, um nível mais elevado de compreensão e organização, que muitas vezes não é observado em todos os colaboradores, além disso, é preciso que o trabalho possa ser desempenhado de forma completamente digital ou externa a empresa, ou seja, caso haja algum tipo de dependência física da organização, isto, naturalmente, inviabiliza o trabalho remoto. Desta forma, o trabalho remoto somente será possível, se o colaborador puder realiza-lo de forma que não necessite da presença da equipe, mas apenas do apoio e suporte da equipe. Sobre este nível educacional mais elevado, Fernanda Landolfi Maia, Rodrigo Müller e Kellen Aparecida da Silva Bernardo (2020), explicam o seguinte, a respeito da pesquisa



que realizaram sobre o nível de escolaridade dos profissionais de secretariado que trabalhavam em *home office*, durante a pandemia do COVID-19:

Sobre o grau de escolaridade dos participantes, as respostas indicaram que a maioria 89% possui graduação e algum nível de pós-graduação (*lato sensu* ou *stricto sensu*), 8% está cursando ensino superior. Os que possuem curso superior incompleto e segundo grau completo são 1% cada. (MAIA, 2020, p. 127).

Apesar da pesquisa acima retratar a realidade de apenas uma categoria profissional, este resultado confirma a tese acima levantada, no que diz respeito a escolaridade destes profissionais e também confirma os abusos que podem decorrer deste modelo de trabalho, uma vez que, a mesma pesquisa identificou que 28% (vinte e oito por cento) dos colaboradores entrevistados, trabalhavam mais de oito horas por dia (MAIA, 2020, p. 129). Outro ponto suscitado pelo referido estudo, diz respeito ao controle de jornada pelas empresas, aonde, 16% (dezesseis por cento) dos entrevistados afirmaram que havia sim algum tipo de controle de jornada, por parte dos empregadores, mesmo estando estes trabalhando em regime de *home office* (MAIA, 2020, p. 130). Desta forma, embora o panorama pré-pandêmico do trabalho remoto, fosse objetivar a produtividade, em detrimento a outras variantes típicas do trabalho mediante subordinação, verifica-se que, mesmo nesta modalidade de trabalho, antigas estruturas laborais continuaram sendo mantidas, em menor grau, como por exemplo, o cumprimento de horário.

## CONCLUSÃO

Embora não seja algo novo, o trabalho remoto tem sido tratado como uma novidade pelos gestores, em especial por aqueles mais resistentes a esta modalidade de trabalho. O rompimento do velho paradigma, do empregado, cumprindo horário e trabalhando conforme as exigências de seu empregador, tem dado lugar a contratos de trabalho mais flexíveis, a fim de se estabelecer uma relação “ganha-ganha” entre patrão e empregado, aonde o empregado tende a aceitar remuneração menor, desde que isso se traduza em maior satisfação com o ambiente e condições de trabalho, e o empregador acaba aumentando a produtividade do colaborador, ainda que este trabalhe menos, o que, automaticamente, se reverte em maior lucratividade para a empresa: se o colaborador trabalha menos horas, conseqüentemente ganha menos, porém, se produz mais, conseqüentemente melhora significativamente a relação “custo x benefício” do contrato de trabalho.

Ocorre que, o que aparentemente parece ser algo bastante benéfico, para ambas as partes, pode não assim ser, no longo prazo, haja vista que a demanda por produtividade sempre tenderá a acentuar-se e, o colaborador, na necessidade incessante de atender a esta demanda, tenderá a trabalhar cada vez mais, com o mesmo salário, reduzindo-se assim, substancialmente, o valor de sua mão-de-obra.

Outro ponto de grande preocupação, está relacionado ao esfriamento das relações humanas. Como sabido, uma pessoa adulta dedica significativamente parte de seu tempo, no trabalho, convivendo com colegas de trabalho, que muitas vezes, acabam se tornando amigos que acompanham o indivíduo ao longo de sua vida adulta. Em um ambiente de trabalho remoto, o trabalho tende a ser cada vez mais individual, reduzindo substancialmente o contato com outros indivíduos, uma vez que aquela famosa “pausa para o cafezinho”, passa a ser feita de forma individual, sem a companhia dos colegas de trabalho, isolando o indivíduo o que, no longo prazo, pode afetar significativamente sua estima e relações sociais.

Por este motivo, não podemos esquecer da pirâmide das necessidades de Maslow, que em seu terceiro nível apresenta, as relações sociais, como uma necessidade humana (MUÑOZ, 2010, p.3), ou seja, considerando que a pessoa adulta dedica, pelo menos, um terço de dia, nas atividades laborais, deixar este indivíduo, durante este período, sem qualquer contato social, você estaria prejudicando diretamente uma significativa parcela de suas necessidades pessoais o que, no longo prazo, prejudicaria sua motivação e, por conseqüência, acarretaria no desencadeamento de diversos problemas de saúde, em especial, relacionados a saúde mental do indivíduo.

Neste sentido, talvez este seja o motivo pelo qual, a pesquisa apresentada pela Revista Valor Investe, tenha apontado que o colaborador brasileiro tenha apresentado maior preferência pelo modelo de *home office* híbrido, ao invés do trabalho totalmente remoto ou totalmente presencial, pois, neste modelo, parte daquele contato com os demais colegas de trabalho ainda seria preservado, porém, o colaborador não ficaria constantemente preso ao ambiente de trabalho, tendo alguma flexibilidade que o permita “sair da rotina”, tornando mais prazerosa sua jornada de trabalho.

Por fim, é certo que, independente do modelo adotado, o trabalho remoto tornou-se uma realidade irreversível, pois ele permite a estruturação de grandes escritórios ocupando o menor espaço possível, além de permitir a presença nacional de grandes corporações, com custos reduzidos, uma vez que não há mais a necessidade de se manter um escritório físico em cada cidade de atuação, bastando apenas que exista, naquela localidade, um colaborador da empresa representando-a. De qualquer forma, o trabalho remoto jamais deverá ser encarado como uma diminuição do trabalho, como alguns acreditavam, haja vista que, conforme ficou demonstrado neste trabalho, este modelo de trabalho tende a cobrar maior produtividade dos colaboradores e, por consequência, tende então a exigir maior desempenho individual dos colaboradores o que, automaticamente se traduz em aumento do volume de trabalho e, muitas vezes, no aumento de horas dedicadas ao trabalho, haja vista que este modelo tende a reduzir a ociosidade do trabalho a exigir maior desempenho individual dos colaboradores o que, automaticamente se traduz em aumento do volume de trabalho e, muitas vezes, no aumento de horas dedicadas ao trabalho, haja vista que este modelo tende a reduzir a ociosidade do trabalhador, permitindo que dedique a totalidade do seu tempo a execução do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ESSE, L. G. **Aspectos gerais sobre as relações trabalhistas e o microempreendedor individual como prestador de serviços a outra pessoa jurídica.** Colloquium Socialis. ISSN: 2526-7035, 5(3), 1–6. Disponível em: <https://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/4215>. Presidente Prudente: UNOESTE, 2021. <https://doi.org/10.5747/cs.2021.v5.n3.s142>

MAIA, F.L. MÜLLER, R. BERNARDO, K. A. S. **O trabalho remoto no secretariado: Panorama da realidade brasileira a partir do cenário da COVID-19.** Disponível em: <http://e-revista.unoeste.br/index.php/expectativa>. Cascavel: UNIOESTE, 2020.

MENNA, J. R. **Trabalho Remoto: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

MUÑOZ, M.P.V. FUENTE, F.V. **La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow.** Madrid: Universidad Complutense, 2010.

PINHATTI, B.S. **O surgimento do trabalho remoto e a prestação de serviços para empresas do exterior: uma análise da questão tributária internacional.** Porto Alegre: UFRGS, 2017.

REIS, A.C.A.E. **A percepção sobre o ajustamento organizacional dos millenials ao mercado de trabalho em Portugal.** Porto: UCP, 2020.

RIBEIRO, L.N.H.F. **Os Millennials E O Trabalho: Exploração Das Relações Entre Horas Extraordinárias, Autoeficácia, Envolvimento e Desempenho No Trabalho.** Lisboa: ISEG, 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo, SP: Cortez, 2007 <https://doi.org/10.36311/2007.978-85-249-1311-2>

VALOR INVESTE. **Fundos imobiliários de escritório vão sofrer com o home office? Entenda.** Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/produtos/fundos-imobiliarios/noticia/2020/07/08/fundos-imobiliarios-de-escritorios-vao-sofrer-com-o-home-office-entenda.ghtml>. Publicado em: 8 jul. 2020. Acessado em: 8 ago. 2022.

**RESUMOS**

A GOVERNANÇA PÚBLICA E O PAPEL DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL: UMA NOVA RELAÇÃO ENTRE O ESTADO E A SOCIEDADE PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	1291
A IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS EMPREENDEDORAS E SUSTENTÁVEIS EM ESCOLAS NO MUNICÍPIO DE PALMITAL - SP .....	1292
AS CONTRIBUIÇÕES DO EMPREENDEDORISMO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE OURINHOS - SP .....	1293
GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA NOVA RELAÇÃO ENTRE O ESTADO E A SOCIEDADE .....	1294
SERVIÇO DE SAÚDE: ANÁLISE DA QUALIDADE SOB A PERSPECTIVA DO USUÁRIO DE UM PEQUENO MUNICÍPIO DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	1295

---

A GOVERNANÇA PÚBLICA E O PAPEL DO PODER PÚBLICO MUNICIPAL: UMA NOVA RELAÇÃO  
ENTRE O ESTADO E A SOCIEDADE PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

FÚLVIA LETICIA PEREGO  
ALBA REGINA AZEVEDO ARANA  
SILAS SILVA SANTOS  
MAÍRA RODRIGUES ULIANA

O debate acerca do desenvolvimento local tem levantado uma série de novas abordagens nas discussões acadêmicas, seja pela necessidade de se incluir a sociedade em conjunto com o mercado nas decisões políticas, seja para criar novas estruturas sociais e econômicas de bem-estar. Assim, justifica-se a presente pesquisa na necessidade de buscar alternativas entre o poder público municipal e a sociedade, com ações e políticas públicas que viabilize o desenvolvimento local. O objetivo do presente estudo é analisar a governança pública como forma de viabilizar o desenvolvimento local, entendida como uma nova relação entre o poder público municipal e a sociedade com o intuito de promover ações e políticas públicas em prol do desenvolvimento. A metodologia está alicerçada em uma pesquisa básica de abordagem qualitativa e do tipo exploratória, utilizando-se a lógica dedutiva, através da pesquisa bibliográfica, como livros, artigos de revistas científicas nacionais e internacionais e levantamento de dados em plataformas e portais oficiais. Constata-se que Estado precisa, por meio de mecanismos de governança, como práticas descentralizadoras, participação e aproximação da sociedade, gestão em redes, arranjos produtivos locais, ser o coordenador estratégico para o desenvolvimento local, construindo e implementando políticas públicas que contenham o envolvimento entre si mesmo, o mercado e a sociedade, superando a hegemonia do interesse econômico. A governança pública se apresenta como alternativa que transforma a forma de entender a relação entre Estado e sociedade, tornando-se esta a ser parceira fundamental para o planejamento e a execução de políticas públicas, dando mais sentido à experiência e ao conhecimento das instituições que as representam, para que o desenvolvimento local seja fruto da ação coletiva e represente o interesse de uma coesão. O poder público municipal passa a ser o instrumento da governança na esfera local, pois há uma aproximação direta com os diversos atores sociais, o que implica em maior participação destes, viabilizando e fomentando o desenvolvimento de acordo com as especificidades do local. Portanto, é de suma importância esse novo papel do poder público municipal e sua relação com a sociedade, pois além de fomentar a participação dessa última e incluir os diversos atores nas decisões políticas, ainda, desenvolve um senso de responsabilidade coletiva, reforçando a ideia de fortalecimento da democracia, com ênfase no desenvolvimento local. Órgão de fomento financiador da pesquisa: CAPES

Pesquisa (ENAPI )  
Comunicação oral (on-line)

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE  
Ciências Sociais Aplicadas  
Administração

---

A IMPORTÂNCIA DE PRÁTICAS EMPREENDEDORAS E SUSTENTÁVEIS EM ESCOLAS NO MUNICÍPIO  
DE PALMITAL - SP

VALDIZA MARIA DO NASCIMENTO FADEL  
JULIA CARRIEL PEREIRA  
HUGO TESSAROTTO DE SOUZA  
ANA JÚLIA DA SILVA

O empreendedorismo é capaz de abrir novas portas na vida das pessoas, por isso é muito importante que ele seja apresentado a essas pessoas desde a sua infância, na educação escolar, para que as crianças e adolescentes desenvolvam por completo seu espírito empreendedor, pois a educação empreendedora pressupõe protagonismo. Dessa forma, uma educação empreendedora significa preparar indivíduos para a responsabilidade sócio-ambiental-cultural e ecológica, o amor universal, a paz e a ética (SABINO, 2012). Seguindo essa linha de raciocínio, para Botega (2019), para que isso se realize é necessário que os professores Como grandes propagadores do conhecimento, formadores de opiniões e colaboradores da formação profissional, os mestres professores devem ser os mentores das práticas empreendedoras sustentáveis, utilizando interdisciplinaridade, percepção e aquisição de valores envolvidos, pensamento e ideias críticas, promoção de soluções para problemas das mais variadas ordens socioambientais encontradas na comunidade e sociedade local. Portanto é fundamental que a escola desenvolva nos alunos um olhar crítico perante os problemas que o mundo vem enfrentando, para que eles busquem solucionar esses problemas por meio do empreendedorismo, através de produtos, serviços, metodologias e práticas inovadoras com princípios sustentáveis. Compreender as estratégias das escolas acerca de práticas empreendedoras sustentáveis, tanto no aspecto administrativo quanto no educacional. Foram feitas pesquisas bibliográficas e na legislação educacional para subsidiar o planejamento, elaboração, execução e a análise (GIL, 2002). Foi realizado um levantamento de campo em 3 escolas de Palmital-SP, por meio de entrevista com 3 gestores escolares e questionário com 58 alunos do Ensino Médio. Os resultados foram organizados em 3 categorias de análise: Entendimento dos gestores acerca do empreendedorismo na educação; Importância de os professores utilizarem práticas empreendedoras nas aulas; Estratégias de estímulo/capacitação dos professores de EM acerca das práticas/projetos empreendedoras nos processos de ensino e aprendizagem. O estudo revelou que 100% os participantes reconhecem as contribuições das práticas empreendedoras para melhorar a qualidade de ensino e para o desenvolvimento da autonomia dos alunos. Todavia, apenas 7% dos alunos afirmaram que os professores utilizam práticas inovadoras de ensino em sala de aula, o que indica a importância da formação contínua de professores.

Pesquisa (ENAPI )

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE

Comunicação oral (on-line)

Ciências Sociais Aplicadas

Administração

---

## AS CONTRIBUIÇÕES DO EMPREENDEDORISMO PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÔMICO DO MUNICÍPIO DE OURINHOS - SP

VALDIZA MARIA DO NASCIMENTO FADEL

ANDREIA TATIANE WAISS

A pandemia da Covid-19 vem ocasionando repercussões em nível global, não apenas de ordem biomédica e epidemiológica, mas também impactos sociais, econômicos, políticos e culturais, comprometendo seriamente a sustentação econômica do sistema financeiro e da população em seus diversos aspectos. A economia brasileira, que já vinha sofrendo com a redução do emprego, pois atingiu as taxas de desocupação de 12,3% em 2018 e de 12,2% em 2019, foi impactada de forma severa pela pandemia, resultando no aumento crescente do desemprego. No ano de 2020, a taxa de desocupação foi de 13,9% e, somente no primeiro trimestre de 2021, o país já alcançou a marca de 14,4% de desocupação, ou seja, mais de 14 milhões de pessoas. Em contrapartida, as micro e pequenas empresas conseguiram reverter a perda de postos de trabalho provocada pela crise e continuar gerando novos empregos. Diante deste cenário, o empreendedorismo tem se revelado como uma importante ferramenta de desenvolvimento econômico e social. Em 2020, o Brasil registrou um recorde histórico na abertura de novas empresas e encerrou o ano com quase 20 milhões de empreendimentos ativos, das quais, 79% são empreendedores individuais. Esta investigação tem como objetivo principal compreender as contribuições do empreendedorismo para o desenvolvimento da cidade de Ourinhos - SP, assim como destacar a importância da capacitação dos empresários individuais para a competitividade e longevidade empresarial. Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos pertinentes ao tema. Também foram feitas investigações acerca de dados estatísticos dos registros de abertura e fechamento de empresas formais na cidade, visando uma melhor compreensão da dinâmica real do contexto específico da economia local. Como resultados, os registros formais do mapa de empresas do Ministério da Economia do governo Federal apontaram que no ano de 2019 foram abertas 1.599 novas empresas no município pesquisado, das quais 636 finalizaram suas atividades. Em 2020 ocorreram 1.537 aberturas e 476 fechamentos, seguidos por 1.855 novos negócios em 2021 e 660 encerramentos. É possível concluir que, embora o empreendedorismo por necessidade tenha aumentado expressivamente no ano de 2021, proporcionalmente, os números de fechamento demonstram que a falta de capacitação dos empreendedores pode ter comprometido a capacidade de sobrevivência das empresas. Órgão de fomento financiador da pesquisa: PIBIC CNPq - UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - OURINHOS, SP

Pesquisa (ENAPI )

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE

Ciências Sociais Aplicadas

Comunicação oral (on-line)

Administração

---

## GOVERNANÇA PÚBLICA: UMA NOVA RELAÇÃO ENTRE O ESTADO E A SOCIEDADE

FÚLVIA LETICIA PEREGO  
ALBA REGINA AZEVEDO ARANA  
SILAS SILVA SANTOS  
MAÍRA RODRIGUES ULIANA

**RESUMO:** O presente estudo tem por objetivo apresentar as bases da concepção teórica contemporânea que permeia o novo papel do Estado e sua relação com a sociedade, apontando o movimento chamado Governança Pública, por sua importância no processo de democratização e no desenvolvimento para além da economia, numa visão multidimensional. Trata-se de uma pesquisa básica de abordagem qualitativa e do tipo exploratória, utilizando-se a lógica dedutiva, através de pesquisa bibliográfica. Com o levantamento das abordagens teóricas acerca do tema, constata-se que para o Estado dar conta da sociedade complexa do século XXI, esse agente precisa ser o coordenador estratégico para o desenvolvimento, construindo e implementando políticas públicas que contenham o envolvimento entre si mesmo, o mercado e a sociedade, superando a hegemonia do interesse econômico. Conclui-se que a governança pública se apresenta como alternativa que transforma a forma de entender a relação entre o Estado e os diversos atores sociais, para que o desenvolvimento seja fruto da ação coletiva e represente o interesse de uma coesão, constituindo-se em uma tendência que busca inspiração em teorias democráticas encontradas na Ciência Social, na Ciência Política e no subcampo da Administração Pública. Órgão de fomento financiador da pesquisa: CAPES

Pesquisa (ENAPI )

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE

Comunicação oral  
(presencial)

Ciências Sociais Aplicadas

Administração

---

SERVIÇO DE SAÚDE: ANÁLISE DA QUALIDADE SOB A PERSPECTIVA DO USUÁRIO DE UM PEQUENO MUNICÍPIO DO ESTADO DE SÃO PAULO

ALEXANDRA MENDONÇA LIMA DOS SANTOS

LECHAN COLARES-SANTOS

ELIANE SILVA DOS SANTOS

Um dos principais objetivos dos serviços de saúde é garantir o acesso integral da população, minimizando a desigualdade nas condições de saúde. O acesso aos serviços de saúde pode ser influenciado por diversos fatores e refletir no cuidado em saúde. Ao procurar pelo serviço de saúde pública o usuário enfrenta diversas barreiras, que podem influenciar na sua percepção sobre o nível de qualidade do serviço ofertado. A visão que os usuários têm sobre a qualidade do serviço de saúde está ligada a visão que tem respeito da política pública, um exemplo disse é quando o serviço ofertado é ruim, a culpa é do governante local. Mas como melhorar a qualidade do serviço? A literatura aponta que a construção de indicadores de qualidade pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de tomadas de decisões, e por conseguinte na melhora da qualidade e eficácia dos serviços ofertados. Os resultados de pesquisas avaliativas podem apontar, portanto, as fragilidades de um programa, as deficiências organizacionais e a origem acerca dos problemas presentes em vários níveis. Assim, se faz necessário avaliar a qualidade por meio de indicadores que permitam identificar os problemas a serem mitigados. O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos usuários de serviços de saúde ofertados por um pequeno município do interior do Estado de São Paulo. Realizou-se um estudo com base em dados secundários oriundos de um projeto de extensão aplicado em um pequeno município do Estado de São Paulo. Foram analisadas 16 (dezesesseis) variáveis sobre a opinião dos usuários a respeito da qualidade dos serviços de saúde prestados pelo município em análise. As variáveis continham respostas mensuradas em escala likert de 11 (onze) pontos. Para analisar os dados utilizou-se da técnica de importância versus desempenho. Os resultados apontam significativo nível de insatisfação por parte dos usuários, tendo como principal ponto fraco a modernidade dos equipamentos, disponibilidade de suporte adequado para que os funcionários possam cumprir suas tarefas corretamente e a limpeza do ambiente físico e instalações. Por meio das análises, sugere-se o município deva fazer investimento na aquisição de equipamentos mais modernos e auxilie seus funcionários para que concebam o que precisem para tornar suas atividades mais adequadas ao tipo do serviço prestado, além de verificação e correção quanto às atividades de limpeza no espaço em questão, para que possam ofertar um serviço de maior qualidade.