Gestão Estratégica de Pessoas

Auristela do Nascimento Melo
Kátia Cristina Tofoli Leite
(Orgs.)

25

Um cenário econômico caracterizado pela dinamicidade, como o atual, exige das organizações um esforço contínuo para criar diferenciação, a fim de superar os desafios impostos pela competitividade. Esses desafios exigem, além do compromisso com a sociedade, que a criatividade seja colocada em prática na busca de soluções eficientes para os problemas impostos pelo mercado. Neste contexto, as pessoas, consideradas recursos intangíveis das organizações, são consideravelmente o diferencial que as empresas necessitam para manterem-se de forma competitível com as transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios. A partir da constatação acima, foi ofertado pelo Instituto Federal do Piauí, no campus de Parnaíba a Especialização lato sensu em Gestão Estratégica de Pessoas a fim de contribuir para a formação de capitais intelectuais mais reflexivos e interativos com o mundo empresarial cada vez mais competitível. Diante do exposto, este livro está pautado no conhecimento construído de maneira coletiva, proveniente dos Trabalhos de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas onde todos os autores contribuíram com temáticas pertinentes à Gestão Estratégica de Pessoas e a partir destes estudos foi possível perceber a relevância que as pessoas têm para as organizações nos mais variados âmbitos organizacionais. Assim, este livro, de forma magistral, reúne uma coletânea de artigos que de forma científica contribuem com a temática do supracitado curso. Além disso, esta obra convém de referência, tanto teórica quanto metodológica, para estudos futuros, uma vez que se trata de uma temática extremamente relevante – as pessoas.

INSTITUTO FEDERAL
Piauí
Campus Parnaíba

9 788556 964885

editora fi .org

CC BY SA

Gestão Estratégica de Pessoas

Diretor da série:

Herlon Alves Bezerra

Comitê Científico e Editorial:

Caroline Farias Leal Mendonça; Leandro de Proença Lopes
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – Redenção/CE, Brasil

Helder Manuel Guerra Henriques
Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Educação e Ciências Sociais – Portalegre, Portugal

Bernadete de Lourdes Ramos Beserra; Léo Barbosa Nepomuceno; Mariana Tavares Cavalcanti Liberato
Universidade Federal do Ceará – Fortaleza/CE, Brasil

Carlos Alberto Batista Santos; Juracy Marques
Universidade do Estado da Bahia – Brasil

Aline Lima da Silveira Lage
Instituto Nacional de Educação de Surdos – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Carlos César Leal Xavier; Pablo Dias Fortes
Escola Nacional de Saúde Pública/Fiocruz – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

Ana Carmen de Souza Santana; Dilsilene Maria Ayres de Santana; Francisco Gilson Rebouças Porto Júnior
Universidade Federal do Tocantins – Palmas/TO, Brasil

Carlos Eduardo Panosso
Instituto Federal do Tocantins – Palmas/TO, Brasil

Edson Hely Silva
Universidade Federal de Pernambuco – Recife/PE, Brasil

Alexandre Franca Barreto, Eliana de Barros Monteiro, Marcelo Silva de Souza Ribeiro
Universidade Federal do Vale do São Francisco – Petrolina/PE, Brasil

Ana Patrícia Frederico Silveira, Ana Patrícia Vargas Borges, André Ricardo Dias Santos, Antônio Marcos da Conceição Uchôa, Bartolomeu Lins de Barros Júnior, Clécia Simone Gonçalves Rosa Pacheco, Cristiano Dias da Silva, Edivânia Granja da Silva Oliveira, Eduardo Barbosa Vergolino, Francisco Kelsen de Oliveira, Gabriel Kafure da Rocha, Juliano Varela de Oliveira, Márcia Farias de Oliveira Sá, Maria Alcione Gonçalves da Costa, Matheus Henrique da Fonseca Barros, Rodolfo Rodrigo Santos Feitosa, Sebastião Francisco de Almeida Filho, Tito Eugênio Santos Souza, Valter Cezar Andrade Júnior
Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Petrolina/PE, Brasil

Gestão Estratégica de Pessoas

Organizadoras:
Auristela do Nascimento Melo
Kátia Cristina Tofoli Leite

Diagramação: Marcelo A. S. Alves
Capa: Lucas Margoni

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.

Todos os livros publicados pela Editora Fi
estão sob os direitos da Creative Commons 4.0
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

http://www.abecbrasil.org.br

Série Diálogos Transdisciplinares em Educação – 25

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.)

Gestão estratégica de pessoas [recurso eletrônico] / Auristela do Nascimento Melo; Kátia Cristina Tofoli Leite (Orgs.) -- Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

415 p.

ISBN - 978-85-5696-488-5

Disponível em: http://www.editorafi.org

1. Gestão estratégica; 2. Trabalho; 3. Empreendedorismo; 4. Organizações; 5. Administração; I. Título.

CDD: 306

Índices para catálogo sistemático:
1. Cultura e instituições 306

Agradecemos ao Instituto Federal do Piauí por viabilizar o custo desta obra, aos docentes, orientadores, coorientadores e discentes do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas que foram imprescindíveis na elaboração deste livro.

Sumário

Prefácio **13**
Auristela do Nascimento Melo

1 ..... **15**
Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017
Marianne Corrêa dos Santos; Auristela do Nascimento Melo; Rosany Corrêa

2 ..... **33**
O poder do marketing de conteúdo como potencializador de marcas
Andréa de Andrade Albuquerque; Kátia Cristina Tofoli Leite

3 ..... **51**
Um estudo acerca da satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino
Alan Elias Silva; Jalva Lilia Rabelo de Sousa

4 ..... **73**
A gestão escolar pública sob a ótica democrática: caminhos e perspectivas para uma educação pública de qualidade
Rosangela Brandão Marques; Auristela do Nascimento Melo

5 ..... **91**
Um estudo sobre o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Piauí - IFPI, no ano de 2017
Jayane Alves de Brito Oliveira; Erotides Romero Dantas Alencar

6 ..... **105**
A jornada de trabalho dos profissionais de enfermagem e a gestão de pessoas: uma revisão de literatura
Nayara Cristina da Rocha Oliveira; Celina Maria de Souza Olivindo

7 125
Ergonomia como ferramenta para a qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí - IFPI, campus Parnaíba
Creusa Maria Costa Dias; Auristela do Nascimento Melo

8 143
Assédio moral no ambiente de trabalho: atitudes de desrespeito que deixam marcas
Lúcia Andrade dos Santos; Gésio de Lima Veras

9 165
Diversidade nas organizações: uma reflexão contemporânea sobre as diferentes identidades nas organizações
Israel Galeno Machado; Kátia Cristina Tofoli Leite; Helder Araujo de Carvalho

10 183
Qualidade de vida no trabalho dos profissionais da hotelaria: um estudo de caso sobre um hotel de médio porte na cidade de Luís Correia, Piauí
Joyce do Carmo Teles Veras; Auristela do Nascimento Melo

11 203
A gestão democrática na educação: avanços e desafios no contexto escolar público
Edinalva Silva dos Anjos; Erotides Alencar Romero Dantas

12 223
Comportamento empreendedor no setor público: estudo de caso com técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - Campus Parnaíba
Camila Mara Rodrigues Silva; Jalva Lilia Rabelo de Sousa

13 243
Avaliação de desempenho e sua importância como ferramenta para as organizações
Maria Elinalda Félix Carneiro Sampaio; Celina Maria de Souza Olivindo

14 265
O profissional de gestão de pessoas no âmbito empresarial: a relevância deste profissional para o desenvolvimento das empresas
Diego Araújo de Souza; Auristela do Nascimento Melo

15..... 285
Aplicação de tecnologias livres na gestão de pessoas: proposta de um sistema de identificação e localização de professores em sala de aula
Fernando Carlos C. de Sousa; Antonio Santos de Sousa; Vitor de Sousa Mendes

16..... 303
O empreendedorismo e a inovação como ferramentas de controle da evasão
Alcemir Horacio Rosa; Kátia Cristina Tofoli Leite

17..... 325
Projeto pedagógico do curso técnico integrado em eletrotécnica: um estudo sobre o papel dos agentes envolvidos na sua execução, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Parnaíba
Júnior Pinheiro dos Santos; Janete Cezar Ribeiro

18 343
Qualidade de vida no trabalho na empresa hospital de olhos Francisco Vilar
Rosiane Freitas Oliveira; Auristela do Nascimento Melo

19.....361
Contribuição da empresa Júnior Sinapses para a formação profissional no Instituto Federal do Piauí, Campusparnaíba
Adryelle Silva Lopes; Jalva Lilia Rabelo de Sousa

20.....381
Uma análise das políticas e práticas da gestão de pessoas aplicadas em um centro espírita
Nickson Gomes Araujo; Celina Maria de Souza Olivindo

21..... 397
A percepção das organizações quanto a importancia do processo de treinamento no contexto da vantagem competitiva
Jeanne Vieira da Silva; Jeferson Luís Marinho de Carvalho

Prefácio

Auristela do Nascimento Melo[1]

Um cenário econômico caracterizado pela dinamicidade, como o atual, exige das organizações um esforço contínuo para criar diferenciação, a fim de superar os desafios impostos pela competitividade. Esses desafios exigem, além do compromisso com a sociedade, que a criatividade seja colocada em prática na busca de soluções eficientes para os problemas impostos pelo mercado.

Neste contexto, as pessoas, consideradas recursos intangíveis das organizações, são consideravelmente o diferencial que as empresas necessitam para se manterem de forma competitível com as transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios.

A partir da constatação acima, foi ofertado pelo Instituto Federal do Piauí, no campus de Parnaíba a Especialização *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas a fim de contribuir para a formação de capitais intelectuais mais reflexivos e interativos com o mundo empresarial cada vez mais competitível.

Diante do exposto, este livro está pautado no conhecimento construído de maneira coletiva, proveniente dos Trabalhos de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas onde todos os autores contribuíram com temáticas pertinentes à Gestão Estratégica de Pessoas e a partir destes estudos foi possível perceber a relevância que as pessoas têm para as organizações nos mais variados âmbitos organizacionais.

---

[1] Coordenadora da Esp. em Gestão Estratégica de Pessoas no Instituto Federal do Piauí - IFPI

Assim, este livro, de forma magistral, reúne uma coletânea de artigos científicos que contribuem com a temática do supracitado curso. Além disso, esta obra convém de referência, tanto teórica quanto metodológica, para estudos futuros, uma vez que se trata de uma temática extremamente relevante – as pessoas.

Excelente leitura!

1

Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017

Marianne Corrêa dos Santos[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]
Rosany Corrêa[3]

1 Introdução

Desde a década de 90, uma das áreas empresariais que mais sofreu mudanças foiaárea de recursos humanos (RH), tendo como principal alteração, a sua denominação de administração de recursos humanos (ARH) para expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de talentos, entre outros. A mudança na

[1]Mestra em Administração pela UECE. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Uninassau. Graduada em Administração pela Faculdade Piauiense. Professora de Administração da Uninassau Parnaíba.

[2]Mestra em Administração de Empresas pela UNIFOR, Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFPI. Especialista em Docência do Ensino Superior pela FAP. Professora do IFPI e membro do grupo de pesquisa NESI: núcleo de estratégia, sustentabilidade e inovação.

[3] Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho. Mestre em Administração de Empresas pela UNIFOR. Especialista em Desenvolvimento Gerencial - UFPI. Especialista em Acreditação Hospitalar - Faculdade de Medicina de Minas Gerais. Especialista em Gestão da Educação Municipal – UFPI. Exerce a função deDiretora da Unidade de Parnaíba da Faculdade Uninassau. Professora Adjunta na Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

terminologia é focada em assegurar identidade no desenvolvimento das políticas, das práticas e dos processos de gestão.

Com isso, as organizações estão se tornando ambientes competitivos e dinâmicos, que por meio de suas complexidades potencializa as competências corporativas e garante a sustentabilidade do negócio, caminhando para uma configuração mais estratégica, na qual o ser humano tem importância no processo de construção e na realização dos propósitos organizacionais.

Diante dessas mudanças e tendo em vista a importância da gestão estratégica de pessoas para as organizações, emerge a seguinte pergunta: quais as características das publicações científicas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) de 2013 a 2017 sobre Gestão Estratégica de Pessoas? Para responder à pergunta de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo geral: analisar a produção científica sobre gestão estratégica de pessoas no Portal de Periódicos da Capes no período de 2013 a 2017. E por objetivos específicos: identificar a quantidade de artigos publicados sobre o tema no Portal de Periódicos da CAPES; caracterizar a incidência de publicações por esfera de estratégia de pesquisa e abordagem do problema de pesquisa (qualitativo e/ou quantitativo); identificar as principais revistas e universidades das publicações; e classificar os principais autores nos artigos pesquisados.

A pesquisa tem sua relevância fundamentada na importância que a temática gestão estratégica de pessoas passou a ter nas organizações, tendo em vista essas mudanças, o modo das empresas encararem o papel do colaborador, a responsabilidade da empresa perante as pessoas que nela trabalham, e a necessidade dos seres humanos desenvolverem suas potencialidades.

Considerando o exposto, esta pesquisa tem importância no campo científico para pesquisadores que buscam conhecimento sobre o tema gestão estratégica de pessoas, oferecendo uma base de artigos analisados e devidamente classificados. E tem importância social, visto que a gestão estratégica de pessoas é um

tema que vem se remodelando dentro das organizações, com um papel mais definido e constituindo um elemento básico do sucesso empresarial e de diferencial competitivo.

O presente artigo é estruturado da seguinte forma - Introdução, seguido por Referencial Teórico - que aborda, sucintamente a temática gestão estratégica de pessoas, descrevendo estudos anteriormente publicados sobre a temática no Portal de Periódico da Capes. Com isso, segue a Metodologia com enquadramento metodológico da pesquisa. No final segue a Análise e Discussão dos Resultadosna investigação da produção científica sobre o tema e as Considerações finais - com a conclusão e recomendações para futuras pesquisas.

2 Referencial teórico

Os eixos norteadores que constituem o referencial teórico envolvem os temas: Gestão de pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas.

2.1 Gestão de Pessoas

A globalização trouxe mudanças na qual as pessoas e as organizações interagem com maior facilidade, dando um ressignificado às relações sociais entre as partes. Para Barros (2007), esse período caracteriza-se, principalmente, pelas mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Assim a gestão de pessoas adquire um caráter cada vez menos operacional e mais estratégico levando as pessoas a serem tratadas não como "empregados", mas como um novo capital organizacional ou humano, tornando-se parceiras das organizações que passam a estimulá-las à proatividade, ao intraempreendedorismo e à inovação pela criatividade (PURCELL; WRIGHT; BOXALL, 2007).

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos

objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2014). Forma-se a rigor o entendimento que gerir pessoas não é simplesmente dar ordens ou fazer com que elas sejam cumpridas, é necessário criar uma atmosfera organizacional de trabalho em equipe e delegação de poder para que ambos: objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados.

Sobretudo, a gestão de pessoas busca a atração, o desenvolvimento, o atendimento de expectativa e necessidade presentes e futuras, a manutenção, o monitoramento e a conquista das pessoas (CHIAVENATO, 2014). Para tanto necessita compreendê-las, motivá-las e conquistá-las tanto individualmente como em grupos. Para isso, as organizações sentem a necessidade de criar espaços para estimular, dar suporte e condições de trabalho que gerem uma relação de crescimento mútuo, organizacional e pessoal.

Estudiosos da área de gestão de pessoas, como, Armstrong (2009), Ventura e Leite (2014), Debia e Silva (2018) e Gomes e Menezes (2018) concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Para Bitencourt (2010) garantir o comprometimento e desenvolvimento do ativo humano para a implementação de objetivos estratégicos é um processo complexo que deve ser arquitetado.

Efetivamente a gestão de pessoas se desenvolve através diversos processos: i) processo para manter as pessoas nas organizações, buscando-se conhecimento da satisfação interna e do clima organizacional; ii) processo de desenvolver as pessoas, desenvolvendo a avaliação de desempenho e programas de capacitação; iii) processo de recompensar as pessoas, desenhando os cargos e sistemas de remuneração; iv) processo de atração das pessoas, implementando o mecanismo de recrutamento e seleção; v) processo de monitoramento de pessoas, acompanhando e controlando as atividades e verificação dos resultados (FISCHER, 2002; CHIAVENATO, 2014).

A percepção das organizações sobre a gestão de pessoas tem evoluído, ocupando cada vez mais espaço e significância pela

necessidade de otimizar a produtividade, a competência e o entusiasmo. O empregado passa a assumir sua condição de protagonista das organizações buscando para si também a responsabilidade de conduzir e definir sua vida profissional. É uma nova era de uma sociedade com mais conhecimento, no qual a empresa deixa o papel de tutora e passa a ser uma parceira do trabalhador (RODRIGUEZ, 2002).

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

A partir da década de 90, a área de recursos humanos impulsionou a mudança da administração de pessoal, na qual muitas teorias organizacionais começaram a aparecer, como por exemplo, a gestão estratégica de pessoas, a gestão por competências e a gestão da qualidade organizacional, transformando a gestão de pessoas nas organizações para o nível estratégico da gestão de pessoas (VENTURA; LEITE, 2014).Dentre os autores que registraram essas transformações: Pitombo Leite e Albuquerque (2013); Pitombo Leite, Albuquerque e Pitombo Leite (2013); Queiroz, Albuquerque e Malik (2013); Silveira (2014); Primo, Oliva e Kubo (2014); Lima e Lima (2016); Zuppani e Fischer (2016); Silva (2017).

Segundo Almeida et al. (2013), Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) é quando os indivíduos são percebidos como variáveis fundamentais para o sucesso das organizações, e seu comportamento passou a ser influenciado por diversos fatores, tais como motivação, recompensas e questões individuais. Desta forma, as organizações iniciaram um processo de mudança que possibilitou a visualização mais clara de seus recursos para o aprimoramento e desenvolvimento das pessoas (CAMARGO, 2014; BRUNING, 2015).

A estratégia trata-se da trajetória a ser adotadapara o alcance de metas e objetivos em um determinado período de tempo no qual se faz necessário elaborar um planejamento com alinhamento da participação de toda a empresa. Neste contexto, o profissional da área de Gestão de Pessoas, necessitará atuar de forma eficaz no

provimento de ações que conduzam a criação de estratégias voltadas para os colaboradores, principalmente realizando a análise dos ambientes (interno e externos) e que propaguem o entendimento dos colaboradores como parte relevante do negócio (BARBOSA; ALVARÃES, 2017).

> Os profissionais de gestão de pessoas deixaram de ser meros especialistas em técnicas e métodos de administração de pessoal e passaram a ter fundamental importância para a consecução das estratégias das empresas, na medida em que se transformaram em especialistas que contribuem efetivamente para que as organizações obtenham, mantenham, orientem e criem condições favoráveis para o desempenho destas competências (COSTA, PINTO, OLIVEIRA, 2011, p.4)

A GEP proporcionou aos profissionais maior envolvimento nas ações e decisões sobre suas atividades e uma aceitação pelas pessoas dentro e fora das organizações. E iniciou-se a criação de equipes multidisciplinares com atuação mais estratégica, na qual a transformação e o progresso passaram a ser o foco principal (VENTURA; LEITE, 2014).

Desta forma, para Gallon et al.(2017), quando a gestão de pessoas atua de forma estratégica, cumpre papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais e na sinergia da organização, alinhando a estratégia organizacional, e proporcionando o conhecimento, a interação, o comprometimento, a produtividade, a competitividade e a inovação para o capital humano.

3 Metodologia

Este estudo classifica-se para os procedimentos como bibliográfico, para os objetivos: descritiva e a abordagem foi quantitativa, além de ser caracterizado como um estudo bibliométrico.Para Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda bibliografia publicada sobre

determinado tema, principalmente, em livros, revistas, entre outros, tendo por objetivo colocar o leitor em contato direto com materiais escrito sobre o assunto deste estudo.

Para os objetivos este estudo classifica-se como descritivo, pois visa analisar a produção científica no Portal de Periódicos da Capes referente ao tema Gestão Estratégica de Pessoas, no período de 2013 a 2017. Sampieri, Collado e Lúcio (2012) relatam que a pesquisa descritiva tem por objetivo coletar dados que mostrem a medição, a obtenção e a exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno, contexto ou situação que ocorre. Quanto à coleta de dados o artigo classifica-se como secundário, tendo em vista que os dados secundários são aqueles obtidos, por exemplo, de obras bibliográficas ou de relatórios de pesquisas anteriores sobre o tema, conforme Gil (2002).

Em relação à abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois a análise realizada procura identificar características e utiliza meios estatísticos para tabular os dados e informar os resultados. De acordo com Rodrigues (2006), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, visando quantificar opiniões, dados, através da coleta de informações. Oliveira (2001) relata que esta forma de pesquisa é mais usada em trabalhos que abordam pesquisas descritivas, com o intuito de classificar a relação entre as variáveis.

Para responder à questão de pesquisa, este trabalho utiliza o estudo bibliométrico para a análise dos dados, que segundo, Venâncioet al.(2014), visa os aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada, buscando atender as leis que regem esses estudos: leis de Bradford (identificar os periódicos mais relevantes e que dão maior vazão a um tema em específico) e Lotka (levantar o impacto da produção de um autor em uma área de conhecimento) (CHUEKE, AMATUCCI, 2015).

O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), é uma biblioteca virtual que

reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil o melhor da produção científica internacional. Ele conta com um acervo de mais de 53 mil títulos com textos completos, 129 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (PORTAL DA CAPES, 2018).

Portanto, é uma ferramenta fundamental às atribuições da Capes de fomento, avaliação e regulação dos cursos de Pós-Graduação e desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil, torna-se válido realizar o presente estudo no Portal da Capes, desta forma, definiu-se como período de abrangência, os anos de 2013 a 2017.

Após a escolha do Portal da Capes como meio para a coleta de dados, definiram-se as palavras-chave para a pesquisa: "gestão estratégica de pessoas" e "gestão estratégica de recursos humanos", sendo que tais palavras precisavam constar no título do artigo ou nas palavras-chaves. A Tabela 1 apresenta as etapas utilizadas para a seleção dos artigos.

Tabela 1 - Etapas bibliométricas de seleção dos artigos

Palavras-chave: Constar no Título ou nas Palavras-Chaves	**Artigos Encontrados**	**Artigos Selecionados após a Leitura dos Resumos**
Gestão Estratégica de Pessoas	23	20
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	9	8
Total	32	28

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

Conforme apresentado na Tabela 1, após a aplicação de todos os procedimentos da bibliometria, a amostra final gerada foi de 28 artigos. Sendo excluído 4 artigos, que não se adequaram aos critérios dos termos de pesquisa, no título ou nas palavras-chave. Desta forma, a partir da identificação desta amostra, realizaram-se as análises apresentadas no item quatro.

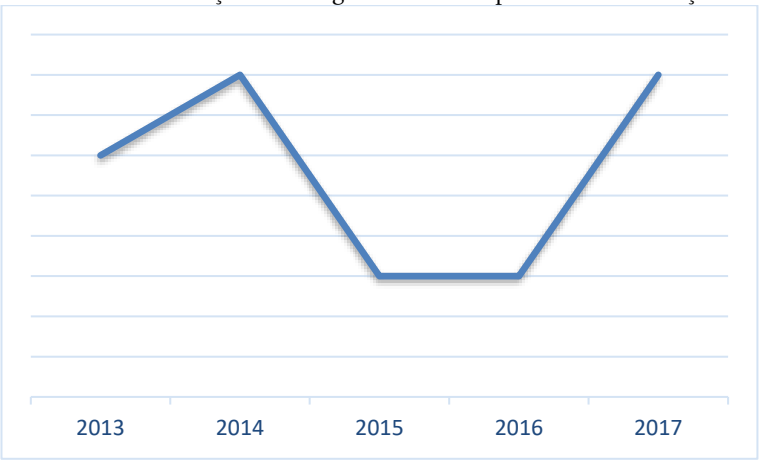
4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção são apresentadas as análises realizadas durante a pesquisa bibliométrica, sendo exibidas na seguinte sequência: evolução da pesquisa, abordagem do problema de pesquisa (qualitativo e/ou quantitativo), esfera de estratégia de pesquisa, autores mais prolíficos e universidades mais atuantes.

4.1 Evoluçãoda Pesquisa

O Gráfico 1 apresenta a evolução dos artigos da amostra pesquisada por ano de publicação, sobre a temática gestão estratégica de pessoas. No total foram 28 artigos encontrados, no período de 2013a 2017, e os anos de 2014 e 2017 apresentaram a maior quantidade de publicações, tendo 8 artigos em cada ano, sendo responsável por 78% das publicações.

Gráfico 1 - Evolução dos Artigos da Amostra por Ano de Publicação



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

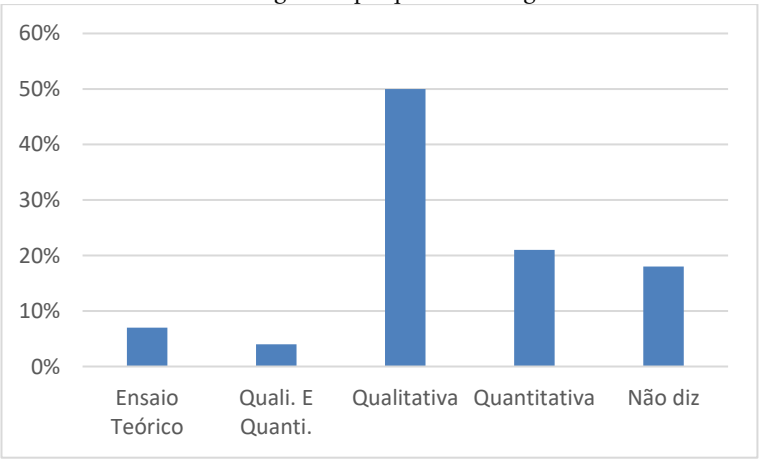
Segundo Trindade, Trindade e Nogueira (2015), o estudo sobre as lacunas e tendências na Gestão de Pessoas vem confirmando a movimentação da área de um posicionamento mais

operacional para uma posição mais estratégica, mas ainda existe pouca literatura publicada no Brasil sobre a temática.

4.2 Abordagem do Problema da Pesquisa

Percebeu-se que 71% das pesquisas utilizam apenas uma abordagem, ou seja, qualitativa ou quantitativa, sendo que a qualitativa predomina efoiidentificadaem 50% dos trabalhos, como podemos observar no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Abordagem de pesquisa dos artigos da amostra



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

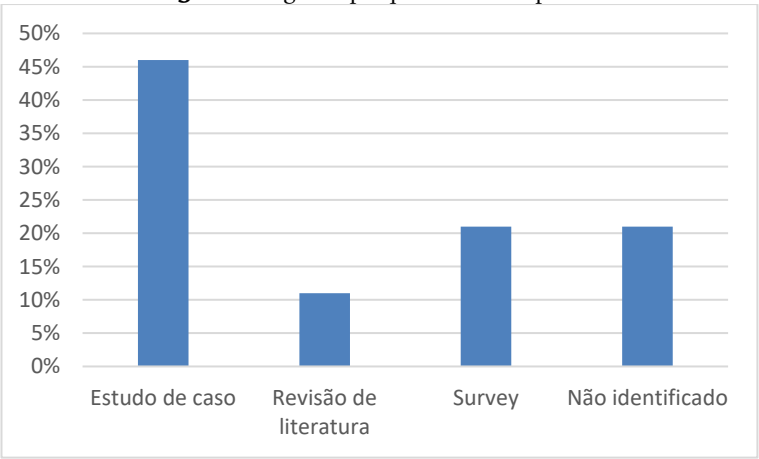
Segundo Venâncio et al. (2014), a metodologia qualitativa é mais utilizada para estudos de comportamento humano nas organizações, pois utiliza diferentes técnicas interpretativas, com o intuito de relatar e compreender os componentes de umsistema complexo de significados.

4.3 Estratégia de pesquisa

De acordo com o Gráfico 3,46% da amostra de artigos,apresenta como estratégia de pesquisa, o estudo de caso,

podendo ser explicado pela alta quantidade de artigos qualitativos e na indicação de pouca pressão indutiva dos estudos, o que agrega, para Caldas (2002), um caminho de pesquisa com muito volume e pouca qualidade.

Gráfico 3 - Estratégia de pesquisa utilizada pela amostra



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

4.4 Autores mais prolíficos

Segundo a Lei de Lotka, que estima o grau de relevância de autores, em dada área do conhecimento. Os autores que mais publicaram na área foram: ALBUQUERQUE, L. G. docente da USP (São Paulo); e PITOMBO LEITE, N. R., docente da FEA-USP (São Paulo), respectivamente com 5 e 3 Artigos Publicados. Os autores: FISCHER, A. L., docente da FEA-USP (São Paulo); MEDEIROS, C. A. F., docente da UFRN (Rio Grande do Norte) e BARRETO, L. M. T. DA S., docente da UFRN (Rio Grande do Norte; e SILVEIRA, V. N. S., docente da UFMG (Minas Gerais), apresentaram 2 artigos publicados cada autor.

Tabela 2 - Autores mais prolíficos

Autores	Quantidade	Ranking
ALBUQUERQUE, L. G.	5	1º
PITOMBO LEITE, N. R.	3	2º
FISCHER, A. L.	2	3º
MEDEIROS, C. A. F.	2	3º
BARRETO, L. M. T. DA S.	2	3º
SILVEIRA, V. N. S.	2	3º

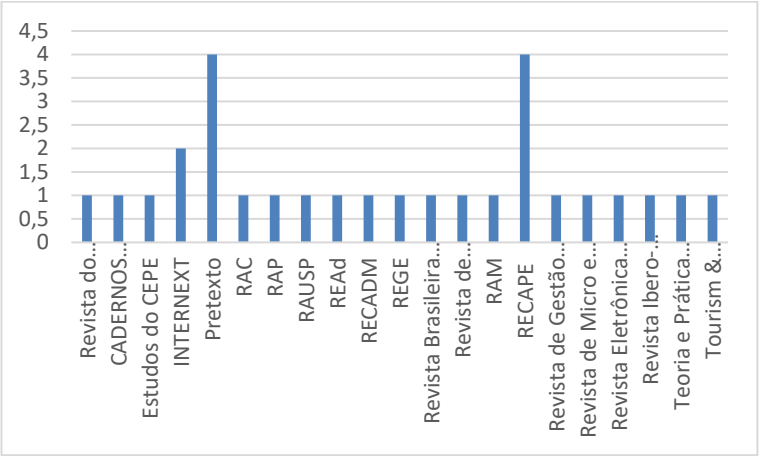
Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

De acordo com, Venâncio et al.(2014), a identificação de autores que mais publicam é uma etapa importante para quem se dedica aos estudos bibliométricos, pois facilita a verificação de novos pesquisadores do tema e os que se destacam. Evidencia-se que como o número de publicações de cada autor ficou em uma máxima de cinco, optou-se por selecionar os primeiros seis autores mais bem colocados.

4.5 Revistas e Universidades mais atuantes.

Ao considerarmos a Lei de Bradford, cujo objetivo é estimar o grau de relevância dos periódicos em dada área do conhecimento, observa-se que os periódicos Pretexto e Revista de Carreira e Pessoas, respectivamente das universidades da FUMEC-MG e PUC-SP, foram os que mais publicaram,tendo como total 8, sendo 4 artigos cada uma, perfazendo o percentual de 28%, sobre o tema em questão, como pode ser observado no Gráfico 4. Em terceiro lugar, está o periódico Internext da ESPM/SP, com dois artigos. Os demais periódicos, apresentaram 1 artigo publicado sobre a temática da pesquisa.

Gráfico 4 - Periódicos da amostra de revistas



Fonte: Elaborado pelas autoras (2018).

5 Considerações finais

A Gestão Estratégica das Pessoas ocupa lugar dentro das organizações, como forma de trazer melhora na competitividade empresarial. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a produção científica sobre gestão estratégica de pessoas, sendo que a base de dados utilizada foi o Portal de Periódico da Capes no período de 2013 a 2017. Sendo um estudo longitudinal de 5 anos, com apenas 28 publicações identificadas, das quais 20 publicações foram de Gestão Estratégica de Pessoas e 8 de Gestão Estratégica de Recursos Humanos,essa temática está pouco difundida na literatura.

A primeira contribuição refere-sea abordagem da pesquisa,na quala qualitativa está presente em 50% dos artigos da amostra, indicando uma maior complexidade na análise dos dados. Quanto à estratégia de pesquisa, observou-se um total de 46% paraestudo de caso, podendo ser explicado devido a abordagem qualitativa que esteve presente em 50% dos artigos da amostra, e por esses dados dos artigos, não poderem ser generalizados para

outro local.Outra contribuição diz respeito aosperiódicos e suas Universidades que mais publicaram sobre a temática Gestão Estratégica de Pessoas, foram: Pretexto (FUMEC-MG) e Revista de Carreiras e Pessoas (PUC-SP).

A última contribuição, retrata a Lei de Lotka, sobre os autores que mais publicaram: Albuquerque publicou o total de 5 artigos, seguido de Pitombo Leite com 3 artigos. Os dois autores que mais publicaram são professores da Universidade de São Paulo, o que indica uma linha de pesquisa forte nessa área de Gestão Estratégica de Pessoas.

O estudo identificou baixa produção sobre a temática Gestão Estratégica de Pessoas e um limitado número de temas que envolva o assunto, evidenciando que no Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a temática necessita de fortalecimento, com mais publicações.

Este trabalho apresenta limitações, pois foi analisado somente um período de cinco anos e a temática gestão estratégica de pessoas. Entretanto, futuros estudos contemplando mais de um período e, ainda, categorizando comparações temáticas podem contribuir para a difusão de pesquisas. Além também da ampliação do escopo, com outras plataformas de buscae de outros tipos de publicações, não somente os artigose a inexistência de pesquisa bibliométrica sobre a temática desta pesquisa.Assim, espera-se que este estudo, possa despertar o interesse dos autores em realizar estudos bibliométricos nesta área de conhecimento, para ampliar o horizonte desta temática tão importante para as empresas na contemporaneidade.

6 Referências

ALMEIDA, E. S.;COSTA, D. V. F.;ALTAF, J. G.; CASTRO, D. R.; TROCCOLI, I. R. Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora. **Revista de Carreiras e Pessoas,** v. 3, n. 2. 2013.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

BARBOSA, Ediane Eduardo Gomes do A. Aguiar; ALVARÂES, Alberto. O profissional de Recursos Humanos e as suas competências estratégicas para o negócio. **Revista Foco,** v. 10, n. 2, p. 297-313, 2017.

BARROS, A. R. O.de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. 2007. 146 f. Dissertação (**Mestrado**) - Universidade Federal de Bahia, Salvador, 2007.

BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITTENCOURT, J. P.; SILVA, G. Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 81-93, 2016.

BRUNING, C. O papel da gestão de pessoas na estratégia: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná. **Revista de Carreiras e Pessoas,**v. 5, n. 1. 2015.

CALDAS, M. G.; TONELLI, M. J.; LACOMBE; B. M. B. Espelho, espelho meu: Meta-estudo da produção científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da década de 90. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26. Salvador, **Anais**... EnANPAD, 2002.

CAMARGO, C. Gestão estratégica de recursos humanos: quais práticas influenciam a avaliação dessa função pelos membros organizacionais? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 13, n. 3, p. 301-315, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? Uma introdução ao fórum. **Internext**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

COSTA, Francisco José da.; PINTO, Francisco Roberto.; OLIVEIRA, Leonel Goes Lima. A área de Recursos Humanos e o interesse profissional dos estudantes de Administração. **Pretexto**, v. 12, n. 13, p. 80-99, 2011.

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. Estudo da contribuição da Gestão Estratégica de Pessoas e Planejamento Estratégico para atingir os objetivos de negócio na Empresa Laticínios San Diego. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 18, n. 1, 2018.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências.** 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas no Brasil, In: Felury, M., (org).**As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GALLON, A. L.;ROTHERMEL, L. A.; HAMAMURA, H. Y.; XAVIER, A. M. Gestão estratégica de pessoas: Um estudo das necessidades contemporâneas do setor para uma empresa. **Nativa-Revista de Ciências Sociais do Norte de Mato Grosso**, v. 6, n. 1, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, V. F.; MENEZES, R. S. S. Gestão de Pessoas na Cafeicultura da Região do Cerrado Mineiro. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, n. 16, p. 106-135, 2018.

LIMA, J. P. B.; LIMA, L. C. Estratégia de negócio versus estratégia de recursos humanos: as influências do fundador nas pequenas empresas. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec**, v. 2, n. 2, p. 250-270, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. Cengage Learning, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal de Periódicos da CAPES**. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102>. Acesso em: 15 ago. 2018.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PITOMBO LEITE, N. R.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, estratégia de retenção de profissionais e comprometimento organizacional em uma estrutura organizacional remota. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 4, 2013.

PITOMBO LEITE, N. R.; PITOMBO LEITE, F.; ALBUQUERQUE, L. G. A gestão de pessoas e as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais: o caso Petrobrás. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, 2013.

PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, 2014.

PURCELL, J.; WRIGHT, P. BOXALL, P.; (Org.). **The Oxford handbook of human resource management.** New York: Oxford University Press, 2007.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração - RAUSP,** v. 48, n. 4, 2013.

RODRIGUEZ, M. **Gestão Empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark: Petrobrás, 2002.

RODRIGUES, A. de J. **Metodologia Científica**: complexo e essencial para a vida do universitário. São Paulo: Avercamp,2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

SILVA, J. F. Consultoria interna em gestão de pessoas: a chave para a atuação estratégica da área. **Estudos do CEPE**, n. 46, p. 131-148, 2017.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas-análise conceitual e perspectivas teóricas. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. de O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169-183, 2015.

VENÂNCIO, D. M.; MARTINS, C.; DUTRA, A.; STEINBACH, A. Análise da produção científica sobre gestão de pessoas nos anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração – (Enanpad) de 2001 a 2010. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, 2014.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

ZUPPANI, T. S; FISCHER, A. L. Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: Uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. **Internext**, v. 11, n. 2, p. 49-65, 2016.

2

O poder do marketing de conteúdo como potencializador de marcas

Andréa de Andrade Albuquerque[1]
Kátia Cristina Tofoli Leite [2]

1 Introdução

O avanço tecnológico modelou o padrão de comportamento da sociedade moderna caracterizada pela era digital, as pessoas estão se tornando mais conectadas e buscando novas formas de comunicação. Nesta era interconectada, conhecida por geração Y, o perfil do consumidor digital se tornou mais exigente, obrigando as empresas a desenvolverem novas formas de comunicação. Segundo Santos et al (2016, p.4) "a geração Y se apresenta enquanto uma geração de seleção, em que os jovens buscam informações e referências sobre uma determinada marca, empresa ou produto". Ainda segundo os autores "o indivíduo conectado deixa de ser passivo com o meio. Mediante a permissividade da rede e a democratização da informação e das plataformas midiáticas, ele é, também, gerador de conteúdo".

Nesta era revolucionária, as empresas que desejam estarem mais próximas ao seu público e pretendam melhorar sua

[1]Bacharel em Administração pela UFPI-Parnaíba. E-mail: solphb09@hotmail.com

[2]Mestra em Administração pela PUC-Minas e professora no Instituto Federal do Piauí – Campus Parnaíba. E-mail: katia.cristina@ifpi.edu.br

produtividade devem buscar novos meios de interação utilizando não apenas das mídias sociais de massa como TV, Blogs erevistas, mas voltar o olhar para algo mais específico e versátil como as redes sociais a exemplo do *Facebook*, *Intagram*, *Whatsapp* e *Twitter* que estão aproximando as empresas do seu público de uma forma bastante interativa e em tempo real. Esses canais de comunicação tornam mais objetivos as comunicações organizacionais e assim, mediante os vários "*Leads*" conquistados, conseguem direta e indiretamente gerar vendas.

> *Leads* são os contatos que você adquire através do Marketing de Conteúdo e que demonstraram interesse pelo seu negócio. Com eles, novos canais de comunicação e novas oportunidades de venda são geradas criando um ativo digital para sua empresa que constantemente traz novos negócios (ROCK CONTENT[3], 2017, p.11).

Conforme Santos (2016, p. 5) "a tendência da geração Y é que ela irá determinar cada vez mais os padrões de consumo e comportamento da sociedade e, consequentemente, do mercado". Sendo assim, para que estes consumidores sejam atendidos em suas exigências, será necessário o gerenciamento diário desses canais para que os resultados almejados sejam alcançados.

Com as estratégias do Marketing, em especial o Marketing de Conteúdo, é possível potencializar as relações com os consumidores e transformá-los em defensores de suas marcas. A criação inteligente de conteúdos gera poder e direciona a criação de conteúdo relevante para um determinado público alvo. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é avaliar como o Marketing de Conteúdo pode ser utilizado para gerar confiança às marcas empresariais de modo a fidelizar o relacionamento com o seu público e alguns objetivos específicos

[3]A ROCK CONTENT é a maior empresa de Marketing de Conteúdo da América Latina que oferece serviços específicos e estratégicos as demandas das empresas, criando e-books, conteúdos para blogs, consultorias personalizadas e outros serviços relacionados ao Marketing de Conteúdo. Disponível em:<https://rockcontent.com/servicos/?utm_source=site&utm_medium=header>. Acesso em: 31 maio 2018.

foram estabelecidos para entender melhor as vantagens de se trabalhar com esta ferramenta criativa e colaborativa. São eles: apresentar o conceito de Marketing de Conteúdo e os desafios de uma execução de qualidade; identificar a relação do perfil dos consumidores com as estratégias de Marketing de Conteúdo e compreender a utilização do Marketing de Conteúdo como ferramenta impulsionadora de marcas.

Além disso, segundo Thomé (2017) o foco do Marketing de Conteúdo não fica só em vender um produto e sim em transformar a empresa na líder sobre o tema no seu ramo de negócio. Para o autor a criação de conteúdos importantes devem ser aqueles que os clientes da empresa queiram consumir. Com a intensificação de acessos aos portais de conteúdos como *sites*próprios da empresa, as vantagens conquistadas irão muito além de visualizações ou compartilhamentos, a empresa poderá fazer parte do ranking de pesquisas no Google, o que a tornariamais visível a outros potenciais clientes.

Segundo a empresa Resultados Digitais (2018, p.8), "o Marketing de Conteúdo tem garantindo seu espaço no mercado brasileiro. Contudo, apesar do crescimento, o percentual de empresas que utilizam a metodologia ainda é baixo". Devido a este espaço no mercado, esta ferramenta se torna promissora como um diferencial competitivo mais eficaz do que o marketingtradicional, uma vez que utiliza materiais direcionados estrategicamente a diversos canais de comunicação.

A geração de conteúdos relevantes e atrativos nas redes sociais gera uma relação de confiança com as marcas, levando a um processo de criação de identidade que possibilita uma maior interação com esta nova geração de consumidor digital, um novo padrão de comportamento que busca um envolvimento mais próximo com as empresas além de influenciar outros consumidores com as próprias opiniões postadas acerca de produtos, serviços e experiências relacionadas a empresa, o que afeta diretamente a imagem da organização e seu posicionamento no mercado.

> A geração da era digital é aberta a conhecer e se engajar as marcas. O estudo revela que 49% querem participar da criação de produtos de modo colaborativo e 48% querem interações em tempo real nas mídias sociais. A geração exige a interação, envolvimento, afetividade e parceria com a marca (Santos et al, 2016, p 5).

Neste contexto, o Marketing de Conteúdo possui um papel importante para os negócios e como ferramenta promissora, o artigo visa responder à seguinte questão: como o Marketing de Conteúdo potencializa a comunicação empresarial a fim de gerar confiança em uma Marca?

2 Referencial teórico

2.1 Marketing de Conteúdo

O conceito é relativamente novo e mostra que o Marketing de Conteúdo apesar de ser uma tendência mais recente devido ao avanço da tecnologia nos últimos anos, está presente desde 1895 quando uma empresa chamada *John Deere*, líder no segmento de máquinas agrícolas publicou em uma revista conteúdos sobre agricultura, com isso, várias pessoas se identificaram com a revista, não porque tinham exatamente as máquinas da empresa, mas os leitores identificaram nas postagens situações que os ajudaram a resolver problemas particulares ou mesmo aprender mais sobre questões voltadas ao negócio. Isto caracteriza o objetivo central do Marketing de Conteúdo, criar informações relevantes que ajudam a desenvolver conceitos e gerar conhecimento.

Este novo movimento de mercado deixa de ser uma tendência para se tornar um investimento indispensável para as empresas que estão inseridas em um cenário tão competitivo. Para o Rock Content, o Marketing de Conteúdo é definido como:

> uma maneira de engajar com o seu público alvo e crescer com a sua rede de clientes e potenciais clientes através da criação de conteúdo

> relevante e valioso, atraindo, envolvendo e gerando valor para as empresas de modo a criar uma percepção positiva da sua marca e assim gerar mais vendas e melhor relacionamento com os seus atuais e potenciais clientes. (ROCK CONTENT, 2017, p. 7).

2.2 Desafios do Marketing de Conteúdo

A palavra Marketing deriva do inglês *Market* que significa mercado. É o estudo das ações que envolvem as técnicas e procedimentos utilizados para produzir resultados satisfatórios dentro de uma margem de risco calculado em um ambiente, avalia também o comportamento das empresas dentro do mercado. Segundo Pugliese et al (2016, p. 3) apud Kotler 2006, p. 4, "o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativas"

Logo, o marketing atende a uma demanda da empresa que busca aperfeiçoar resultados através de ferramentas que geram mais vendas e que valorizem suas marcas. Com isso, é necessário um estudo mais abrangente do público alvo para que o planejamento das estratégias seja mais eficiente e adequada a cada meios de comunicação social. O perfil dos consumidores está evoluindo gradativamente, hoje se vê uma rede de comunicação interligada entre os consumidores como forma de apoio comportamental de compra ou em outras palavras "novo sistema de confiança do consumidor" (Kotler, 2010, p. 37), para o autor, os consumidores estão mais unidos e confiam uns aos outros as decisões acerca de produtos e serviços, que normalmente teria uma forte tendência a desconfiança nas práticas de negócios.

> Hoje, existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A ascensão das mídias sociais é apenas o reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores (Kotler, 2010, p. 34).

Assim, para que as empresas possam criar um valor para suas marcas, o desafio é elaborar estratégias de conteúdos que prendam a atenção dos consumidores e façam com que eles se identifiquem com os valores ocultos existentes na marca, e, através de um canal de relacionamentos, atrair mais *Leads* de interesse que vejam em suas marcas uma posição de autoridade perante o mercado e concorrentes, criando, segundo Kotler (2010, p. 39), uma espécie de "DNA autêntico", ou seja, os consumidores passam a identificar a marca como algo bom ou ruim. Ainda de acordo com Kotler (2010, p. 39) esse DNA é desenvolvido ao longo da sua trajetória o que torna um grande desafio para os profissionais de Marketing atingir a "diferenciação autentica".

> As empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. Não devem tentar aparentar uma falsa realidade apenas na propaganda; caso o façam, perderão instantaneamente a credibilidade (KOTLER, 2010, p. 39).

2.3 O novo perfil do consumidor

De acordo com Kotler (2010, p. 11), "alguns consumidores gostam de demonstrar suas habilidades na geração de valor para que todos vejam". Esta é a nova tendência do marketing, monitorar estrategicamente as postagens feitas pelos consumidores acerca de produtos e serviços para avaliar as melhores ações a serem praticadas nos canais digitais e assim criar valor a estes produtos e serviços. Os consumidores estão mais organizados e unidos com ideias inovadoras, através dos seus interesses pessoais na criação de valor autêntico, eles se envolvem diretamente no desenvolvimento de produtos ou serviços, este é o novo perfil.

Kotler (2010, p. 12) acredita que este aumento na participação criativa dos consumidores às marcas é "o futuro da competição". O Marketing de Conteúdo deverá se alinhar a este novo perfil de consumidor colaborativo, as empresas que almejam

conquistar novos mercados, evoluir, devem agregar os seus valores empresariais aos valores e desejos dos consumidores.

A partir de 2014 com o avanço da internet, a Web 2.0 se popularizou e surgiram novas plataformas de comunicação, mais interativas e com alcance muito maior de usuários. Surgem novas ferramentas de comunicação, de trocas de informação, experiências e produção de conhecimento. As redes sociais como se tornam mais populares, assim como as mídias sociais passam a ser mais exploradas. Kotler (2010, p. 7) classifica este momento sob dois aspectos, "uma composta pelas mídias sociais expressivas, que incluem blogs, *Twitter, YouTube, Facebook* (...), a outra categoria é a das mídias colaborativasque incluem sites como *Wikipedia, RottenTomatoes e Craigslist*".

A nova geração de usuários desenvolve novas formas de comunicação através dessas plataformas interativas. Os interesses coletivos dos usuários intensificam o acesso a estas redes de comunicação como difusor de conhecimento e interação cultural. Surge uma nova abordagem das empresas em acompanhar este novo cenário e envolver os seus públicos aos seus valores e novas formas de comunicação.

A comunicação das empresas com o seu público em sua essência deve refletir os conceitos e os valores a serem gerenciados pelo planejamento de marketing para estimular o consumo. Com a utilização do Marketing de Conteúdo nas diferentes plataformas sociais, as empresas desenvolvem estratégias para entregar benefícios, conceitos comportamentais e sociais, atributos e reconhecimento, qualidades que valorizam a personalidade de seus consumidores e potencializam o poder da marca.

Administrar a marca requer investimentos em pesquisa e desenvolvimento e neste contexto o Marketing de Conteúdo possui um papel fundamental na conscientização do potencial de qualidade de uma marca uma vez que o Marketing de Conteúdo promove canais de comunicação que estreita as relações com o público consumidor e proporciona uma posição na mente dos

consumidores. As ações estratégicas de marketing ajudam a criar uma imagem positiva de um bem ou serviço, potencializando as qualidades que as empresas almejam ser percebidas pelos consumidores e o Marketing de Conteúdo através de suas estratégias auxiliam na criação dessa identidade.

De acordo com Romero (2012, p. 36) “através de marcas fortes, as empresas assumem posição privilegiada no processo de decisão de compra do consumidor. Entram no que chama-se (sic) de conjunto de consideração”. Ainda para Romero (2012), esse conjunto de consideração são questões pontuais que os consumidores identificam para lembrar uma marca antes de efetivar uma compra e é composto por três dimensões de atitudes que os leva os consumidores a querer adquirir produtos ou serviços apenas pela lembrança ou conhecimento da marca:

- **dimensão cognitiva**: refere-se ao conhecimento que o indivíduo tem sobre a marca de produtos ou organizações;
- **dimensão afetiva**: refere-se aos sentimentos que os consumidores passam a nutrir por determinadas marcas;
- **dimensão conativa**: representa a intenção do consumidor potencial de agir em relação a determinado produto, serviço ou organização.

Para Romero (2012, p. 37) a soma destes três níveis determina o interesse por determinada marca e moldam o seu comportamento diante das variadas ofertas do mercado.

Outro fator importante que potencializa a imagem da marca na mente dos consumidores é o posicionamento que esta tem no emocional dos consumidores. As estratégias de marketing voltadas para atingir o emocional buscam ver os consumidores como um ser humano pleno de alma, coração e espírito e desenvolver estrategicamente ações como uma vantagem competitiva alinhará a empresa no mercado aos valores existentes da marca na mente e no coração dos consumidores.

Para Kotler (2010, p. 40), "o Marketing 3.0 deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação". Neste contexto pode-se afirmar que a imagem da marca no mercado possui um peso relevante para a sua credibilidade perante os consumidores e criar um posicionamento através de uma diferenciação somada a outras qualidades como identidade, integridade e imagem é segundo Kotler (2010) uma prova que a marca concretiza suas promessas e isto se torna muito importante no contexto das mídias sociais.

As práticas inovadoras do Marketing de Conteúdo como ferramenta de transformação se torna um diferencial para as empresas e no cenário em que os consumidores estão mais próximos e participativos, a qualidade da marca percebida como algo forte refletirá sua posição nas meio onde novas formas de propaganda impactam competitivamente nos resultados como a propaganda boca a boca.

> Nas mídias sociais, uma marca é como um participante da rede. A identidade da marca é classificada de acordo com o acúmulo de experiência dentro da comunidade. Uma experiência ruim prejudicará a integridade da marca e destruirá sua imagem. Todo usuário de mídias sociais sabe disso. As elites das mídias sociais protegem implacavelmente suas personalidades. Os profissionais de marketing devem estar atentos a isso e abraçar essa tendência (Kotler, 2010, p. 44).

2.4 Ferramentas do Marketing de Conteúdo

Para se construir uma rede de clientes ativos nas mídias sociais é preciso alinhar o planejamento estratégico corporativo aos interesses coletivos em rede. Saber para quem se está produzindo, qual a linguagem a ser utilizada e quais assuntos tratar é fundamental para que os resultados almejados com o Marketing de Conteúdo gerem vendas. O Marketing de Conteúdo possui algumas ferramentas que são utilizadas no seu desenvolvimento, entre elas

a metodologia *Inbound*, estas são estratégias de Marketing que objetivam conquistar o interesse do público de um modo discreto e sutil e se baseia em quatro pilares:

- **atração**: é todo o conteúdo relevante que chame a atenção do público;
- **conversão**: converter visitantes em *Leads*;
- **venda**: quando o *Lead* demonstrar interesse pelos produtos ou serviços da empresa, mostrar a importância de fechar a venda;
- **encantamento**: a metodologia prega a continuidade da comunicação no pós venda, através de um suporte de atendimento competente e duradouro. (PEÇANHA, 2015)

Muitos são os benefícios que o Marketing de Conteúdo oferece para aqueles que desejam adotar essa metodologia, como: melhorar o apoio à marca; aumentar os acessos aos canais sociais da empresa; aumenta o ticket médio por cliente e reduzir os custos com aquisição de clientes.

Segundo Sousa (2016, p. 23) "o Marketing de Conteúdo entra como base da prática *Inbound*, pois é através desta estratégia que o *Inbound* atrai e converte os visitantes em *leads* e posteriormente em consumidores". O marketing *Inbound* é um conjunto de ações que visam atrair e reter o público para o funil de vendas onde o perfil destes é analisado para que a formatação de um serviço ou produto de qualidade seja executada.

Outra ferramenta importante para o sucesso do Marketing de Conteúdo é o chamado Funil de Vendas, que define em qual momento do processo de compra um cliente se encontra e o que pode ser feito para convencê-lo a efetivar a compra. (PEÇANHA, 2015).

Este processo inicialmente consiste em elaborar conteúdos que façam com que as pessoas os vejam como resoluções de problemas, ou seja, o cliente ainda não percebeu que possui um

problema, mas no decorrer da leitura identifica que existe um problema e deseja resolvê-lo. A partir daí se cria novos conteúdos que instigam o interesse do público a querer sempre voltar a visitar os canais sociais da empresa como blogs e sites.

Existem três etapas para o processo do Funil de vendas, o conteúdo para o topo do Funil (aprendizado e descoberta) queconsiste na elaboração de um problema aparentemente adormecido pela percepção do público; o conteúdo para o meio do Funil (reconhecimento e consideração), neste processo, o cliente já identificou que deseja maiores informações sobre determinado produto ou serviço, agora, é desenvolver conteúdos que solucionam as necessidades nos quais o cliente identificou. Nesta etapa vale elaborar formulários de acesso para se conhecer melhor o perfil do cliente; e o conteúdo para o fundo do Funil (etapa da decisão) onde o cliente agora deseja adquirir o produto ou serviço. Nesta fase é importante manter o nível de comunicação com o cliente para que não faltem informações necessárias ao fechamento da venda. É válido nesta fase depoimentos de outros clientes sobre situações em que foram identificados problemas semelhantes e foram resolvidos de modo eficaz e eficiente. (PEÇANHA, 2015).

O Funil de Vendas se torna o complemento necessário para que o *Inbound* seja realizado com segurança de modo a atrair, reter e transformar potenciais clientes em consumidores reais.

> O Funil de Vendas segmenta o público que visualiza os conteúdos oferecidos, até que as pessoas que realmente possuem interesse na compra do serviço/produto cheguem até a empresa. Neste momento os chamados *leads* qualificados são entregues ao time de vendas, qual terá um trabalho facilitado pela segmentação realizada anteriormente (Sousa, 2016, p. 16)

Segundo a empresa Resultados Digitais (2018, p. 12) existem "conteúdos ricos" que impulsionam o Marketing de Conteúdo, são eles:

- **kits: s**ão um formato de conteúdo rico que reúne dois ou mais materiais sobre um mesmo tema. Pode ser a junção de materiais que a empresa já possui.
- **infográficos:** são a união de informação nos formatos visual e escrito, com gráficos e dados destacados para facilitar o entendimento de uma mensagem.Os infográficos facilitam a leitura com informações visuais;
- **templates: s**ão modelos de planilhas, apresentações, lista e outros materiais prontos para o uso.Atraem*Leads* qualificados.
- **eBooks:** é uma alternativa de conteúdo longo, transmitem uma imagem de autoridade;
- **webnars:** são parecidos com os ebooks porém são mais pessoais, que aproxima mais o potencial cliente da empresa;
- **ferramentas:** ajudam os seus *prospects* com problemas práticos, que muitas vezes não poderiam ser resolvidos só com a leitura de um ebook ou assistindo a um *webinar* (RESULTADOS DIGITAIS, 2018, p. 12).

Depois do perfil de cliente definido, da identificação das necessidades e das ferramentas certas identificadas, a etapa seguinte é decidir pelo tipo de canal de comunicação que deverá ocorrer os contatos.

Investir em canais de comunicação que geram maior fluxo de pessoas e maior interesse é primordial para se construir um relacionamento duradouro com os clientes e assim torná-los fieisà sua marca.

3 Metodologia

A metodologia utilizada nesta pesquisa será de natureza qualitativa e os dados serão coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e documentos eletrônicos com o

objetivo de desenvolver o tema Marketing de Conteúdo e sua relevância nas atividades administrativas do meio corporativo orientado à criação de valores das marcas empresariais.

A utilização da pesquisa qualitativa se deve pela interpretação livre do tema, porém, se trata de uma "exploração permanente, em que as dúvidas, as respostas e os novos territórios de indagação permanecem abertos a novas interpretações" (CASTRO, 2006, p. 108).

> A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (MARCONI; LAKATOS, 2016, p.166).

Todas as etapas do trabalho foram elaboradas a partir do embasamento teórico, com a finalidade de analisar os aspectos que influenciam as ações de Marketing de Conteúdo e o impacto competitivo empresarial, foi realizado um estudo para avaliação do material, buscando conhecer melhor as questões que envolvem os objetivos específicos deste artigo através da compreensão e interpretação das informações obtidas das fontes de pesquisa e dos resultados empregados pela revisão de literatura sobre o Marketing de Conteúdo.

4 Considerações finais

Com o impacto das novas tecnologias ditando as regras do mercado, os consumidores estão cada vez mais conectados entre si, formando grandes redes de relacionamentos. As pessoas estão mais participativas, estão mais bem informadas sobre diversos assuntos que acabam gerando autoridade para opinar, questionar, gerar *feedbacks* e interagir até como criadores de conteúdo.

Os empresários se veem obrigados a se adequarem ao ritmo dinâmico da tecnologia, levando várias empresas a aperfeiçoarem as suas estratégias de marketing, para assim, alinharem as metas

de vendas às estratégias mais direcionadas e focadas ao público conectado às mídias sociais.

Destaca-se aqui o Marketing de Conteúdo como uma ferramenta inovadora e proativa que alinhada aos valores da empresa e ao acompanhamento dos aspectos comportamentais dos clientes nas redes sociais é claramente um diferencial competitivo que fortalece uma marca de modo a criar uma relação de confiança entre o público e as organizações.

O Marketing de Conteúdo se mostra como um processo de geração de conteúdos importantes para um público alvo pré-determinado e deve garantir uma relação mais próxima com os consumidores através de informações consistentes que geram algum tipo de benefício como sanar dúvidas, resolver problemas ou criar soluções.

A venda não é o foco principal do Marketing de Conteúdo, este se torna o resultado da eficiente estratégia de gerar informações, que interage e retém as pessoas focadas a um objetivo central informativo e colaborativo. A ideia central do Marketing de Conteúdo é formar um público que possa gerar conteúdos interativos, compartilhamentos com outras mídias, retenção de potenciais clientes e defensores de marcas.

Os impactos positivos do Marketing de Conteúdo nas diretrizes organizacionais fazem com que o público cresça nas suas redes sociais e se tornem defensores da marca para assim gerar mais vendas.

O gerenciamento de informações sobre o perfil dos consumidores, produtos e serviços faz parte das práticas gerenciais voltadas ao desenvolvimento das marcas nas mídias sociais. É uma forma de atrair a atenção dos consumidores de uma maneira sutil. Entende-se que as empresas que buscam se diferenciar têm feito mudanças no modo de coletar dados que possam direcionar estratégias de marketing mais eficientes. Hair Jr. et al (2014) ressaltam que as coletas de dados mudaram para uma abordagem mais online, chegando a 60% de todos os métodos de coleta de

dados em 2011. Muitas ferramentas de pesquisas se remodelaram para acompanhar a expansão mídias sociais e que estas afetam diretamente o modo de ação das pesquisas de Marketing.

Com as metodologias voltadas a gerir informações em rede como o processo *Inbound* e o Funil de Vendas, o Marketing de Conteúdo só fortalece a idéia de que as empresas devem sempre atentar para o processo e comunicação com o seu público de modo a não ser tão direto quanto aos conteúdos, mas ao mesmo tempo conseguir chamar a atenção com o direcionamento específico de conteúdos que gerem curiosidade por determinados assuntos, e assim possam gerar acessos que levem a um relacionamento de confiança e a posteriormente se tornar defensores de uma marca.

O custo acessível é uma das maiores vantagens que o Marketing de Conteúdo oferece, o seu preço varia de acordo com o tempo investido e a quantidade de conteúdo produzido, além da qualificação de quem está executando. Por isso, é importante selecionar tudo com bastante cuidado, pois o barato pode sair caro. Produzir conteúdo semanalmente ou diariamente sem relevância, estrutura, conexão e fidedignidade, dificilmente se tornará expressivo ou trará algum resultado.

Deve-se preocupar menos com quantidade e mais com qualidade de conteúdo. Quanto maior a qualidade dos materiais que serão produzidos, maior será o retorno e, consequentemente, o fluxo de acesso nos canais sociais será maior.

O investimento em conteúdos gratuitos, também, é uma excelente vantagem competitiva quando comparado aos concorrentes, porém, as pessoas percebem quando uma empresa investe tempo na produção de materiais e na quantidade que estes são lançados nos canais, assim manter a frequência das postagens agrega valor tanto para a empresa, quanto para a marca.

Portanto, conclui-se que a produção de conteúdos relevantes nas mídias sociais seja para responder dúvidas ou criar um ambiente no qual o próprio consumidor tome a decisão de compra pelo reconhecimento da marca, aumenta a confiança e a

credibilidade com a imagem da empresa, possibilitando novos negócios.

Além disso, considerando o assunto em sua amplitude, novas pesquisas poderão estudar todo o potencial desta ferramenta considerando seu diferencial competitivo promissor para as práticas empresariais e podem atestar a sua eficácia na obtenção de resultados uma vez que houve dificuldades de se encontrar artigos, livros e outros materiais discorrendo mais detalhadamente sobre o tema Marketing de Conteúdo.

Gerar conteúdo de qualidade que responda aos interesses do coletivo não é fácil, mas com muita dedicação, esta ferramenta de baixo custo e que gera altos benefícios a curto e longo prazo, mostrou-se uma excelente opção.

5 Referências

CASTRO, C. **A prática da pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

HAIR JR., Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P.. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Editora AMGH, 2014.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

KOTLER, F.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN,I. **Marketing 3.o**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

MARCONI, M.; LAKATOS,E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEÇANHA, Vitor. **Marketing de Conteúdo:** tudo que você precisa saber para se tornar um especialista no assunto. 2015. Disponível em: <https://marketing deconteudo.com/marketing-de-conteudo/>. Acesso: 25 set. 2018.

PUGLIESI,G.; SANTOS,S.; SILVA,P.; SANTOS,J. **Uma análise sobre o Marketing de influência na rede social *Instagram*.** In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação da Região Nordeste. ISSN 2177-790X. Caruaru-PE: Intercom, 2016.

RESULTADOS DIGITAIS.**O Guia Definitivo do Marketing de Conteúdo.**Disponível em: <http://materiais.resultadosdigitais.com.br/marketing-de-conteudo-guia-definitivo>. Acesso em: 26 jun. 2018.

ROCK CONTENT. **Marketing de Conteúdo para resultados**. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/rd-marketing-objects/ebook_mkt-conteudo-resultados-2/marketing-de-conteudo-para-resultados-2ed.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2018.

ROMERO, Claudia. **Gestão de Marketing no Varejo:** conceitos, orientações e práticas.1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

SANTOS, A.; DEMARCO, M.; TAVARES, D. **Marketing 3.0 e as Novas Formas de Interação com o Público na Era Digital**. XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, São Paulo, SP, p. 5, set. 2016. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2757-1.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2018.

SOUSA, Gabrielly A. M. **O Inbound Marketing como Estratégia de Marketing Digital para Vendas.**[S.l.]: Repositorio UCB,2016. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/123456789/8117/1/GabriellyAndreyMouraSousaTCCGRADUACAO2016.pdf>. Acesso: 02 out. 2018.

THOMÉ, Felipe. **Como o Marketing de Conteúdo garante defensores de sua marca e constrói autoridade?** [S.l.]: Ideia de Marketing,2017. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2017/09/28/como-o-marketing-de-conteudo-garante-defensores-para-sua-marca-e-constroi-autoridade/>. Acesso em: 15 abr. 2018.

3

Um estudo acerca da satisfação no trabalho em uma instituição pública de ensino

Alan Elias Silva[1]
Jalva Lilia Rabelo de Sousa[2]

1 Introdução

As pessoas são essenciais às organizações e as abordagens da gestão de pessoas vêm passando por transformações, sobretudo na busca de novas práticas de organizar o trabalho para combinar o papel do profissional no ambiente de trabalho e atender o anseio da satisfação profissional. Figueiredo (2012) alude que a compreensão das relações do homem com o trabalho se permeia desde o bem-estar e até sua saúde física e mental, o que afeta o seu desempenho na organização.

Os efeitos da satisfação profissional tende a resultar no desempenho do colaborador, pois tem em convir que haja efeito sincronizado, principalmente, da dedicação do colaborador, este sendo o indicador de sucesso da instituição. Teixeira et al. (2015), sabe que equilibrar as práticas organizacionais valorativas e reconhecedoras do mérito profissional alicerçadas a apreciação do

[1] Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (*IFPI)*. E-mail: alan_es@hotmail.com

[2]Doutora em Administração de Empresas pela UNIFOR, docente efetiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). E-mail: jalva7@gmail.com

desempenho efetivo no trabalho, oportuniza o alcance de melhores resultados para a organização ao mesmo tempo que o ser profissional conquista maior satisfação.

No que tange a temática, não se pode dissociar que o clima organizacional tem sua mão invisível sob a perspectiva da satisfação profissional, seja dos fatores subjetivos do ser profissional e dos fatores objetivos da realidade organizacional. Em termos práticos, para Andrade (2009), o clima organizacional é uma atmosfera interna e única de cada organização sendo combinável e integrado com a satisfação das necessidades humanas dos profissionais. Nesta relação tênue, é possível considerar que as percepções humanas representam realidades ligadas aos aspectos motivacionais da satisfação profissional convergentes a compreender o ambiente de trabalho.

No ambiente de trabalho, múltiplos são os fatores que contribuem para o desempenho do profissional, a ponto que impacta na satisfação dos profissionais, o que contribui também para eficácia organizacional. Contudo, se torna mais complexa ainda a busca em compreender a relação entre os indivíduos e seu trabalho quando se trata de organizações públicas, reputando a ideia Borges Frazão (2016) ressalta que há dificuldades dos servidores no tocante a satisfação no trabalho em contexto público, devido à potencialidade dos mesmos não ter uma melhor aproveitamento, devido à gestão de pessoas ainda ter um viés burocrata, ou seja, muito formalismo e atividades poucas flexíveis.

Diante do exposto, surge a inquietação, a saber: **como a satisfação profissional influência no desempenho do colaborador?** A partir da problemática, o desenvolvimento desta pesquisa tem como objetivo geral verificar a relação do nível de satisfação profissional e sua influência no desempenho do colaborador numa instituição de ensino. Os objetivos específicos que recaem são direcionados a identificar os elementos que contribuem para a satisfação profissional e constatar a influência do ambiente organizacional no desempenho do colaborador.

A temática possui relevância, no sentido de trazer para conhecimento os indicadores de satisfação, os quais implicam no desempenho do colaborador no ambiente de trabalho. No tocante que a mesma torne explícito as dimensões que interferem no desempenho dos servidores, uma vez que, o elemento humano quando satisfeito no ambiente de trabalho tem a predisposição em contribuir para a eficácia dos objetivos, levando em considerando a missão institucional, a partir do seu comprometimento no desempenho de suas funções.

Para a materialização do trabalho foi realizado o enquadramento teórico da satisfação no ambiente trabalho, abordando temáticas que se relacionam acerca do ambiente de trabalho, clima e cultura organizacional e teorias motivacionais. Posteriormente a apresentação da literatura do estudo, expõe a metodologia, os resultados da pesquisa e em seguida as considerações finais.

2 O ambiente de trabalho e a conexão com a satisfação profissional

A evolução de estudos organizacionais mostra que o ambiente de trabalho tornar-se vínculo dourando e importante para o indivíduo, em decorrência do tempo dedicado para o mesmo. Logo, justifica-se proporcionar um ambiente de bem-estar para repercutir em ganho de comprometimento profissional. O ambiente no contexto de trabalho é a relação conjunta da organização do trabalho e as relações sociais presente na organização. Assim, engloba a interação entre o meio ambiente de trabalho, desde o seu conteúdo, as condições organizacionais, valores e cultura organizacional, além das necessidades e habilidades do trabalhador, que podem, por meio de percepções e experiências, influenciar a satisfação e o desempenho no trabalho (FIGUEREDO, 2012).

Siqueira (2008) considera ainda que os níveis da satisfação profissional promovido pelas organizações compreendem proteger a saúde física, mental, social e o comportamento do trabalhador no meio o qual esta inserida, além de ter efeitos na vida pessoal daqueles que colaboram como força de trabalho. Portanto, além das forças internas as forças externas ao ambiente do trabalho afetam o desempenho do profissional no seu local de trabalho. Mas para que isso aconteça é necessária à interface na relação do que se realiza no ambiente trabalho e o que o mesmo proporciona, vista que, há conjunto de fatores organizacionais que interferem à satisfação profissional.

Ainda com o pensamento de Siqueira (2008), no contexto das organizações, a satisfação profissional fundamenta-se nas experiências prazerosas de vínculo afetivo do indivíduo no seu trabalho e isso esta condicionada a cinco dimensões: o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho. Por meio desta abordagem, é viável identificar políticas e práticas no qual a organização proporciona um ambiente agradável aos seus colaboradores. Perceber assim, os fatores de destaques e seus efeitos que ocasionam nos níveis de satisfação no trabalho, permite elevar o desempenho de sua instituição (ALMEIDA et al., 2016).

Uma vez que, o profissional estando satisfeito influencia o seu desempenho organizacional, desde suas relações interpessoais até a produtividade. Nesse sentido, a satisfação do colaborador deve ser de fato trabalhada a fim que traga resultados positivos no ambiente da organização. Assim, denota-se que, a satisfação interfere no desempenho do profissional, pois é sensível ao comprometimento para com a organização, no que tem relação com a integração, autonomia, ao envolvimento e a capacidade intelectual. Portanto, para que o profissional se sinta satisfação ou insatisfação com o trabalho é importante aferir diferentes elementos presentes no contexto ocupacional.

2.1 A satisfação no ambiente de trabalho e relação com aos aspectos da cultura e do clima organizacional

No cenário das sensações de satisfação no ambiente de trabalho, o clima organizacional é indicador forte a ser considerando. Em razão do mesmo tem-se chance, a saber, da visão dos profissionais em relação de suas avaliações a respeito do seu ambiente de ocupacional. Isto é, até que ponto há um equilíbrio de interesses e expectativas, entre o nível individual e o organizacional, decorrentes das necessidades, considerando o cotidiano de uma organização.

Para aprofundar o pensamento, Kanaane (2017, p. 34) diz: ao nos apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respetivas relações interpessoais, poder-se-á identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional.

O clima é uma medida perceptiva, segundo Bowditch (2013), e resulta de variáveis controladas e não controladas aparente da organização, sendo desde políticas de gestão e estilo de liderança, a estrutura da organização, processo de comunicação, as características pessoais dos colaboradores, interação com a equipe de trabalho, até mesmo a natureza da atividade que desempenha.

Há a interferência do clima organizacional na produtividade e motivação, pois esta ligada a satisfação do trabalhador. Embora seja possível elencar as fontes causas é coerente dizer que existe certa dificuldade para mensurá-la, pois há elementos abstratos que colaboram para dificuldade ser percebidas direta e indireta em relação à organização.

Segundo Andrade (2009), o clima de uma organização às vezes é possível de identificar alguns elementos, embora no todo, percebe-se o efeito, mesmo sem conhecer a sua composição. À luz de Bowditch (2013, p. 190), essas percepções podem variar entre os membros da organização, e podem ser diferentes das condições reais da organização, na verdade as pessoas estão avaliando, e não descrevendo suas organizações.

O clima de uma organização explícita os indícios da satisfação dos seus profissionais, quanto aos elementos que compõe tal atmosfera interferente sejam de maior ou menor austeridade, a exemplo dos conflitos presentes na relação com o líder, atividades desempenhadas, condições de trabalhos, dentre outros.

No tocante, não se pode negar o reflexo do clima e cultura organizacional no desempenho de cada um, haja vista a aproximação notória entre aquela e o clima da organização. Pois a cultura, na visão de Andrade (2009) envolvem as percepções do elemento humano sob a organização e o seu conjunto de regras normativas, valores de julgamento e práticas de liderança e benefícios concedidos.

Uma cultura organizacional deve proporcionar incentivos que promovam a satisfação dos membros da organização, permitindo o alcance com entusiasmo dos objetivos pessoais, a partir do gostar de seu trabalho. Paralelamente haverá a manutenção dos objetivos organizacionais sendo atendidos. Lordello et al. (2017) destaca que as organizações que internalizam as práticas de trabalho em equipe, empoderamento, colaboração, reconhecimento, autorrealização; constrói uma cultura sensível ao necessidades e desejos dos indivíduos com valores e tendo maiores chances de alcançar resultados, ao tempo que se moderniza as novas abordagens da gestão de pessoas.

Diante do exposto, para as organizações é fundamental ter estratégias para conhecer e identificar, ou seja, ter para si um instrumento de *feedback* e entender até que ponto o clima da organização está sendo sadio ou prejudicial aos seus trabalhadores. Corroborando, Teixeira et al. (2015), alude que melhorias no ambiente de trabalho, critérios de qualidade de vida no trabalho são condicionantes importantes do clima do local de trabalho, de modo podem levar a maior satisfação dos colaboradores.

Tomando ainda os efeitos expostos acima, a cultura organizacional completa o fenômeno mútuo influenciador alicerçado no conjunto formado pelas regras, liderança e recompensas, que leva a uma análoga de um “termômetro” que

indicará a necessidade de desenvolver as ações, por parte da organização, de intervenção quando determinada. Sendo então, construindo a possibilidade do esclarecimento a partir dos acontecimentos e nas condições do ambiente de trabalho, que facilitarão oportunidades de direcionar ao caminho melhorias contínuas no ambiente de trabalho, a partir de trabalhar na raiz causa que superem até os próprios contextos organizacionais.

2.2 A satisfação profissional sob o enfoque de teorias motivações

Já explanado anteriormente acerca da satisfação no ambiente de trabalho, de políticas organizacionais, equipe de trabalho à aceitação de condições de trabalho. É equivocada, contudo, não considerar que no processo de trabalho também há resquícios da motivação no comportamento humano. Para entendê-lo nas organizações é saber que versa da identificação das responsabilidades, posturas, e condutas de compromisso no processo de trabalho. Uma vez que, o comportamento do trabalhador congrega com as premissas da expectativa e necessidade, para compreender então, a dinâmica do comportamento motivado.

No tocante, há a teoria motivacional das expectativas como um modelo sinérgico, pois o esforço do trabalho direciona as pessoas a comportamentos que levarão os resultados almejados (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Bowditch (2013) apresenta os três componentes da teoria, o primeiro é o aspecto de esforço-desempenho, trata-se da probabilidade que o nível do esforço determina o resultado do desempenho. Já o segundo trata-se desempenho-resultado, no sentido que um determinado desempenho levará a certos resultados. A valência é o último aspecto da teoria das expectativas, concebendo o resultado, sendo que, a valência positiva tem conexão com a satisfação das necessidades, enquanto a insatisfação é o resultado da valência negativa.

Percebe-se na teoria supracitada que a mesma indica dentre de seus aspectos a abordagem em atender a satisfação de necessidades

para um bom desempenho. Há o modelo desenvolvido por Abraham H. Maslow, que se afunila com a ideia. Tal modelo de estudo, é bastante conhecido, o qual elenca as necessidades humanas em cincos níveis (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização). A teoria da hierarquia das necessidades humanas, condessa a ideia das forças voltadas para objetivo(s) que cada pessoa possui com o buscar da satisfação da necessidade.

No pensar de McShane e Von Glinow (2014), os autores destacam a abordagem holística, humanística e positiva que o estudo de Maslow apresenta. O enfoque holístico se percebe, pois as necessidades devem ser analisadas em conjunto para compreender os fatores que integram e influenciam o comportamento humano. Ainda de acordo com os autores supracitados, a perspectiva humanística no modelo é introduzida por Maslow a partir do reconhecimento dos fatores pessoais e sociais como causas influenciáveis a motivação. E a perspectiva positiva da teoria foca na motivação intrínseca, desde que o meio, organizações e sociedade, tenham estruturas a fomentar na conquista de tais motivações.

Assim, Bowditch (2013) menciona que o modelo é conceitualmente simples e tem sua validade, enfatiza que o principal valor deste é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais com o desígnio potencial de motivar o comportamento. Todavia, Kanaane (2017) destaca que não basta somente olhar para as necessidades como determinantes para o comportamento do profissional.

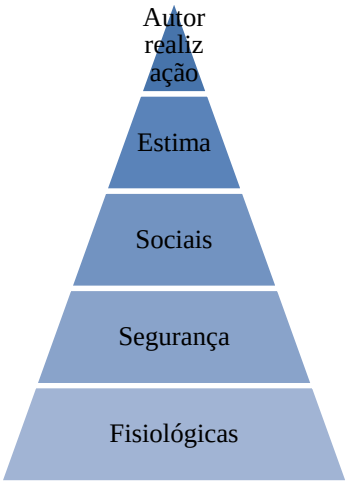
Outrem estudioso que desenvolveu uma teoria conteudista da motivação foi Frederick Herzberg. Este enfatiza que o comportamento do colaborador, via de regra, no ambiente de trabalho tem relação com dois fatores pertencentes ao mesmo com reflexos na sua própria satisfação. Na teoria bifatorial construída pelo autor supramencionado, de acordo com Borges Frazão (2016), os fatores intrínsecos – motivacionais - se alinham os aspectos subjetivos à natureza e à realização do trabalho, por outro lado, os

fatores extrínsecos – higiênicos – são fontes pertencentes ao ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2008), há elos coincidentes da abordagem de Herzberg e a teoria de Maslow com relação ao comportamento humano o que permite uma ampla e rica colaboração de tentativas de elevar a satisfação do pessoal e desempenho profissional.

Figura 1 - Comparação entre Teorias de Maslow e Herzberg.

Hierarquia das Necessidades de Maslow	F*atores higiênicos*-m*otivacionais* de *Herzberg*



Motivacionais	▪ O trabalho em si; ▪ Realização; ▪ Progresso; ▪ Crescimento.
	▪ Reponsabilidade; ▪ Reconhecimento; ▪ Status.
Higiênicos	▪ Relações interpessoais; ▪ Supervisão; ▪ Colegas e subordinados.
	▪ Supervisao técnica ▪ Politícas administrativas; ▪ Sugurança no cargo.
	▪ Condições fisicas de trabalho; ▪ Salário; ▪ Vida social

Fonte: Chiavenato (2008, p.158)

Na mesma linha, Teixeira (2015) se posiciona que a compreensão relativa a motivação humana vem evoluindo. Haja vista que não é apenas a questão da remuneração ou benefícios aumentam motivação no ambiente de trabalho. É necessário enxergar que os profissionais buscam também a satisfação sobrevivência, segurança, reconhecimento social e autoestima para se chegar à autorrealização. Nesse sentido, devem-se entender que os estímulos intrínsecos e extrínsecos são motores latentes à natureza do trabalho que condicionam as pessoas significativa ao encontro da satisfação.

Pode-se, portanto dizer que, sejam pelas traduções hierárquicas das necessidades ou dos fatores de higiene-motivação, ambas as teorias demostram que variáveis possuem forças que comportamento humano, ocasionado uma relação casuística com a satisfação no ambiente de trabalho. Consequentemente, isso gera desafios para que a gestão de pessoas de uma instituição busque por meio de esforços mútuos, a geração de comportamentos desejáveis de satisfação profissional a um ambiente de trabalho.

3 Metodologia

Para um coerente processo reflexivo do estudo, considerar-se-á quanto aos meios da pesquisa preliminarmente, o levantamento da bibliografia em livros e o uso de bases de dados como SCIELO, ENANPAD permitindo encontrar artigos científicos indexados e atuais acerca da temática, considerando o objetivo geral em verificar relação do nível de satisfação profissional e sua influência no desempenho do colaborador da instituição em estudo. Outrossim, o Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações (TEDE), o qual apresenta discussões atuais do objeto de estudo no contexto organizacional.

Corrobora para a natureza aplicada da pesquisa, a mesma aconteceu no Campus Cocal, que faz parte do IFPI, configurando-se de um estudo de caso. Assim, a investigação do fenômeno e seu contexto realístico, permitindo a relação de “como” e “por que” a partir das variáveis analisadas que venham a explicar o problema do estudo Yin (2015), considerando o ponto de vista dos participantes, e quais aspectos contribuem para a ocorrência.

Quanto à abordagem do problema é de natureza qualitativa que tem objetivação mostrar o grau de satisfação da população alvo da pesquisa, a partir da descrição da causa-efeito entre variáveis e o fenômeno investigado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), isto é, os colaboradores no contexto do ambiente de trabalho.

Para ter uma maior segurança na identificação dos elementos que contribuem para a satisfação profissional e suas influências do ambiente organizacional no desempenho do colaborador, do ponto de vista dos objetivos específicos, a pesquisa é descritiva, pois estudo de caso visa os indicadores influenciáveis da satisfação profissional do ambiente laboral a ser pesquisado. Para Gerhardt e Silveira (2009), o pesquisador analisa e interpreta, sem interferência, as caraterísticas da população e o fenômeno, estabelecendo uma natureza relativa e coesa entre as variáveis.

Em consonância com a pesquisa descrita, a técnica apropriada para construção da pesquisa delineia-se uma coleta de dados, essa estratégia ajuda o pesquisador enxergar a questão da pesquisa, enquanto Yin (2015) destaca estabelecer a validade e a confiabilidade de um estudo de caso. A coleta de dados dá-se com aplicação de questionário estruturado. Esse instrumento é constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador, assim a linguagem utilizada será simples e direta, para que respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O questionário aplicado foi de modo *on-line*, a fim de eliminar a fuga dos sujeitos da pesquisa, tornando mais cômoda participação, célere a coleta, e posterior análise. As perguntas foram divididas em duas seções: a primeira referiu-se a informações profissionais, relativas aos dados como gênero, idade, escolaridade, natureza do cargo que exerce. Posteriormente, a segunda seção, tratava de questionamentos fechados relativos ao ambiente de trabalho, onde os sujeitos da pesquisa optavam por uma das alternativas apresentadas totalmente insatisfeito (TI), muito insatisfeito (MI), insatisfeito (IS), indiferente (ID), satisfeito(S), muito satisfeito (MS), e totalmente satisfeito (TS).

O período destinado à coleta de dados aconteceu de 27 de junho a 31 de agosto de 2018. Foi utilizado o termo de livre consentimento esclarecido com os sujeitos deste estudo, com o

cuidado em garantir o anonimato daqueles que optarem por participarem da pesquisa.

3.1 Ambiente do estudo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Cocal

As instituições públicas de ensino são detentoras de um relevante papel para o progresso social, pois são nesses ambientes que há elevação do processo de construção científica e tecnológica dos conhecimentos basilares em todas as áreas de formação.

No tocante o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí é uma instituição de educação superior, básica e profissional criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, constituída de natureza jurídica autárquica vinculada ao Ministério da Educação, então detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Possui ainda 20 campi, sendo dois na capital do estado Teresina - PI, e 18 fora da sede (IFPI, 2014).

Quanto às políticas de gestão de pessoas, de acordo com o Plano de desenvolvimento institucional (PDI 2015-2019), a instituição reconhece a necessidade de manter os servidores, docentes e técnicos administrativos, qualificados e motivados, com a premissa de alcançar a melhoria da qualidade dos serviços em consonância ao cumprimento da missão. Descreve que mantem um planejamento e pensamento estratégicos para o desenvolvimento das ações de desenvolvimento profissional na busca de melhores de resultados que satisfaçam os usuários de um modo geral. Assim, incentiva os servidores a serem eficientes e eficazes, pois está nelas a capacidade de gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Para realização da pesquisa foi escolhido aleatoriamente uma unidade de ensino, nesse caso, o IFPI presente na cidade de Cocal, situado geograficamente na região norte do Piauí, distante 289 km da cidade sede e tem população estimada em 27.725 pessoas (IBGE, 2018). O mesmo tem sua sede localizada na Rodovia PI 213, KM 21,

CEP: 64.235-000, local onde acontecem suas atividades acadêmicas e administrativas (IFPI, 2014). Entrou em funcionamento em 2014. Conta atualmente com 79 servidores, no qual 51 são docentes e 28 técnicos administrativos, sujeitos da pesquisa. (SUAP, 2018).

O Campus Cocal oferta cursos técnicos de nível médio nas formas concomitante e subsequente. Já em nível superior têm os cursos superiores de licenciaturas em Matemática e Química, além do tecnólogo em Agroecologia. Há também ofertas de pós-graduação na modalidade *latu sensu*. (IFPI, 2014).

4 Análises e discussão dos resultados

Com a finalidade de abrangência representativa, a pesquisa foi aberta para todos os servidores do campus Cocal, técnicos administrativos em educação (TAE) e docentes. Os dados obtidos neste estudo foram mediante o questionário eletrônico, como único instrumento de coleta de dados.

A amostra é de 25 dos respondentes, sendo 14 do gênero masculino e 11 femininos. Dos respondentes, 13 são docentes e 12 TAEs. A faixa etária situava-se de 18 anos até acima de 57 anos, com predominância 26 a 33 na faixa etária. Ressalta-se que a escolaridade, em sua maioria, vai além do curso superior, apresentando em destaque a formação em nível *lato sensu*. Com uma análise mais profunda, as titulações mais altas são dos docentes, inclusive todos mestres e doutores.

Considerando as bases teóricas apresentadas no trabalho e para uma análise coerente com tais pressupostos, foi construída uma correlação de variáveis que incidem a satisfação profissional a partir das perguntas realizadas, conforme os quadros a seguir.

No quadro 1 incidem os fatores que motivam a uma relação entre os meios e fins da atividade de trabalho. Nota-se que há uma aproximação entre a abordagem da teoria de Herzberg ao mesmo tempo com as três primeiras necessidades básicas apontadas por Maslow.

Quadro 1 – Fatores objetivos da atividade de trabalho

Fatores objetivos da atividade de trabalho	TI	MI	IS	ID	S	MS	TS	Total
Condições físicas do ambiente de trabalho	0	1	2	2	9	9	2	25
Remuneração recebida para o exercício do cargo/função	0	1	4	2	13	2	3	
Relação com o seu superior hierárquico imediato	1	0	4	4	10	5	1	
Relação com seus colegas de trabalho	0	0	2	1	14	6	2	
Espírito cooperativo de trabalho de seus colegas	0	1	6	1	13	3	1	
Nível de conflitos que acontece no ambiente de trabalho	1	1	5	7	10	1	0	
Condições oportunizadas para participar de capacitações	2	1	7	1	12	1	1	
Atividades que realiza no cargo/função ocupa	0	0	2	1	12	6	4	
Carga de atividades decorrentes do cargo/função que ocupa	0	0	2	5	17	0	1	

Legenda: totalmente insatisfeito (TI), muito insatisfeito (MI), insatisfeito (IS), indiferente (ID), satisfeito(S), muito satisfeito (MS), totalmente satisfeito (TS).
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Feito questionamento relativo às condições físicas do ambiente de trabalho, uma vez que isso também implica satisfação trabalho, o que esta ligada diretamente a um bom desempenho das atividades funcionais. É importante frisar que, se tinha a finalidade de saber a percepção dos servidores a respeito ambiente de trabalho estava adequado para o exercício de suas atividades, considerando então, instalações, equipamentos, limpeza. Kanaane (2017) considera que para o alcance dos objetivos da organização, ao mesmo tempo em que ocorra o atendimento das necessidades do profissional, as condições presentes do ambiente de trabalho são facilitadores. O ambiente físico de trabalho implica na satisfação ou insatisfação o andamento das atividades, afetando o desempenho do servidor.

Os partícipes alvos da pesquisa também foram questionados quanto à remuneração recebida para o exercício do cargo/função. São significativos os que se sentem satisfeitos com os seus ganhos mensais, considerando ainda os muitos e totalmente satisfeitos. Foram também apresentando questionamentos que tendem a dimensão das relações profissionais no ambiente de trabalho, pois é indissociável esse aspecto dentro de um estudo que busca verificar a relação do nível de satisfação profissional e sua influência no desempenho do colaborador.

Nesse sentido, buscou-se conhecer sobre a relação com superior hierárquico imediato, de certo modo, há uma satisfação. Ao serem questionados sobre à relação com seus colegas de trabalho, há uma boa satisfação quanto a esse sentido.

Perguntados quanto ao espírito cooperativo de trabalho de seus colegas, nota-se que, embora haja uma predominância de satisfação, não se pode deixar de evidenciar que, o se sentir insatisfeito provoca um alerta, para que se busca trabalhar com maior eficiência a cooperação entre os servidores. Sobretudo que por meio de uma análise mais profunda, a totalidade de incidência da insatisfação esta presente entre os docentes. Seguindo o pensamento Figueiredo (2012), pois um relacionamento saudável, honesto e cooperante com os colegas de trabalho é influente para melhorar o nível de satisfação no trabalho.

Quanto às condições oportunizadas para participar de capacitações, é possível observar que, embora a maioria dos respondentes se sinta satisfeitos, como mostra o quadro. Não se pode deixar passar despercebido que há uma tendência de insatisfação nas oportunidades, pois somando os insatisfeitos, muito insatisfeito com os totalmente insatisfeitos, há um total de 10 respondentes nessa condição.

Outro questionamento que teve alta incidência de satisfação dos servidores do IFPI campus Cocal é às atividades que realiza no cargo/função ocupa. Os servidores se sentem satisfeitos. No tocante ao aspecto de carga de atividades decorrentes do cargo/função que

ocupa, o qual esta relacionada ao fator organização do trabalho, a visão expressada dos servidores é de um índice de satisfação elevado, quantitativamente a 17 respondentes.

No quadro 2 a seguir, fora realizada a correlação entre as questões com enfoque aos aspectos subjetivos, o que segundo Bowditch (2013), contribui significativamente para o desenvolvimento da satisfação relacionada ao trabalho, mas varia de indivíduo para indivíduo.

Quadro 2 – Fatores subjetivos da atividade de trabalho

Fatores subjetivos da atividade de trabalho	TI	MI	IS	ID	S	MS	TS	Total
Trabalho que realiza na instituição	0	1	1	0	12	5	6	25
Conhecimento que você possui e a aplicação cargo/função ocupa	0	0	3	3	12	6	1	
Habilidades e competências que você possui e a aplicação cargo/função ocupa	0	1	2	1	15	5	1	
Reconhecimento pelas atividades que realiza do cargo/função ocupa	1	1	2	5	11	4	1	
Possibilidade em participar nas decisões	0	2	5	5	11	1	1	
Liberdade para expressão suas ideias/opiniões	1	2	4	5	9	3	1	
Controle (autonomia) do seu próprio trabalho	1	3	2	1	14	1	3	
Instituição valorizar seu trabalho	1	1	1	4	14	2	2	

Legenda: totalmente insatisfeito (TI), muito insatisfeito (MI), insatisfeito (IS), indiferente (ID), satisfeito(S), muito satisfeito (MS), totalmente satisfeito (TS).
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O público-alvo da pesquisa apresenta um elevado grau de satisfação quanto ao trabalho que realizam no IFPI campus Cocal. Portando, os servidores que estão em atividade no referido campus, gostam do trabalho que ali exercem.

Quanto ao conhecimento que os servidores possuem e a aplicação cargo/função ocupa, os servidores possuem uma

satisfação alta. Porém, há índices de insatisfação e indiferença que cabe frisar, uma vez que, isso tende a deixar claro que há uma parcela dos participantes da pesquisa desejam fazer mais por meio do conhecimento que possui.

Ainda considerando o aspecto de atuação no ambiente de trabalho, foi perguntado quanto às habilidades e competências que os servidores possuem e como os mesmos sentem a aplicação no cargo/função ocupa, e pode-se notar certo equilibro de satisfação.

Nas questões que se referem aos aspectos de participações nas decisões no ambiente de trabalho não é tão expressivo. O que demostra relativamente pouco envolvimento no processo da tomada de decisão, comprometendo, segundo McShane e Von Glinow (2014), até a eficácia organizacional, pois os colaboradores são como sensores do ambiente, pois tendem a reconhecer problemas com mais rapidez e maiores potencial de soluções quando estão envolvidos no comprometimento com a decisão, claro que não se podem eliminar os desafios que também se apresenta a participação conjunta.

Ainda nesse aspecto, também fora perguntados em relação à liberdade para expressão suas ideias/opiniões, e apenas nove respondentes se sentem satisfeitos haja vista que, seis servidores apresentam certa insatisfação. Esse resultado se aproxima da questão anterior, afinal, ambas estão correlacionadas. De acordo com McShane e Von Glinow (2014), permitir as condições para que os profissionais que trabalham na organização expor suas ideias surte efeitos positivos na motivação, satisfação e rotatividade.

Pode-se então considerar nesse quesito há existência de uma concordância de insatisfação na IFPI Cocal, afinal os servidores não estão satisfeitos em sua maioria quando eles se sentirem partícipes no processo de expressar suas ideias/opiniões e consequentemente, participar das decisões do citado campus.

Quanto às respostas do controle do seu próprio trabalho, como os servidores se sentem esta vinculada ao conceder autonomia, fomenta o enriquecimento do trabalho com o aumento das

habilidades profissional, potencializado significativamente a motivação. Foram feitos em consonância com o objetivo do mesmo do trabalho, dois questionamentos no intuito de deixar mais realística à situação que fomentou problemática do trabalho, todavia na visão dos participantes da pesquisa, como se observa no quadro abaixo.

Quadro 3 – Fatores quanto a satisfação e o desempenho

Fatores quanto a satisfação e o desempenho	TI	MI	IS	ID	S	MS	TS	Total
Grau de satisfação em trabalhar no IFPI	0	0	1	1	12	6	5	25
Desempenho no ambiente de trabalho	0	0	1	0	14	8	2	

Legenda: totalmente insatisfeito (TI), muito insatisfeito (MI), insatisfeito (IS), indiferente (ID), satisfeito(S), muito satisfeito (MS), totalmente satisfeito (TS).
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Verificar a relação do nível de satisfação profissional e sua influência no desempenho do colaborador cabe saber como os próprios servidores da instituição se avaliam, para a compreensão da sua satisfação ao mesmo tempo em que contribuem para atingir os objetivos organizacionais, por meio do desempenho profissional.

5 Considerações finais

Com o presente estudo se propôs a verificação da relação do nível de satisfação profissional e sua influência no desempenho dos servidores, técnico-administrativos e docentes, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), campus Cocal. Para o embasamento teórico e formulação do questionário, as teorias motivacionais de Abraham Maslow e de Herzberg foram essenciais, devido às mesmas possuírem certa harmonia na compreensão dos fatores motivadores que contribuem para a satisfação profissional, afetando o desempenho do colaborador.

Com a análise das respostas se notou que os objetivos dos trabalhos foram alcançados, pois foram elencados nos questionários motivos que corroboram para os servidores apresentarem satisfação no ambiente de trabalho, considerando a relação no ambiente de trabalho, atividades relativas ao função/cargo, valorização, responsabilidade, desempenho. Resultados estes em concordância com a concepção de Maslow e Herzberg.

No que se refere ao ambiente organizacional no desempenho do colaborador, não se pode dissociar as influências do clima e cultura organizacional que caminham juntam e são fortes elementos que impactam na satisfação e motivação no trabalho, corroborando com a literatura teórica do estudo. Cabe destacar que o nível de satisfação dos servidores, é considerado elevado, contudo, não elimina variáveis que expressam a não satisfação, e estas não sendo trabalhadas para o reverso, possibilitam situações de desconfortos futuramente.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir, a partir das evidências sobre os fatores que motivam os servidores, mas acima de tudo, que os gestores do IFPI Cocal vejam com um olhar mais profundo os aspectos que contribuem negativamente para a indiferença e até mesmo a insatisfação, uma vez que, resulta no desempenho das atividades laborais. Todavia, não se pode desconsiderar que os resultados empíricos apresentados possuem suas limitações, sobretudo pelo tamanho da amostra do público alvo da pesquisa. E também por ser uma pesquisa singularizada a um dos campi do IFPI.

Portando, sugere-se que, a pesquisa seja o ensejo para se formular políticas mais claras sobre gestão de pessoas e internalizá-las, no sentido de fomentar um empenho maior dos servidores com a instituição e esta buscar mecanismos para potencializar a satisfação daqueles. E com estudos futuros pluralizados com servidores em conjunto de todas as unidades acadêmicas, ou seja, todas as unidades do IFPI tenham-se um

conhecimento mais real dos fatores motivacionais e a implicação no desempenho das atividades profissionais.

6 Referências

ALMEIDA, Damiana Machado de; LOPES, Luis Felipe Dias; COSTA, Vania Medianeira Flores; SANTOS, Rita de Cássia Trindade dos. CORRÊA, Jonathan Saidelles. Satisfação no Trabalho dos Policiais Militares do Rio Grande do Sul:um estudo quantitativo.**Psicologia: Ciência e Profissão**, Distrito Federal, v. 36, n°4, p. 801-815, out/dez. 2016. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pcp/v36n4/1982-3703-pcp-36-4-0801.pdf.>. Acesso em: 15 jun. 2018.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades d; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BORGES FRAZÃO, Edjane. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. LXXX, 80 folhas. Dissertação (Programa de Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, Catalão, 2016. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/6568>. Acesso em: 25 jun. 2018

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CHIAVENATO, **Idalberto. Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIGUEIREDO, Jussara Moore. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES.** 2012. 174f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/492/1/Dissertacao%20Jussara%20Figueiredo-2012.pdf.>. Acesso em: 25 jun. 2018

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS - Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.Conheça cidades e estados do brasil. Disponível em:<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/cocal/panorama>. Acesso em: 28 ago. mai. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ.**Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019**. Disponível em: <http://libra.ifpi.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/ifpiPDI_2015 2019.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ. **Sistema Unificado de Administração Pública**. Disponível em: <https://suap.ifpi.edu.br/admin/rh/servidor/?excluido__exact=0&setor uo=19>.Acesso em: 22 jun. 2018.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações:** o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LORDELLO, Jose Luiz Rosa; ABELHA Daniel Martins; LASMAR, Luis Cesar Chehab; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves**.** Liderança empoderadora, cultura construtiva e desempenho:um estudo sobre cursos de administração de empresas em instituições privadas de ensino superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017,São Paulo. **Anais...** São Paulo. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjM4ODY=>. Acesso em: 06 jun. 2018.

MCSHANE, Steven L; VON GLINOW, Mary Ann. Comportamento Organizacional: conhecimento emergente. Realidade global. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap.12.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso; TEIXEIRA, Clodine Janny.Fundamentos de Administração: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

4

A gestão escolar pública sob a ótica democrática: caminhos e perspectivas para uma educação pública de qualidade

Rosangela Brandão Marques[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]

1 Introdução

Na sociedade hodierna, as relações humanas pautadas no trabalho cooperativo no âmbito das organizações de trabalho, inclusive no cenário escolar, vão se tornando uma prática fundamental para a melhoria na qualidade da educação brasileira, uma vez que contribuem com o rompimento de paradigmas tradicionais representados especificamente pela hierarquia de poder por meio do modelo capitalista vigente.

Neste contexto, considerando a escola como uma unidade social, dinâmica e aberta a comunidade é que consideramos pertinente refletirmos sobre a temática: "A Gestão Escolar Pública

[1]Especialista em Docência do Ensino Superior pelo Instituto Federal de Educação-IFPI. Especialista em Gestão em Políticas Públicas em Gênero e Raça pela Universidade Federal do Piauí-PI. Especialista em Educação Infantil pela Faculdade Piauiense-FAP. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Federal do Piauí-IFPI. Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Faculdade Piauiense-FAP. Professora Efetiva da Rede Municipal de Ensino da cidade de Camocim-Ceará. E-mail: angellaeducadora@hotmail.com

[2]Mestra em Administração de Empresas pela UNIFOR, Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFPI. Especialista em Docência do Ensino Superior pela FAP. Professora do IFPI e membro do grupo de pesquisa NESI: núcleo de estratégia, sustentabilidade e inovação.

sob a Ótica Democrática: caminhos e perspectivaspara uma educação pública de qualidade", haja vista que durante muito tempo no Brasil, o gestor (diretor) configurava-se como o detentor de poder nas tomadas de decisões, desempenhando suas funções de controle, supervisão e direção de uma forma autoritária e dominadora como evidencia Lück (2006, p. 35): "Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou hierárquico superior".

Partindo deste pressuposto,torna-se importante perceber a importância da organização escolar na atualidade como uma instituição democrática, com um ambiente propício a convivência em equipe, e a participação coletiva nas tomadas de decisões relacionadas à melhoria da escola como um todo, sendo realizada por meio da articulação de todos os membros que fazem parte da escola: comunidade, professores, alunos, funcionários e órgão gestor, objetivando a formação de cidadãos conscientes e críticos para atuar em sociedade.Desta forma, a democracia é um instrumental de mobilização e articulação de pessoas dentro de uma dada organização, que segundo Lück (2008, p. 56) se expressa:

> [...] como uma condição fundamental para que a organização escolar se traduza em um coletivo atuante, cujos deveres emanam dele mesmo, a partir de sua maturidade social, e se configuram em sua expressão e identidade, que se renova e se supera continuamente.

Nesta perspectiva, considerando a gestão democrática como um instrumento norteador da organização escolar pública no contexto educacional brasileiro, é que consideramos pertinente refletir sobre a seguinte questão norteadora que guiou os rumos deste estudo: Qual a concepção que alguns teóricos da área de educação possuem a cerca da importância da gestão democrática na instituição escolar pública?

Pautada sobre o questionamento acima, a presente pesquisa tem como objetivo geral o seguinte: Demonstrar a importância da gestão democrática no âmbito escolar público.Corroborando com o objetivo geral, apresentamos ainda os seguintes objetivos específicos que auxiliaram de forma significativa com a construção e conclusão deste trabalho. São eles: conhecer os preceitos básicos que regem a gestão democrática sob a luz de alguns teóricos; e Identificar as principais competências que compõem o perfil do gestor no âmbito da gestão escolar democrática.

2 Compreendendendo o conceito de gestão escolar

Para compreendermos o termo gestão escolar, precisamos entender primeiramente a administração escolar no Brasil, uma vez que esta compreensão advém historicamente das teorias da administração científica e clássica, na qual tiveram como precursores Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, segundo Chiavenato (2003). Para estes autores, a administração está vinculada a divisão do trabalho por tarefas, e aos princípios de organização, trabalho e funcionamento das organizações empresariais.

Conforme o exposto, Libâneo (2001) evidencia que o estudo da administração do trabalho escolar no contexto educacional brasileiro ocorreu por meio dos pioneiros da educação nova na década de 1930, os quais destacamos: Anísio Spínola Teixeira, Antônio Carneiro Leão, Querino Ribeiro, entre outros.No entanto, ela seguia os moldes da organização empresarial, com ênfase na prevalência dos interesses privados em detrimento ao interesse público, onde o centro do poder era o chefe político, representado pelo diretor. A administração escolar nesse contexto, configurava-sena esfera burocrática e ao mesmo tempo funcionalista, características estas presentes na organização empresarial, como evidencia Paro (2012, p.163-164):

> de um modo geral, os trabalhos teóricos sobre administração escolar, publicados no Brasil, adotam, implícita ou explicitamente, o pressuposto básico de que, na escola, devem ser aplicados os mesmos princípios administrativos adotados na empresa capitalista.

Mediante o pensamento acima, a administração escolar burocrática baseia-se em normas vinculadas aos procedimentos legais, e apresentam características voltadas para o formalismo e a impessoalidade representado especificamente pelo controle rígido dos processos públicos. Além disso, ela também apresenta separação entre o trabalho intelectual e o trabalho operacional, e tem como um dos seus princípios o profissionalismo e a ideia de carreira**.**

Com as mudanças provenientes nas novas políticas educacionais adotadas no século XX, sobretudo na década de 1990 no Brasil, assim como também mudanças nos currículos dos cursos de pedagogia e de licenciaturas, o termo administração escolar passou a ser substituído pela nomenclatura gestão escolar.

A gestão escolar é a nomenclatura adotada na esfera educacional brasileira na atualidade. Ela se configura de acordo com Libâneo (2008) como uma atividade de planejamento,ações e estratégias que visem alcançar os objetivos da organização escolar, no qual envolve os aspectos gerenciais, técnico-administrativo e pedagógico-curricular. Corroborando com o exposto acima Lück(2008, p. 25) afirma que gestão:

> [...] corresponde á área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Com base na citação acima, a prática da gestão escolar está relacionada a forma dinâmica de gerir os sistemas de ensino com um todo e coordenar as instituições escolares com vistas a superar

o enfoque limitado da administração. Segundo Libâneo (2008) a referida prática está vinculada a 2 (dois) aspectos fundamentais à compreensão da terminologia gestão. São eles: dimensão pedagógica e dimensão técnica, sendo complementada segundo Lück (2008) pela dimensão política, as quais serão apresentadas abaixo:

A dimensão pedagógica pode ser compreendida como o processo permanente da ação e reflexão dos elementos que constituem a natureza da atividade escolar (Projeto pedagógico curricular, ensino, avaliação, desenvolvimento profissional). Está vinculada às atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional guiadas pelo processo de ação-reflexãorepresentadas pelo compartilhamento das decisões da escola.

Já a dimensão técnica ou competência técnica está vinculada a organização do trabalho escolar no âmbito administrativo e financeiro. Engloba recursos físicos, e materiais didáticos, permeando a direção e as rotinas de cunho administrativo, ou seja, é o gerenciamento de recursos humanos e materiais que permeiam as instituições escolares.

A dimensão política está relacionada a participação da comunidade escolar na gestão, sendo representada especificamente pela vivência da democracia. Esta dimensão possibilita a articulação de todos na avaliação das ações presentes na escola por meio do poder compartilhado, desenvolvendo assim responsabilidade conjunta entre todos,onde a coparticipação é algo fundamental na formação humana.

2.1 A instituição escolar sob a perspectiva da gestão democrática

A gestão democrática vem ganhando destaque no cenário educacional brasileiro por constituir-se como um novo paradigma de gerenciamento de pessoas na organização escolar, sob novas abordagens diferenciadas que vem sendo discutidas por teóricos e estudiosos da educação, com vistas a romper com o paradigma

tradicional (burocrático e autoritário) que por muito tempo se fez e ainda se faz presente nas escolas. Este novo modelo de gestão organizacional vem alicerçada por inúmeras mudanças que vem gradativamente ocorrendo na sociedade brasileira, haja vista que ainda permeia nas instituições escolares a predominância de uma cultura gestora dominadora e ao mesmo tempo autoritária.

Para entendermos melhor a função da escola no âmbito do contexto tradicional onde a autoridade se faz presente, torna-se fundamental conhecer algumas informações sobre o modelo de educação no contexto histórico brasileiro nos séculos XVI ao XIX.

Conforme Aranha (2006), em meados do século XVI no Brasil ocorreu o surgimento das primeiras instituições escolares em 1549, na época do período colonial, por intermédio da chegada dos jesuítas na cidade de Salvador guiados por Tomé de Sousa, expandindo-se por todo o território brasileiro. As primeiras escolas seguiam o modelo jesuítico, que tinham como finalidades: instruir a prática da leitura e da escrita para os filhos dos colonos e para os índios e catequisar os indígenas, sendo a educação utilizada apenas para o controle da fé e da moral dos habitantes,não havendo, destaforma, uma preocupação em formar indivíduos com base na conscientização dos seus direitos e participação na sociedade, uma vez que a educação seguia o modelo tradicional, pautada na memorização e na domesticação da sociedade.

Ainda segundo Aranha (2006), em meados do século XVII, a educação encontrava-se direcionadaaosensinamentos do campo, sendo oferecida apenas a minoria da sociedade, ou seja, a classe dominante. Em 1772, foi oficializado o ensino público no Brasil por Marquês de Pombal, que trouxe mudanças no sistema educacional brasileiro. No entanto, o ensino ainda continuava precário, pois não havia escolassuficientespara atender a demanda da sociedade, gerando como consequência o analfabetismo e o ensino precário.

No cenário educacional do século XVIII, as problemáticas oriundas do Brasil Colonial ainda permaneceram. A partir do século XIX no contexto histórico do Brasil República, a educação

passou a ser discutida nos debates da sociedade, assumindo maior importância nas políticas educacionais a fim de trazer melhorias para a escola pública.

A partir da análise histórica da educação no Brasil, percebemos que a educação era direcionada apenasàminoria, ou seja, a classe que detinha o poder econômico e social, no qual as práticas tradicionais presentes na esfera escolar eram baseadas na memorização, na disciplina e no autoritarismo.

Neste sentido, contrapondo-se ao modelo tradicional de escola, a gestão democrática surge como uma nova prática de intensificação da democracia no cenário escolar, uma vez que ela está pautada nos ideais de cooperação, integração e participação ativa dos indivíduos que fazem parte do processo educacional, atuando na orientação do trabalho educacional tendo como base as diretrizes e políticas educacionais brasileiras e a legislação vigente.

Mediante o exposto acima, compreendemos a importância da gestão democrática no Brasil sob a perspectiva de visão de conjunto, assim como também da participação consciente de todos os sujeitos envolvidos na organização escolar. Basilados nesta afirmação, Lück (2011, p. 44) evidencia que esta nova cultura gerencial deve:

> [...] está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade dos sistemas de ensino e de escolas. Desse modo, as unidades de ensino poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas as suas necessidades e expectativas, segundo os princípios de autônima e participação [...].

Partindo deste pressuposto, a gestão democrática vem sendo implementada nas esferas escolares públicas gradativamente, uma vez que este novo modelo requer mudanças no sistema educacional brasileiro, onde o gestor, deve assumir novas posturas

e posicionamentos no que se refere às dimensões política, pedagógica e técnica.

Em defesa da gestão democrática no contexto escolar, os dispositivos legais vigentes no Brasil aos quais destacamos: Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 (meta 19) trazem direcionamentos que rompem com o paradigma tradicional autoritário de gerenciamento escolar. Estes dispositivos nasceram por meio de reivindicações dos cidadãos, trabalhadores em educação, assim como também dos movimentos sociais, que buscavam uma educação pública de qualidade.

Diante das conquistas legais no âmbito educacional, destacamos a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/1996, que traz uma abordagem direcionada aos órgãos responsáveis pela educação, em seu artigo 14, afirmando que:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (CARNEIRO, 2015, p. 287)

Corroborando com o exposto acima, a escola é uma instituição social que visa formar cidadãos conscientes e críticos para atuar em sociedade, para isso, a gestão escolar deve apresentar novas tomadas de decisões e de intervenções que auxiliem na intensificação da formação social por meio de trabalho colaborativo como afirma Libâneo (2008, p. 138-139):

> a conquista da cidadania requer um esforço dos educadores em estimular instâncias e práticas de participação popular. A participação da comunidade possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola [...]. Participação

> significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola.

Mediante o exposto, a relevância da implementação e consolidação da gestão democrática na escola está vinculada ao fazer coletivo permanentemente em processo, no qual requer a participação efetiva de todos que compõem a comunidade escolar, desde o vigia até a gerência, intensificando desta forma, a transformação social. A gestão democrática no âmbito da educação está vinculada aos sistemas e as instituições educativas em todos os níveis de ensino, as etapas e as modalidades, envolvendo os mecanismos de participação coletiva**.**

Neste contexto, o PNE 2014 - 2024 por meio da meta 19 vêm contribuindo com o fortalecimento da gestão democrática no cenário educacional contemporâneo, estimulando a participação ativa de todos os agentes das escolas públicas brasileiras, como podemos perceber no pensamento a seguir:

> assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. Estratégias: [...] 19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares; 19.7) favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino; [...] (PNE 2014-2024, 2014, p. 82)

Com base no referido pensamento, a função do gestor escolar neste novo cenário, é redirecionar e intensificar as dimensões educativas por meio das relações democráticas que se estabelecem no cotidiano escolar, fazendo com que todos se sintam

importantes e conscientes do seu papel. Considerando a relevância da gestão democrática para a realização de um trabalho com enfoque integrador no cenário escolar com vistas à melhoria da educação Lück (2012, p. 16) evidencia:

> a ênfase no modelo de gestão escolar democrática, observada atualmente no Brasil, é coerente com as tendências mundiais em educação. Este movimento em favor da gestão participativa na educação é fortemente difundido em muitos países, destacando-se como fortemente consolidadas as experiências realizadas no reino Unido, na Nova Zelândia, Austrália, nos Estados unidos, no Canadá, na Suécia e Alemanha. Este movimento é orientado pela preocupação quanto à eficácia escolar, isto é, com a aprendizagem significativa e seus alunos de modo que conheçam o seu mundo, a si mesmos e tenham instrumentos adequados para enfrentaremos seus desafios de vida. [...]

Desta forma, torna-se fundamental a implementação da gestão democrática na esfera educacional, uma vez que ela exige segundo o PNE 2014-2024 a incorporação de preceitos básicos tais como: a autonomia, a democratização, a descentralização, a participação e a qualidade da educação, os quais se formam por meio de debates coletivos que visem a concretude de ações e estratégias que fomentam a busca pela melhoria da educação pública brasileira.

2.2 As competências de um gestor escolar na perspectiva democrática

A escola como objeto da gestão escolar assume uma importante função na vida de um indivíduo, para tanto o diretor e/ou gestor deve conter habilidades e competências para conduzir às demandas educacionais presentes no contexto atual e ter o conhecimento das funções que lhes são atribuídas sob a luz da perspectiva gerencial democrática. Para Lück (2009, p. 12): “Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de

padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional".

Conforme o pensamento da autora acima, o trabalho da gestão no ambiente escolar é um processo dinâmico e ao mesmo tempo envolvente, demandando do gestor múltiplas competências, tendo em vista que nesse trabalho novos desafios se fazem presentes na educação pública na atualidade. Dentre eles destacamos: a autonomia da escola e integração da comunidade.

A autonomia está centrada no poder de decisão que um indivíduo exerce sobre uma dada situação. É por meio dela que o cidadão exerce o seu direito de participação, possibilitando assim a descentralização do poder em qualquer organização e ou esfera social. Neste contexto, a efetivação da autonomia escolar possibilita a eficiência de ações que atuam na superação do modelo tradicional vigente, intensificando a escola como uma instituição social aberta a todos, constituindo-se como uma instância de aprendizagem coletiva. Em conformidade com esta afirmação, Libâneo (2008, p. 145) traz o seguinte pensamento: "A Escola é um espaço educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participar dos processos decisórios [...]

Tendo em vista o que foi exposto, a integração da comunidade no processo escolar viabiliza a participação de todos os membros: pais, alunos, professores, funcionários e outros representantes da comunidade, que por meio do diálogo, estabelecem uma relação horizontal representada pela participação popular.

Para enfrentar estes novos desafios o gestor escolar deve está preparado para atuar nesse ambiente com compromisso. Isso nos remete a importância segundo Ghanem (1998) da qualificação profissional representada pela formação continuada de gestores, uma vez que os cursos de formação continuada são atividades cruciais a todo e qualquer profissional. Corroborando com o pensamento acima, Libâneo (2008, p. 145) evidencia:

> a organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas.

Neste sentido, o gestor na organização escolar é um profissional que possui papel primordial na coordenação das dinâmicas do cotidiano escolar bem como nas tomadas de decisões que são pertinentes à sua função como diretor, desempenhando habilidades na articulação de setores educacionais, haja vista que na gestão democrática estão alicerçadas mudanças cruciais no gerenciamento das ações como evidencia Hengemúhle (2004, p. 187)

> A constituição da direção como equipe diretiva é, sem dúvida, um avanço no sentido de desenvolver o espírito cooperativo, a partir de um grupo que coordena as ações na escola, com funções definida, tornando as decisões mais coletivas e ágeis. Ela cria clima de reflexão, planejamento e ações coordenadas e conjuntas. É importante que não se trate de um engodo, isto é, de uma simples troca de nome, mas que realmente ocorra uma mudança de postura nas pessoas.

Assim, o gestor precisa ter em seu perfil as seguintes competências: a liderança, a proatividade, a qualificação profissional, a realização da articulação e do acompanhamento das ações planejadas, a inovação seguida pela criatividade, a autonomia e a participação efetiva de todos que fazem parte da comunidade escolar, pois segundo Libâneo (2008, p. 102)

> a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e do funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona

> um melhor conhecimento dos objetivos e metas da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Desta forma, o gestor na perspectiva democrática defende uma escola onde o processo organizacional (o planejamento, a organização, a direção, a avaliação) são elementos fundamentais na formação social e pedagógica do indivíduo, uma vez que refletem posições políticas de educação que visem a valorização e o respeito a cidadania presente na cultura organizacional escolar, podendo assim ser compreendida como um conjunto de elementos sociais, culturais e psicológicos que atuam nos modos de agir da organização escolar, assim como também no comportamento das pessoas, tendo em vista que cada uma tem suas singularidades.

Mediante o exposto, é de inteira responsabilidade do gestor da escola, estabelecer a unidade e a integração de todas as ações do estabelecimento de ensino, de modo que se concentrem na formação e aprendizagem dos alunos, tendo em vista que a gestão democrática está relacionada ao conhecimento e esclarecimento nas decisões; e no compromisso coletivo com foco nos resultados efetivos esignificativos para todos que fazem parte da escola como um todo, pois de acordo com Valerien (2005, p. 152):

> [...] a função do diretor aparece em uma nova perspectiva global: a de provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino [...].

Deste modo, percebemos que a gestão democrática significa a vivência social comprometida com o coletivo, assumindo assim um enfoque de visão de conjunto, por meio de ações articuladas pelos membros da organização escolar nas ações e atividades que circundam a esfera educacional.

Neste sentido, a prática democrática no âmbito escolar deve ser uma ação diária,pautada na reflexão sobre a ação alicerçadanocompartilhamento das decisões e informações que demandam decisões coletivas a fim de colaborar para a resolução de ações que representam de fato, os anseios da comunidade escolar.

Assim sendo, a participação no cenário escolar nos remete ao exercício da cidadania por meio da existência de órgãos colegiados tais como: associação de pais e mestres, o conselho escolar e o órgão estudantil que representam, segundo Libâneo (2008), práticas de participação popular relevantes na fragmentação e superação das desigualdades sociais e educacionais oriundas da classe dominante representada pelo modelo capitalista vigente.

3. Metodologia

A prática da pesquisa está intimamente vinculada à realização de um estudo planejado e sistematizado, utilizando-se, para este fim, de métodos e instrumentais concernentes à problemática a ser investigada, uma vez que para haver pesquisa, torna-se necessária a existência de um problema da vida prática ou de uma pergunta que não foi devidamente esclarecida.

Corroborando com as afirmações prescritas acima, Minayo (2009, p. 16) afirma: "[...] É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo [...]".Neste contexto, a pesquisa constitui-se como uma atividade básica da ciência no processo de construção do conhecimento, contribuindo para a evolução do conhecimento humano em todos os âmbitos sociais.

Assim sendo, o referido trabalho científico apresenta como metodologia aabordagem qualitativa, que de acordo com Goldenberg (2007, p. 63) tem sua relevância nos estudos acadêmicos, uma vez que: "[...] A pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas [...]".

Neste contexto, a pesquisa aqui proposta é de cunho bibliográfico, por esta possibilitar ao pesquisador adquirir informações relevantes à temática em estudo. Parafraseando o pensamento acima, Gil (2006, p. 44-45) evidencia que:

> a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Desta forma, a pesquisa bibliográfica atua como um instrumento direcionador do conhecimento científico, uma vez que ela é realizada por meio de materiais já desenvolvidos e publicados, tais como: livros, artigos científicos, revistas, jornais, sites acadêmicos e documentos, proporcionando ao pesquisador a obter informações relevantes a compreensão dos saberes elencados por pesquisadores, dando assim um maior respaldo e veracidade ao trabalho científico em questão.

4 Considerações finais

As abordagens elencadas neste trabalho sobre a gestão democrática no contexto escolar brasileiro sob a luz de teóricos e estudiosos que discorrem sobre o tema em questão nos proporcionou refletir sobre a área de gestão de pessoas na esfera educacional pública, uma vez que o gestor escolar no âmbito da gestão democrática assume o papel de articulador das ações que permeiam a ação educativa, constituindo-se como um trabalho integrado entre todos que fazem parte do contexto escolar, fazendo-nos compreender que gerir neste novo paradigma é superar os enfoques tradicionais presentes na administração escolar.

Nesta perspectiva, a prática da gestão democrática não deve ser vista apenas como uma necessidade da organização,mas deverá

ser alicerçada pela participação, tendo como base a integração efetiva de toda a comunidade com vistas a atender os objetivos comuns da instituição escolar, fazendo-se valer do princípio da democracia, que por sua vez está pautada na cidadania, sendo implementada por meiode ações e parcerias que auxiliem no fortalecimento das práticas que possibilitem a melhoria na qualidade da educação.

Acreditamos, portanto**,** que a gestão escolar na atualidade deverá está vinculada a prática da democracia, para que esta se constitua como um paradigma eficaz e ao mesmo tempo eficiente no âmbito do sistema educacional a fim de contribuir com a formação de cidadãos conscientes e críticos dos seus direitos e deveres na sociedade.

Desta forma, sensibilizar e envolver toda a comunidade escolar na efetivação da gestão democrática configura-se como uma tarefa relevante e ao mesmo tempo desafiadora, onde o envolvimento de todos nas ações e tomadas de decisões possam ser direcionadas à melhoria da qualidade da educação no Brasil nas organizações educativas públicas tendo como eixo norteador o trabalho em equipe.

Em suma, espera-se que as reflexões tratadas neste trabalho possam de fato, contribuir com a realização de novas investigações sobre a temática em questão, uma vez que se torna pertinente estabelecer ações que estimulem a participação efetiva de todos os cidadãos nas esferas organizacionais públicas, elucidando assim as barreiras do preconceito e da hierarquia de poder centralizado em um único indivíduo que por muito tempo permeou a educação no Brasil, onde poucos tinham acesso ao conhecimento sistematizado.

5 Referências

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da educação e da pedagogia**: geral e Brasil. São Paulo: Moderna, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa doBrasil** – 1988. Brasília: 2015.

BRASIL**. Plano Nacional de Educação 2014-2024**(PNE): [recurso eletrônico]: Lei nº 13.005, de 25 de junhode 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. – Brasília:Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.86 p. – (Série legislação; n. 125)

CARNEIRO, Moaci Alves. **LDB fácil**: leitura crítico-compreensiva - artigo a artigo. 23. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

GHANEM, Elie. **Democracia**: uma grande escola.- Alternativas de apoio à democratização da gestão e à melhoria da educação pública. (Guia para equipes técnicas). São Paulo: Ação Educativa, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**? 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Que é pesquisa bibliográfica?** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**? 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de Pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

HENGEMÚHLE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. Petrópolis, RJ: Vozes 2004.

LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 14 mai. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001. Disponível em: <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A30.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e Ampliada. Goiânia: MF Livro, 2008.

LÜCK, Heloísa. et al. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Vozes: Petrópolis, 2006.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar.**v. 4. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. Série - Cadernos de gestão.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. Série - Cadernos de gestão.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa**: o trabalho de gestor escolar.10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social***:* teoria, método e criatividade. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

VALERIEN, Jean e DIAS, José Augusto. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 9. ed. São Paulo: Cortez: UNESCO: Ministério da Educação e cultura, 2005.

5

Um estudo sobre o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal do Piauí - IFPI, no ano de 2017

Jayane Alves de Brito Oliveira[1]
Erotides Romero Dantas Alencar[2]

1 Introdução

O nível de satisfação no trabalho é uma temática importante, pois se reflete na vida pessoal de cada indivíduo e influencia no seu comportamento organizacional. A satisfação no trabalho pode está relacionada aos incentivos financeiros, ao ambiente organizacional, as relações sociais, ao reconhecimento e é essa variedade de possibilidades que a torna uma temática complexa, como afirmam Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p.952):

> a satisfação no trabalho é um tema complexo e de difícil definição, pois é muito subjetivo e multifacetado, afinal, cada indivíduo tem suas necessidades e objetivos. Dessa forma, pode-se dizer que a satisfação de uma pessoa depende, entre outros, da sua ambição pessoal, da sua formação, da função exercida na empresa, das suas expectativas no trabalho, de suas experiências e do seu dia a dia nas organizações privadas ou públicas.

[1]Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas – Instituto Federal do Piauí - IFPI; jayaneab@gmail.com.

[2]Psicóloga do IFPI-Campus Parnaíba; Mestra em Educação pela Universidade Nove de Julho – São Paulo - UNINOVE-SP; erotides@ifpi.edu.br.

Nas instituições públicas, alguns aspectos que interferem no ambiente organizacional e, consequentemente, no nível de satisfação de seus servidores, são específicos do setor público, por exemplo: estabilidade, gestão temporária, recrutamento por edital, seleção por concurso, etc. Portanto, é necessário compreender como essas variáveis podem contribuir para o índice de satisfação e de que forma são percebidos pela organização.

Estudos recentes sobre essa temática afirmam que servidores satisfeitos apresentam predisposição para serem mais produtivos, ou seja, mais comprometidos. Robbins e Judge (2014, p. 60) concordam ao afirmarem que:

> quando reunimos dados de satisfação e produtividade para a organização como um todo, vemos que as organizações com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas onde há menos empregados satisfeitos.

A justificativa desta pesquisa se dá pela relevância que o nível de satisfação no trabalho exerce sobre os servidores, ao tempo em que o mesmo caracteriza-se como transformador do ambiente organizacional e promove maior comprometimento dos servidores na execução de suas atividades.

Ao verificar o Relatório de Autoavaliação Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), ciclo 2017, observa-se dados relacionados aos indicadores do segmento técnico-administrativo em educação. Dentre os 05 diferentes eixos avaliados, 02 são referentes ao nível de satisfação: quanto à política de gestão e quanto à infraestrutura.

A partir da apreciação desses dados associados a essa temática, viu-se a necessidade de realizar um estudo sobre o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do IFPI, no ano de 2017.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o nível de satisfação dos servidores do IFPI, no segmento técnico-administrativo, no ano de 2017 e como objetivos específicos:

apresentar os dados do Relatório de Autoavaliação Institucionaldo IFPI no ano de 2017 e descrever as políticas do IFPI direcionadas a satisfação destes servidores.

Esta pesquisa possui natureza qualitativa e descritiva e está estruturada em seis seções, iniciando com esta introdução. Em seguida tem-se uma breve descrição da instituição cujos dados foram analisados, posteriormente o referencial teórico e a metodologia adotada. As considerações finais são abordadas na quinta seção e na sexta lista-se o referencial citado no corpo do texto.

2 Perfil institucional

O IFPI é uma instituição de ensino pública federal que atua na educação básica, técnica e superior. Pode ser considerada uma instituição de ação pluricurricular, pois a sua abordagem de ensino propõe tanto o desenvolvimento acadêmico de seus discentes como também o desenvolvimento de seu meio social, pois atua também em programas e projetos de ensino (SILVA, 2018).

Oferta o ensino médio integrado, cursos técnicos subsequentes, como também no ensino superior, os cursos de licenciatura, bacharelado e tecnólogo. Quanto ao nível de pós-graduação, oferece cursos de especialização e mestrado e ainda atua na pesquisa e na extensão em diversas áreas do conhecimento com o fim de proporcionar benefícios para a sociedade.

O IFPI tem como visão “promover uma educação de excelência, direcionada às demandas sociais”. Quanto à missão, o IFPI pretende “consolidar-se como centro de excelência em educação profissional, científica e tecnológica, mantendo-se entre as melhores instituições de ensino da região Nordeste”. Em relação aos seus valores, o IFPI defende a ética, respeito, solidariedade, diálogo, comunicação, transparência, igualdade e responsabilidade (IFPI, 2014).

3 Referencial teórico

Nesta seção apresenta-se a teoria necessária para a compreensão da temática abordada. Para isso, consideram-se principalmente os temas relacionados à gestão de pessoas e à satisfação no trabalho.

3.1 Gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2010, p. 9), "gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações". A gestão de pessoas caracteriza-se em um contexto de envolvimento e capacitação do capital humano, ou seja, participação e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização.

No Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI do IFPI, "a política de gestão de pessoas tem como objetivo o avanço da gestão pública visando alcançar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão" (PDI, 2014, p. 103). Para alcançar esse objetivo, o IFPI afirma que:

> é necessário manter os [...] técnico-administrativos em educação cada vez mais capacitados e motivados, mantendo sempre planejamento e pensamento estratégicos, a fim de cumprirem sua missão. A motivação no serviço público surge como algo necessário e possível de ser alcançado. Deve-se buscar sempre incentivar os servidores a serem servidores públicos eficientes, eficazes e necessários, devendo haver, para alcançar este objetivo, investimento em capacitação e motivação. (PDI, 2014, p.103)

Ainda no seu PDI, o IFPI definiu um total de 18 metas voltadas para a área de gestão de pessoas, para serem alcançadas durante os anos de 2015 a 2019. Essas metas são relacionadas basicamente a saúde do servidor, programas de capacitação,

automatização de sistemas da área, qualificação, movimentação de servidor, comunicação, competências e convênios.

3.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é a atitude geral do colaborador frente ao seu trabalho (ARNAUD, 2017) e comumente apresenta-se como uma sensação agradável que é sentida quando as coisas correm de acordo a vontade, ou seja, expressa um contentamento, um prazer. Como afirma Robbins (2005, p.23) ao definir satisfação "como o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho".

Para Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p.953) "a satisfação pode ser definida como um sentimento de prazer ou decepção, sendo resultado da comparação do esperado com o que é recebido". Assim, entende-se que é necessário saber se as expectativas do indivíduo foram atendidas.

Silva (2016, p.27) defende que "cada vez mais as organizações conduzem levantamentos de atitudes no trabalho para identificar os sentimentos de satisfação de seus colaboradores". Portanto, é possível compreender que a satisfação interfere diretamente no Comportamento Organizacional (CO), que é "o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho" (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p.3).

Assim, quando há um colaborador satisfeito, é possível perceber o seu comportamento organizacional diferenciado. Esse colaborador atua com maior envolvimento, comprometimento e engajamento, já que o CO é também considerado como "o estudo sobre o que as pessoas fazem em uma organização e como o comportamento delas afeta o desempenho dessa organização" (ROBBINS e JUDGE, 2014, p. 3), ou seja, colaboradores satisfeitos contribuem diretamente para o desempenho positivo e eficaz da organização em que atuam.

A compreensão quanto à temática satisfação no trabalho foi se modificando ao longo do tempo e por meio dos estudos aprofundados. Segundo Frazão (2016, p.29):

> primeiramente pensaram estar ligada a questões salariais e as suas possíveis influências na produtividade. Contudo, percebeu-se que a satisfação era muito mais do que se pensava, era determinada mais pelas relações sociais do que pelo salário, se tornando um conceito integrado por várias dimensões constitutivas.

Considerando que a satisfação no trabalho é um dos fatores relevantes que influenciam os diversos comportamentos do indivíduo e que a mesma pode gerar resultados tanto positivos quanto negativos, percebe-se então a necessidade de se questionar e analisar o nível de satisfação dos servidores técnico-administrativos do IFPI, limitando-se ao ciclo 2017.

No Relatório de autoavaliação do IFPI, ciclo 2017, que propõe colaborar de forma gradativa e participativa na melhoria da qualidade institucional, foi observada a análise de 05 eixos relacionados ao segmento técnico-administrativo em educação e dentre eles, 02 são referentes ao nível de satisfação: quanto a política de gestão e quanto a infraestrutura.

3.2.1 Políticas de gestão

Chiavenato (2015, p. 124) afirma que “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, [...] são guias para a ação”.

Essa seção do Relatório de Autoavaliação Institucional do IFPI, ciclo 2017, abrange a avaliação das políticas de pessoal, da organização e da gestão da instituição. O objetivo foi avaliar a satisfação dos servidores técnico-administrativos quanto: ao ambiente de trabalho, a oportunidades e condições de desenvolvimento pessoal, ao trabalho em equipe, as políticas de

qualificação e ao relacionamento com diretores, docentes, discentes e terceirizados. Além de avaliar quanto: as ações desenvolvidas pelas pró-reitorias, aos compromissos com a comunidade acadêmica, ao Conselho Superior (CONSUP) e ao modelo de tomada de decisão. No quadro abaixo é possível visualizar as perguntas utilizadas no questionário, relacionadas a esse aspecto:

Quadro 1 – Perguntas da Autoavaliação Institucional do IFPI, 2017.

Eixo 4 - Políticas de gestão	
4.1 Políticas de Pessoal	**4.2 Organização e Gestão da Instituição**
Como você avalia seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho?	Como você avalia o seu nível de conhecimento em relação aos objetivos institucionais a médio e longo
Como você avalia seu grau de satisfação em relação a atividade que desenvolve.	Como você avalia o seu nível de conhecimento quanto às políticas e ações desenvolvidas pelas Pró-reitoria de Administração?
Como você avalia seu grau de satisfação em relação a oportunidade e condições de desenvolvimento pessoal?	Como você avalia o seu nível de conhecimento quanto às políticas e ações desenvolvidas pelas Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional ?
Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao trabalho em equipe, espírito de colaboração e solidariedade?	Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao compromisso da comunidade acadêmica com a situação e o futuro do IFPI.
Como você avalia seu grau de satisfação em relação às políticas de qualificação?	Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao funcionamento e atuação do Conselho Superior do IFPI?
Como você avalia seu relacionamento com os Diretores?	Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao modelo de tomada de decisão no IFPI.
Como você avalia seu relacionamento com os Docentes?	Como você avalia seu grau de satisfação em relação ao planejamento das atividades na instituição.
Como você avalia seu relacionamento com os Estudantes?	
Como você avalia seu relacionamento com os Terceirizados?	

Fonte: (CPA, 2017).

Considerando que as alternativas bom, excelente e suficiente são repostas positivas, os dados revelados pelo relatório concluíram que os servidores técnico-administrativos estavam satisfeitos quanto a esse eixo, em 2017. A soma das alternativas supracitadas totalizou 82% de satisfação.

Entretanto, 15% dos servidores avaliados optaram pela alternativa insuficiente e apenas 3% dos técnicos assumiram não saber a respeito desses eixos.

Como sugestão de melhoria dos aspectos que deixaram a desejar, verificou-se o aprimoramento das ações de capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos, além da elaboração de políticas que valorizem o conhecimento e a capacidade técnica dos mesmos.

Sugeriu-se também maior aproximação entre os gestores e os servidores, a fim de que os mesmos possam aumentar seus níveis de conhecimento quanto às políticas e ações das pró-reitorias, além de uma política de gestão de pessoas voltada para o aprendizado sucessivo dos seus servidores.

3.2.2 Infraestrutura

Nesta seção do Relatório de Autoavaliação do IFPI, ciclo 2017, buscou-se avaliar a infraestrutura física dos campi, observando os quesitos a seguir: biblioteca, salas, limpeza, ventilação, conforto, acessibilidade, recursos didáticos, área de convivência, iluminação, segurança, sinalização, espaço desportivo, laboratórios, banheiros, refeitório e auditório. No quadro a seguir estão as perguntas realizadas no questionário, referentes a esse quesito:

Quadro 2 – Perguntas da Autoavaliação Institucional do IFPI, 2017.

Eixo 5 - Infraestrutura	
5.1. Infraestrutura Física	
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto à atualização do acervo de livros?	Como você avalia o Ambiente Interno do IFPI quanto a Sinalização dos setores?
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto à informatização do acervo de livros e periódicos do seu curso?	Como você avalia o Ambiente Interno do IFPI quanto ao Espaço esportivo\acessibilidade?
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto a limpeza e manutenção do ambiente?	Como você avalia o Auditório quanto a Ventilação/conforto térmico/dimensão/acústica\acessibilidade?
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto a ventilação/conforto térmico/dimensão/acústica/acessibilidade?	Como você avalia o Banheiros quanto à(ao): limpeza/conservação/acessibilidade?
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto ao acervo de periódicos?	Como você avalia o Espaço de atendimento ao aluno?
Como você avalia a Biblioteca do IFPI quanto ao horário de atendimento?	Como você avalia o Refeitório quanto à (ao): Ventilação/conforto térmico/dimensão/higiene\acessibilidade?
Como você avalia as salas de aula quanto à limpeza e manutenção do ambiente?	Como você avalia os laboratório de atividades específicas do curso?
Como você avalia as salas de aula quanto à Ventilação/conforto térmico/dimensão/acústica/acessibilidade?	Como você avalia os laboratórios de informática?
Como você avalia as salas de aula quanto aos recursos didáticos disponíveis?	Como você avalia os laboratórios quanto à limpeza dos equipamentos?
Como você avalia o Ambiente Interno do IFPI quanto a Área de convivência\acessibilidade?	Como você avalia os laboratórios quanto à manutenção dos equipamentos?
Como você avalia o Ambiente Interno do IFPI quanto a Iluminação?	Como você avalia os laboratórios quanto à ventilação/conforto térmico/dimensão/acústica\acessibilidade.
Como você avalia o Ambiente Interno do IFPI quanto a Segurança?	

Fonte: (CPA, 2017).

No PDI há uma seção direcionada ao Plano Diretor de Infraestrutura Física, e esta assegura que "a infraestrutura física de cada unidade do IFPI foi projetada para atender de forma satisfatória o funcionamento dos cursos já autorizados, bem como a implantação dos novos cursos previstos no PDI" (PDI, 2014, p.142).

Ao considerar as alternativas bom, excelente e suficiente como repostas positivas, o relatório revelou que os técnico-administrativos estavam satisfeitos em relação a esse eixo, no ano 2017.

As alternativas supracitadas resultaram na soma de 80% de satisfação, mas 11% dos técnico-administrativos avaliados responderam insatisfeitose 8% dos servidores afirmaram não saber sobre esse eixo.

Apesar do nível de satisfação expressivo nesse eixo, muitos aspectos ainda deixaram a desejar, segundo o Relatório de Autoavaliação (2017, p. 58) tais como:

> recursos didáticos, áreas de convivência\acessibilidade, melhoria na sinalização, iluminação, segurança, limpeza, conservação, acessibilidade, laboratórios específicos dos cursos, laboratórios de informática, manutenção de equipamentos, ventilação, conforto térmico e acústico.

Assim, percebe-se uma insatisfação relativa a diversos aspectos, dentre eles alguns que estão correlacionados, como segurança, iluminação e sinalização. Portanto, como proposta de melhorias, sugeriu-se o investimento na acessibilidade, na segurança, no auditório e no refeitório. Sugeriu-se também propor alternativas de melhoria dos laboratórios específicos dos cursos, realizar melhorias na infraestrutura computacional dos campi, identificar e priorizar os campi que ainda não possuem os componentes estruturais mínimos exigidos para o bom funcionamento dos cursos.

4 Metodologia

Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) afirmam que metodologia é o "estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazerciência, ou seja, a atividade preponderante da metodologia é a pesquisa."

A pesquisa documental, segundo Gil (1999) apud Oliveira (2011, p. 39) é:

> [...] muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença entre ambas está na natureza das fontes: a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Marconi e Lakatos (2010) consideram que na pesquisa documental a coleta de dados está limitada a documentos, sendo estes escritos ou não, constituindo o que se designa fontes primárias e estes são documentos pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições, domicílios e fontes estatísticas.

Na pesquisa bibliográfica as fontes são intituladas secundárias e abrangem materiais que já foram divulgados, desde jornais, livros, monografias a filmes e rádios (MARCONI e LAKATOS, 2010).

A análise qualitativa envolve um nível de realidade que não pode ser quantificado. Para Kauark, Manhães, Medeiros (2010, p.26):

> [...] há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Isto é, a análise qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes, (MINAYO, 2007 apud SILVA, 2018, p.04).

Em uma pesquisa de natureza descritiva, busca-se descrever as características de determinado fenômeno ou a formação de relações entre variáveis (KAUARK, MANHÃES, MEDEIROS, 2010). Geralmente é considerado um levantamento.

O método científico é a expressão lógica do raciocínio associada à formulação de argumentos convincentes. Esses argumentos, uma vez apresentados, têm por finalidade informar, descrever ou persuadir um fato (GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.25).

Em relação ao método dedutivo, Severino (2000) considera que é um raciocínio cujo antecedente é composto por princípios universais, plenamente perceptíveis e através dele se chega a um princípio menos universal.

Partindo das premissas supracitadas, o presente estudo consiste numa pesquisa documental e bibliográfica de natureza descritiva em relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, dissertações, teses, revistas eletrônicas e sítios da internet. O procedimento metodológico utilizado compõe-se do método dedutivo e análise qualitativa.

O presente trabalho analisou os dados relacionados ao nível de satisfação dos servidores, colhidos pelo IFPI, através do seu questionário de autoavaliação disponibilizado entre os dias 21 de novembro de 2017 até o dia 20 de dezembro de 2017, no sistema acadêmico (Q-acadêmico) ou Google Forms para estudantes do ensino superior (bacharelados, licenciaturas e tecnologias) e no Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), para docentes e técnicos administrativos. A expectativa era de 757 participantes, mas apenas 40% do público responderam o questionário.

Posteriormente foi realizado o levantamento de fontes relacionadas a esta temática e nessa fase do trabalho realizou-se buscas principalmente na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

Dissertações – BDTD, na Biblioteca do IFPI-campus Parnaíba, entre outras plataformas digitais da área de gestão de pessoas.

Após vasta leitura das fontes encontradas, houve o período de produção textual do presente trabalho, buscando evidências a respeito dos dados revelados pelo Relatório de Autoavaliação do IFPI, ciclo 2017, elaborado pela Comissão Própria de Avaliação do IFPI – CPA/IFPI.

5 Considerações finais

O presente trabalho foi desenvolvido buscando realizar um estudo sobre o nível de satisfação dos servidores do segmento técnico-administrativo do IFPI, no ano de 2017, considerando que a satisfação no trabalho é um dos fatores relevantes que influenciam os diversos comportamentos do indivíduo e que a mesma pode gerar resultados tanto positivos quanto negativos.

De modo geral, os resultados do estudo revelaram a maioria dos campi tem seus servidores técnico-administrativos satisfeitos, nos dois eixos analisados. Entretanto, em alguns aspectos isolados, o nível de insatisfação é relevante, por exemplo, no aspecto Políticas de qualificação, dentro do eixo Políticas de Gestão e no aspecto Segurança, dentro do eixo Infraestrutura.

Além disso, com o presente estudo percebeu-se que o Relatório de Autoavaliação do IFPI, ciclo 2017, poderia revelar resultados melhores, alcançando uma quantidade maior de participantes no questionário. Em um total de 757 técnico-administrativos aptos a participar, apenas 300 responderam o questionário, ou seja, menos de cinquenta por cento do público esperado.

O resultado desse estudo também contribui de maneira a chamar a atenção da comunidade interna do IFPI quanto à importância de uma autoavaliação institucional como essa, que gera insumos para os processos de tomadas de decisões, implantação de resultados e cujos dados estão diretamente relacionados com os objetivos e metas definidos no Plano de

Desenvolvimento Institucional (2015 a 2019). É preciso que os servidores mudem sua postura quanto ao compromisso de participar das autoavaliações institucionais, buscando compreender a importância de tal atitude e entender que sua participação é fundamental.

Por fim, sugere-se que seja realizado um novo estudo sobre a temática satisfação, com mais precisão, utilizando questionários in loco e fazendo o acompanhamento para garantir a participação efetiva do público em sua totalidade.

6 Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FRAZÃO, Edjane Borges et al. **Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal**. 2016. Disponível em:< https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6568/5/Disserta%C3%A7%C3%A30%20-%20Edjane%20Borges%20Fraz%C3%A30%20-%202016.pdf>. Acesso em: 7 maio 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ - IFPI. **Plano de desenvolvimento institucional** (PDI 2015-2019). Disponível em: < http://libra.ifpi.edu.br/acesso-a-informacao/institucional/ifpiPDI_2015 2019.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ – IFPI. **Relatório de Autoavaliação Institucional, ciclo 2017.** Comissão Própria de Avaliação – CPA/IFPI: 2018. Disponível em:<http://libra.ifpi.edu.br/a-instituicao/avaliacao-institucional/cpa-arquivo/relatorio-final-cpa-2017.pdf >. Acesso em: 24 abr. 2018.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** um guia prático. Itabuna : Via Litterarum, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIZOTE, Suzete Antonieta; VERDINELLI, Miguel Angel; NASCIMENTO, Sabrina do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

ROBBINS, Stephen P.; **Comportamento organizacional.**11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Alan Elias et al. **Horta sustentável no ambiente educacional: ações para o despertar da consciência ambiental.** 2º Congresso Latino-Americano de Administração e Negócios, 2018.

SILVA, Maria Jose Buchalle. **Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional:** Um Estudo de Caso com os servidores docentes e técnicos administrativos do IFPA – Campus Santarém. Brasília, 2016.

6

A jornada de trabalho dos profissionais de enfermagem e a gestão de pessoas: uma revisão de literatura

Nayara Cristina da Rocha Oliveira[1]
Celina Maria de Souza Olivindo[2]

1 Introdução

É impossível pensar em resultados sem a premissa da gestão de pessoas, seja em grandes ou pequenas empresas, independentes do setor de atuação, assim não seria diferente no setor hospitalar. Em uma área de relevância e de importância no país a área hospitalar é de extrema importância para a manutenção da saúde coletiva dos envolvidos usuários e profissionais, logo, a gestão de pessoas é fundamental para a sobrevivência, crescimento e fortalecimento do setor. As pessoas são consideradas o principal bem de uma organização, tais como seus funcionários, fornecedores, clientes. É evidente que as pessoas são o foco dos processos e o principal fator de desenvolvimento na cadeia

[1]Enfermeira. Especialista em genecologia e obstetrícia e atuante em gestão de pessoas. E-mail: nayaraoliveiraphb@gmail.com.

[2]Doutoranda em Administração. Mestra em Administração pela FEAD - MG, 2014. Pós-graduada em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, UFRRJ-RJ, 2006. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior, INTA-PI, 2008. Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco de Barreiras-BA, 2004. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Latino Americana de Educação, 2016. E-mail: celinaolivindo@gmail.com

produtiva. A gestão de pessoas é uma área estratégica e agrega valor às pessoas e organizações potencializando os resultados.

Diante ao aumento do adoecimento dos trabalhadores, foi criada a Lei Federal 8.080, em setembro de 1990, que dispõe sobre as condições de saúde e funcionamento dos serviços, abordando a Saúde do Trabalhador e suas competências, destacando as atividades que se destinam, por meio de ações de vigilância epidemiológica e sanitária, à promoção da saúde dos trabalhadores, bem como às medidas de recuperação e reabilitação dos indivíduos que estão expostos as cargas e agravos provenientes das condições do labor (GARCIA et al, 2016).

A maneira como o indivíduo se relaciona com o seu trabalho pode surgir certo sofrimento. Na área da saúde e, sobretudo na enfermagem, há um desgaste emocional, devido à proximidade com a morte e excesso de horas no local de serviço (DEJOURS, 2015). As dificuldades nos relacionamentos sociais e nas atividades pessoais, assim como a falta de tempo para o lazer e o cuidado com a saúde são frequentemente relacionadas a essa questão também, resultando em um conjunto de doenças e sintomas, caracterizados por episódios depressivos, hipertensão arterial, problemas musculoesqueléticos, transtornos gastrintestinais, estresse e fadiga, além de comportamentos inadequados de saúde, tais como, maior consumo de álcool, tabagismo, à redução de exercício físico e padrão inadequado de sono/distúrbios do sono (SPUERGEO, HARRINGTON, COOPER, 2007).

A regulamentação da jornada de trabalho em enfermagem, no Brasil, se dá por legislação que estipula a carga horária semanal, variando de trinta a quarenta horas. No contexto hospitalar, a organização se dá por escalas de plantões de 12 horas contínuas, seguidas por 36 ou 60 horas de descanso, possibilitando conjugar mais de um vínculo profissional, o que se traduz em jornadas extremamente longas e desgastantes (ROTENBERG, 2008).

Aliada a esses fatores, há ainda a predominância do sexo feminino nessa profissão,implicando jornada redobrada, pois este

público, ainda possuem os afazeres domésticos causando um impacto ainda mais negativo na saúde. Outro ponto a destacar, é que ao se considerar, a prestação do serviço no contexto da enfermagem, essas longas jornadas de trabalho, influenciam, além da saúde dos profissionais, sobre o próprio cuidado de enfermagem com o cliente, que jornadas excessivas podem contribuir para o comprometimento da segurança do paciente (FERNANDES, 2013).

No que concerne ao trabalho dos enfermeiros, cabe considerar à complexidade das atribuições desse profissional na organização sistemática do trabalho na equipe multiprofissional, exigindo concentração, estado de alerta, rapidez, qualidade na execução de tarefas previstas e imprevistas, gerenciamento do turno de trabalho, liderança e supervisão do trabalho de enfermagem dentre outras tarefas (SILVA et al, 2016).

No Brasil, são poucos os estudos que avaliam a associação entre as longas jornadas de trabalho e aspectos da saúde dos profissionais de enfermagem, bem como a gestão de pessoas como aliada para minimizar esses impactos. Assim surge a seguinte problemática qual a relação existente entre a gestão de pessoas e a prática da jornada de trabalho das equipes de enfermagem atuantes no setor hospitalar.

2 Referencial teórico

O ambiente da prática profissional em instituições hospitalares de saúde influencia a qualidade e a segurança da assistência oferecida ao paciente. Em 2009, a Organização Mundial da Saúde (OMS) lançou um documento apontando como áreas prioritárias de pesquisa, o estudo dos ambientes organizacionais, na tentativa de identificar falhas ou lacunas que, pudessem resultar no comprometimento da segurança do paciente nos diversos países (ALVES e GUIRARDELLO, 2016).

A assistência de enfermagem é proporcionada por uma equipe com formação técnica cientifica diferenciada cabendo ao

enfermeiro ações gerenciais, de supervisão e prestação de cuidados de maior complexidade. Ao pessoal de nível médio incumbe executar, sob supervisão, atividades menos complexas, e assistência direta ao cliente, como banho, troca de roupas, administração de medicações, como dispõe a Lei nº 7498 de 25 de junho de 1986, que regulamenta o exercício da Enfermagem (MACHADO et al, 2013).

Com relação ao adoecimento, os trabalhadores de enfermagem exibem aspectos diferenciados da população em geral, pois se encontram mais propensos a adoecer ou morrer por causas relacionadas ao trabalho e pela exposição às cargas e riscos inerentes a sua atividade laboral (MACHADO et al, 2013).

No Brasil, as equipes de enfermagem constituem um grupo importante no contexto dessas discussões, tendo em vista os plantões longos (geralmente de 12 horas) adotados nos hospitais e a prática de vários empregos, levando à excessivas jornadas de trabalho. Os estudos brasileiros sobre jornadas de trabalho nesse grupo têm abordado hábitos e comportamentos, como o consumo excessivo de frituras e café, ausência de atividade física e maior prevalência de obesidade, e aspectos do bem-estar, como a não disponibilidade de tempo para repouso e lazer e recuperação após o trabalho (FERNANDES et al, 2017).

3 Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa cientifica de abordagem qualitativa. Gil (2010), defini pesquisa como o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados, neste caso é um estudo bibliográfico, por permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar

diretamente. Sendo também indispensável nos estudos históricos, pois não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos (GIL, 2010). A escolha desta metodologia se deu por acreditarmos que a exploração do conteúdo já escrito e publicado permitiria um olhar mais criteriosos das práticas sobre a gestão de pessoas sobre a jornada de trabalho e suas consequências para as pessoas e empresas.

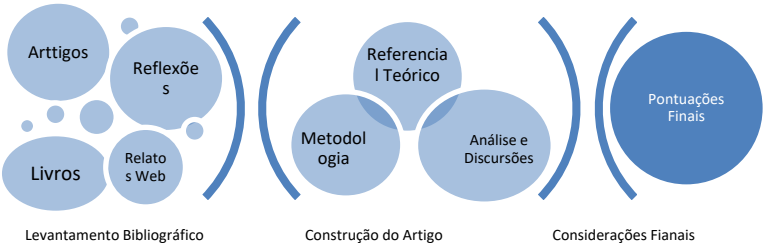
Em relação aos critérios da escolha dos artigos científicos ressalta-se a preferência pelos publicados nos últimos anos (2012 a 2016), estando publicados no idioma português, sendo artigos na área da saúde com o tema relacionado com o assunto proposto. Os levantamentos dos dados foram **constituídos** por uma leitura efetiva e uma análise seletiva a fim de determinar um material bibliográfico que de fato atenda aos objetivos do estudo."trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto" [...] (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 43-44).

As fontes utilizadas para as identificações dos artigos foram feitas nas bases de dados disponíveis na BIREME, GOOGLE ACADEMICO, SCIELO, REVISTA ELETRONICA DE ENFERMAGEM, MINISTERIO DA SAUDE. Utilizando as palavras chaves: adoecimento, jornada de trabalho, enfermagem e direito do trabalho. Foi realizada uma leitura seletiva e sistêmica das publicações que abordaram o tema. O procedimento inicial para a composição da amostra foi conduzido a partir da leitura dos títulos e resumos e identificação dos estudos que atenderam aos objetivos estabelecidos.

Do resultado do processo de pesquisa junto às bases de dados, foram selecionadas 20 publicações. Foram incluídos os trabalhos que tinham relação direta com o tema. Foram excluídos os trabalhos que não apresentaram subsídios relevantes para a pesquisa e aqueles que foram publicados fora da data de abrangência da presente revisão. Mediante a Norma Brasileira

regulamentadora 6023 que dispõe sobre os elementos a serem incluídos e orienta com a compilação e produção de referências o pesquisador teve o comprometimento de utilizar os autores de acordo com esta norma.

Figura 1 - Estrutura Metodológica utilizada



Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Categoria 01. Perfil dos profissionais que adoecem

Em relação à caracterização dos sujeitos do estudo pelo sexo, observa-se que a maioria se constitui de pessoas do sexo feminino (57,2%) e 42,8% eram do sexo masculino. (SILVA et al, 2016).

A predominância do sexo feminino na profissão de enfermagem possui uma vinculação histórica, refletindo no modo de inserção das mulheres no mercado de trabalho. No estudo de Worm (2016) a metade dos participantes (50%) era casada e a maioria possuía filhos. Situações essas que apontam as mulheres atuando predominantemente na enfermagem.

Outro estudo confirma predominância do sexo feminino, um estudo feito constatou que 25 profissionais (62,5%) eram mulheres, enquanto somente 15 (37,5%) eram homens. Profissionalmente, 10 sujeitos (25,0%) eram enfermeiros, 25 (62,5%) técnicos de enfermagem, e 5 (12,5%) auxiliares de enfermagem (SILVA et al, 2016).

As investigações apontam que esses sujeitos, em sua maioria, são mulheres casadas ou com companheiros e filhos, que se dividem entre as tarefas do lar e um ou dois empregos, mostrando assim uma jornada dupla que as mulheres enfrentam (SILVEIRA, 2016).

Um estudo realizado com profissionais militares da área de enfermagem, 12 sujeitos (30,0%) possuíam idade entre 20 e 30 anos, 22 (55,0%) idade entre 31 e 40 anos e apenas 6 (15,0%) estavam acima de 41 anos (SILVA et al, 2016). A prevalência de maiores de 30 anos também foi relatada por VÁSQUEZ (2015). Características essas que demonstram uma população adulta e com mais experiências.

Com relação ao tempo de serviço na enfermagem, a maior frequência encontrada nos estudos foi de 10 – 19 anos representado por 05 profissionais (35,7%), seguido de 20 – 29 anos com 04 pessoas (28,6%), acompanhados por 01 – 09 anos com 03 profissionais (21,4%) e por último ficou o tempo de serviço de 30 – 39 anos com uma frequência de 02 profissionais (14,3%). SILVA et al (2016) destaca que estes trabalhadores possuem expressiva experiência prática, consequentemente deveriam estar empoderados do domínio das técnicas e das recomendações de biossegurança, tornando seu trabalho mais seguro.

Em relação as jornadas de trabalhos, Silveira (2016) evidencia que, os trabalhadores da enfermagem do serviço noturno estão neste turno por necessidade, e não por escolha (72,5%) tratando-se de uma opção permeada por necessidades financeiras, não se justificando, pela satisfação com o trabalho, visto a realidade de baixos salários pagos à enfermagem, que os obriga a ter mais de um emprego, sendo que um deles precisará ser no período noturno. Mais de dois terços exercem outras atividades após o plantão noturno e, destas, 80,85% têm outro emprego. Grande parte dos trabalhadores não repousa o número de horas necessárias para se recuperar do desgaste e cansaço da jornada de trabalho. Somente 16,17% dos entrevistados dormem cinco ou mais horas na manhã seguinte.

Duplo emprego também foi uma realidade para 58,3% (48) dos enfermeiros; já a maioria dos técnicos e auxiliares da instituição em estudo não apresentava outro vínculo empregatício, 55,4% (123). O efeito da dupla jornada na saúde destes profissionais e marcante, em especial entre as mulheres, que tendem a agregar a realização do trabalho doméstico e o cuidado com os filhos (MACHADO et al, 2013).

4.2 Categoria 02. Principais doenças relacionadas a excessivas jornadas de trabalho

As transformações no ambiente de trabalho, associado a fatores externos, ligado ao acúmulo de anos na prestação da assistência de enfermagem, gera fatores de risco para o adoecimento dos profissionais da categoria. Houve o surgimento e aumento da prevalência das doenças relacionadas ao trabalho, como as Lesões por Esforços Repetitivos (LER), os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT), Transtornos relacionados à condições psicológicas e outras formas de adoecimento, os quais podem acometer qualquer sistema do corpo até mesmo complicações ou associações psicossomáticas. Assim, as condições laborais estão diretamente relacionadas ao potencial de adoecimento do trabalhador, sendo necessário atentar para condicionantes e determinantes envolvidos nessa relação saúde-trabalho. (SHOJI, 2016).

Evidências científicas nacionais e internacionais denunciam os riscos potenciais para a saúde e para a segurança do paciente que o atual "paradigma da programação" se reproduz em rotinas de trabalho com 12 horas ou mais. Longas jornadas diárias e duplos vínculos empregatícios são desgastantes e contribuem para expor, ainda mais, esses profissionais aos acidentes, citando como uma jornada diária recomendada de seis horas (SILVA et al, 2016).

São vários os fatores que contribuem para uma sobrecarga, dentre eles a jornada de trabalho. Em sua complexidade, a jornada

de trabalho envolve diversas condições que são determinantes em sua execução e no seu desfecho. A jornada de trabalho se expressa primeiramente pelo componente de duração, que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas. O desequilíbrio entre esforço e recompensa pode ser um fator determinante para as longas jornadas de trabalho, que acabam resultando em exaustão e fadiga, podendo afetar a assistência aos pacientes (NETO, 2015).

Worm (2016) alerta que muitas doenças do trabalho vêm aumentando entre os profissionais de saúde, provocando danos físicos e isso ocorre devido à sobrecarga dos sistemas osteomuscular, levando a limitações de movimento, mudanças na vida do trabalhador e outras patologias.

A presença de doenças ocupacionais diagnosticadas no estudo de Machado et al (2013), foi informada por 14,3% (44) da população estudada. Entre os enfermeiros, 7,1% (06) referiram alguma doença, frequência que aumenta para 17,2% (38) entre os técnicos e auxiliares. Entre os problemas de saúde referidos, 52,8% (163) apontaram a lombalgia como mais frequente, seguida por varizes em membros inferiores 46,3% (143) e infecção urinaria 37,5% (116). Entre os enfermeiros, as maiores frequências de agravos foram varizes em membros inferiores 47,1% (40), e infecções respiratórias repetidas 20% (17). Outra afecção bastante relatada foi a infecção urinaria que, para os trabalhadores de enfermagem, pode estar relacionada a alterações no ritmo circadiano (trabalho em turnos), ambientes com temperaturas elevadas, assim como ao excesso de atividades.

Outras doenças também acometem os funcionários desta categoria, desde doenças infecciosas intestinais e outras doenças por vírus, doenças das veias, dos vasos linfáticos e dos gânglios linfáticos; sintomas e sinais relativos a cognição, a percepção, estado emocional e comportamento. Também ouve o registro de transtornos da conjuntiva; infecções agudas de vias aéreas/ gripe e pneumonia (QUADROS, 2016).

As infecções respiratórias têm sido pouco valorizadas pelos trabalhadores de saúde, provavelmente por que demandam poucas repercussões físicas e poucas faltas nas suas atividades laborais. Os profissionais acreditam que as afecções respiratórias podem ser provocadas por alterações climáticas ou baixa resistência, raramente relacionando-as a sobrecarga de trabalho, a má alimentação, as condições inadequadas de trabalho e aos fatores de risco laborais. (MACHADO ET AL, 2013)

Ribeiro (2012) aponta em pesquisas com profissionais brasileiros e americanos que os problemas relacionados ao estresse, aos acidentes e riscos ocupacionais e à dor músculo esquelética estão relacionados com a postura adotada pelos trabalhadores ao realizarem as suas atividades laborais. Percebeu-se também nesta revisão integrativa que os trabalhadores da enfermagem sofrem acidentes com material perfuro-cortantes, com alto risco de contaminação por material biológico, podendo adquirir doenças como Hepatites, HIV, dentre outras. Os trabalhadores também podem apresentar dermatites nas mãos por fazerem uso de luvas para a realização de procedimentos.

Evidências apontam que a associação entre a ocorrência de acidentes com material perfuro-cortante e atuação do profissional de enfermagem está propensa a ocorrer devido à falta de treinamento, principalmente em setores como o de urgência e emergência, por ser um atendimento que requer habilidade e rapidez. Sendo necessário treinamento para a atuação no setor de urgência, pois o profissional capacitado obtém maior segurança, evitando assim o nervosismo nos momentos críticos, consequentemente diminuindo a susceptibilidade ao acidente (SILVA et al, 2016).

As atividades laborais noturnas também são apontadas como uma contínua e múltipla fonte de repercussões para a saúde dos trabalhadores, tais como: alteração nos períodos de sono e vigília (transgredindo as regras do funcionamento fisiológico humano), sensações de mal-estar e fadiga, distúrbios do ritmo biológico, má postura, sobrecarga músculo esquelética, doenças mentais e a

exacerbação de sintomas preexistentes, infecções, envelhecimento precoce, insônia, ansiedade, mudança no estado emocional, alterações de humor (irritabilidade), distúrbios da memória e concentração, agravos gastrointestinais, cardiovasculares, aumento de peso corporal, constipação, impotência e outros. O que também leva a prejuízos na participação de atividades sociais organizadas, familiares, conjugais, etc (SILVEIRA, 2016).

O estresse é nocivo à saúde de qualquer indivíduo e pode influenciar a capacidade do profissional para desempenhar o seu trabalho, ao se investigar os elementos que o desencadeia, bem como suas consequências, obtêm-se subsídios que poderão auxiliar no planejamento de ações de promoção à saúde, manutenção ou restauração da capacidade para o trabalho, visando o bem-estar físico e psíquico do trabalhador (PROCHNOW, 2013).

O estresse que envolve o trabalho noturno resulta da irregularidade do ritmo circadiano e das alterações da vida social e familiar. Acrescenta-se, ainda, que as perturbações do ritmo circadiano, somados à privação do sono e redução do repouso, impactam, negativamente, no desenvolvimento humano, no estado de alerta e no bem-estar. (SILVEIRA, 2016)

A prevalência da síndrome de *Burnout,* distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso,mostrou-se elevada, acometendo quase metade dos profissionais entrevistados na pesquisa com enfermeiros que atuam na atenção básica e em hospitais, sendo estes profissionais mais vulneráveis ao desenvolvimento da síndrome. Um percentual maior de profissionais do hospital apresentou indicativos de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional, comparativamente àquele obtido pelos profissionais das UBSs. A categoria profissional que obteve a maior percentagem de acometidos pela síndrome de *Burnout* foi a de auxiliares de enfermagem (52,94%), quando comparada à de técnicos (50%) e enfermeiros (32%), embora não fosse constatada diferença significativa da prevalência entre as categorias (CAMPOS, 2015).

Campos (2015) ainda afirma que os enfermeiros que atuavam em ambos os tipos de serviços de saúde estariam sujeitos ao adoecimento, embora houvesse diferenças entre as atividades desenvolvidas, a organização e as condições de trabalho, dentre outras características que diferenciam o trabalho nas duas instituições de saúde. Problemas de relacionamento com colegas de trabalho foram apontada como uma das causas da síndrome dentre os profissionais, comprovando que boas relações no trabalho são importantes para a saúde dos profissionais. A pesquisa também comprovou que a insatisfação com o trabalho foi uma das variáveis que pode acarretar o desenvolvimento da síndrome. (CAMPOS 2015)

4.3 Categoria 04. O papel da gestão de pessoas na prática da jornada de trabalho

Ao longo do tempo, ficou cada vez mais claro para os gestores e para o governo que jornadas desreguladas e em excesso prejudicam os trabalhadores e a depender da área de atuação esses excessos podem causar muitos danos à saúde física e mental. A necessidade de se administrar a gestão de pessoas de uma forma organizada, planejada é primordial para o bom desempenho dos profissionais e organizações. Assim pode-se evitar possíveis prejuízos financeiros e prejuízos em diversos sentidos, inclusive sendo um perigo para a saúde e um entrave para a produtividade e qualidade da assistência prestada ao paciente. A organização da jornada de trabalho é deve ser feita pelo gestor de recursos humanos, gerente geral e ou administrador da instituição, segundo a disponibilidade e as necessidades da empresa, já que existem diferentes maneiras de fazer a escala dos funcionários como citado na categoria 03 e este obedece aos preceitos legais.

Esse planejamento deve considerar a função administrativa do enfermeiro(a) essa função está prevista, com ênfase, na Lei nº 7498, de 25 de junho de l986, que regulamenta o seu exercício

profissional. Em seu Art. 11, define o que cabe privativamente ao enfermeiro e com relação à função de gerenciamento podemos citar, por exemplo: “planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem” mesmo com leis específicas em estado distintos pode-se perceber com este estudo que a função de gestão fica mesmo a cargo da alga gerencia da empesa e em muitos casos principalmente no que tange a empresas privadas o enfermeiro tem um ilusão que é ele que faz essa gestão entretanto que dar as regras e a carga de trabalho são os proprietários da empresa.

A gestão de pessoas tem o papel de colaborar de forma eficiente e eficaz para que o trabalho seja realizado de forma efetiva para ambos os envolvidos, sejam eles funcionários, proprietários e usuários dos serviços. Vale lembrar que o fator mais importante nesta relação é a saúde seja ela de quem oferta o serviço ou de quem procura por ele. O Teórico Herzberg formulou uma teoria com aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho. Segundo ele a motivação dos indivíduos é reflexo de como esses são tratados em questões de tempo e responsabilidades. O autor ainda desenvolveu a teoria dos dois fatores de satisfação e insatisfação, onde uma não é oposta da outra na relação de trabalho, assim é importante que bons gestores saibam dessa relação e da diferença entre elas (HERZBERG, 1973). Os estudos realizados por ele levaram-no a considerar que os dois sentimentos sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si.

O papel da gestão de pessoas é fundamental na construção desta relação entre empresa e indivíduos. A preocupação do gestor deve ser com os seus resultados, mas o mesmo deve lembrar que nenhuma empresa gera resultados sem seu corpo funcional trabalhando com plenitude física, mental e emocional. Logo o papel do gestor é garantir que sua equipe tenha qualidade de trabalho seja por meio de estruturas, ética, respeito e qualidade na jornada de trabalho. Para isso o gestor pode fazer uso de varias metodologias de

organização de trabalho, tais como o modelo oriundo da administração: taylorista-fordista que caracteriza-se por um modo de produzir, fundamentado na divisão de tarefa, na especialização e individualização do trabalhador, na imposição de tempos e movimentos, separação das funções de controle e execução do trabalho, e na separação das funções de concepção, decisão e coordenação das funções de execução. É nítido como o setor da saúde sofreu forte influência deste modo de organização do trabalho.

O trabalho em saúde caracteriza-se por ser fragmentado, nas instituições hospitalares, em que atuam enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem (ORO e MATOS, 2015). Mas também metodologias mais atuais focando nesta nova forma de gerir pessoas por meio de incentivos e flexibilidade em meio a mudanças rápidas e quase que diárias. De acordo com Vergara (2003), as transformações são automáticas e na época presente, o que está evidente são as transformações rápidas nos mercados, nas informações, etc. A disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos, organizações a aprender transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros. Acredita-se que ir além e fazer mais que a lei e teorias dizem pode garantir melhores resultados para todos, empresas e pessoas. Como podemos ver de acordo com Dutra et al (1996 p. 71) que diz “sair na vanguarda e experimentar alternativas novas no campo da gestão de pessoas é um risco que, com toda a certeza, deixa apreensivo qualquer profissional. Por outro lado, permanecer inerte, observando passivamente os acontecimentos, pode significar a perda de uma grande oportunidade (talvez única) para institucionalizar a atuação dos profissionais em gestão de pessoas em uma dimensão estratégica”.

É preciso lembrar que o mundo mudou, as empresas mudaram e o comportamento humano também. Os conceitos nos vários segmentos da sociedade estão se reformulando para acompanhar as mudanças dos novos tempos. Empresas e

empregados devem se adaptar às transformações desta era, e se preparar para atender aos requisitos exigidos o mercado gerou um grande choque nas empresas forçando-as a valorizar as pessoas, logo é impossível produzir sem a devida valorização e respeito as pessoas.

5 Considerações finais

Este trabalho buscou de forma teórica aprofundar estudos na área de gestão de pessoas e sua interferência nas atividades desempenhadas pelos profissionais da enfermagem frente a sua jornada de trabalho. Dentre vários aspectos relacionados a pessoas e trabalho focou-se em entender as relações que a jornada de trabalho promove na vida dos profissionais e empresas. Pode-se perceber com as pesquisas que apesar de leis que regulam essa relação existe muitos viés que promovem uma má qualidade de vida no trabalho por conta da jornada provocada não somente pelas empresas mas sobretudo pelos profissionais da área, que em busca de melhores salários acabam que se sujeitando a excessivas jornadas de trabalho pois a lei como se apresenta dar brechas para que isso seja possível. Assim pode-se verificar, a partir desta pesquisa bibliográfica, que o risco de adoecimento frente as jornadas de trabalho das equipes de enfermagem são real e acometem entre a maioria dos profissionais integrantes da equipe de enfermagem.

Quando se fala do perfil dos profissionais que adoecem pode-se perceber que a predominância do sexo foi o feminino, sendo a média de idade de 30 anos demonstrando uma população adulta e com mais experiências, isso se dar também porque as equipes de enfermagem em sua maioria são formadas por mulheres não sendo aqui possível inferir se em proporções se o homem trabalho tanto quanto a mulher em sua jornada de trabalho. O tempo de serviço foi superior a 20 anos mostrando que esses profissionais possuem expressiva experiência prática. O duplo emprego e uma jornada de trabalho superior a 40 horas semanais foi uma realidade marcante nos estudos pesquisados, todos esses fatores

contribuem para o adoecimento dos profissionais podendo causar males a saúde também dos usuários.

As principais doenças relacionadas a excessivas jornadas de trabalho foram: distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, lombalgia, varizes em membros inferiores, infecção urinaria, infecções respiratórias repetidas, alteração nos períodos de sono e vigília, sensações de mal-estar e fadiga, distúrbios do ritmo biológico, má postura, sobrecarga músculo esquelética, doenças mentais e a exacerbação de sintomas preexistentes, envelhecimento precoce, insônia, ansiedade, mudança no estado emocional, alterações de humor (irritabilidade), distúrbios da memória e concentração, agravos gastrointestinais, aumento de peso corporal, constipação, impotência e outros.

As Leis que regulamentam a jornada de trabalho para profissionais da enfermagem ainda não são para todos, apenas para alguns estados a exemplo de São Paulo citado no artigo. Muitas leis tornam facultativo as horas de trabalhos semanais desvalorizando a classe pois não dispõem de proteção legal específica, como é o caso do decreto nº 4836 de 9/9/2003. Há profissionais em nível estadual e municipal que já conquistaram o direito à jornada igual ou menor a 30 horas semanais, mas vale ressaltar aqui que esta conquista deve vim com uma valorização salarial ou então continuará as mesmas práticas abusivas da jornada de trabalho em busca de salários melhores.

Para colaborar com a redução das consequências ruins tais como o adoecimento bem com contribuir para a valorização da classe é necessário uma politica de gestão de pessoas fortemente delineada com os propósitos de agregar valor as pessoas e empresas. O papel da gestão de pessoas é dirigi-las para atingir os objetivos organizacionais sem esquecer que cada uma tem seus próprios objetivos e que se não houver um alinhamento entre eles objetivos organizacionais e pessoais não haverá sucesso nesta caminhada. Um dos grandes problemas organizacionais é acreditar que as pessoas ainda estão dispostas a continuar a fazer sempre

mais por uma organização que não se preocupam com seus objetivos.

A gestão de pessoas pode ser um diferencial competitivo para garantir um bom desempenho das organizações visto que as pessoas são a essência de toda empresa. Este trabalho evidencia a necessidade de politicas de gestão que valorizem as pessoas e suas práticas profissionais no trabalho. Precisamos entender que a relação empresa versus pessoas vão além das paredes das empresas e que as consequências destas relações adoecem profissionais, empresas e usuários. A fim de melhor entender essa relação e trabalhar para minimizar seus impactos é preciso mais estudos que fortaleçam e amparem legalmente uma classe presente na quase totalidade das instituições que prestam assistência de saúde, pois houve a dificuldade de encontrar leis específicas e uma forma de sensibilizar também aos profissionais de lutarem por seus direitos.

A pesquisa demostrou resultados preocupantes, onde é evidente que a classe dos profissionais de saúde precisa urgentemente fortalece sua cultura organizacional promovendo mais qualidade de vida no trabalho, bem como reduzir as práticas excessivas de trabalho na carga horária da jornada de trabalho. Devendo estudos como este tentar colaborar apontando possíveis soluções. Uma das possíveis soluções é a valorização da classe no que tange não somente a carga horaria, mas remuneração, onde poderia idealizar politicas de incentivos para evitar o adoecimento, também incentivos para que este profissional se cuide em termos de saúde física e mental. As empresas têm junto ao setor de gestão de pessoas vários caminhos para minimizar o adoecimento da classe assim como melhorar seus resultados.

A gestão de pessoas é uma área da administração que cabe em todos os âmbitos de convivência seja ela corporativa ou não. Empresas públicas, privadas e ONG’s devem se empoderar das diretrizes dessa forma de gerir processos para garantir melhores resultados para todos. Empresas, funcionários e sociedade sadia é

o que precisamos para um resultado positivo e prospero agregado com ética, respeito e dignidade para todos. Assim não termina aqui é necessário mais estudos que fomentem ainda mais essa temática.

6 Referencias

ALVES, Daniela Fernanda dos Santos; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Ambiente de trabalho da enfermagem, segurança do paciente e qualidade do cuidado em hospital pediátrico. **Rev. Gaúcha Enfermagem**. Porto Alegre , v. 37, n. 2, e58817, 2016. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472016000200406&lng=en&nrm=iso. Acesso em: Acesso em: 14 out. 2018.

DEJOURS, C. A**. Loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez- Oboré, 2015.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES JC, PORTELA LF, GRIEP RH, ROTENBERG L. Jornada de trabalho e saúde em enfermeiros de hospitais públicos segundo o gênero. **Rev Saúde Publica**. 2017;51:63.

FERNANDES, J. C.; PORTELA, L. F.; ROTENBER, L.; GRIEP, R.H**.** Jornada de trabalho e comportamentos de saúde entre enfermeiros de hospitais públicos. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. 2013 v. 21, n. 5, 8 telas.

GARCIA, A.B.; HADDAD, M.C.F.L.; DELLAROZA, M.S.G.; ROCHA, F.L.R.; PISSINATI, P.S.C. Estratégias utilizadas por técnicos de enfermagem para enfrentar o sofrimento ocupacional em um pronto-socorro. **Rene**, v. 17, n. 2, p. 285-292, 2016.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

HERZBERG, F. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**. In: HAMPTON, D. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973 p. 53-62

MACHADO, L.S.F. RODRIGUES, E.P. OLIVEIRA, L.M.M. LAUDANO, R.C.S. SOBRINHO, C.L.N. Agravos à saúde referidos pelos trabalhadores de enfermagem em um hospital público da Bahia. **Rev. bras. enferm., Brasília**, v. 67, n. 5, p. 684-691, out. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

NETO, J.A.S. TORRES, C.R.D. FEITOSA, K.V.A. GOUVEIA, M.T.O. TORRES, J.R.D. Aspectos jurídicos da jornada de trabalho em enfermagem: reflexão teórica. **Rev Enferm UFPI, Teresina**, v. 4, n. 3, p. 95-98, set. 2015.

ORO J; MATOS E. **Possibilidades e limites de organização do trabalho de enfermagem no modelo de cuidados integrais em instituição hospitalar**. Texto Contexto Enferm. 2013[citado em 2015 mar 15];22(2):500-8. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072013000200028>. Acesso em: 14 out. 2018.

PROCHNOW, A. MAGNAGO, T.S.B.S. URBANETTO, J.S. BECK, C.L.C. LIMA, S.B.S. GRECO, P.B.T. Capacidade para o trabalho na enfermagem: relação com demandas psicológicas e controle sobre o trabalho. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 6, p. 1298-1305, dez., 2013.

QUADROS DV, MAGALHÃES AMM, MANTOVANI VM, ROSA DS, ECHER IC. Analysis of managerial.

RIBEIRO, R.P.; MARTINS, J.T.; MARZIALE, M.H.P.; ROBAZZI, M.L.C.C. **O adoecer pelo trabalho na enfermagem**: uma revisão integrativa. Esc Enferm *USP*, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 495-504, 2012.

ROTENBERG L, PORTELA LF, BANKS B, GRIEP RH, FISCHER FM, LANDSBERGIS P. **A gender approach to work ability and its relationship to professional and domestic work hours among nursing personnel**. Appl Ergonomics. 2008;39.646-652.

SHOJI, Shino et al . Proposta de melhoria das condições de trabalho em uma unidade ambulatorial: perspectiva da enfermagem. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 303-309, June 2016 .

SILVA AP, SOUZA JMP, F BORGES FNS, FISCHER FM. Healthrelated quality of life and working conditions among nursing providers. **Rev Saúde Pública**. 2016;44(4):718-25.

SILVEIRA, M; CAMPONOGARA, S; BECK, C.L.C. **As produções científicas sobre o trabalho noturno na enfermagem:** uma revisão de literatura. J.res.: fundam. care. Online, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p.3679-3690, Mar, 2016.

SPUERGEO, N. A.; HARRINGTON, J. M.; COOPER, C.L. **Saúde e Problemas de segurança associados a longas horas de trabalho:** uma revisão da posição atual. Occup Environm Med. 2007; 54:367-75

VÁSQUEZ, P. C. et al. Fatores psicossociais e carga mental de trabalho: uma realidade percebida pelos enfermeiros em Unidades de Terapia Intensiva. **Rev. Latino-Am. Enfermagem,** v. 23, n. 2, p. 315-22, Abr, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WORM, F. A. et al. RISCO DE ADOECIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM NO TRABALHO EM ATENDIMENTO MÓVEL DE URGÊNCIA. **Rev Cuid**,v. 7, n. 2, p. 1288-96, 2016.

7

Ergonomia como ferramenta para a qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí - IFPI, campus Parnaíba

Creusa Maria Costa Dias[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]

1 Introdução

No contexto atual, no tocante às questões de globalização, as empresas para sobreviver precisam tornar-se competitivas e as pessoas, neste sentido, são essenciais para garantir os resultados a serem almejados pelas organizações.

Salienta-se, ainda, que questões ergonômicas, em uma determinada empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte são uma necessidade do ponto de vista social, haja vista que levam em consideração as questões de saúde física, psicológica e cognitiva dos colaboradores, sendo assim, de interesse mútuo entre funcionários e empregadores.

[1]Bacharela em Administração pela Associação de Ensino Superior do Piauí – AESPI, Graduada em Curso Superior Sequencial de Formação Específica em Administração de Pessoal, pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI. Pós-graduanda do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Federal de Educação-IFPI. E-mail: creusa.maria@ifpi.edu.br.

[2] Mestra em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Federal do Piauí – UFPI. Professora Dedicação Exclusiva do Instituto Federal do Piauí – IFPI. E-mail: auristela.melo@ifpi.edu.br.

É de fundamental importância a preocupação com a qualidade de vida no trabalho, uma vez que, a produtividade e a qualidade do produto ou serviço estão diretamente ligadas aos postos de trabalho; os quais deverão ser ergonomicamente adequados aos colaboradores para que assim possam realizar suas tarefas com conforto, eficiência e eficácia; o que, com certeza, reduzirá substancialmente danos à saúde física, psicológica e cognitiva. A qualidade de vida no trabalho requer hábitos saudáveis, pois vai além de saúde física e mental dos colaboradores.

Para o desenvolvimento deste artigo, delimita-se a seguinte problematização: "Quais os procedimentos ergonômicos utilizados pelo IFPI, localizado em Parnaíba-PI, que influenciam para uma melhor qualidade de vida dos servidores"?

Este artigo apresenta como objetivo geral identificar as práticas ergonômicas adotadas no IFPI, campus Parnaíba e sua relevância para a melhoria das condições de trabalho dos servidores e, como objetivos específicos: avaliar o nível de satisfação dos servidores do IFPI, campus Parnaíba, em relação às práticas ergonômicas e verificar a influência da ergonomia na saúde e bem-estar dos servidores da supracitada Instituição de Ensino.

O ambiente de trabalho deve proporcionar para os colaboradores uma melhor qualidade de vida, o que resulta em sua satisfação e bem-estar físico e emocional. Neste sentido, à medida que o colaborador estiver satisfeito com seu trabalho, apresentará um maior comprometimento com a organização da qual faz parte, caso contrário, terá dificuldades de relacionamento e, principalmente, de desempenho, o que também será causador de insatisfação e conflitos.

Este artigo foi norteado por pesquisas acadêmicas, cujos resultados apresentados, seguramente, poderão ser utilizados pelo IFPI, campus Parnaíba, como uma espécie de sugestão, para que a própria instituição possa avaliar a possibilidade de implementação de um projeto de ergonomia.

2 Layout

Araújo (2010) descreve que *layout* ou arranjo físico é o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelos processos e viabilizados pelo planejamento de *layout*. Os ergonomistas, profissionais que implementam o *layout* ou arranjo físico nas empresas, contribuem para o planejamento, projeto, avaliação das tarefas, postos de trabalhos, produtos, ambientes e sistemas, de modo a torná-los compatíveis com as necessidades, habilidades e limitações das pessoas.

O arranjo físico apresenta um dinamismo correlacionado à evolução dos sistemas, bem como ao aprimoramento técnico-profissional dos funcionários alocados no sistema considerado (OLIVEIRA, 2013).

Araújo (2011) se pronuncia que não é apenas o aspecto visual e de conforto que deve prevalecer no estudo do aproveitamento do espaço físico. Mas do que isso, importa o fluxo entre pessoas e papéis, e que a função do gerente ou gestor é intervir justamente nas questões de espaço físico que envolvem a burocracia da sua unidade.

Para (OLIVEIRA, 2013), o arranjo físico adequado proporciona para a empresa maior economia e produtividade, com base na boa disposição dos instrumentos de trabalho e por meio da utilização otimizada dos equipamentos de trabalho e do fator humano alocado no sistema considerado.

Portanto, como afirma o autor, o *layout* ou arranjo físico, é de grande relevância nas organizações, pois o espaço físico utilizado pelos colaboradores influenciam na motivação, conforto e eficiência das tarefas realizadas no dia-a-dia.

2.1 Objetivos do arranjo físico

De acordo com Oliveira (2013), quando o analista de sistemas, organização e métodos está desenvolvendo o estudo do

arranjo físico, deve ter como objetivos desse trabalho alguns aspectos, dentre os quais, podem ser citados:

- Proporcionar um fluxo de comunicação entre as unidades organizacionais de maneira eficiente, eficaz e efetiva;
- Proporcionar melhor utilização da área disponível da empresa;
- Tornar o fluxo de trabalho eficiente;
- Proporcionar facilidade de coordenação;
- Proporcionar a redução de fadiga do funcionário no desempenho da tarefa, incluindo o isolamento contra ruídos;
- Proporcionar situação favorável a clientes e visitantes;
- Ter um clima favorável para o trabalho e o aumento de produtividade.

3 Ergonomia

A ergonomia desenvolveu-se durante a segunda guerra mundial. Pela primeira vez, houve uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia, ciências humanas e biológicas para resolver problemas de projetos. Médicos, psicólogos, antropólogos e engenheiros, trabalharam juntos para resolver os problemas causados pela operação de equipamentos militares complexos. Os resultados desses esforços interdisciplinares foram gratificantes a ponto de serem aproveitados pela indústria no pós-guerra (CRUZ, 2003).

O interesse nesse novo ramo de conhecimento cresceu rapidamente, em especial na Europa e nos Estados Unidos. Na Inglaterra, cunhou-se o termo “ergonomia” e foi fundada, em 1949, a primeira sociedade de pesquisa em ergonomia. Em 1961, foi criada a Associação Internacional de Ergonomia (*International Ergonomics Association)* - IEA. Atualmente, ela representa as associações de ergonomia de 40 diferentes países, com um total de

19 mil sócios. No Brasil, a Associação Brasileira de Ergonomia-ABERGO foi fundada em 1983 e também é filiada à IEA.

A Associação Internacional de Ergonomia(IEA) entende a ergonomia como uma disciplina científica relacionada às interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas. Compreende ainda, que são teorias, princípios, dados e métodos a serem implementados em projetos a fim de otimizar o bem-estar humano e o desempenho global do sistema.

O termo "ergonomia", originário da composição de dois radicais gregos: ERGON (trabalho) e NOMOS (princípio ou lei) apresenta várias definições (IIDA, 2005). A ergonomia é a interação entre o homem e o trabalho, no sistema homem-máquina-ambiente. Ou, mais precisamente, as interfaces desse sistema, onde ocorrem trocas de informações e energias entre o homem, máquina e ambiente, resultando na realização do trabalho Iida (2005).

Vidal (2000), por sua vez, define "ergonomia" como sendo o conjunto de conhecimentos científicos relacionados ao homem, necessários na concepção de instrumentos, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficiência no trabalho. O autor também define "ergonomia" como uma atitude profissional que modifica o sistema de trabalho com o propósito de adequar as atividades com eficiência, segurança e conforto.

No Brasil, a Associação Brasileira de Ergonomia (Norma ERG BR 1000, p. 3) adota a seguinte definição:

> entende-se por ergonomia o estudo das interações das pessoas com a tecnologia, a organização e o ambiente, objetivando intervenções e projetos que visem melhorar, de forma integrada e não dissociada, a segurança, o conforto, o bem-estar e a eficiência das atividades humanas.

Portanto, pode-se dizer que a maioria das definições da ergonomia volta-se para dois objetivos: a saúde e a eficiência no trabalho. Ressalta-se que a ergonomia consiste em estratégias que

visam à modificação do trabalho de forma que ele se adapte às pessoas e às características das tarefas, almejando uma otimização do conforto, da segurança e da eficácia.

3.1 Concepção ergonômica do posto de trabalho

A ergonomia focaliza o homem, as condições de insegurança, insalubridade, desconforto e ineficiênciaque devem ser eliminadas adaptando-as às capacidades e limitações físicas e psicológicas do homem.

Em sua evolução conceitual, verifica-se que a ergonomia, na atualidade, estuda vários aspectos, como: a postura e os movimentos corporais (sentados, em pé, empurrando, puxando e levantando cargas), fatores ambientais (ruídos, vibrações, iluminação, clima, agentes químicos), informação (captados pela visão, audição e outros sentidos), relações entre mostradores e controles, bem como cargos e tarefas (adequadas, interessantes). A conjugação adequada desses fatores permite projetar ambientes seguros, saudáveis, confortáveis e eficientes, tanto no trabalho quanto na vida cotidiana (DUL; WEERDMEESTER, 2004).

A ergonomia baseia-se em conhecimentos de outras áreas científicas, como a antropometria, biomecânica, fisiologia, psicologia, toxicologia, engenharia mecânica, desenho industrial; dentre outros ramos do conhecimento. A mesma reuniu, selecionou e integrou os conhecimentos relevantes dessas áreas e com isso desenvolveu métodos e técnicas específicas para aplicar tais conhecimentos na melhoria do trabalho e das condições de vida, tanto dos trabalhadores, como da população em geral (DUL; WEERDMEESTER, 2004).

O trabalho pode ser considerado fonte de prazer, porque possibilita ao trabalhador a construção de uma identidade que o distingue de outras pessoas. É através dele, que o homem interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e estabelecendo relações interpessoais, que, em tese, serviriam para

reforçar sua identidade e sentido de contribuição (BOM SUCESSO, 2002).

A ergonomia, como ciência, teve suas origens em estudos e pesquisas na área da fisiologia do trabalho, especificamente na fadiga e no consumo energético provocado pelo trabalho. Estes estudos tiveram como objetivos diagnosticar os problemas que causavam a fadiga no trabalho e, consequentemente, procurar soluções que pudessem eliminar ou mesmo minimizar essa fadiga (IIDA, 2005).

Na atualidade, o projeto de design do posto de trabalho, torna-se ergonômico na medida em que os conhecimentos científicos relativos ao homem são utilizados na concepção do projeto de design, com vistas a reduzir a fadiga física, facilitar a operação dos equipamentos e instrumentos; proporcionando segurança, eficiência e eficácia no desempenho das tarefas realizadas pelos funcionários ou colaboradores de uma determinada empresa (IIDA, 2005).

Percebe-se que a maioria dos problemas ergonômicos está exatamente onde sempre estiveram, isto é, no projeto das máquinas, dos equipamentos, das ferramentas, do mobiliário e do posto de trabalho e, consequentemente, agravado pelas inadequações relativas à organização do trabalho (IIDA, 2005).

Os projetistas dos postos de trabalho, máquinas e móveis, devem lembrar sempre que existem diferenças individuais entre os usuários. A altura de uma cadeira adequada para um indivíduo de estatura média pode ser desconfortável para os indivíduos de estatura mais alta ou mais baixa. Uma cadeira que tenha ajustes de altura pode adaptar-se às diferenças individuais desses usuários (DUL; WEERDMEESTER, 2004).

Segundo Dul; Weerdmeester (2004, p. 12), “a postura é, frequentemente, determinada pela natureza da tarefa ou do posto de trabalho”. As posturas prolongadas podem prejudicar os músculos e as articulações. Problemas semelhantes ocorrem com o uso

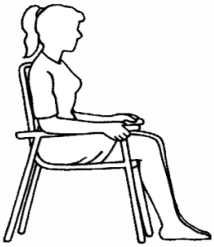
prolongado das mãos e braços. Para melhor ilustrar o supracitado, apresentaremos dois exemplos de posições (sentado e em pé).

A posição sentada apresenta vantagens sobre a postura ereta. O corpo fica melhor apoiado em diversas superfícies: piso, acento, encosto, braços da cadeira, mesa. Portanto, a posição sentada é menos cansativa que a de pé. Entretanto, as atividades que exigem maiores forças ou grandes movimentos do corpo são melhores executadas em pé; conforme as figuras abaixo (DUL; WEERDMEESTER, 2004).

Figura 01 – Posição sentado

Quando estiver sentado, procure não ficar com os ombros caídos para frente.
Fonte: Unicamp (2001, p. 29).

Figura 02 – Posição sentado



A cadeira com encosto reto ajuda a manter a coluna reta, evitando assim dores nas costas.
Fonte: Unicamp (2001, p. 29).

A posição em pé é recomendada para os casos em que há frequentes deslocamentos no local de trabalho ou quando há necessidade de aplicar grandes forças.

De acordo com Dul; Weerdmeester (2004, p. 19), “não se recomenda passar o dia todo na posição em pé, pois isso provoca fadigas nas costas e pernas”.

Um estresse adicional pode aparecer quando o tronco fica inclinado, provocando dores no pescoço e nas costas. Além disso, trabalhar com os braços para cima, sem apoio, provoca dores nos ombros.

Figura 03 – Posição em pé

Fonte: Unicamp (2001, p. 28).

Na posição da figura 04, observe as seguintes recomendações:

- Evite curvar as costas, mas também não fique ereto de maneira forçada;
- Mantenha o abdômen contraído;
- Mantenha seus ombros levemente para trás e sua cabeça erguida;
- Ao ficar de pé por tempo prolongado, procure usar um suporte qualquer para alternar a posição dos pés sobre ele.
- Assim, você não concentrará todo o peso do seu corpo sobre as duas pernas simultaneamente.

O trabalho por longos períodos, usando as mãos e os braços em posturas inadequadas, pode produzir dores nos punhos, cotovelos e ombros. Quando o punho fica muito tempo inclinado, pode haver inflamações dos nervos, resultando em dores e sensações de formigamento nos dedos.

O design de estações de trabalho deve facilitar a movimentação do corpo ao invés de promover a manutenção de posturas estáticas. No entanto, movimentos excessivos, tais como: na digitação ou no uso de ferramentas manuais, também devem ser evitados (GRANDJEAN; KROEMER, 2005).

Figura 04 – Postura correta

Se você trabalha muitas horas sentado, procure alternar, ficando alguns minutos por dia em pé. Sentar-se em cadeira muito baixa ocasiona dores nas costas. Sentar-se em cadeira muito alta faz com que você trabalhe com os pés suspensos, o que ocasiona dor nos músculos.
Fonte: Unicamp (2001, p. 30).

4 Qualidade de vida no trabalho

A sociedade vem constatando que a qualidade de vida e a saúde são ativos importantes para situações diárias laborais. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos colaboradores e na saúde financeira da empresa. Conforme Limongi-França (2002, p. 296), “qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma

empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho".

Existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica no nível das organizações (LIMONGI-FRANÇA, 2002).

De acordo com Limongi-França (2004, p. 32), "sem qualidade de vida, as pessoas trabalham desmotivadas e o resultado disso é visível nos níveis de produtividades, nas perdas registradas, nos trabalhos que precisam ser refeitos, na desmotivação dos funcionários".

Para Chiavenato (2004, p. 367), "a qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização". Atualmente, nas grandes empresas, a qualidade de vida no ambiente de trabalho não deve ser abordada como privilégio para uns em detrimento de outros, pois a mesma propicia aos colaboradores prazer no que fazem e entusiasmo para superarem seus próprios limites, não apenas na vida profissional, mas também na pessoal, o que pode perfeitamente ser aplicado nos órgãos públicos, em especial, no IFPI campus Parnaíba.Adotar práticas ergonômicas não é um modismo passageiro, mas um processo que consolida a busca do desenvolvimento humano e organizacional.

Observa-se que, na atualidade, a maioria dos gestores públicos, não dão a importância necessária para a questão da qualidade de vida de seus colaboradores, ao qual, preferem enfatizar à preservação do trabalho desenvolvido pelos funcionários, em detrimento da qualidade de vida dos referidos. Proporcionando assim que ocorra um desânimo total entre o capital humano, ocasionando cada vez mais uma desvalorização dos profissionais envolvidos e, assim, ensejando uma grande ineficiência que poderá contagiar a todos os setores da organização.

Assim sendo, a organização que proporciona uma melhor qualidade de vida a seus colaboradores, terá bem mais êxito com relação a sua produção e, ainda, fará os funcionários mais felizes e motivados a sempre procurar produzir mais.

Segundo a OMS - Organização Mundial da Saúde (2003), qualidade de vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

Segundo Iida (2005, p. 11), "há um respeito maior às individualidades, necessidades do trabalhador e normas de grupo. Na medida do possível, procura-se envolver os próprios trabalhadores nas decisões sobre seu trabalho."

5 Metodologia

Os procedimentos metodológicos são caracterizados por delinearem os passos que se deve seguir, onde se pode estabelecer uma espécie de relação teórico-prática. Conforme Cervo e Bervian (2002, p.24), "a metodologia é apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostram eficientes ao longo da história na busca do saber e um instrumento de trabalho."

O procedimento metodológico utilizado na pesquisa em referência foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas, artigos e aplicação em campo. A pesquisa foi de cunho qualitativa e a estratégia utilizada foi o estudo de caso.

> O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmo, sentem e pensam. [...] Caracteriza-se pela empiria e pela sistematização progressiva de conhecimento até a compreensão lógica interna do grupo ou processo em estudo. (MINAYO, 2007, p. 57).

Visando um maior alcance dos objetivos do presente trabalho, foi adotado como estratégia o estudo de caso, Prodanov e Freitas (2013) descreve o estudo de caso como um procedimento da pesquisa aplicada, que visiona a coleta e analise de informações sobre um determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, tal procedimento estuda aspectos variados que podem ocorrer no decorrer da pesquisa.

6 Análise e discussão dos dados

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 15 colaboradores de diversos setores no Instituto Federal do Piauí, campus Parnaíba. O questionário foi elaborado com perguntas abertas e fechadas e foi aplicado no dia 10 de julho de 2018 aos 15 sujeitos do estudo. O resultado do questionário é apresentado nos quadros seguintes, os respondentes serão denominados de colaboradores para que seja preservado o anonimato dos mesmos.

Quadro 1 Perfil socioeconômico dos servidores do IFPI

Faixa etária		Tempo de trabalho na empresa		Gênero	
Idade (anos)	Quantidade	Tempo na empresa (anos)	Quantidade	Quantidade	
15 a 25	0	01 a 03	1	Masculino	2
26 a 35	8	04 a 07	9	Feminino	13
36 a 45	6	08 a 10	2	Outros	0
Acima de 46	1	Acima de 10	3		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Podemos observar que a faixa etária predominante dos colaboradores foi entre 26 a 35 anos, quanto ao gênero, preponderou o feminino e em relação ao tempo de serviço público, prevaleceu o intervalo de 04 a 07 anos.

Quadro 2 – Conhecimento sobre ergonomia

Questões	Opções	Respostas
1. Você tem algum conhecimento sobre ergonomia	(X)Sim ( )Não	Todos responderam sim.
2. Quais práticas ergonômicas são adotadas pelo IFPI, campus Parnaíba ?	( ) Adaptação do ambiente de trabalho ( ) Adaptação dos móveis e equipamentos ( ) Segurança e conforto das atividades que realiza (X) Nenhuma ( ) Outros	A maioria respondeu nenhuma
3. Em sua opinião, as práticas ergonômicas melhoram a qualidade de vida no trabalho que você desempenha na instituição ?	(X)Sim ( )Não	Todos responderam sim.
4. Quais práticas ergonômicas você gostaria que o IFPI adotasse?	(X) Ginástica laboral (X) Adaptação dos móveis e equipamentos ( ) Outas	A maioria respondeu Ginástica laboral e alguns colaboradores a adaptação dos móveis e equipamentos
5. Você apoiaria a inserção de mais práticas ergonômicas no IFPI ?	(X)Sim ( )Não	Todos responderam sim.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2018)

Foi unanime a resposta da questão 1, haja vista que todos os colaboradores que responderam ao questionário, afirmam ter conhecimento sobre ergonomia.

Quanto às práticas ergonômicas adotadas pelo IFPI, a maioria dos colaboradores respondeu que na referida instituição não há nenhuma prática ergonômica adotada.

Com relação à questão 3, todos responderam “sim”, expressando que as práticas ergonômicas com certeza melhoram a qualidade de vida no trabalho.

Com relação às práticas ergonômicas que os servidores gostariam que o IFPI adotasse, a maioria respondeu que gostariam que fosse adotada ginastica laboral. Alguns técnicos-administrativos, ainda em referência às práticas ergonômicas, responderam sugerindo adoção de adaptação dos moveis e equipamentos.

Por fim, todos os servidores que responderam ao questionário, disseram apoiar a inserção de mais práticas ergonômicas no IFPI campus Parnaíba.

Ao responderem esta última questão sobre a inserção de mais práticas ergonômicas existentes no IFPI, Campus Parnaíba, a maioria que respondeu “sim”, complementaram suas respostas sugerindo a criação de um projeto de prática de ginástica laboral. Outros, responderam sugerindo outras práticas ergonômicas, tais como: adaptação de moveis e equipamentos, implantação de uma academia de ginástica.

7 Considerações finais

Atualmente as empresas apresentamuma maior preocupação com a qualidade de vida de seus colaboradores. Assim, a ergonomia, como ferramenta para qualidade de vida no trabalho, assumiria uma grande importância no aspecto humano da instituição IFPI, campus Parnaíba, pois contribuirá para a melhoria no desempenho dos servidores, proporcionando um ambiente agradável para que os mesmos se sintam bem no ambiente organizacional e contribuam significativamente para,

cada vez mais, melhorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição pública.

A qualidade de vida no trabalho tem seu início a partir do momento em que a empresa começa a ouvir seus colaborares, haja vista que esse conceito também abrange as questões de saúde que devem ser concebidas de forma global, relacionando assim o bem-estar físico, ao psíquico e ao social. Para haver qualidade de vida no trabalho, é necessária a ocorrência de um conjunto simultâneo envolvendo colaborador-direção, para que, juntos, possam realizar de forma eficaz e segura suas respectivas tarefas visando atingir por completo os objetivos propostos pelo eventual programa ergométrico que venha a ser desenvolvido pelo IFPI.

Pode-se constatar que, na instituição IFPI, a aplicação das ferramentas ergonômicas ainda ocorre de maneira muito tímida, ou seja, não há um programa especifico voltado para o desenvolvimento de práticas ergonômicas com a finalidade de melhoria na qualidade de vida dos servidores da referida instituição.

O objetivo principal deste artigo foi identificar as práticas ergonômicas adotadas no IFPI, campus Parnaíba e sua relevância para a melhoria das condições de trabalho dos servidores. Foi constatado que não há adoção de nenhuma prática ergonômica no IFPI, campus Parnaíba. Quanto ao objetivo específico sobre avaliar o nível de satisfação dos servidores em relação às práticas ergonômicas adotadas pela instituição IFPI e se estas práticas ergonômicas influenciam na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Verificou-se que os colaboradores não estão satisfeitos com as práticas ergonômicas que são inexistentes na instituição e consideram que a inclusão de práticas ergonômicas melhoraria a qualidade de vida no trabalho.

Observou-se que, na instituição IFPI, não é oferecido um programa de qualidade de vida no trabalho a seus servidores quanto aos aspectos ergonômicos. No entanto, durante a aplicação do questionário e posterior análise das respostas, foi identificado

que a maioria dos servidores do IFPI conhecem algum tipo de prática ergonômica, inclusive, apresentaram sugestões de implantação e eventual desenvolvimento, conforme já foi citado neste artigo em análise e discussão dos dados da pesquisa de campo.

Salientamos, por fim, que as práticas ergonômicas que vierem a serem adotadas no IFPI, campus Parnaíba, através de desenvolvimento especifico, seriam de suma relevância para a melhoria da qualidade de vida no trabalho; para tanto, sugerimos que o presente trabalho de pesquisa seja implementado no IFPI, campus Parnaíba e seja utilizado de base teórica para futuras pesquisas sobre o tema aqui estudado.

8 Referências

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias da gestão organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias da gestão organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. Disponível em: <www.abergo.org.br>. Acesso em: 06 jul. 2018.

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE ERGONOMIA (International Ergonomics Association) Disponível em:www.iea.cc. Acesso em: 03 ago. 2018.

BOM SUCESSO, Edna de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, J. M. **Indicadores ergonômicos na atividade de pré-preparo de um setor de nutrição e dietética de um hospital de médio porte**. 2003. 86 f. Monografia – Universidade Federal do Mato Grosso, Cuiabá, 2003.

DUL, Juan; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia prática**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

IIDA, Itiro. **Ergonomia:** projeto e produção. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

KROEMER, K.H.E; GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. 5 ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho-QVT**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MANUAL SOBRE ERGONOMIA-UNICAMP-Campinas-SP, ed. maio de 2001.

MINAYO, M. **O Desafio do Conhecimento** –Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial.21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Disponível em: <www.saude.gov.br>. Acesso em: 07 jul. 2018.

PRODANOV, C.C, FREITAS, E.C.de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Universidade FERVALE. 2013.

VIDAL, Mário Cesar Rodriguez. **Introdução à ergonomia.** Apostila do curso de especialização em ergonomia contemporânea do Rio de Janeiro. 2000. Disponível em: <www.gente.ufrj.br>. Acesso em: 04 abr. 2018.

8

Assédio moral no ambiente de trabalho: atitudes de desrespeito que deixam marcas

Lúcia Andrade dos Santos[1]
Gésio de Lima Veras[2]

1 Introdução

Na sociedade atual cultivar relações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho se constitui como uma prática fundamental para o bom desenvolvimento das organizações, visando seu crescimento no mercado competitivo e capitalista.

Dessa forma, as organizações devem oferecer um ambiente de trabalho acolhedor, com um clima favorável para uma convivência harmoniosa em grupo. Porém, em alguns ambientes existem práticas que afetam o relacionamento interpessoal e a atuação do trabalhador, influenciando assim, no próprio desempenho da empresa. Entre estas, pode-se destacar o assédio moral, pois o mesmo torna o ambiente de trabalho hostil, abusivo e desrespeitoso, o que vai influenciar negativamente na saúde mental e física do colaborador.

O assédio moral no trabalho não é um fenômeno novo. Podemos afirmar que ele é tão antigo quanto o trabalho (MIRANDA, 2010). Trata-se de um tipo de violência diária à qual muitos dos trabalhadores de todo o mundo estão submetidos. Se caracteriza com a exposição do funcionário a situações humilhantes, constrangedoras, repetitivas e prolongadas no ambiente laboral.

Esse comportamento abusivo vai contra a personalidade, a dignidade, a integridade psíquica e física da pessoa humana, ferindo diretamente o que traz a Constituição Federal de 1988, além de ameaçar a estabilidade econômica do trabalhador por interferir no ambiente de trabalho, podendo causar a demissão do mesmo. Moraes (2011, online), afirma que: "Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o assédio moral já é considerado um grave problema para a saúde pública. O levantamento revela, ainda, que 42% dos brasileiros disseram ter sofrido algum tipo de assédio moral".

Nesse contexto, o assédio moral deve ser combatido nas organizações, vez que causa grandes danos ao trabalhador, por violar o respeito, a dignidade humana, a cidadania e a autoestima do mesmo, de forma que podemos afirmar que devemos cultivar os princípios básicos da convivência humana, valorizando as relações interpessoais e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Diante do exposto, resolvemos pesquisar sobre a temática em foco, buscando responder o seguinte questionamento: como assédio moral praticado no ambiente de trabalho pode afetar as relações interpessoais dentro da organização? Para o bom desenvolvimento do trabalho formulamos o seguinte objetivo geral,analisar como o assédio moral praticado no ambiente de trabalho pode afetar as relações interpessoais na organização. Os objetivos específicos foram direcionados em definir o que vem a ser o assédio moral no ambiente de trabalho e seus tipos; apontar possíveis causas e consequências desse tipo de comportamento no ambiente laboral; explicitar o papel da gestão de pessoas no combate a esse tipo de violência; e identificar leis que tratam do assédio moral no trabalho.

Portanto, pesquisar sobre o tema é de suma importância, haja vista que contribui de forma significativa para a construção de uma sociedade mais humana e igualitária, respeitando a individualidade e propagando a tolerância à diversidade que se tem no meio social. Afinal, procurar difundir a ideia de administrar os

conflitos da melhor forma possível, visando sempre o bem comum, e evitar o assédio moral no ambiente de trabalho, num mercado simultaneamente competitivo e capitalista, são grandes desafios das organizações contemporâneas.

Para a realização do referido trabalho científico, adotamos a pesquisa bibliográfica, visto que a mesma possibilita ao pesquisador a coleta de informações relevantes sobre a temática em estudo. Apresentamos também uma abordagem de cunho qualitativo, por acreditarmos ser esta a forma mais viável para a realização das reflexões e análises dos dados coletados.

2 Referencial teórico

Na atualidade, um dos temas que vem despertando cada vez mais o interesse de estudiosos da área trabalhista e da saúde, em todo o mundo, é o assédio moral no trabalho.

Esse tipo de comportamento, como dito, expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, afetando sua saúde psíquica, física e seu convívio social, pois as vítimas desse tipo de agressão tendem a se isolarem privando-se das relações interpessoais.Nas linhas que se seguem, abordaremos essa temática com o objetivo de demonstrar as consequências que tal prática pode acarretar nas organizações.

2.1 Assédio moral no trabalho: definição

O assédio moral no ambiente de trabalho se totaliza através de um conjunto de práticas abusivas frequentes em decorrência de relação de trabalho que têm como consequência o abalo físico, psíquico ou moral de um ou mais trabalhadores (CARNEIRO e MENEZES, 2006).

Nesse sentido, Soboll (2008, p. 32) acrescenta que:

> reservamos o termo assédio moral para descrever situações extremas de violência psicológica no trabalho, de natureza processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva. Entendemos que o *assédio moral* se configura como um conjunto articulado de *armadilhas preparadas*, premeditadas, repetitivas e prolongadas. Oscomportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um períodode tempo estendido. Sua prática é permeada de intencionalidade nosentido de querer prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvosescolhidos.

Podemos observar que o assédio moral é um tipo de violência que atinge diretamente o trabalhador causando danos na vida profissional e pessoal do mesmo. No entanto, é de suma importância destacar os elementos que caracterizam esse tipo de violência, pois de acordo com estudiosos sobre o assunto (CARNEIRO e MENEZES, 2006; SOBOLL, 2008; FREIRE, 2008; MIRANDA, 2010; BOBROFF e MARTINS, 2013; BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015;MAZUCATTO, 2017), para ser considerado assédio moral sua prática deve ser dotada de habitualidade, ou seja, a violência deve acontecer por repetidas vezes e por um período prolongado de tempo; deve apresentar ataques psicológicos, ofensas com o objetivo de humilhar a vítima; demonstrar a intenção de prejudicar, excluir e destruir a (as) pessoa (as), de forma sutil ou explícita, com intencionalidade e direcionada; também apresenta pessoalidade, o que significa que as agressões embora sejam contra duas ou mais pessoas pertencentes a um determinado grupo, sempre sua prática vai ser direcionada e pessoal, eis que são específicas (SOBOLL, 2008).

Portanto, o que vai distinguir o assédio moral de outros tipos de violência no ambiente laboral é a agregação entre a temporalidade e o alcance psicológico dos ataques (SOBOLL, 2008), ou seja, acontece por um longo período de tempo, objetivando destruir a (as) vítima (as).

De acordo com BRASIL, Ministério da Saúde (2015, p. 10):

> o assédio moral pode ser definido como uma conduta abusiva, intencional frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Esse fenômeno caracteriza-se pela sujeição do trabalhador a constantes humilhações e constrangimentos. Se manifesta através de atitudes violentas e sem ética que provocam comportamentos negativos, influenciando na identidade da pessoa assediada**,** denegrindo sua noção de dignidade e violando seus direitos fundamentais. Assim, é de suma importância que os trabalhadores estejam preparados para reconhecer o assédio moral, evitá-lo e combatê-lo (BOBROFF e MARTINS, 2013), de modo que passamos a trabalhar em seguida as tipologias que se extraem dessa prática nefasta.

2.2 Tipos de assédio moral no ambiente de trabalho

A maioria dos casos de assédio moral, que também pode ser chamado de *mobbing*, tem sua origem entre chefe e subordinado, também pode ser praticado por chefes e colegas, somente entre colegas e em menor ocorrência, quando é o subordinado que pratica esse tipo de violência contra o chefe (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015).

Bobroff e Martins (2013, p.252 e 253) acrescentam que:

> considera-se assédio moral vertical aquele que decorre de conduta abusiva de superior hierárquico para constranger os subalternos, e horizontal quando os trabalhadores, entre si, têm o objetivo de excluir um ou outro colega não desejável ao grupo. Há também o *mobbing* combinado – união do chefe e dos colegas para excluir o indivíduo – e o *mobbing* ascendente – um ou vários trabalhadores julgam-se merecedores do cargo do seu chefe e passam a boicotá-lo.

As práticas de assédio moral podem se dar tanto do chefe para seu subordinado (assédio descendente), como do subordinado para seu superior (assédio ascendente), entre os colegas de trabalho (assédio horizontal), ou podem ser mistas, ou seja, entre superiores, colegas e/ou subordinados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2018).

Corroborando com o exposto, destacamos que o assédio moral horizontal tem como promotor da agressão um ou mais indivíduos pertencentes ao mesmo grau hierárquico da vítima. Esse tipo de assédio moral geralmente tem sua origem pautada na intolerância, na discriminação e na rivalidade impulsionada pela busca de ascensão profissional dentro da empresa (MIRANDA, 2010).

O assédio moral vertical é tipo de assédio que acontece entre indivíduos de grau hierárquico distinto. Ele pode ser classificado em ascendente e descendente. O primeiro caracteriza-se por atitudes agressivas constantes, praticadas por uma ou mais pessoas de graus hierárquico inferior ao da vítima. Já o segundo, é o assédio praticado por pessoas de grau hierárquico superior ao da vítima. É mais comum nas empresas onde se tem metas rígidas de venda e prazos curtos para concretizá-las. Vale a pena ressaltar que esse é tipo de assédio que traz maiores consequências para a saúde mental do trabalhado, pois o mesmo se sente muito mais isolado e com menos recursos. Outra forma de assédio moral é o misto, sua existência se dá nas relações horizontais e verticais simultaneamente (MIRANDA, 2010).

Nesse sentido, salientamos que o assédio moral, em seus variados tipos, assola o ambiente de trabalho tornando-o um espaço de discórdia, de exclusão, prejudicando assim as interações sociais, o rendimento do profissional no exercício de sua função e até mesmo sua saúde. Por isso, o mesmo deve ser combatido dentro das empresas, devendo ser disseminado uma cultura de paz, tolerância, respeito e trabalho em equipe.

2.3 Causas e consequências do assédio moral no ambiente de trabalho: algumas considerações

Com as súbitas mudanças no mercado globalizado, as empresas têm que se adaptarem com rapidez para que se mantenham vivas no cenário competitivo, e isso abre pressupostos para os trabalhadores se adaptarem, além de aceitar as constantes mudanças e novas exigências das políticas competitivas lançadas pelos empregadores no mercado de trabalho. Assim, podemos dizer que as exigências impostas pelo mercado globalizado, estão diretamente ligadas à precarização do trabalho, imposição de jornadas estendidas, sobrecarga de atividades laborais, dentre outros aspectos.

Esses fatores, portanto, contribuem de forma efetiva para o surgimento do assédio moral no ambiente de trabalho, fazendo com que os funcionários suportem esse tipo de comportamento abusivo por medo de perder seu emprego, o que contribui expressivamente para o surgimento de doenças e a perda de produtividade, pois o colaborador que está sendo vítima desse tipo de comportamento violento acaba vendo o ambiente laboral como um lugar de opressão, alimentado pelo abuso de poder.

Assim, o que se pode afirmar é que todos perdem quando ocorre assédio moral no ambiente de trabalho. A violência psicológica estabelecida através desse tipo de violência produz efeitos variados. Estes efeitos se reproduzem do individual para o coletivo, podendo gerar danos na esfera econômica, física, psíquica, nas relações interpessoais e até na própria empresa (CARNEIRO e MENEZES, 2016).

Soboll (2008, p. 147), acrescenta que:

> a violência psicológica traz prejuízos para as empresas, dentre os quais destacam-se: redução da capacidade produtiva e da eficácia dos grupos; redução da qualidade e da quantidade de trabalho; desintegração do clima de trabalho; acentuada crítica à empresa ou aos empregadores; aumento do absenteísmo e da rotatividade;

> desmotivação no trabalho; custos com processos judiciais; custos com substituições e falta de pessoal; custos com tempo de trabalho perdido; deterioração da imagem da empresa; diminuição da qualidade do produto ou do atendimento.

Várias são as consequências que podem ser identificadas nos casos de assédio moral no ambiente de trabalho, pois esse tipo de comportamento pode trazer sérios danos à saúde física e psíquica não apenas do trabalhador assediado como também de seus colegas que testemunham toda essa situação de agressão, o que acaba gerando um ambiente tenso na organização. Nesse sentido Mazucatto (2017, p. 181) afirma que:

> é certo que as condições individuais de cada pessoa interferem na medida em que o constrangimento é sofrido, visto que nem todos processam da mesma maneira os estímulos externos. Contudo, é inegável que a saúde é atingida pela ocorrência de assédio moral, em maior ou menor grau, podendo haver consequências psicopatológicas – ansiedade, insegurança, depressão, insônia, mudanças de humor; psicossomáticas – hipertensão arterial, cefaleia, dermatites, gastrite; e até comportamentais – agressividade contra si e contra outros, aumento do consumo de álcool, cigarro e outras drogas, isolamento social, desordem de apetite, disfunções sexuais.

O assédio moral influencia negativamente na estabilidade emocional do trabalhador alterando o modo como o mesmo passa a se relacionar com o meio social e com as demais pessoas. A falta de segurança em si mesmo, a baixa autoestima e a impotência diante de das situações de violência vivenciadas, originam condutas de intransigência, frustração, retraimento e agressividade na convivência com o outro, como, por exemplo, na convivência com familiares (FREIRE,2008).

Todos perdem quando há assédio moral no ambiente de trabalho e não se faz nada a respeito, porque esse tipo de comportamento atinge negativamente a saúde e a produtividade do colaborador, e ainda acarreta sérios prejuízos para a empresa

tanto financeiros quanto de imagem, pois atrai uma publicidade negativa para a mesma.

2.4 O assédio moral no trabalho: algumas decorrências judiciais

Com o advento da globalização e a busca de se manterem vivas no mercado altamente competitivo, as empresas, por muitas vezes, deixam que o assédio moral contamine seu ambiente de trabalho, contribuindo para se criar um cenário hostil e devastador, que atinge diretamente seus colaboradores. Mas, o que deve sempre ser lembrado é a importância de se cultivar práticas que levem ao respeito e que veja o trabalhador como ser humano, observando o princípio da dignidade da pessoa humana, ou seja, não se pode submeter o indivíduo a circunstâncias que possam causar-lhe qualquer tipo de dano.

Assim, podemos dizer que esse tipo de violência, infringe o princípio da dignidade da pessoa humana, haja vista que expõe o trabalhador a situações constrangedoras, vexatórias e degradantes, o que deixa claro a necessidade de uma intervenção jurídica sobre esse tipo de comportamento abusivo, porque o mesmo se apresenta na contramão de um dos princípios fundamentais da Constituição Federal de 1988. Por isso, a empresa deve sempre está atenta para combater esse tipo de comportamento em seu ambiente, afinal, de acordo com Mazucatto (2017, p. 182): "Tanto o agressor (pessoa física) quanto a própria empresa (pessoa jurídica) que permite a prática de assédio moral devem ser responsabilizados pelos prejuízos causados à vítima".

É de fundamental importância ressaltar que não há uma lei específica que trate sobre o assunto, mas isso não impede o julgamento e penalização dos empregadores que praticam esse tipo de comportamento ou que permitem tal comportamento por parte de seus subordinados (MAZUCATTO, 2017).

Para a realização do julgamento e penalizar os responsáveis pelo assédio moral praticado, algumas leis já existentes são

aplicadas, como é o caso do artigo 223 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL,1943), que trata do dano moral (extrapatrimonial); atrigo 482 da CLT (BRASIL,1943), que trata da justa causa, alíneas “b” e “j”; artigo 483 da CLT (BRASIL,1943), que trata da rescisão do contrato de trabalho e da exigência da devida indenização, nos termos das alíneas “d” e “e”; os artigos 186, 187 e 927 do Código Civil (BRASIL, 2002), que tratam dos atos ilícitos e da responsabilidade civil subjetiva; o que traz o artigo 933, do Código Civil (CC) juntamente com o artigo 932, inciso III, do mesmo Código, que trata da responsabilidade da reparação civil, pelos atos de seus empregados, serviçais e prepostos no exercício de seu trabalho, ou em razão dele.

Assim, o empregado que sofre esse tipo de violência pode entrar com ação trabalhista requerendo a rescisão do contrato de trabalho e a indenização pelos danos sofridos no ambiente laboral. Vamos apresentar dois casos julgados no ano de 2018 pelo Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região, instalado no Estado do Piauí, com o objetivo de explicitar as decisões tomadas acerca do assédio moral no ambiente de trabalho.

> EMENTA: ASSÉDIO MORAL. RESCISÃO INDIRETA. DANO MORAL. Uma vez comprovado que a reclamante foi ofendida por agressão verbal proferida por superior hierárquico, que se utilizou de palavras de baixo calão ao se referir a ela, na presença de colegas de trabalho, desrespeitando inclusive o fato de encontrar-se a obreira gestante, resta configurado assédio moral, fazendo "jus" a reclamante ao pagamento das verbas rescisórias típicas da rescisão indireta, além de indenização por danos morais no valor de R$ 10.000,00 (dez mil reais), na forma do comando sentencial. (Ac.2ª T. Proc. RO 0000939-38.2017.5.22.0004 (PJe). Unanimidade,12/06/2018. Rel. Desembargador Manoel Edilson Cardoso. Disp. TRT/22ª Região).
>
> EMENTA: BANCO DO BRASIL. DESCUMPRIMENTO DE NORMATIVOS INTERNOS. CUMPRIMENTO DE METAS. ASSÉDIO MORAL. COMPROVAÇÃO. O deferimento de indenização por danos oriundos de assédio moral praticado no ambiente de trabalho requer comprovação convincente do prejuízo alegado e do seu grau de lesividade. Restando

> comprovado que, por consequência da recusa do reclamante de descumprir os normativos internos do Banco para o alcance de metas, sofria assédio pelos seus superiores hierárquicos, revela-se merecedor de indenização por assédio moral. (Ac.1ª T. Proc. RO 0001319-98.2016.5.22.0003. Unanimidade,16/07/2018. Rel. Juiz convocado Tibério Freire Villar da Silva. Disp. TRT/22ª Região).

As decisões acima descritas comprovam a existência do assédio moral no ambiente de trabalho nos dias atuais. Deixa claro, que mesmo na falta de uma lei federal específica para julgar esses tipos de casos, os responsáveis por esse tipo de agressão são julgados e condenados tendo por base as leis vigentes que tratam da matéria, como dito anteriormente.

2.5 A influência do assédio moral nas relações interpessoais no ambiente de trabalho

A convivência saudável entre os colaboradores de uma organização está diretamente ligada à existência de ambientes em que a tolerância, o respeito e a aceitação das diferenças façam parte da cultura organizacional. E essa cultura é determinante para que se tenha qualidade de vida no ambiente laboral, contribuindo de forma significativa para a saúde e o bem-estar do colaborador.

No entanto, quando o assédio moral se faz presente no ambiente de trabalho, as relações interpessoais são prejudicadas, pois os trabalhadores que são vítimas desse tipo de violência tendem a se isolarem, e quem presencia os ataques fica apreensivo, com medo de se tornar a próxima vítima desse tipo de comportamento violento. Nesse sentido, salientamos que, quando um trabalhador sofre assédio moral, outros também se sentem desprotegidos e ameaçados. Portanto, a violência não se restringe a devastar somente a vítima, mas afeta e ameaça também a todos aqueles que observam essas situações de violência, difundindo o medo no ambiente de trabalho (FREIRE,2008).

Dessa forma, o ambiente de trabalho passa a ser visto como um espaço de disseminação da violência, intolerância e do desrespeito, o que acaba causando dor, angústia e sofrimento aos envolvidos. Assim, afirmamos que o assédio moral no ambiente laboral é um grande entrave para que se estabeleça relações interpessoais saudáveis entre os trabalhadores, por afetar diretamente a dignidade e a autoestima dos mesmos, tornando-os inseguros, comprometendo a convivência com o outro.

O assédio moral provoca barreiras que dificulta a execução do trabalho, ocasiona a falta de comunicação entre os colaborares, torna péssimo o ambiente social da organização, e faz com que cada colaborador trabalhe de forma individualizada, prejudicando assim a cooperação e o trabalho em equipe (MARTININGO FILHO, 2007).

Corroborando com o exposto, assinalamos que a cooperação entre os trabalhadores nas organizações está sendo ameaçada devido a esse fenômeno, por isso esse tipo de violência pode ser caracterizado como um problema para as organizações. Assim, as mesmas devem combater esse tipo de comportamento violento e buscar construir e/ou resgatar um ambiente mais colaborativo, digno e benéfico para os indivíduos, o que vai contribuir significativamente para que se possa ter um ambiente saudável, proporcionando o surgimento de boas relações entre os trabalhadores, o que pode impulsionar o desenvolvimento do negócio (CUGNIER, 2016).

Portanto, podemos afirmar que todos perdem quando o assédio moral se instala e passa a fazer parte do cotidiano no ambiente de trabalho dentro de uma organização, como vimos anteriormente, pois traz sérios prejuízos à vida profissional e pessoal de todos que sofrem ou presencia essa situação de violência, o que leva à deterioração da dignidade do indivíduo, provoca humilhações e isolamento, afetando negativamente as relações com o outro dentro e fora da organização, atingindo até mesmo a convivência familiar e em sociedade.

Afirmamos, diante do exposto, que o assédio moral no ambiente de trabalho influencia negativamente no estabelecimento de relações interpessoais saudáveis entre os colaboradores de uma organização, por comprometer a convivência em grupo através de comportamentos abusivos que visam humilhar, constranger, diminuir, desqualificar e isolar; fazendo com que se tenha péssimas condições de trabalho, prejudicando o desempenho profissional e a vida pessoal de suas vítimas (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015).

2.6 O papel da gestão de pessoas no combate ao assédio moral no ambiente laboral

As boas relações interpessoais se originam em ambientes onde o respeito e a ética estão presentes no seu dia a dia. Ainda que esses valores sejam essenciais, muitos aspectos presentes no contexto hodierno fruto das transformações no meio trabalhista têm colaborado para o crescimento da violência nos ambientes organizacionais. A ocorrência de violência nas relações de trabalho se constitui em um problema encontrado em todas as épocas, entretanto a forma com que essa violência tem se apresentado no trabalho tem se modificado e acentuado, seguindo o arranjo das correlações econômicas e sociopolíticas, como por exemplo, a competição acentuada ocasionada pela globalização (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015).

Nesse sentido, muitas pesquisas (BRASIL, MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015) sinalizam que essa violência é fruto da organização do trabalho e ampliada por formas de gestão não democráticas, as quais originam formas de administrar que usam a violência psicológica e um comportamento hierárquico autoritário, assinalando a violência moral, tipo de violência conhecida como assédio moral. Vexames, coações, discriminações, ataques à honra e à dignidade podem se fazerem presentes na organização do trabalho, tanto nas instituições privadas como nas públicas. O

assédio moral é um tipo de violência que suga do trabalhador sua capacidade de inspiração e contentamento, provocando dor e sofrimento.

A área de gestão estratégica de pessoas desempenha um papel crucial dentro das organizações no que se refere ao combate ao assédio moral, pois o mesmo está diretamente ligado às relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional. Portanto, a mesma pode contribuir para o desenvolvimento de práticas colaborativas nas relações de trabalho e implantar programas contra esse tipo de violência na empresa, buscando conscientizar a todos que o assédio moral é devastador na vida de uma pessoa; procurando disseminar informações sobre o mesmo, através de treinamentos, onde se deve deixar claro suas causas e consequências, como revelar incidentes, como conseguir ajuda e como auxiliar um colega que sofreu de assédio moral (CUGNIER, 2016), já que fornecer informações sobre a temática é de suma importância para prevenir e combatê-lo no ambiente laboral.

Assim, podemos dizer que a gestão de pessoas está diretamente ligada à construção de uma nova mentalidade dos trabalhadores, o que contribui significativamente para criação de uma cultura organizacional voltada para a paz e o respeito, originando um ambiente saudável com ações de trabalho colaborativas e de tolerância às diferenças. Nesse sentido, Cugnier (2016, p. 23) acrescenta que:

> a promoção da dignidade no trabalho pode-se dar com a criação de um ambiente laboral no qual os comportamentos adequados são promovidos e apoiados, ao invés de se esperar que comportamentos assediadores proliferem e ocorram. Nessa ótica, se torna estratégico e essencial, a criação de uma cultura organizacional protagonizada pelos gestores e demais trabalhadores, na qual as relações entre eles sejam pautadas pelo respeito empático.

Dessa forma, a edificação de culturas organizacionais manifestadas e intercedidas por atos que se baseiam na promoção da qualidade de vida e no sentimento de contentamento no ambiente laboral são consideradas como imprescindíveis no combate ao assédio moral. Portanto, as relações humanas que são estabelecidas dentro de uma organização, devem ser incentivadas de modo que vislumbrem o respeito e a convivência saudável no ambiente de trabalho, e a área de gestão de pessoas desempenha um papel crucial no desenvolvimento dessas relações (CUGNIER, 2016).

Diante do exposto, afirmamos que a gestão de pessoas é uma aliada na prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, pois ela pode tornar-se responsável por identificar casos desse tipo de violência, receber denúncias e desenvolver estratégias para combatê-lo. Pode, ainda, realizar campanhas de esclarecimentos sobre o tema, formas de evitar seu surgimento no ambiente de trabalho e caminhos para sanar possíveis casos identificados na organização. Os processos de seleção e programas de treinamentos configuram-se como importantes instrumentos de conscientização sobre o assédio moral. O desenvolvimento de novos modos de lideranças, a melhoria do clima organizacional e a valorização do trabalho realizado pelo colaborador também são importantes estratégias contra essa violência (MARTININGO FILHO, 2007).

3 Metodologia

O presente trabalho se fundamentou em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, ou seja, trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes (MINAYO, 2007).

A pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de material acerca do assunto em livros, artigos,

revistas, monografias, teses, dissertações e outros (GIL, 2006). Tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com materiais já pesquisados sobre o mesmo. Podemos até dizer que qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, inicia-se pela pesquisa bibliográfica prévia, para se ter o levantamento das pesquisas já realizadas sobre o tema em questão, para a construção e embasamento da fundamentação teórica e ainda para justificar a importância e contribuições da pesquisa.

Desta forma, para a realização do referido trabalho científico, adotamos a pesquisa bibliográfica, visto que a mesma possibilita ao pesquisador a coleta de informações relevantes sobre a temática em estudo, considerando o objetivo geral em analisar como o assédio moral praticado no ambiente de trabalho pode afetar as relações interpessoais na organização. Apresentamos também uma abordagem de cunho qualitativo, por acreditarmos ser esta a forma mais viável para a realização das reflexões e análises dos dados coletados.

É importante ressaltar que o estudo realizado se dedicou a tratar sobre o assédio moral que ocorre nas organizações empresarias, não discutindo a existência desse tipo de violência no serviço público.

4 Considerações finais

Ao longo desse estudo buscamos definir o que vem a ser o assédio moral no ambiente de trabalho, procurando explicitar como o mesmo pode afetar as relações interpessoais dentro da organização e o papel da gestão de pessoas no combate a esse tipo de violência, apontando ainda possíveis causas e consequências desse tipo de comportamento no ambiente laboral.

Com a análise reflexiva acerca do material pesquisado, notamos que os objetivos do trabalho foram alcançados, pois os dados obtidos na pesquisa vieram comprovar que a existência do assédio moral no ambiente de trabalho ocorre atravésde atitudes

violentas e sem ética, com o objetivo de humilhar e constranger o outro, gerando sérios prejuízos para as vítimas, para quem presencia esse tipo de violência e para as empresas; interferindo diretamente nas relações interpessoais, visto que torna o ambiente de trabalho um lugar de opressão e hostilidade, fazendo com que suas vítimas se isolem, tornando-as, em muitos casos, pessoas intransigentes, frustradas, retraídas e agressivas, afetando negativamente sua convivência com o outro.

Vimos também algumas causas desse tipo de violência, como por exemplo, o crescimento do mercado globalizado, e as mudanças no meio trabalhista; os tipos de assédio moral, que em suas variadas possibilidades devasta o ambiente de trabalho prejudicando o rendimento do profissional do trabalhador e até mesmo sua saúde.

Vale ressaltar que ainda não se tem uma lei federal que trate da temática de modo específico, o que nos inquieta, dada a importância do tema e por essa prática se fazer presente no ambiente de trabalho, trazendo sérios prejuízos às pessoas envolvidas nessa situação de violência. Nossos governantes devem direcionar um olhar crítico e reflexivo acerca dessa temática e criar uma legislação que trate de forma específica sobre o assédio moral, para que as vítimas se sintam legalmente amparadas por uma lei que trate do tema e não apenas por outras que se possa utilizar para julgar esses tipos de casos.

No que se refere ao papel da gestão estratégica de pessoas no combate ao assédio moral no trabalho, constatamos que a mesma é de fundamental importância pois está diretamente ligada às relações humanas o que a oportuniza identificar, combater e prevenir esse tipo de violência através de estratégias que visem a conscientização do trabalhador sobre o risco que esse tipo de violência representa para a vida de uma pessoa. Contribui a gestão para a construção de uma cultura organizacional saudável, visando oportunizar aos colaboradores um ambiente de trabalho solidário, respeitoso e colaborativo. Tem, ainda, papel fundamental no

gerenciamento de mudanças organizacionais, na criação de métodos para aprimorar os modos de liderança e garantir um ambiente de trabalho saudável, o que vai influenciar diretamente no desempenho do trabalhador, já que o mesmo poderá se sentir motivado e isso gera comprometimento e maior produtividade.

Podemos dizer que o assédio moral no ambiente de trabalho compromete a convivência em grupo, por se apresentar através de comportamentos abusivos que visam humilhar, constranger, diminuir, desqualificar e isolar, fazendo com que se tenha péssimas condições de trabalho, prejudicando o desempenho profissional e a vida pessoal de suas vítimas.

Assim, afirmamos que esse tipo de violência é um fenômeno que deve ser combatido por todos que fazem parte da organização. Nesse sentido acreditamos que a prevenção começa pelo conhecimento, sendo preciso que o gestor e o trabalhador conheçam esse tipo de violência e que estejam conscientes dos danos causados pelo mesmo. Dessa forma, é imprescindível criar estratégias preventivas e de combate ao assédio moral, pois, como vimos, suas consequências são devastadoras para todos os envolvidos.

Esperamos que esta pesquisa possa contribuir, a partir do que foi exposto, para disseminar informações sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e possa também impulsionar estratégias de intervenção e prevenção do mesmo nas organizações. Sugerimos que haja novas pesquisas que suscitem discussões sobre a temática em estudo, pois a mesma é de grande relevância para o meio trabalhista e social.

5 Referências

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS, Júlia Trevisan. **Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho**. Revista Bioética, Brasília, v. 21, n. 2, p. 251-258, 2013. Disponível em:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=361533262008>. Acesso em: 17 abr. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943.** Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto lei/Del5452.htm>. Acesso em: 18 set.2018.

BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil**. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 18 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Cartilha – assédio moral: conhecer, prevenir, cuidar.** Publicada em 2015. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio_moral_conhecer_pevinir_cuidar.pdf>. Acesso em: 24 abr.2018.

BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho (22ª Região). Assédio Moral. Rescisão indireta. Dano moral. Uma vez comprovado que a reclamante foi ofendida por agressão verbal proferida por superior hierárquico, que se utilizou de palavras de baixo calão ao se referir a ela, na presença de colegas de trabalho, desrespeitando inclusive o fato de encontrar-se a obreira gestante, resta configurado assédio moral, fazendo "jus" a reclamante ao pagamento das verbas rescisórias típicas da rescisão indireta, além de indenização por danos morais no valor de R$ 10.000,00 (dez mil reais), na forma do comando sentencial. nº 0000939-38.2017.5.22.0004. Recorrente: Via Varejo S/A. Recorrida: Ana Kelly da Silva Moura. Relator: Desembargador Manoel Edilson Cardoso. Teresina, 12 de junho de 2018. Disponível em: <http://www.trt22.jus.br/jurisprudencia-beta/acordao/pesquisa-acordao.jsf> Acesso em: 18 set.2018.

BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho (22ª Região). Banco do Brasil. Descumprimento de Normativos Internos. Cumprimento de Metas. Assédio moral. Comprovação. O deferimento de indenização por danos oriundos de assédio moral praticado no ambiente de trabalho requer comprovação convincente do prejuízo alegado e do seu grau de lesividade. Restando comprovado que, por consequência da recusa do reclamante de descumprir os normativos internos do Banco para o alcance de metas, sofria assédio pelos seus superiores hierárquicos, revela-se merecedor de indenização por assédio moral. nº 0000939-38.2017.5.22.0004. Recorrente: recorrente: Raimundo Nunes de Almeida Filho. Recorrido: Banco do Brasil/SA - CNPJ: 00.000.000/0001-91. Relator:Juiz convocado Tibério Freire Villar da Silva. Teresina. 16 de junho de 2018. Disponível em: <http://www.trt22.jus.br/jurisprudencia-beta/acordao/pesquisa-acordao.jsf> . Acesso em: 18 set.2018.

CARNEIRO, Thiago Lima; MENESES, Karina da Silva. Assédio Moral Organizacional (Organizational Bullying).In: Encontro Nacional do CONPEDI, 25., Brasília – DF, 2016. **Encontro**. Florianópolis: CONPEDI, 2016. p. 179 – 195. Disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes>. Acesso em: 20 abr.2018.

CUGNIER, Joana Soares. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moralem uma organização com indícios de ser saudável.** 2016.439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2016. Disponível em:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/173049/343961.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 set. 2018.

FREIRE, Paula Ariane. Assédio moral e saúde mental do trabalhador.**Trab. educ. saúde**,Rio de Janeiro; v. 6, n. 2, jul./out. 2008. Disponível em : <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462008000200009>Acesso em: 20 abr.2018.

GIL, Antônio Carlos. **Que é Pesquisa Bibliográfica?** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTININGO FILHO, Antonio. **Assédio Moral e Gestão de Pessoas:** uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidadee Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2359/1/2007_AntonioMartiningoFilho.PDF>. Acesso em: 20 set. 2018.

MAZUCATTO, Isadora Gomes. **Assédio moral no ambiente de trabalho: *compliance* como instrumento de mitigação de ocorrências.**Raízes Jurídicas, Curitiba, v. 9, n. 2. p. 173-192, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://ojs.up.com.br/index.php/raizesjuridicas/article/view/511>. Acesso em: 17 abr. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MIRANDA, Rita de Cássia Azevedo. **Assédio Moral no Trabalho**.Rio de Janeiro: [s.n.], 2010. 41 f. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001702.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

MORAES, Fabrício Vieira de. **Risco invisível:** o assédio moral nas relações de trabalho. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/carreiras/risco-invisivel-o-assedio-moral-nas-relacoes-de-trabalho/a1597030197417.html>. Acesso em: 24 abr. 2018.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do Trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/.../Assedio_moral_e_organizacional.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **O que é assédio moral no trabalho**. Santa Catarina, 2018. Disponível em: <http://neppot.ufsc.br/?page_id=85> Acesso em: 24 abr. 2018.

9

Diversidade nas organizações: uma reflexão contemporânea sobre as diferentes identidades nas organizações

Israel Galeno Machado[1]
Kátia Cristina Tofoli Leite[2]
Helder Araujo de Carvalho[3]

1 Introdução

No atual cenário social, as diversidades tomam o centro de muitos debates. Há por consequência, no contexto corporativo, um reflexo dessas condições; onde as organizações têm buscado desenvolver iniciativas em gestão de pessoas para promover a igualdade entre classes sociais, etnias, gêneros e necessidades especiais (FLEURY, 2000).

É importante destacar que cada vez mais as organizações vêm buscando inserir pressupostos que convergem para a prática da diversidade em seu âmbito e isso muitas vezes é uma tarefa que está diretamente ligada à gestão, que deve priorizar a ideia de

[1]Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Piauí – UFPI. E-mail: israelgmac@hotmail.com.

[2]Mestra em Administração pela PUC – Minas e professora no Instituto Federal do Piauí – Campus Parnaíba. E-mail: kátia.cristina@ifpi.edu.br.

[3]Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará e professor no Instituto Federal do Maranhão. E-mail: helder.carvalho@ifma.edu.br.

diversificar a organização através de funcionários, ações e forma de expressão da mesma.

No tocante à legislação, cabe destacar a Lei nº 13.146/2015, conhecida como Lei de Inclusão Social, que institui o Estatuto da Pessoa com Deficiência e traz como finalidade assegurar condições que priorizem a igualdade no que concerne aos direitos e liberdade que fundamentam o exercício da inclusão social e cidadania de pessoas com deficiência. Portanto, a pesquisa busca compreender como as empresas, sejam públicas ou privadas, portam-se mediante a questão da diversidade e inclusão, em face que tais pressupostos são estabelecidos em lei.

Identificar tais diversidades em diferentes situações nas organizações faz-se necessário, uma vez que a partir do momento em que a diversidade é incorporada nas empresas o preconceito e as discriminações diminuem no referido âmbito e no contexto social, e assim determinada organização passa a ter respaldo social ao compreender os diversos pilares da diversidade.

Sendo assim, a presente pesquisa possui como objetivo geral estudar a importância de ações que respeitam a diversidade nas organizações. E como objetivos específicos os seguintes pressupostos: compreender as diversidades e suas aplicações nas organizações e analisar a importância da inserção de questões voltadas à diversidade nos contextos organizacionais.

Os referidos objetivos servem para responder à questão norteadora que embasa a pesquisa, onde a mesma pregoa a seguinte indagação: qual a importância da implementação de ações que respeitem a diversidade em uma organização?

Diante dessas considerações, a opção pelo tema deveu-se à importância de entender como as organizações reagem às mudanças de conceitos sociais inclusivos. O trabalho busca diferentes entendimentos acerca do tema proposto, utilizando de um estudo bibliográfico, onde serão realizadas leituras de materiais já publicados que possam atender às demandas do presente artigo científico.

2 Referêncial teórico

2.1 Diversidade: alguns conceitos

Segundo Fleury (2000, p. 23), "o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta". Diante disto compreende-se a importância de salientar os pressupostos da diversidade, pois em determinados contextos situacionais ela vai assumindo perspectivas mais amplas e mais complexas devido à falta de compreensão da sociedade acerca de seu conceito e de sua relevância.

Em determinadas situações a diversidade é concebida pela gama de culturas presentes em um contexto específico e o que se busca compreender acerca desta gama de culturas é se o respeito mútuo às ideias diferencia entre si. Portanto, segue o trecho postulado por Motta (2007, p. 5):

> [...] mas a diversidade como multiplicidade de culturas, buscando ver – através dos nomes, das coisas e dos conceitos – as ideias que englobam a sua riqueza semântica. Sob essa égide, a diversidade se insere em algo maior mais adiante, em um complexo de significados, crenças e valores que nos constituem e norteiam os pensamentos, discursos e verdades sociais. A diversidade e a diferença são concepções amplamente discutidas na modernidade, mas cujo significado ganha diferentes versões de acordo com os sentidos que se quer atribuir a elas. São conceitos que mudam a partir do contexto e dos interesses sociais, políticos e históricos do momento. A sociedade adota, historicamente, "tipos ideais" de ser humano com parâmetros físicos, psicológicos e de atitude a serem seguidos e exercitados.

De acordo com o trecho acima se compreende que a diversidade é um pressuposto da multiplicidade das mais diversas culturas. Portanto, é algo que deve ser posto em pauta constantemente, em detrimento das necessidades do ser humano em aprender a conviver com ideologias, ações e pessoas diferentes,

tendo em vista a pluralidade existente no mundo e a necessidade que cada pessoa tem de se inserir nos mais diversos contextos situacionais existentes.

Dialogar sobre diversidade é suscitar uma reflexão ampliada sobre a aprendizagem em se conviver com que intitulamos diferente daquilo que o senso comum pregoa.

Ainda mediante o pensamento acima, observa-se que a diversidade é uma questão que deve ser discorrida constantemente, nos mais diversos cenários da sociedade e sob diferentes perspectivas, pois engloba pressupostos que incidem na aceitação das diferenças, e consequentemente em uma vida social harmônica para aquelas pessoas que se diversificam entre si.

Sobre a mesma abordagem, Fleury (2000) define diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social cujos grupos de maioria e de minoria coexistem. Os grupos de maioria são formados por membros que historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Considerando o conceito de minorias, Saji (2005, p.18) diz que "quanto mais distante do reconhecimento das minorias pela sociedade maior será a discriminação como elemento promotor de exclusão social desses grupos."

Dessa maneira, falar sobre diversidade é suscitar uma reflexão atemporal acerca de diferentes povos, ideologias, etnias, necessidades especiais e muitas assuntos que culminam na referida temática.

Apesar de o tema discriminação surgir quase que espontaneamente nas empresas nacionais, não se percebe mudanças significativas. Neste sentido, Fleury (2000, p.19) indica o surgimento de uma sociedade contraditória:

> os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades

> educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial.

No mesmo sentido, Alves e Galeão (2004 apud SAJI, 2005, p.19) explicam:

> A gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar, o que a coloca em tensão com a ideologia da democracia racial. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

2.2 A Importância da Diversidade nas Organizações

A diversidade nas organizações é algo que vem sendo discutido constantemente, tendo em vista a relevância desta temática, pois é sabido que esta cultura em uma empresa, sendo ela pública ou privada, denota um aspecto de heterogeneidade da mesma, tornando-a reconhecida para aqueles que consomem seu produto e/ou ideia.

Segundo Barreiro e outros (2015, p.2):

> esta tendência em voltar-se para o tema também está associada às descobertas de estudos que relacionam a diversidade dos integrantes ao aumento da performance das equipes e, naturalmente, ao aumento dos resultados organizacionais. Portanto, a adoção de práticas de gestão da diversidade tornou-se comum entre as grandes empresas não apenas em decorrência de mudanças e pressões sociais e/ou políticas, mas, também, por questões estratégicas.

Outrossim, o comportamento empresarial relativo à diversidade humana é resultado de uma evolução histórica na área de gestão, diante do surgimento de associações de defesa dos direitos de diversos segmentos da sociedade, elencando propostas relevantes e voltadas para o bem-estar de todos aqueles que compõem o cerco empresarial (MENDES, 2015).

Conforme ressalta Alencar (2015, p. 83):

> desenvolver políticas internas que possam garantir a difusão de uma cultura cidadã e igualitária não se mostra importante apenas no sentido de consolidar uma imagem positiva da empresa no mercado, serve também para proporcionar um ambiente corporativo harmonioso e que respeite as diferenças para seus próprios funcionários.

De acordo com o pensamento explicitado acima, um dos fatores de suma importância para a inserção dessa temática em uma organização são as políticas internas existentes, tendo em vista que através destas é possível inserir um viés de diversidade e assim propiciar um ambiente de colaboração e respeito mútuo perante as diferenças de cada componente do referido cerco, facilitando o trabalho em relação aos objetivos da empresa.

Consequentemente, falar em diversidade não significa apenas inseri-la, mas sim valorizá-la como meio de desenvolvimento de uma organização.

Como observa Fleury (2000, p.25) "Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem.".

Outro fator a ser destacado é que:

> [...] é um conceito que está ligado ao respeito à variedade de atributos de indivíduos e grupos. Dentro das organizações, a diversidade surge para trazer a minoria para dentro do ambiente que historicamente pertence à maioria" (SANTOS et al., 2018, p. 11).

É sabido que "a história das organizações mostra que um novo discurso vem emergindo nos últimos anos. Trata-se do discurso da diversidade" (SANTOS et al., 2018, p. 8); e assim essa proposta de inserção nos âmbitos das organizações suscita inúmeras reflexões, sendo uma delas o questionamento sobre a utilização da mesma, podendo ser pela inclusão social ou como um diferencial competitivo.

Segundo Saji (2005, p. 22):

> a maneira encontrada pelas empresas de promover essa diversidade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos, os programas de diversidade. Eles têm, entre os objetivos, cultivar a diversidade como valor humano e estratégico e capacitar a organização a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela.

Portanto, cada empresa atua de forma diferenciada a fim de conquistar clientela e apesar da diversidade nas empresas ser um pilar para a inclusão social é preciso que as mesmas incorporem tal ideia de forma transparente e verdadeira.

Como citado por Cox (1993 apud SAJI, 2005, p. 58):

> a gestão da diversidade no trabalho traz potencialmente os benefícios de atração e retenção de talentos, participação em mercados diferenciados, promoção da criatividade e inovação,contribuição na solução de problemas, desenvolvimento da flexibilidade organizacional e, como foi acrescentado por Fleury (2000), adiciona valor à organização.

Sendo assim, é de grande relevância compreender que a diversidade consolida-se no cenário das organizações como um pilar que propicia a inclusão de pessoas, que em determinados contextos da história foram excluídos do âmbito empresarial por questões relacionadas ao preconceito e à discriminação.

Interessante destacar que:

> uma questão ainda a ser estudada é o entendimento de que a gestão da diversidade representa um deslocamento de questões políticas, pertencentes à esfera pública, para a esfera das empresas, através de um processo de privatização do social. (ALVES e GALEÃO, 2004 apud SAJI, 2005, p. 57).

O Brasil está entre os membros fundadores da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que tem como objetivo promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter

acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade. E como tal, adotou a Convenção nº 111 do referido órgão, que trata sobre discriminação em matéria de emprego e profissão:

> Artigo 1º
> 1. Para os fins da presente Convenção, o termo "discriminação" compreende:
> a) Toda a distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;
> b) Toda e qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Estado Membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de patrões e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.
> 2. As distinções, exclusões ou preferências fundadas em qualificações exigidas para determinado emprego não são consideradas como discriminação.
> 3. Para fins da presente Convenção as palavras "emprego" e "profissão" incluem não só o acesso à formação profissional, ao emprego e às diferentes profissões, como também as condições de emprego (Convenção sobre Discriminação, 1958).

Neste cenário os legisladores brasileiros apresentaram alguns projetos de leis com o objetivo de incluir de forma preponderante pessoas que no passado não poderiam atuar em organizações, principalmente pessoas com deficiência física, pois eram discriminados no referido âmbito devido às suas limitações, situação que é destacada no seguinte trecho:

> algumas leis foram introduzidas no Brasil com a finalidade de estimular a inclusão de deficientes físicos assegurando cotas em empresas privadas e públicas; cotas para candidaturas de mulheres em cargos eletivos e cotas para a participação de negros nos vestibulares. Isso vem sendo desenvolvido, ora por requisitos

> legais, ora por crenças morais, ora por senso de responsabilidade social ou os três simultaneamente. (QUEIROZ et al., 2010, p. 9).

É importante refletir acerca do pensamento de Queiroz et al. (2010), pois o avanço com relação à diversidade nas organizações é oriundo da criação de Leis que pudessem apoiar a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho que por vezes eram discriminadas, e assim corroborar para que as empresas respeitassem as diferenças, integrando ao seu grupo de funcionários pessoas que já foram estigmatizadas historicamente pela sociedade trabalhista.

A inserção da diversidade em determinadas organizações pressupõe ideais que requerem da empresa uma mudança de postura, tanto em seu âmbito interno como em suas relações externas; dando suporte para que o propósito da inclusão seja utilizado de forma mais ativa na sociedade como um todo.

Neste sentido, Thomas Jr (1990 apud SAJI, 2005, p. 22) indica "que o objetivo maior de um programa de gestão da diversidade não é assimilar as minorias dentro da cultura dominante da maioria, mas sim, criar uma cultura heterogênea dominante, pois é desta forma que a sociedade se representa."

A diversidade em uma instituição engloba diferentes ações e aceitações. Portanto compreende-se o seguinte postulado:

> a diversidade da força de trabalho dada por aspectos do gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e deficiência tem causado mudança de perfil impondo às empresas novos desafios e demandas. De acordo com a história, os homossexuais de ambos os gêneros, igualmente como as outras minorias, têm sido alvo de atitudes discriminatórias. Desta forma, mesmo com toda a evolução jurídica e cultural conquistada no século XXI, ainda não foi o bastante para garantir aos homossexuais uma cidadania plena, livre de preconceitos. (MEDEIROS et al., 2014, p. 8)

A partir do pensamento exposto acima é possível destacar que na contemporaneidade a luta pela diversidade no cenário das organizações é frequente, porém, ao realizar-se um paralelo do

passado com o presente percebem-se os avanços conquistados pelas pessoas que não possuíam espaço no mercado de trabalho.

Vale destacar que "o tema diversidade é muito relevante para os estudos organizacionais. As organizações constituem um retrato do Brasil, país continental cujas diferenças entre cidades, estados e regiões são bastante acentuadas" (LEITE et al., 2015, p. 3). Contudo é preciso que exista uma revisão de determinadas posturas adotadas por algumas empresas, independentemente de sua origem (pública ou privada), pois a diversidade atribui à empresa uma ideia de receptividade, onde todo o grupo que a compõem possa ser tratado de forma igualitária, sem levar em consideração os chamados fatores diferenciadores.

Diante disto explana-se que "a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho" (SARAIVA; IRIGARY, 2009, p. 338).

É relevante então compreender o âmago das questões que culminam a inserção da diversidade em uma empresa e qual sua importância para aqueles que sofrem com limitações, sejam elas físicas, sociais ou de qualquer outra forma. Deste modo, é de suma importância discorrer acerca dos pressupostos que validam a gestão como responsável por inserir o tema no cenário das organizações.

2.3 Diversidade e Gestão nas Organizações

A adoção de práticas de gestão da diversidade nas organizações, além de torná-las socialmente responsáveis, está associada à melhores resultados organizacionais e apresenta um diferencial competitivo para as empresas (BARREIRO et al., 2015). Portanto, cabe à gestão propiciar políticas que insiram de forma efetiva a diversidade no âmbito empresarial.

A forma encontrada pelas organizações de promover essa igualdade tem sido a inclusão em seus programas de gestão corporativos. Eles têm, entre os objetivos, cultivar a diversidade como

valor humano e estratégico e capacitar a empresa a ter uma visão global e integrada da sociedade e, assim, atuar sobre ela (SAJI, 2005).

A gestão favorece a diversidade a partir do momento que encara que vivemos em uma sociedade plural e passa a incorporar valores e diretrizes que façam com que sua empresa tenha respaldo em contratar serviços de pessoas de diferentes tipos, ações, limitações e ideologias, para assim inserir de forma efetiva a diversidade no cerco organizacional, conforme reforça Valadão Júnior e outros (2011, p. 5):

> [...] os gestores adotam práticas de gestão de pessoas inovadoras e criativas de modo a propiciar um excelente local de trabalho. Dentre essas práticas, a gestão da diversidade tem se mostrado como uma possibilidade de influenciar, positivamente, o ambiente de trabalho. Abordar tema dessa envergadura exige esforços no sentido de delinear um foco de pesquisa. Embora a discussão sobre diversidade nas organizações tenha recebido maior interesse nas últimas décadas, a gestão da diversidade caminha a passos mais lentos.

Diante do pensamento acima se pode destacar que é preciso que a chamada gestão de diversidade seja proeminente em suas ações, isto é, busque sensibilizar a organização que está gerindo acerca da importância de se incorporar ações que viabilizem a existência da diversidade neste cenário, que por determinado tempo da história viu-se como um fator de exclusão para as pessoas que não se enquadravam em um perfil unilateral, ou seja, pessoas que não apresentassem limitações sejam elas sociais, físicas, comportamentais, etc.

Vale salientar que "o conceito de diversidade encontra-se em discussão e demanda atenção de pesquisadores e gestores quando se trata de levar o termo para o campo das organizações" (VALADÃO JÚNIOR et al., 2011, p. 3); isto é, a teoria explicita a importância da diversidade para o cenário empresarial, mas é preciso que gestores compreendam a utilização dessa vertente na prática, pois desafios existem, porém através de compreensão e comportamento crítico

diante das adversidades, o gestor conseguirá inserir de forma efetiva a diversidade no cenário das organizações.

É sabido que a diversidade nas organizações, mesmo no cenário contemporâneo, ainda é um desafio para a gestão, pois é preciso que através de políticas gestoras sejam coibidas quaisquer ações consideradas discriminatórias, pelo gestor e pela legislação vigente no país.

Assim, como enfatiza Valadão Júnior e outros (2011, p.8):

> [...] a gestão da diversidade nas organizações é importante, pois permite a todos um desenvolvimento completo do seu potencial para atingir os objetivos da empresa, não devendo ser reduzido a ações anti-discriminatórias.

O que corrobora com a questão de que a gestão deve realizar ações que possam coibir a discriminação no cenário empresarial, e que todos possam trabalhar de forma igualitária, com direitos e deveres que sejam acessíveis às necessidades daqueles que compõem o referido âmbito.

Outro fator a ser destacado, segundo Valadão Júnior e outros (2011, p.5):

> [...] os gestores que optam por não gerenciar a diversidade presente em seu corpo de funcionários podem atrair reflexos em âmbitos sociais, uma vez que irão contribuir para manter e aumentar as diferenças entre os grupos existentes na sociedade.

E assim, destaca-se a ideia de que é preciso que a gestão incorpore ideias que respeitem as diferenças e perpasse para a organização como um todo.

Confirmando a ideia de Saji (2005), é necessário então, desenvolver os sistemas organizacionais de forma que garantam às minorias as mesmas condições para se atingir resultados, modificando os modelos de gerenciamento e comportamento comuns dos empregados, evitando desse modo criar mais discriminação e buscar a justiça.

Sendo assim a empresa deve criar ações que possam promover a igualdade em conformidade com seus interesses e do interesse daqueles que atuam no referido contexto. Não obstante, a partir do momento em que a gestão passa a ignorar a importância de diversificar quanto aos funcionários que compõem determinada organização, possivelmente a empresa será considerada fora do atual contexto da inclusão.

> É possível compreender que a gestão da diversidade nas empresas apresenta muitas vantagens que podem contribuir para que a organização e o indivíduo alcancem seus objetivos, pois essa estratégia permite que cada funcionário trabalhe com o melhor de si e se identifiquem cada vez mais com os valores da organização. Porém, os resultados alcançados com a gestão da diversidade mostram-se no médio e em longo prazo. Por sua vez, a demora para visualizar os efeitos dessa estratégia administrativa pode desestimular muitos gestores. (VALADÃO JÚNIOR et al., 2011, p. 29)

De acordo com o trecho acima é possível refletir sobre a importância de uma gestão comprometida em estabelecer parâmetros gestores que culminem na inserção da diversidade, e que cada um dos partícipes do referido âmbito compreendam as especificidades do outro, sabendo respeitar as potencialidades e limitações de todos os componentes do cerco organizacional.

Para isso é preciso que a iniciativa parta dos gestores, que os mesmos mostrem-se flexíveis com esta proposta nas organizações e que busquem sempre apresentar exemplos para que toda a empresa compreenda que as diferençasdevemcoexistir no âmbito das organizações.

3 Metodologia

O percurso metodológico de uma pesquisa científica é de suma importância para validar a mesma perante as ideias que propõe e o método utilizado deve estar estritamente relacionado

aos objetivos do pesquisador e como o mesmo pretende utilizar das fontes de pesquisa para obter resultados satisfatórios.

Sendo assim, este trabalho foi elaborado com base em pesquisas bibliográficas, nas quais foram analisados os posicionamentos existentes sobre o tema,a partir de referências teóricas publicadas em documentos (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

De acordo com Freitas e Prodanov (2013) a pesquisa bibliográfica salienta grande importância, uma vez que a coleta de fatos relevantes ocorre em materiais já publicados, que podem ser livros, revistas, artigos, monografias, teses, dissertações e etc., fatores que dão expressão ao trabalho, pois mostra que o pesquisador buscou em fontes sustentáveis a defesa de seu ponto de vista em relação aos seus objetivos e questões norteadoras.

Portanto o estudo tem por base a análise de artigos científicos, periódicos especializados, legislações, a fim de se expor as posições existentes sobre o tema proposto, procurando apresentar soluções aos problemas apresentados no presente artigo.

A abordagem da pesquisa é de cunho qualitativo, isto é, os fatos serão explicitados de maneira simplificada, sem a necessidade de transcrevê-los em números. A pesquisa qualitativa propicia ao pesquisador uma maior aproximação com a temática proposta, satisfazendo os anseios do mesmo em relação aos seus objetivos (GIL, 2010).

O viés utilizado neste trabalho é de cunho exploratório, no qual o pesquisador irá explorar de forma crítica postulados que estão associados com a temática estudada, e assim poder explicitar suas ideias norteadas por autores que discorrem com propriedade o tema proposto.

4 Considerações finais

A diversidade, de modo geral, é uma temática bastante discutida em todos os cenários sociais: escola, trabalho, igrejas,

cursos, fóruns, e etc. Diante disto, este estudo buscou compreender estas diferenças na perspectiva das organizações, visto que é preconizado por lei o respeito às disparidades e a importância de trabalhar-se com a mesma.

A pesquisa apresentou pressupostos que convergem para uma discussão contemporânea da inserção da diversidade das empresas e qual a importância disto para a ascensão das mesmas, visto que trabalhar com uma equipe plural pode tornar-se mais edificante do que um cerco empresarial apenas com pessoas consideradas convencionalmente aptas.

Portanto é preciso que a diversidade seja empregada tanto na construção de uma empresa como nas ações do gestor e dos funcionários diante da mesma, para assim considerar que o referido âmbito realmente validou a ideia de trabalhar com o que se chama de diferente.

Diante do exposto, este artigo ao apresentar ideias de alguns autores, buscou suscitar a reflexão de como as diferenças vêm sendo empregada nas organizações na contemporaneidade; e assim refletir a importância do respeito mútuo e da não discriminação, independentemente dos motivos, em uma organização.

No passado foi observada uma resistência em aderir pressupostos da diversidade, principalmente no mercado de trabalho e isto vem sendo vencido por meio de políticas de trabalho nas organizações e também por meio de leis vigentes no Brasil que buscam inserir de forma efetiva nas organizações aqueles que por algum motivo sejam discriminados na sociedade.

Partindo deste pressuposto a pesquisa atendeu seus objetivos de forma satisfatória, aguçando a necessidade da criação de outros estudos mais ampliados direcionados a temática, pois o estudo mostrou-se relevante e atemporal, se observado sua proposta em discutir sobre um tema que faz parte dos anseios sociais.

5 Referências

ALENCAR, Wladimir Cerveira de. Os Direitos Humanos no mundo do trabalho: raça e gênero nas organizações – um olhar sobre nós mesmos. **Os Cadernos ZygmuntBauman**. vol. 5, num. 10,p.82-102 2015. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bauman/article/view/4171>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BARREIRO, Jose Henrique de L. C. Dieguezet al. Diversidade nas organizações: uma análise de resultados**.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/4100>. Acesso em: 19 abr. 2018.

BRASIL, República Federativa. **Decreto No 62.150, DE 19 DE JANEIRO DE 1968.** Promulga a Convenção nº 111 da OIT. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D62150.htm>. Acesso em: 3 set. 2018.

BRASIL, República Federativa. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 3 set. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da.**Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2007.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol40-num3-2000/gerenciando-diversidade-cultural-experiencias-empresas-brasileiras>. Acesso em: 20 abr. 2018.

FREITAS, Ernani César; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 3 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Cesar Eduardo et al. **Diversidade nas Organizações**: uma análise de resultados. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290146546_Diversidade_Nas_Organizacoes_uma_analise_de_resultados>. Acesso em: 3 set. 2018.

MEDEIROS, Gabriel ThamiChalubet al. **A Diversidade nas Organizações Contemporâneas**: um Enfoque na Transversalidade de Gênero. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf>. Acesso em: 1 set. 2018.

MENDES, Rodrigo Hübner Mendes. Diversidade Humana nas Organizações:Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial. **Dissertação**. Mestrado em Administração de Empresas. 105f. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

MOTTA, Silvia. **Diversidade e diferença**: um desafio na educação infantil. 2007. Disponível em: <http://www3.fe.usp.br/secoes/inst/novo/agenda_eventos/inscricoes/PDF_SWF/14940.pdf> Acesso em: 2 set. 2018.

QUEIROZ, Helena Maria Gomes et al. **Diversidade nas Organizações**: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor737.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. Gestão da Diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro. **Dissertação**. Mestrado Profissional em Administração. 62f. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em <http://www.anais.ueg.br/index.php/cepe/article/download/5933/3708>. Acesso em: 5 set.2018.

SANTOS, Jean Victor de Melo et al. **Diversidade nas organizações**: inclusão social ou estratégia competitiva? 2018. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>. Acesso em: 3 set. 2018.

SARAIVA, Luís Alex; IRIGARY, Hélio Arthur. **Políticas de diversidade nas organizações**: uma questão de discurso? ERA, São Paulo, v. 49, n. 3, jul./set., 2009, p. 337-348. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf> Acesso em: 31 ago. 2018.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado et al. **Gestão da Diversidade nas Organizações**: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR264.pdf>. Acesso em: 3 set. 2018.

10

Qualidade de vida no trabalho dos profissionais da hotelaria: um estudo de caso sobre um hotel de médio porte na cidade de Luís Correia, Piauí

Joyce do Carmo Teles Veras[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]

1 Introdução

O sistema de escala no trabalho em hotéis é muitas vezes adotado de uma forma não humanizada. Durante a época de feriados e festividades em que se exige um maior fluxo de trabalho, muitos colaboradores gostariam de estar em família ou em outros círculos sociais. A natureza do trabalho hoteleiro exige uma dedicação extremaque muitas vezes não propicia o bem estar físico e mental dos funcionários.

Nos últimos anos muito tem se falado em Qualidade de Vida no Trabalho, sobretudo sobre o atendimento humanizado que não

[1]Bacharel em Administração com Habilitação em Turismo pela Faculdade Piauiense (FAP - Parnaíba), Pós-graduada em Planejamento e Gestão de Eventos pela Faculdade Piauiense (FAP – Teresina) e Bacharelanda em Psicologia pela Faculdade Uninassau (Parnaíba). E-mail: joyceveras@hotmail.com

[2]Mestra em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Especialista em Recursos Humanos pela Universidade Federal do Piauí – UFPI. Professora do Instituto Federal do Piauí – IFPIe membro do grupo de pesquisa NESI: núcleo de estratégia, sustentabilidade e inovação.E-mail: auristela.melo@ifpi.edu.br.

se limita somente ao espaço hospitalar, mas em todo o contexto da hospitalidade, especialmente no ramo turístico.

Para que aqueles que servem os hóspedes sintam-se bem e tenham o reconhecimento como parte integral e de grande importância para o sucesso do atendimento desde o processo de prospecção dos clientes até o momento do *check out* e processo de pós venda, é necessário que se faça uma análise sobre os pormenores que rodeiam os processos de QVT na empresa para que estes colaboradores sintam-se bem e felizes, gerando um consequente resultado positivo para o hotel, pois os hóspedes estarão sendo atendidos por funcionários motivados e cientes de seus papéis fundamentais dentro da empresa. Diante do exposto, apresentamos como problema para este trabalho: como a qualidade de vida no trabalho pode influenciar os colaboradores a serem mais humanizados no ramo da hotelaria?

Pouco se aborda sobre QVT no ramo da hotelaria. Sabendo da importância da temática para os trabalhadores e na busca de meios para a valorização de pessoal, assim como para evidenciar a qualidade de vida dos funcionários, é que justifica-se a temática deste estudo. Visto que não foi encontrado nenhuma pesquisa realizada acerca do tema na cidade de Luís Correia, uma cidade turística com potencial para crescimento e desenvolvimento na área de hospitalidade e marcada pela constante inserção de novas empresas do ramo hoteleiro.

A importância da aplicabilidade de processos internos que evidenciem a qualidade de vida no trabalho no ramo hoteleiro não pode ser esquecida de modo que os funcionários sejam vistos como fator fundamental para o sucesso no atendimento direto dos clientes externos e consequente sucesso da empresa, pois a equipe que trabalha motivada apresentará um maior nível de qualidade no atendimento aos clientes.

Como a qualidade de vida no trabalho pode influenciar os colaboradores a serem mais humanizados no ramo da hotelaria foi a problemática deste estudo que apresentou como objetivo geral:

avaliar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do ramo hoteleiro em um hotel de médio porte na cidade de Luís Correia-PI.

Como objetivos específicos o estudo apresentou: analisar o nível de satisfação dos profissionais da hotelaria como possibilidade de reflexo em um atendimento verdadeiramente humanizado e identificar meios de valorização pessoal destes colaboradores da hotelaria.

O bem-estar físico e emocional dos colaboradores repercutirá diretamente no atendimento ao cliente. Seu bem-estar psicológico também se trata de uma forte vertente primordial para que todos os processos que envolvem a chegada de um hóspede sejam realizados de forma mais prazerosa, estes pontos quando trabalhados de maneira direcionada e correta acarretará também em ganhos para a empresa.

2 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Limongi-França (1996, p. 9) a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser entendida como sendo "o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho".

Segundo Chiavenato (2010, p. 487):

> o conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. [...].

Corroborando o exposto, entendemos que as empresas que possuem líderes com competências através da Gestão Estratégica de Pessoas, tendem a ter um bom nível de reconhecimento dos trabalhadores através dos investimentos realizados voltados para este público interno e que automaticamente estará investindo na clientela externa, ou seja, seus consumidores e isto está

diretamente ligado à forma como os empregados se sentem dentro da organização. Desta forma, a QVT está diretamente ligada à realização pessoal através dos esforços dos trabalhadores em seu local de trabalho.

Segundo Gil (2010, p. 201):

> o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. [...]. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. [...].

Neste contexto, entende-se que o autor enxerga a necessidade de se trabalhar com empregados motivados. É preciso o entendimento dos gestores de que o atendimento humanizado não refere-se somente junto aos clientes, mas, também com sua equipe de trabalho, composta por seres humanos dotados de várias particularidades, com sonhos, expectativas e sobretudo uma visão de que o trabalho não privar um ser humano de seu meio social e familiar, a motivação traz uma melhoria das satisfações dos hoteleiros e isto pode ser identificado de forma mais pontual quando se leva em consideração os componentes da QVT.

Segundo Vitorio et al (2012, p. 2):

> torna-se relevante investir na qualidade de vida dos trabalhadores da rede hoteleira visando ao alcance de posições competitivas, por meio do foco na qualificação e na valorização das pessoas, adotando-se modelos de gestão participativos e inovadores como preconizam as teorias organizacionais contemporâneas. Tendo em vista que, atualmente uma organização que possui um programa de qualidade de vida para o trabalhador consegue competitividade no mercado, diferenciação, boa visibilidade pela sociedade, cultura organizacional forte e, consequentemente, um bom clima organizacional se preocupando com a integração do ser humano através de uma visão holística dele.

Corroborando o exposto acima, no âmbito da hotelaria, as ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho estão muito além da satisfação pessoal do empregado com os trabalhos executados, sendo necessário um atendimento realmente humanizado voltado para os hoteleiros que muitas vezes trabalham em escalas de revezamento que não propiciam um convívio com a vida familiar e/ou social.

3 Hotelaria e os profissionais atuantes na área

Maurício e Ramos (2011, p. 105), definem uma empresa afirma que "pode-se entender uma empresa hoteleira como uma organização que, mediante o pagamento de diárias oferece alojamento a clientes de forma indiscriminada. É uma pessoa jurídica que explora ou administra um meio de hospedagem".

Segundo CASTELLI (1992), pode-se considerar como hotel os estabelecimentos comerciais de hospedagem, que oferece diretamente aposentos com mobília, possuem banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, e que oferece serviço completo de alimentação, além de outros serviços atinentes à atividade hoteleira.

O setor da hotelaria, incluso na demanda turística de todas as regiões tem como objetivo principal a prestação de serviço direto ao consumidor (hóspede) com o intuito de satisfazer totalmente suas necessidades e desejos.

Segundo Crisóstomo (2004, p. 118):

> no setor de serviços, mais especificamente nos casos de turismo e hotelaria, para que haja a inseparabilidade entre o fornecedor e o consumidor, ambos devem estar sintonizados quando a transação ocorrer. Podemos interpretar inseparabilidade como parte fundamental na prestação de serviços, pois o contato direto de empregados com o consumidor é parte imprescindível do produto.

Levando-se em consideração o exposto acima, entende-se a pressão que os sujeitos atuantes na hotelaria sofrem todos os dias. É exigido um padrão de excelência desde a imagem pessoal, postura corporal, vestimentas e a qualidade em um atendimento que deve ser impecável. Esta exigência pela natureza da atividade hoteleira pode vir a se tornar um fardo para os colaboradores, visto que antes de serem profissionais da hotelaria, são seres humanos dotados de subjetividades únicas e particulares.

Sobre a atuação do profissional na hotelaria e a busca de meios para sua valorização, Simoni e Bandeira (2012, p. 6) afirmam que:

> deve-se ainda ter um treinamento permanente, buscar o bem-estar do colaborador e de toda a sua família e o mais importante de tudo tornar o local de trabalho uma opção profissional e não somente o que resta para se trabalhar. Ainda para se ter uma excelência no atendimento deve se ter uma equipe eficiente, as gerências devem ser criadas pelo crescimento e desenvolvimento de quadros inferiores com competência, o colaborador deve gerar produtividade nas atividades desenvolvidas, no entanto a empresa deve reconhecer este trabalho e dar uma recompensa para isso.

"É uma profissão que vem sendo exercida há milhares de anos, podendo ser percebida desde a época das cavernas. A hotelaria vem se modificando ao longo dos anos, carregando as experiências do passado e se ajustando a necessidade do mundo contemporâneo". (VALLEN, 2003 apud MAURÍCIO E RAMOS, 2011, p. 105).

Segundo Vitorio et al (2012, p. 3 e 4):

> considerando que a atividade hoteleira tem apresentado características de flexibilidade na sua dinâmica, tanto na configuração do trabalho como em suas relações, por classificar-se como organizações de bens de serviço, cuja finalidade principal é o fornecimento de hospedagem , alimentação, segurança, além de vários outros serviços coligados à atividade de bem receber, pode-se depreender que há a necessidade de um maior

> conhecimento das suas características e processos, sobretudo os que dizem respeito à gestão dos seus recursos humanos.

A citação corrobora a importância que os recursos humanos possuem para o bom andamento da atividade hoteleira e o quando a prestação de serviço com qualidade está diretamente ligada ao sem bem estar no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais criadas no ambiente de trabalho, o que implica na Qualidade de Vida do trabalhador.

Castelli (2003 p. 77), afirma que: "satisfazer as pessoas significa atender as suas necessidades, as necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem necessariamente compromisso, tais como: empregados, clientes, acionistas e vizinhos. "

O recurso humano é parte primordial para o sucesso no atendimento, o que vai desde o primeiro contato através de um setor comercial/reservas, procedimentos de *check in* realizado pelos recepcionistas, equipe de governança junto às camareiras que irão arrumar o quarto, fazer repasses e arrumar a cama de forma padronizada, equipe de manutenção que cuida de todos os detalhes para que tudo funcione perfeitamente bem, frente de trabalho de recreação que irá cuidar do entretenimento dos hóspedes dentro do hotel, equipe de A&B(Alimentos e Bebidas) que cuida de toda a alimentação e bebidas e assim por diante.

Maurício e Ramos (2011, p.107), citam a importância dos colaboradores na hotelaria fazendo uma ligação direta com a hospitalidade, quando afirmam que "o conceito de cliente interno se diferencia e colabora no relacionamento e funcionamento interpessoal a partir do momento que passam a entender a importância de cada pessoa dentro da empresa".

Corroborando o exposto, é importante reconhecer que o ato de hospedar alguém se trata de um serviço, um bem intangível em que o cliente somente poderá usufruir deste bem diretamente ao utilizar o serviço pelo qual está pagando. Diante disto, podem-se

fazer diferentes juízos de valor, sobre o que é oferecido pela empresa, visto que cada indivíduo possui diferentes percepções.

Conforme falam os autores Milton e Vale (2013), é muito importante que se dê a fundamental valoração para os profissionais atuantes na hotelaria, eles são fundamentais para a sobrevivência e o crescimento equilibrado e sustentável dos equipamentos turísticos neste meio de alta competitividade que é o Turismo e a Hotelaria, assim os serviços prestados necessitam sempre estar de acordo com as expectativas naturalmente geradas nos clientes.

4 Metodologia

Gil (2008) explica que uma pesquisa determina-se como um conjunto de artifícios, acompanhada de propostas para solucionar um problema, as quais têm por base procedimentos racionais e sistemáticos.

O estudo foi realizado através de material bibliográfico sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) levando-se em consideração as principais teorias e componentes de QVT. A abordagem da pesquisa foi de cunho qualitativo com estratégia do estudo de caso.

> O método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmo, sentem e pensam (MINAYO, 2007, p. 57).

O hotel possui 70 colaboradores, mas por critério de acessibilidade os questionários foram aplicados com 18 dos 19 colaboradores efetivos, resultando em 25,7% do total do universo em questão.

O direcionamento do estudo de caso se deu com os funcionários efetivos que trabalham em escala de revezamento mensal com carga horária semana de 44h (escala 6x1), sendo uma

folga semanal e um domingo por mês, com exceção dos recepcionistas que trabalham em escala 12x36, todos conforme legislação trabalhista.

Todos os funcionários que participaram da pesquisa possuem no mínimo 10 (dez) meses de empresa e distribuem-se nos setores da Administração e operacioanal do hotelcomo: recursos humanos, governança, administração, vendas, tecnologia da informação, motoristas, recepção, lavanderia, recreação, alimentos e bebidas.

Foram aplicados questionários com perguntas estruturadas, tendo como referência o questionário TQWL-42 (PEDROSO, 2010),as perguntas norteiam a Qualidade de Vida no trabalho e são aptas para serem aplicadas diretamente no ramo da hotelaria, porém, algumas questões utilizadas foram adaptadas para melhor atender o objetivo final da pesquisa.

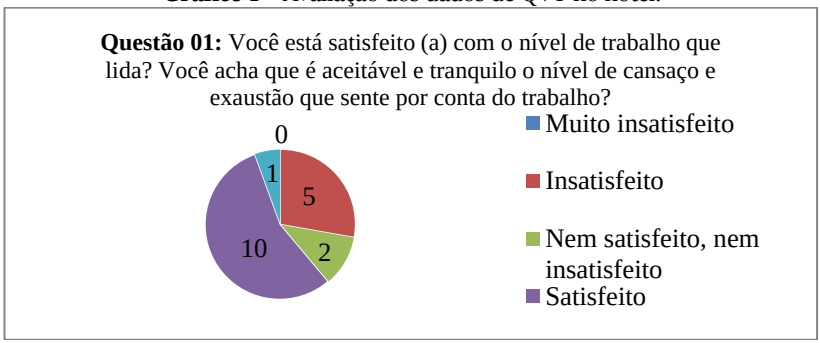
5 Análise dos resultados

Para arealização deste trabalho foi pesquisado um hotel de médio porte localizado na cidade de Luís Correia, no estado do Piauí. O hotel conta com 75 apartamentos, 05 suítes e 04 casas, que totalizam no ano de 2018 uma capacidade instalada de 292 leitos. A empresa conta com 70 funcionários, sendo estes efetivos e terceirizados que atuam dentro do complexo mais especificamente nas áreas de serviços gerais e A&B (Alimentos e Bebidas).

A avaliação dos questionários visou à percepção sobre a qualidade de vida dos colaboradores eo resultado da aplicação dos mesmos encontra-se nos quadros abaixo.

Na primeira questão em que se abordou a respeito do nível de cansaço que os colaboradores sentem mediante suas demandas de trabalho, observa-se um resultado positivo no qual 10 (dez) pessoas sentem-se satisfeitas com o nível de trabalho com que lidam no dia a dia do hotel, perfazendo um total de 56% do total analisado.

Gráfico 1 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.

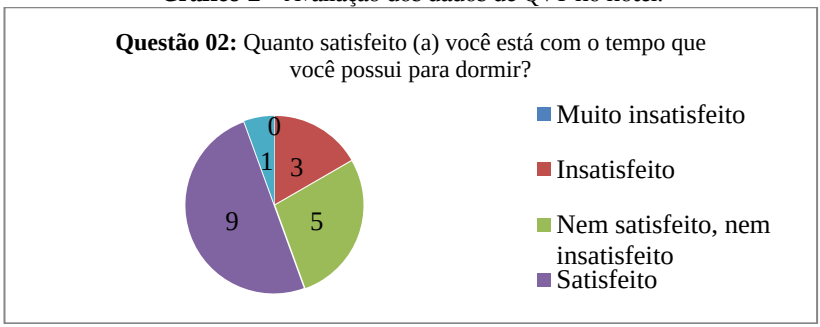


Fonte: elaborado pela autora (2018)

Estima-se que o cansaço neste caso está mais interligado ao *stress* emocional por conta da natureza da própria atividade através das escalas de revezamento, visto que a maioria dos participantes não realiza trabalhos diretamente operacionais, ou seja, os trabalhos realizados por estes profissionais não causam um desgaste físico direto.

Na questão seguinte, os entrevistados foram questionados acerca do tempo que possuem para dormir entre as jornadas de trabalho. Conforme exposto no gráfico 2, a empresa apresenta um resultado positivo, com um total de 50% dos funcionários que afirmam se sentirem satisfeitos" com o tempo disponível para descanso.

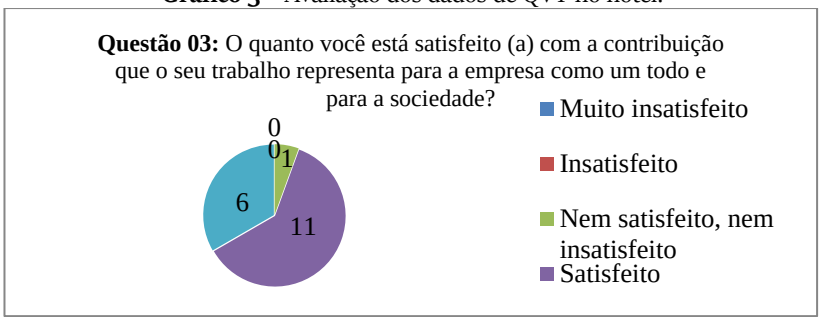
Gráfico 2 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



Fonte**:**elaborado pela autora (2018)

Sabendo-se que uma boa noite de sono interfere diretamente no bem-estar físico e emocinal de qualquer ser humano, a empresa mostra-se preocupada em cumprir de forma correta a jornada de descanso entre as escalas de trabalho diárias, o que proporciona um resultado positivo.

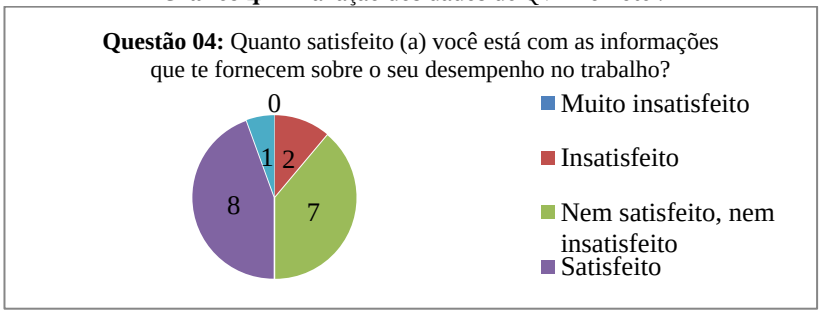
Gráfico 3 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



Fonte: elaborado pela autora (2018)

No gráfico 3, apresenta-se o resultado obtivo sobre a satisfaçãos dos profissionais em relação à contribuição da empresa com a sociedade. Presente em todo o país, a Instituição é reconhecida com muitarelevância para a sociedade. A pesquisa aplicada indica um total de 33% dos colaboradores que afirmam estar "muito satisfeitos" e 61% "satisfeitos" e somente 01 funcionário(a) está no meio termo entre "nem satisfeito, nem insatisfeito". Um reconhecimento muito positivo para a empresa.

Gráfico 4 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



Fonte: elaborado pela autora (2018)

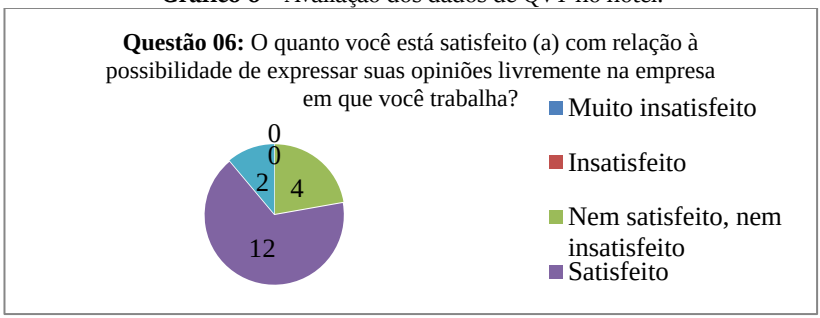
Sobre o *feedback* recebido no ambiente de trabalho, se percebe um número mínimo de funcionários que afirmam estar insatisfeitos, somente duas pessoas que representam 11% do total. Uma pessoa afirma estar muito satisfeita. Outro dado interessante é que 08 funcionários que representam 44% da totalidade afirmam estarem "satisfeitos" com o retorno que recebem de seu trabalho, porém, 39% (07 pessoas) afimam "nem satisfeito, nem insatisfeito", o que parece que boa parte parece estar vinculada somente às tarefas que executam costumeiramente sem atribuir muita importância ao que já está sendo feito automaticamente através dos processos padrões.

Gráfico 5 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Em relação à contribuição da empresa para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, apresentamos um total de 11%, onde 08 (oito) funcionários afirmam estarem satisfeitos com o apoio que a empresa concede para seu desenvolvimento profissional. Isto é um sinal positivo, mostra que a empresa busca o aperfeiçoamento dos colaboradores além de seu crescimento e desenvolvimento profissional contribuindo com o bom andamento dos próprios processos internos e ao perceber isto, o colaborador tende a reconhecer a Instituição como fonte estruturadora de sua vida não somente em termos financeiros, mas como um meio transformador de sua evolução pessoal e profissional.

Gráfico 6 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.

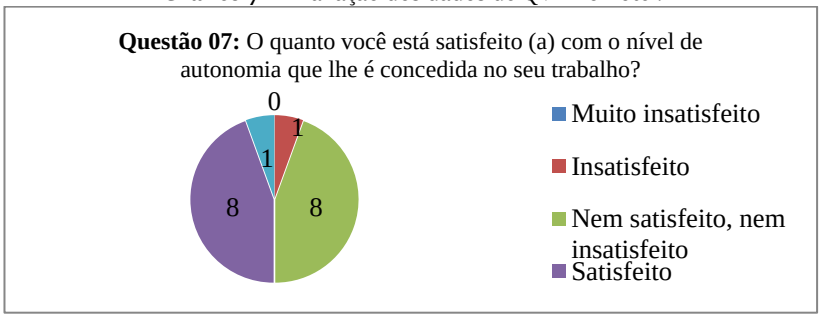


Fonte: elaborado pela autora (2018).

Uma equipe coordenada por um gestor que compreende a necessidade de diálogo e sempre está disponívelpara ouvir novas ideias e opiniões de seus funcionários tende a realizar um trabalho diferenciado pautado na premissa de oferecer um bom relacionamento interpessoal e consequentemente fazer com que esta equipe produza mais e melhor. Nesta questão apresentamos também um resultado bem positivo. 12 (doze) funcionários afirmam que estão satisfeitos com a possibilidade de expressar suas opiniões livremente junto ao gestor da empresa.

Em seguida, apresentamos um resultado equilibrado no que diz respeito ao nível de satisfação que os colaboradores sentem em relação à autonomia que recebem no trabalho.

Gráfico 7 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.

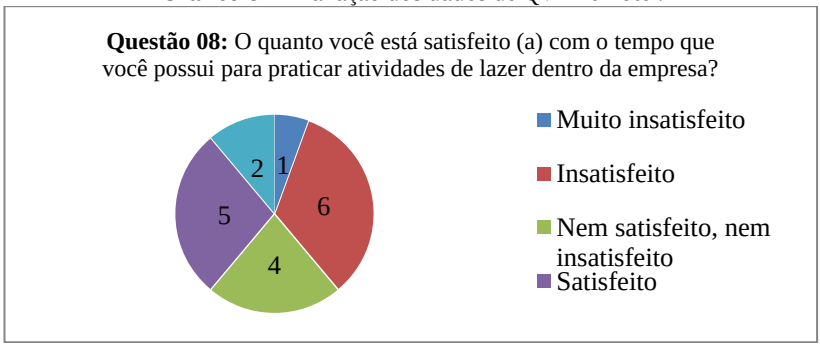


Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Percebe-se que nenhum colaborador respondeu que está "muito insatisfeito" e um (a) afirma estar "insatisfeito(a)". Em contrapartida, apresentamos 01 um(a) funcionário (a) que diz estar "muito satisfeito(a)". Já 08 (oito) colaboradores que afirmam "nem satisfeito, nem insatisfeito" e 08 (oito) que dizem se sentirem "satisfeitos" com a autonomia que recebem no ambiente de trabalho para executar suas tarefas.

A empresa estudada apresenta vários processos burocráticos internos e que não podem ser mudados por conta da própria natureza da atividade e isto é reflexo nas respostas de alguns colaboradores que pensam na ideia de "tanto faz" ter autonimia ou não, pois os processos deverão ser sempre os mesmos.

Gráfico 8 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



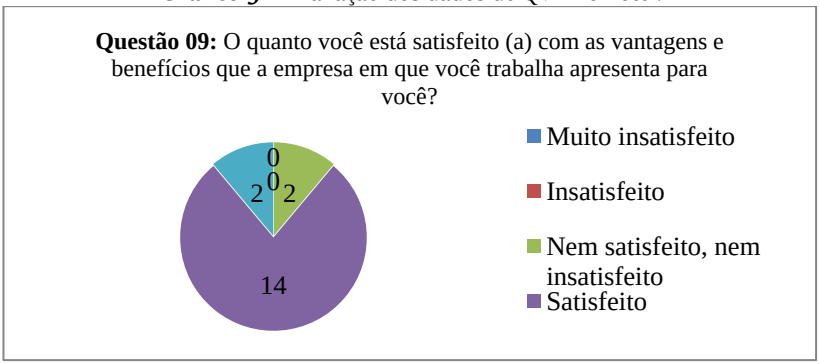
Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A questão apresentada no gráfico 08, diz respeito a algo que é muito almejado por profissionais que trabalham em qualquer área, mas que afetam diretamente aqueles que atuam em um ambiente que exija muita dedicaçao especialmente em dias nos quais muitos estão usufruindo do lazer. Apresentamos um resultado negativo onde 33% dos entrevistados afimar uma insatisfação em relação ao tempo que possuem para praticar atividades de lazer dentro da empresa. Segundo relatos, isto tem melhorado bastante no último ano, porém a natureza da atividade

ainda exige muito dos mesmos e acaba afetando diretamente o bem estar físico e emocional destes colaboradores.

Em contrapartida, 28% dos funcionários afirmam estar satisfeitos com o tempo que possuem para lazer dentro da empresa. Atualmente não existe um programa direcionado para este fimespecificamente, porém, a gestão busca prover meios de entrosamento entre os funcionários, além de buscar meios para que os mesmos sintam-se reconhecidos no ambiente de trabalho em datas comemorativas e/ou pontuais onde encontra-se momentos para que os mesmos possam usufruir um pouco dos serviços que o hotel oferece aos hóspedes.

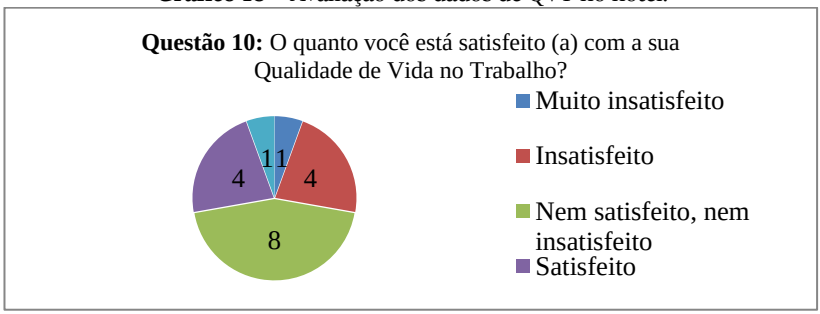
Gráfico 9 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



Fonte: Pesquisa direta (2018).

O gráfico 09 apresenta um resultado excelente em relação ao reconhecimento dos colaboradores em relação aos benefícios que a empresa oferece. Percebe-se uma resposta vazia para as afirmações "muito insatisfeito" e "insatisfeito" e 14 (quatorze) afirmações para a resposta "satisfeito". Atualmente a empresa oferece transporte e alimentação no local de trabalho e isto é segundo os colaboradores um dos grandes diferenciais, além do fato da pontualidade no pagamento dos salários que também é algo apontado como fator positivo pelos colaboradores.

Gráfico 10 – Avaliação dos dados de QVT no hotel.



Fonte: Pesquisa direta (2018).

O último gráfico, apresenta o questionamento central da pequisa: A Qualiade de Vida no Trabalho. Notamos que grande parte dos colaboradores respondeu "nem satisfeito, nem insatisfeito". Provavelmente boa parte destes não percebe que a QVT está diretamente ligada à todas as questões abordadas anteriormente. Muitos afirmam que atualmente existe uma real qualidade de vida pela melhora nos relacionamentos interpessoais, porém, muitos estão fadados a viver a natureza da atividade pois segundo os mesmos, não há nada a ser feito para que possam ter um pouco mais de vivência com a família, que é o questionamento principal.

Os relatos são sempre os mesmos: gostariam de mais tempo com a família. Mais tempo para lazer fora da empresa e não em suas dependências.

5 Considerações finais

Na sociedade atual o trabalho não pode mais ser visto apenas como fonte geradora de receita para o trabalhador, mas sim como uma fonte de realização pessoal. Assim, os profissionais mais motivados são aqueles que conseguem enxergar oportunidades de crescimento e, além disso, encontram meios de conciliação entre a vida profissional e pessoal e não aqueles que possuem apenas os maiores salários.

Identificou-se uma boa satisfação dos funcionários no que se refere à atuação profissional no hotel analisado, monstrando uma gestão participativa e humanizada que tem melhorado as perspectivas motivacionais e humanas dos colaboradores atuantes na empresa.

Buscar meios para cada vez mais trabalhar a motivação e a valorização dos recursos humanos é garantir que estas pessoas sintam-se acolhidas e componentes de um contexto geral importante para a boa prestação de serviços da empresa, tornando a rotina mais leve, menos estressante e sobretudo, fazendo com que toda a exigência da natureza da atividade seja realizada de forma natural e espontânea.

Diante do estudo e da aplicação dos questionários junto aos colaboradores da empresa hoteleira constatou-se que a mesma oferece um ótimo ambiente de trabalho, sendo bem estruturado e onde os funcionários possuem bons instrumentos de trabalho para exercer suas funções. Percebeu-se que o gestor do hotel é o principal motivador da equipe de trabalho, valorizando os pormenores do dia a dia e buscando meios para tornar os colaboradores mais humanizados ao proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho para os mesmos.

Verificou-se que um dos fatores primordiais para o meio de valorização dos funcionários refere-se especialmente à relação interpessoal com os gestores da empresa, o que resultou em uma avaliação positiva diante da aplicação dos questionários, ao qual concluiu-se que uma boa qualidade de vida no trabalho contribui de forma positiva para as pessoas tornarem-se mais humanizadas no ramo hoteleiro. Recomendamos o estudo como fonte para próximas pesquisas mais longitudinais no ramo da hotelaria, assim como, sugere-se o tema doartigo para pesquisa em outras áreas empresariais.

O estudo foi realizado sem muitas limitações no espaço em que o mesmo foi aplicado. Durante a aplicação dos questionários, somente um (a) funcionário (a) demonstrou desinteresse em responder o questionário, fato que não influenciou no resultado final.

A empresa hoteleira recebeu a proposta de pesquisa com muita receptividade e o gestor não apresentou nenhum tipo de objeção para que o estudo fosse realizado.

6 Referências

BOFF, L. **VIRTUDES PARA UM OUTRO MUNDO POSSÍVEL**, vol I: Hospitalidade: direito e dever de todos.Petrópolis: Vozes, 2005.

CASTELLI, Geraldo. **ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA**. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA.** Caxias do Sul/RS EDUCS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

CRISÓSTOMO, Francisco Roberto. **TURISMO & HOTELARIA**. São Paulo: DCL, 2004.

FIDELIS, Gilson José & BANOV, Márcia Regina. **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:** tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo: Érica, 2013.

GIL, A. **MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **GESTÃO DE PESSOAS**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. INDICADORES EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO ESFORÇO EMPRESARIAL E SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS NO AMBIENTE DE MANUFATURA COM CERTIFICAÇÃO ISO 9000. 1996. 355 f. Tese (**Doutorado**) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), São Paulo, 1996.

MINAYO, M. **O DESAFIO DO CONHECIMENTO** –Pesquisa Qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MAURÍCIO, Natália Reginato; RAMOS, Karime Caroline Martins. GESTÃO NA HOTELARIA.publicado na **Revista F@pciência**, Apucarana – PR, ISSN 1984-2333, v.8, n.11 p.99 – 113, 2011

PEDROSO, Bruno. **TQWL-42 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO,** 2010. Disponível: <http://www.brunopedroso.com.br/qvt/tqwl42.pdf>. Acesso em: 14 jul.2018.

SILVA, Adriana Amaral e; SILVA, Glauciane de Brito Magalhães e.BASTIDORES DA HOTELARIA: um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em hotéis da cidade de Parnaíba, Piauí. 2017. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (**Artigo**) - Universidade Federal do Piauí (UFPI), Parnaíba, 2017.

SIMONI, Catiane Cristina.; BANDEIRA, Milena Berthier. ATENDIMENTO NA HOTELARIA– Um estudo de caso.EM: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL. 13 f, 2012, Caxias do Sul, RS. **Anais...** Universidade de Caxias do Sul (UCS), Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/atendimento_na_hotelaria.pdf> Acesso em: 21 set. 2018.

TOLFO, S. d. R., PICCININI, V. C. AS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR NO BRASIL E A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:Disjunções Entre a Teoria ea Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001.

VALE, Maria P.; Milton Hilario D. OS DEDAFIOS NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA HOTELARIA FRENTE ÀS ATUAIS NECESSIDADES DO MERCADO DE TRABALHO: A Realidade da Hotelaria em Natal/RN. Carpe Diem: **Revista Cultura e Científica do UNIFACEX**, v. 11, n. 11, 2013.

VALLEN, Gary K.; VALLEN, Jerome J. **CHECK-IN, CHECK OUT:** GESTÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM HOTELARIA. Porto Alegre: Bookman, 2003.

VITORIO, D. M.; BORGES, U. da N.; SOUSA, C. S. G. de; VILAR, B. L.; SILVA, V. P. da. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO EM CAMPINA GRANDE NA PARAÍBA. EM: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 9 f, 2012, Bento Gonçalves, RS. **Anais**... Bento Gonçalves: ABEPRO, 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_158_925_20315.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

11

A gestão democrática na educação: avanços e desafios no contexto escolar público

Edinalva Silva dos Anjos[1]
Erotides Alencar Romero Dantas[2]

1 Introdução

A educação brasileira vem vivenciando mudanças ao longo das últimas décadas simultaneamente com as transformações ocorridas na sociedade nos âmbitos político, socioeconômico e cultural, ou seja, as modificações sofridas pela sociedade reincidem sobre o sistema educacional, exigindo assim uma nova postura e novas práticas por parte de gestores e profissionais da educação nas escolas, visto que estes exercem um importante papel social e político na formação do cidadão. Concernente a esta afirmação, é interessante consultar a análise feita por Paiva (1985, p. 18), baseada nos estudos de Manheim e Stewart, quanto a essa relação educação e sociedade, na qual a autora evidencia:

[1]Especialista em Supervisão Escolar pelo Instituto de Ensino Superior Múltiplo-IESM. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Federal do Piauí-IFPI. Técnica em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Piauí– IFPI E-mail: edianjos@ifpi.edu.br.

[2]Mestra em Educação pela Universidade de Nove de Julho – UNINOVE. Especialista em Ciências Criminais pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina - CEUT. Psicóloga do Instituto Federal do Piauí – IFPI. E-mail: erotides@ifpi.edu.br.

> [...] as características dos diversos períodos da história da educação de um país acompanham seu movimento histórico, suas transformações econômicas e sociais, suas lutas pelo poder político. Assim, apesar do sistema educacional influenciar a sociedade a que serve, reflete suas condições sociais, econômicas e políticas.

Para corroborar com esse pensamento recorremos a Vieira (2004, p.141) quando traz uma abordagem sobre o papel da escola elencando que:

> [...] na última década a escola tornou-se foco da política educacional para que ela pudesse adequar-se as demandas da sociedade do conhecimento e cumprir a sua função social. Para isso é necessário retomar a constatação óbvia de que a escola tem papel fundamental na formação da cidadania e revela o caráter estratégico de uma gestão para o exercício dessa função político e social.

Portanto, com base na citação acima, percebemos que, conforme vão surgindo novas demandas, o debate em torno da gestão da educação vai apontando para o modo como deve ocorrer o processo de gestão em escolas públicas e se inclinando cada vez mais para discutir e implementar uma forma democrática de gestão que se adeque as exigências da sociedade.

Nesta perspectiva a gestão escolar democrática tem sido um tema recorrente e amplamente discutido por teóricos da educação, tais como: Dourado (2006), Ferreira (2008), Gadotti (2004), Libâneo (2013), Lüke (2011), Paro (2006) dentre outros. Essas discussões vêm ganhando força e provocando alterações na forma como se administra uma escola.

Para melhor compreensão do que seja gestão da educação Ferreira (2008, p. 306) a define assim:

> [...] gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que a geram.

> Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão de educação se destina à promoção humana.

Diante do exposto, cabe ressaltar que quando se fala de gestão na educação, esse processo difere de outras formas de gestão de pessoas. Na educação não se deve prescindir do planejamento e organização, conforme se evidencia na administração, contudo deve focar na formação do cidadão, enfatizando o lado humano com os seus aspectos subjetivos, admitindo que problemas educacionais são complexos e exigem uma visão de gestão que envolva todos os atores em seu processo.

Portanto, gestão democrática da escola pública é muito mais que um sinônimo de administração. Segundo Dourado (2006, p. 30), o sentido da gestão democrática:

> [...] adquire uma dimensão muito maior do que a ideia de comando e qualidade total, presente no meio empresarial. Gerir democraticamente uma escola pública, uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades, é construí-la coletivamente. Isto significa contrapor-se à centralização do poder na instituição escolar, bem como primar pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão do estabelecimento, na melhoria da qualidade do ensino e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

Para democratizar a gestão, compreende-se que é de fundamental importância que os sujeitos envolvidos no processo atuem de maneira que as relações de poder não sejam verticalizadas, mas que cada um reconheça o compromisso em efetivar a prática democrática no seu cotidiano, estreitando os laços de parcerias, respeitando e acolhendo ideias, sugestões e experiências que possam contribuir para mudanças positivas na formação de seus alunos e não deixando de considerar as peculiaridades inerentes à natureza educativa.

De acordo com Ferreira (2006, p. 310) a gestão democrática se faz de forma coletiva na prática quando:

> [...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...]

Percebe-se que umagestão democrática se mostra desafiadora ao priorizar uma educação pautada na cooperação, colaboração e participação dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Portanto, é pertinente repensar as práticas de gestão com a disposição de vencer os desafios e entraves que se apresentam no âmbito educacional, incentivando o compromisso de todos os envolvidos no processo educativo para a construção e melhorias do ensino. Nessa perspectiva considera-se a relevância da discussão em torno da gestão democrática como uma forma de gestão que atenda as necessidades da escola e da comunidade, enquanto promotora de uma educação de qualidade.

Diante desses pressupostos surgem questionamentos: quais os principais desafios a serem superados no contexto escolar, para que ocorra a gestão democrática? Como desenvolver uma gestão mais participativa no âmbito escolar?

A resposta a essas inquietações requer estudos, discussões e permanente reflexão, uma vez que, embora muito se fale de gestão democrática ainda há muito a alcançar nessa busca e muitos obstáculos para que, de fato, seja real na dinâmica da organização escolar.Nesse sentido, este trabalho tem o objetivo de discutir e refletir sobre os principais desafios no âmbito escolar público quando se trata de efetivar a gestão democrática, bem como os

avanços evidenciados através de ações já implementadas nas escolas por meio da gestão e de conquistas históricas.

2 Avanços na implementação da gestão democrática no contexto educacional

A Constituição de 1988 apresenta a educação como direito de todos, sendo dever do Estado e da família promovê-la com a colaboração da sociedade. Em seu art.205, prevê como finalidades da educação "o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para a cidadania e sua qualificação para o trabalho" e, no art.206, inciso VI encontramos a garantia do princípio da "gestão democrática do ensino público, na forma da lei", estabelecendo como princípios básicos o pluralismo de ideias, concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino (BRASIL,1988). Temos, então, a gestão democrática prevista em lei. Portanto, faz-se necessário conhecer os princípios legais, que em si, já expressam alguns avanços. É nesse contexto que se insere o discurso da gestão democrática da educação no Brasil, visto que a democracia está sempre em processo de construção.

Desse modo, torna-se pertinente recorrer a Dourado (2003, p.48)que entende o avanço da gestão democrática como uma conquista das instituições de ensino, dos trabalhadores da educação, bem como da sociedade quando enfatiza que:

> [...] faz parte da história de luta dos trabalhadores em educação e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade, social e democrática. Em diferentes momentos, tais lutas se travaram para garantir maior participação dos trabalhadores em educação nos destinos da escola, no fortalecimento dos conselhos escolares, na definição do projeto político pedagógico.

Pode-se perceber, portanto, que gestão democrática da escola pública é foco de um grande processo de discussões e

reivindicações, que culminaram em mais um dispositivo legal: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB nº 9.394/1996), que em seus artigos 14 e 15 estabelece:

> Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
> Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. (BRASIL, 1996).

Assim, temos a democracia como fundamento legal da Educação Brasileira, incentivando a participação e autonomia, princípios que devem estar explicitados também no Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas,no Regimento Escolar das instituições de ensino e outros instrumentos que devem direcionar as suas ações na busca de uma educação em que todos podem ser partícipes.

Evidencia-se a gestão democrática, entre o conjunto das prioridades elencadas, na Meta 19 do atual Plano Nacional de Educação, PNE (2014-2024), sancionado pela Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014:

> assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014).

Conforme os dispositivos legais supracitados, para que a gestão democrática seja consolidada faz-se necessário o comprometimento na participação de todos os que exercem função na escola: professores, diretores, coordenadores, agentes educacionais, alunos e instâncias colegiadas e comunidade.

Mesmo com todo o respaldo legal ainda há uma distância considerável entre o que rege a lei e a prática de uma gestão democrática na dura realidade da escola pública, visto que ainda predomina uma tradição autoritária em muitas escolas, conforme enfatiza Teixeira (2005, p.7):

> nos dias de hoje, os termos "participação" e "democracia" têm sido amplamente utilizados pelos mais variados setores sociais. É possível encontrar a defesa desses conceitos nos programas de governo de praticamente todos os partidos políticos. Se pudermos considerar esse fato um avanço, dada a tradição autoritária presente na história brasileira, por outro lado, ao avaliarmos os discursos e as práticas efetivas, podemos perceber que, apesar da apropriação dos termos, os significados e suas aplicações políticas e culturais estão amplamente em disputa.

É nesse contexto que se insere o discurso da gestão democrática da educação no Brasil, um espaço tenso e contraditório em que democracia está ainda em processo de consolidação. Entretanto, o setor educacional tem a possibilidade de construir coletivamente e formular propostas com o apoio de professores, participação dos discentes, integração dos pais em decisões que envolvam seus interesses e necessidades, em atividades desenvolvidas dentro e fora da escola, enfim a conscientização de toda a comunidade escolar quanto a sua responsabilidade na formação cidadã de alunos conscientes de seus direitos e deveres. Empreender uma gestão pautada nos princípios democráticos, tanto no discurso quanto na prática, traz reais benefícios e vantagens a todos os envolvidos nesse processo.

2.1 A gestão democráticae os desafios para promoção de uma cultura de participação no ambiente escolar

A educação brasileira ainda convive com a realidade de uma cultura organizacional verticalizada e autoritária. Diante desta situação, faz-se necessário romper progressivamente com esta

prática, visando assim, introduzir uma cultura que dá oportunidades aos indivíduos de mostrar o seu potencial, criatividade para solução de problemas, que opinem e demonstrem suas capacidades e talentos. Segundo Paro (2006, p.16) "a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se". Contudo, apesar de ser um processo complexo, tem sido uma busca dos gestores e profissionais que primam por práticas que promovam a democracia no âmbito escolar. Paro (2005, p.46) salienta que "a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico em construção coletiva."

Desse modo, a gestão democrática vem ganhando destaque no cenário educacional brasileiro por constituir-se como uma forma de gerenciamento de pessoas na organização escolar, sob abordagens diferenciadas, sendo discutidas por teóricos e estudiosos da educação.

Embora haja possibilidades de uma gestão democrática no âmbito das escolas, certamente é importante elencar os principais desafios destacados pelos autores que versam sobre esta temática que dizem respeito a descentralização do poder, a ressignificação de relações entre atores envolvidos no processo educativo, a consolidação do compromisso com a participação, a capacitação dos partícipes, entre outros.

Com relação adescentralização do poder, é constante o desafio de contrapor-se à permanência do paradigma tradicional de gestão, onde apenas predominava a figura do gestor, o qual determinava os destinos da escola e se viam em nível mais elevado que os demais componentes, enxergando-os como cumpridores das regras da escola, sem, contudo, participar de sua construção. Entretanto, muitas escolas já se empenham em adotar a democratização viabilizando as contribuições de todos os membros da comunidade que se empenham no serviço da formação de seus educandos. Para Libâneo (,2006, p.328)

> [...] é possível não só resistir às formas conservadoras de organização e gestão como também adotar formas alternativas, criativas, que contribuam para uma escola democrática a serviço da formação de cidadãos críticos e participativos e da transformação das relações sociais presentes.

Portanto, a descentralização do poder requer o confronto com práticas autoritárias, resistindo às formas conservadoras de organização.

No que se refere à ressignificação das relações entre os diversos setores da escola e entre a escola e a comunidade, é fundamental que sejam utilizados métodos favoráveis à interação entre os diversos seguimentos escolares e que propiciem a atuação de seus membros internos e externos. Se não há interação e os sujeitos não expõe suas ideias, não sugerem soluções ou se nunca tem suas sugestões consideradas ou discutidas, sua participação se torna apenas figurativa. Por isso, gestores, professores, alunos, família e comunidade têm o desafio atuar juntos, ainda que tenham ideias divergentes. Para corroborar com esse pensamento, recorre-se a Libâneo (2013, p.106):

> na concepção democrático-participativa, argumenta-se em favor da necessidade de se combinar a ênfase nas relações humanas e na participação nas decisões com ações efetivas para se atingir com êxito os objetivos específicos da escola. Para isso, valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação – uma vez que não basta a tomada de decisões, é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem.

Conforme essa visão deve-se buscar alternativas de implementação das práticas democráticas nas escolas públicas, considerando as suas particularidades e diversidades e a utilização de instrumentos que fortaleçam vínculos e lhe confira autonomia.

Os Conselhos de Escola, o Grêmio Estudantil, a Associação de Pais e Mestres, os Conselhos de Classe são órgãos colegiados

representativos da comunidade escolar, responsáveis pelo Regimento Escolar e pelo Projeto Político Pedagógico, documentos que organizam e sistematizam o trabalho educativo, através dos quais, é possível definir os caminhos, acompanhar a execução de decisões e avaliar as ações, conforme explicita Libâneo (2004, p. 144):

> o principio da autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, basicamente os pais, as entidades e as organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente os pais e outros representantes participam do Conselho da Escola da Associação de Pais e Mestres para preparar o projeto pedagógico curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados

A partir da Lei 9394/96 as instituições escolares têm autonomia para elaborar seu projeto pedagógico, porém com dificuldades e deficiências, já que nem todos tem consciência da importância da sua participação, nem demonstram compromisso em executar as propostas, não alcançando assim, a autonomia que é imprescindível à escola que almeja uma gestão democrática.

Garantir a presença em reuniões escolares ou o envolvimento em instâncias colegiadas não significa que os atores estejam participando efetivamente do processo. Segundo Luck (1996, p. 37):

> [...] o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva.

Dentro dessa perspectiva, tornar a gestão democrática é construir paulatinamente o processo no qual cada escola estabelece seus objetivos, suas metas em consonância com a sua missão, tendo claro que tipo de cidadão quer formar, para atuar em

sociedade. Por isso, gestores, professores, alunos, família e comunidade têm o desafio atuar juntos por uma escola melhor.

Percebe-se que, desinteresse em assumir compromissos gera prejuízos à escola que é de todos e para todos. A escola tem o desafio de estimular e consolidar o compromisso com a participação, uma vez que isto demanda disposição, tempo, atenção e trabalho. Nesse sentido, Gadotti (2004, p. 4) orienta que:

> a Gestão Democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho.

Contar com participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional, desde as reuniões de pais e mestres até a construção do PPP a fim de promover democratização da gestão são objetivos de uma escola que continuamente vai transformando o seu cotidiano. Conforme Paro (2005, p. 162): "não podemos acreditar que estejam já presentes condições ideais que só poderão existir como decorrência dessa transformação".

A capacitação dos que atuam como gestores e profissionais da educação, Lück (2009, p.12) afirma que "desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino. " É imprescindível conhecer os processos históricos, a legislação que ampara os processos democráticos na escola e compreender os conceitos e princípios que regem uma gestão democrática.

2.2 O papel do gestor na organização de um ambiente escolar democrático.

O processo de gestão nas escolas é coordenado pela equipe de gestão, a qual nas escolas públicas, geralmente é formada pelo diretor, coordenador e supervisor. O diretor como gestor principal, deve conhecer as características da comunidade onde a escola está

inserida e estar atento ao contexto social do seu entorno para partir dessas informações traçar estratégias socialmente discutidas.

Portanto, faz-se necessário lançar um olhar sobre esse importante papel exercido pelos gestores de escolas, os quais devem estar comprometidos em promover práticas democráticas diante do desafio do envolvimento coletivo, planejando suas ações numa perspectiva de cooperação e em função dos objetivos que pretendem alcançar. Sobreesse trabalho do gestor, temos, de acordo com a Secretaria de Estado de Educação do Paraná - SEED (2008, p. 9), que:

> o papel de um gestor é fazer com que sua organização produza os resultados esperados, através de melhor uso possível dos recursos existentes e do desenvolvimento de soluções criativas e eficazes para superação de desafios, novos ou antigos. É necessário ter clareza quanto aos resultados que deve priorizar.

O gestor desenvolve ações atuando como líder na comunidade escolar, orientando, incentivando e compartilhando ideias e aproveitando sugestões. Umadas melhores oportunidades para isto está no momento da elaboração do projeto político pedagógico da escola, um importante e imprescindível instrumento de discussão e tomada de decisões coletivas que abre espaço para envolver profissionais da escola, alunos e comunidade, conforme destaca Libâneo (2008, p.139):

> a escola deixa de ser uma redoma, um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o status de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Vivendo a prática da participação nos órgãos deliberativos da escola, os pais, os professores, os alunos vão aprendendo a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade.

Portanto, entende-se que uma gestão democrática não é função exclusiva do gestor, e sim de todos os sujeitos envolvidos nesse processo de participação consciente do coletivo que

proporcione a formação dos educandos numa perspectiva de autonomia e emancipação, seja na elaboração do PPP, no Conselho Escolar, Conselhos de Classe, no Grêmio Estudantil ou nas eleições para diretor que envolve toda a comunidade escolar.

A escola, deve-se contar com a organização do trabalho e orientação de forma adequada por parte dos profissionais responsáveis pelos setores da escola e principalmente por quem está na liderança delegando e requerendo o cumprimento das funções que cabem a cada um conforme o papel a ser exercido, de maneira democrática, evitando, assim a centralização das ações e decisões.

Diante das possibilidades das relações com a comunidade escolar, seus membros traçam caminhos e buscam novas ações para atuar sob orientação do gestor, conforme afirma Lück (2008, p. 97) "a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores."

Infere-se dessa afirmação que ao gestor de uma escola compete coordenar as ações ao mesmo tempo em que se esforça para gerar diálogo e reflexão, conhecimentos, habilidades e valores inerentes à sua função. Para tanto devebuscar capacitação, investindo na formação. De acordo com esses pressupostos recorremos ainda às palavras de Lüke (2000, p.16) para quem:

> [...] o diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos.

Nessa perspectiva, ressalta-se a importância de um diretor voltado para práticas pautadas em relações democráticas a fim de garantir que, apesar das diferenças de opiniões e visões dos atores escolares, haja respeito e tolerância nas inter-relações, articulação e unidade na execução do planejamento.

De acordo com Paro (1993, p.136) "[...] a administração escolar precisa buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue os princípios, métodos e técnicas adequadas ao

incremento de sua racionalidade". Compreendendo administração aqui como a gestão da escola no sentido de mediação na utilização dos recursos da forma mais adequada possível, uma vez que é na escola que o processo de construção da gestão democrática acontece. Os membros da organização escolar devem ser incentivados e motivados a fim de que compreendam que envolver a todos no processo é a melhor maneira de alcançar o sucesso na prática educativa escolar. Para que isso ocorra de maneira eficaz Libâneo (1996, p. 200) orienta que:

> quem ocupa cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico precisa despor-se do posicionamentopredominante de autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática.

Portanto, gestores de escolas e toda sua equipe têm o desafio diário de promover açõesem que as relações sejam efetivamente igualitárias e democráticas no ambiente escolar e isso só será possível ao exercer o seu papel de forma flexível e responsável.

3 Metodologia

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. A pesquisa sempre parte de um problema da vida prática, de uma pergunta, que em determinado momento o conhecimento disponível não oferece a resposta adequada. Para solucionar esse problema são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. Portanto, toda pesquisa baseia-se em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação. Nesse sentido, segundo Gil, (2002, p.17) a pesquisa é definida como o:

> [...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Para a efetivação deste trabalho científico adotou-se a pesquisa bibliográfica, pois a mesma possibilita ao pesquisador a coleta de informações relevantes sobre a temática em estudo. Comabordagem de cunho qualitativo,utilizou-se subsídios de pesquisa bibliográfica, leituras de livros e artigos, textos e de sites da internet**.**

Nesse sentido Fonseca (2002, p. 32) afirmam que:

> a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Portanto, baseia-se na coleta de material de diversos autores sobre um determinado assunto. Nesta pesquisa foram consultados vários teóricos cuja contribuição possibilitou que este trabalho tomasse forma para ser fundamentado: Dourado (2006), Ferreira (2008), Gadotti (2004), Libâneo (2013), Lüke (2011), Paro (2006) dentre outros estudiosos do tema.

A pesquisa qualitativa se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, ou seja, trabalha com o "universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e atitudes" (MINAYO, 2002, p.21-22). Corroborando com essa afirmação, Silveira e Córdova (2009, p.31), evidenciam que "a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social de uma organização."

Dessa forma, para a realização do referido trabalho científico adotou-se a pesquisa bibliográfica, pois mesma possibilita ao pesquisador a coleta de informações relevantes sobre a temática em estudo. Adotou-se também uma abordagem de cunho qualitativo, por acreditarmos ser esta a forma mais viável para a realização das reflexões e análises dos dados coletados.

4 Considerações finais

Conforme o exposto nesta pesquisa percebeu-se a importância da gestão democrática como fundamental para uma educação de qualidade no atual cenário escolar público.

Verificou-se que o diálogo entre todos os atores que fazem parte da comunidade escolar é indispensável no processo de formação dos educandos, assim como ações que viabilizem a participação e promovam a autonomia no contexto escolar.

Destacou-se a importância de trabalho do gestor ao promover na escola um ambiente propício às práticas democráticas, como a criação de eventos, atividades culturais e sociais que propiciem a presença e participação da família e da comunidade na escola, a capacitação de professores para atuarem em sala de aula ampliando relações democráticas, criar condições para que todos os profissionais da escola se envolvam em suas atividades a fim de superar a forma de gestão autoritária ainda presente nas instituições escolares na atualidade.

Compreendeu-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido entre o discurso e a prática de uma gestão democrática, inclusive no sentido de trazer a consciência de que todos devem se envolver ativamente das decisões da escola. A gestão democrática é uma conquista para a comunidade escolar, apesar disso, muitos ainda não possuem conhecimento da legislação e não dão a devida importância à capacitação deixando, assim, de contribuir para melhorias no ensino.

Concluímos que tanto houve avanços no sentido de superar uma gestão autoritária, como há ainda obstáculos para que escola cumpra sua função perante a sociedade e que apenas na participação efetiva de todos os envolvidos e na consciência da importância do compromisso de cada um, veremos a escola pública vencendo os desafios e alcançando uma gestão que seja efetivamente democrática.

Com base nas reflexões elencadas neste trabalho, inferiu-se a relevância de novos debates, pesquisas e discussões relacionadas à temática abordada uma vez que ela se configura como instrumento democrático que possibilita melhorias na educação pública brasileira.

5 Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 2014.

DOURADO,Luiz Fernandes**. Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes.**Gestão da Educação Escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FERREIRA,Naura S. Carapeto; AGUIAR, M. A. da S. (Org.) **Gestão da Educação:** Impasses, Perspectivas e Compromisso.São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, Naura S. Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2008.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

GIL, Antônio Carlos**. Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 . ed. São Paulo: Atlas S.A.2002

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização.Coleção docência em formação. Série saberes pedagógicos. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos – **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. ed. rev.e amp. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências:** Curitiba. Positiva, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis. Vozes, 2008.

LÜCK, H. **Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília,v.17,n.72,p.11-34,junho2000. Disponível em: <http://www4.inep.gov.br/download/cibec/2000/emaberto/emaberto72.pdf>. Acesso em: 05 de jul. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: 4 ed. Editora Atlas, 1992.

MINAYO, Maria Cecília (org); DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otavio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação Popular e Educação de Adultos**. 3. ed. São Paulo:
Edições Loyola, 1985.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar Introdução Crítica**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar:** introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

SEED, Secretaria de Estado da Educação do Paraná. **Gestão democrática**: um desafio frente aos conflitos da realidade escolar. Londrina. 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F P. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil –UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica-Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. –Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TEIXEIRA, A. C. C. (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação**. São Paulo: Instituto, Pólis, 2005.

VIEIRA, S. L. **Escola, função social, gestão e política educacional.** In: AGUIAR, M. A. S.; Ferreira, N.S.C.(Orgs.) Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez,2004.

12

Comportamento empreendedor no setor público: estudo de caso com técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - Campus Parnaíba

Camila Mara Rodrigues Silva[1]
Jalva Lilia Rabelo de Sousa[2]

1 Introdução

Empreender não é uma atividade fácil de ser amplamente percebida. Algumas pessoas já têm esse *feeling* de empreendedoras, ao passo que outras precisam ser instigadas a uma visão empreendedora e a agirem como tal. Atualmente, na realidade das organizações e das empresas brasileiras buscam-se cada vez mais pessoas criativas, proativas, que encontrem melhores maneiras de fazer as coisas acontecerem. Nesta perspectiva, no serviço público, desenvolve-se, ainda que de maneira tímida, o que concerne ao comportamento empreendedor de seus servidores.

O empreendedorismo está ligado à ação de empreender. É uma expressão utilizada no meio empresarial e relaciona-se, muita vez, com a criação de produtos ou empresas. O ato de empreender, no

[1]Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí (UFPI) Campus Ministro Reis Velloso. E-mail: camilamara@ifpi.edu.br

[2]Doutora e mestra em Administração pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Docente do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, CampusParnaíba. E-mail: jalva@ifpi.edu.br

entanto, se volta para a agregação de valores, para o ato de perceber novas oportunidades e transformá-las em algo que tenha valor. Ser empreendedor é ter novas ideias, ser flexível, ser proativo, é estar sempre um passo à frente dos demais, e não ter medo de arriscar.

Numa perspectiva interna à organização, destaca-se o intraempreendedorismo. Segundo Tavares e Barbosa (2017), o termo foi usado pela primeira vez pelo consultor de administração Gifford Pinchot III, nos anos de 1980 e é uma versão portuguesa da expressão em inglês *intrapeneur*, que tem como significado empreendedor interno, empreendedorismo dentro dos limites de uma organização já estabelecida. A definição de intraempreendedorismo associa-se a uma variação ou modalidade do empreendedorismo, pois aquele é tido como o empreendedorismo interno aplicado nas organizações. Assim sendo, é praticado pelos funcionários atuantes na empresa. As ações empreendedoras são havidas como um meio que transforma, é capaz de aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos, por intermédio de métodos inovadores. As instituições públicas podem se valer do intraempreendedorismo para aprimorar a qualidade dos seus serviços, utilizando-o como instrumento para alcançar os objetivos das instituições públicas, por meio de servidores proativos, que trabalhem em favor do desenvolvimento organizacional.

Percebe-se, portanto, a relevância de o servidor público assumir uma cultura empreendedora com o objetivo de haver prestação de serviços públicos de qualidade, eficiência e presteza. Neste sentido, esta pesquisa traz como problema a seguinte indagação: como o comportamento intraempreendedor é percebido no setor público? Para isso, definiu-se como objetivo geral analisar o perfil intraempreendedor dos técnicos administrativos (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) *Campus* Parnaíba, tendo como objetivos específicos investigar as características de comportamento intraempreendedor dos TAEs do IFPI, verificar se atitudes intraempreendedoras influenciam o desenvolvimento das atividades realizadas pelos TAEs do IFPI e

constatar a existência de incentivos para práticas intraempreendedoras no IFPI. Para tal, fez-se um estudo de caso por meio de pesquisa qualitativa, enquanto a coleta de dados ocorreu via questionário aplicado aos servidores técnicos-administrativos. O referencial teórico enfatiza a abordagem de temáticas correlacionadas ao empreendedorismo. Destacou-se no item 2. Do empreendedorismo ao intraempreendedorismo; e 2.1 Características comportamentais intraempreendedoras. Em seguida, apresenta o item 3. Metodologia; 4. Resultados da pesquisa. Por fim, no item 5. Considerações final e Referências.

2 Do empreendedorismo ao intraempreendedorismo

Segundo Dornelas (2005), grande parte dos pesquisadores concorda com o argumento de que o pioneiro a estudar e dar um significado ao empreendedorismo foi o economista, escritor e banqueiro irlandês Richard Cantillon. Ele foi "[...] um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assume riscos -, do capitalista – aquele que fornecia o capital."Filion (1999) acentua que Jean-Baptiste Say, economista francês, foi o segundo a mencionar o empreendedorismo em suas pesquisas. Ele analisava empreendedores e capitalistas e seus respectivos lucros, e assim associou empreendedores à inovação e os considerou peças fundamentais para mudanças. Ainda segundo esse autor, Say foi o primeiro a definir empreendedorismo como é atualmente, podendo ser considerado o "pai do empreendedorismo".

Embora tenha sido importante a contribuição desses dois autores, Filion (1999) assinala que foi Joseph Alois Schumpeter, um dos mais importantes economistas da época, que efetivamente conceituou o empreendedorismo e transmitiu esse conceito ao mundo. Não só por associar de vez o empreendedorismo com a inovação, mas também por demonstrar a sua importância para o desenvolvimento econômico. Desde então, vários autores se dedicaram a estudar para dar novas e valiosas contribuições

científicas para o desenvolvimento do empreendedorismo. De acordo com Fatturi (2013), depois de Schumpeter, muitos outros economistas e pesquisadores também abordaram o empreendedorismo, reforçando e desenvolvendo suas ideias.

Portanto, os estudos sobre empreendedorismo passaram a ser realizados não somente por economistas, mas também por autores das áreas da Psicologia e Sociologia, o que acarretou diversas definições do vocábulo empreendedorismo. Esses estudos auxiliaram na negação da ideia de que o empreendedorismo se volta apenas às empresas e negócios, passando a ser conhecido também como atitude comportamental. Comportamentalistas, representados por psicólogos, psicanalistas e sociólogos, realizaram estudos sobre comportamento empreendedor. Conforme Fatturi (2013), um dos primeiros autores comportamentalistas a se interessar pelo empreendedorismo foi Max Weber. Ele descrevia os empreendedores como "[...] inovadores, independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal." (FILION, 1999).

Apesar das colaborações de Weber, quem realmente contribuiu primeiramente para o estudo do empreendedorismo nas Ciências do Comportamento foi David McClelland (FATTURI, 2013). Ele (1961) definiu as dez principais características comportamentais para as pessoas empreendedoras que perpassam ações vinculadas a: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; procura por informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.McClelland (1968) destacou a abordagem sobre a motivação humana. Nesse estudo, fez inúmeros experimentos e pesquisas para entender a "necessidade de realização" que estaria na base do comportamento empreendedor. Portanto, está desde a aprendizagem, experiências e cultura das pessoas. Com isso, McClelland (1968) definiu os traços que caracterizam os empreendedores não são "constitucionais", mas "moldados pelo ambiente".

Nesta perspectiva, o empreendedorismo visto como comportamento passou a ser associado transpondo uma empresa pois também constitui uma realização pessoal, um projeto. Esta visão contribuiu com variantes do termo empreendedorismo, como o intraempreendedorismo, que nada mais é do que o empreendedor dentro de uma organização como agente de mudanças.

Na reflexão de Hisrich e Peters (2004), o intraempreendedorismo pode ser denominado de empreendedorismo corporativo, ou seja, atitudes e ações dos empreendedores dentro das organizações. Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o intraempreendedorismo é empregado para descrever as atividades providas pelo empreendedorismo, no contexto da realidade e corporativa. Desta maneira, entende-se que o intraempreendedor é a pessoa que tem características empreendedoras no ambiente organizacional, é o funcionário que se sobressai por suas competências e comportamento, sendo componente da organização.

2.1 Características Comportamentais Intraempreendedoras

Os estudos sobre comportamento empreendedor iniciaram com Weber em sua obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, publicada originalmente em 1947, que definiu empreendedores como pessoas inovadoras que possuíam importante função de liderança no ambiente organizacional (Garcia, et al. 2008). Desde então, foram realizadas diversas pesquisas nesta área, com destaque para a Pinchot que, segundo David (2004), foi o primeiro estudioso a conceituar o termo intraempreendedorismo, em 1985, no lançamento do livro intitulado **Intraempreendedorismo**: por que você não precisa deixar a corporação para se tornar um empreendedor.

Pinchot (1985) caracteriza o profissional intraempreendedor como aquele criador ou inventor que planeja transformar ideias em oportunidades dentro da organização; se é um profissional que

quando recebe a devida liberdade, incentivo e recursos procura se dedicar arduamente em converter ideias em produtos ou processos. À vista dessa definição, infere-se que os intraempreendedores são pessoas aptas a transformar o ambiente da organização, estruturando seu conhecimento com suas ações empreendedoras, tendo como objetivo principal constituir novos produtos ou serviços de maneira inovadora.

Na perspectiva de Felício (2013), o intraempreendedor se destaca com a procura pelo novo, não se intimida com os riscos e a possibilidade de insucesso, persegue sempre a geração de uma boa ideia a compartilha com seus superiores para reconhecimento. Assim, o profissional com essas características, além de estar sempre inovando, busca disseminar as referidas inovações com os demais integrantes da organização onde trabalha para que assim possa praticar o que almeja com as suas novas propostas.Esse profissional diferencia-se dos demais por ter características inéditas que trazem maiores benefícios para organização e não se prende a atividades rotineiras, que não mudam em nada seu modo de agir. Sobre esta concepção, Dornelas (2003) cita que o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores pois tem uma visão mais abrangente e não se contenta com apenas fazer o que deve ser feito, pois quer mais e demanda fazer mais.

A ação empreendedora é comum, tanto no universo das organizações públicas quanto das particulares. Nas organizações públicas, no entanto, existem limitações, porém isso não as impedem de aderirem às mudanças vindas por meio da inovação que o empreendedorismo proporciona. Nestaperspectiva, Coelho (2010) cita Shumpeter (1949) onde este define que o empreendedorismo pode estar em qualquer lugar, processo, meio, posição, independentemente de serem privadas ou públicas as organizações. Como entende Fontes (2014), o empreendedorismo disponibiliza a criação de um conceito real, apto para se inserir na realidade das instituições públicas. Para a autora, este é um modelo

da gestão que, elaborado por servidores que almejam oportunidades, possuem capacidade de inovar e, assim, desafiam a gestão atual, instiga uma mudança responsável, além da existência de empreendedores nos serviços públicos.

Nesta lógica, evidencia-se a relevância de atitudes empreendedoras no setor público, pois mediante essa perspectiva de postura proativa, dinâmica por parte do servidor público, acarretará melhoria no que concerne à prestação de serviços à sociedade.

3 Metodologia

Este ensaio tem uma abordagem qualitativa descritiva e foi realizado, por meio do estudo de caso, com técnicos administrativos (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) *Campus* Parnaíba. Consiste em uma pesquisa qualitativa pelo fato de que se pretende visualizar o fenômeno (existe comportamento empreendedor no setor público?) a fim de agregar o entendimento necessário, pois a intenção é fomentar a proposição de estudos futuros e a exploração de outros enfoques (Godoy, 1995). Optou-se por fazer um estudo de caso, uma vez que o objetivo foi analisar o perfil intraempreendedor dos técnicos administrativos (TAEs) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) *Campus* Parnaíba. Para coletar os dados, aplicou-se questionário com uma amostra de 25 servidores da instituição pesquisada, com 12 perguntas que abordam características de comportamento intraempreendedor.

A análise na pesquisa qualitativa consiste, inicialmente, na preparação e organização dos dados, para, então se proceder à redução dos dados a temas por meio de codificação e condensação dos códigos, para finalmente exprimir sua representação em figuras, tabelas, ou em discussão (CRESWELL, 2013). Nesta perspectiva, mostrou-se a análise de dados, elaborando-se quadros nos quais constam as informações obtidas com as respostas dos questionários.

Após disposição dessas ilustrações, fez-se a discussão sobre os resultados, associando-os ao referencial teórico a que se recorreu aqui.

4 Resultados da pesquisa

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) *Campus* Parnaíba dispõe de 53 servidores técnicos-administrativos (TAEs). A coleta de dados deste trabalho foi feita via questionário aplicado a 25 servidores técnicos da Instituição, o que corresponde a 47% do seu total. O questionário aplicado estava composto de 12 questões objetivas as quais abordavam perguntas relativas às características intraempreendedoras. A primeira indagação feita aos pesquisados, referia-se ao perfil proativo, conforme segue quadro abaixo:

Quadro 1 - Você se acha um servidor proativo e resolve uma situação-problema antes mesmo que ele aconteça?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
11	1	13	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Percebe-se que os TAEs em foco se esforçam para ter a característica de servidor proativo, pois, dos 25 respondentes, 11 se declararam proativos e 13 informaram que às vezes tem atitudes proativas. Para Dornelas (2008), a pessoa proativa não aguarda a chegada do problema ou oportunidade para agir, pois está sempre preparada para lidar com as diversas situações. Ainda nesta perspectiva, Silva, Meza, Oliveira e Procopiucko (2018), empreendedor público está diretamente relacionado com a proatividade.

Neste sentido, com as respostas acima, pode-se dizer, ainda que às vezes, os servidores pesquisados conseguem antecipar possíveis problemas ou consequências e esforçam-se para evitá-los. O segundo questionamento foi:

Quadro 2- Você realiza as atividades que devem ser feitas sem que os outros tenham que pedir?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
22	0	3	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Verificou-se que os servidores têm empenho na realização das tarefas a serem cumpridas, sem que precisem ser mandados, fazem as tarefas antes de serem solicitados, ou antes de serem forçados pelas circunstâncias. Isto sintetiza o pensamento de Pinchot (1985), citado por Hashimoto (2014), quando diz que intraempreendedor efetivamente é o realizador, está sempre em mobilidade, é dinâmico e ativo. Esta atitude é também uma característica proativa, pois os profissionais proativos entendem que devem agir para evitar que tarefas a serem cumpridas fiquem acumuladas, principalmente se são atividades que obrigatoriamente deverão ser feitas em algum momento. Já na terceira pergunta, indagou-se sobre a persistência deles:

Quadro 3- Quando algo se interpõe a algum projeto que você tenta realizar você persiste?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
15	1	9	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Neste aspecto, os servidores demonstraram que são ativos em suas ações e persistem nos seus propósitos, mesmo que para isso tenham que enfrentar alguns percalços.ConsoanteMorais (2013), citado por Tavares e Barbosa (2017), o empreendedor é pessoa idealista, dinâmico e diligente, tem atitude e corre atrás do seu ideal, faz acontecer.Sendo assim, com as respostas dadas a esta indagação, concebe-se que a maioria dos TAEs em questão fazem jus à característica intraempreendedora de ser persistente em seus

projetos, pois embora surjam os mais rotineiros desafios, eles buscam prosseguir para o alcance dos objetivos almejados.

A quarta indagação tratou do esforço:

Quadro 4- Você se esforça para realizar as funções?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
24	1	0	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Infere-se que estes TAEs são dedicados às funções que exercem na instituição onde trabalham, empenham-se para executar as tarefas. Segundo Pinchot (1989), a pessoa intraempreendedora põe a "mão na massa". Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito. Corrobora essa ideia Dornelas (2008), citado em Romualdo (2015), quando diz que colaboradores comprometidos e determinados implementam suas ações com total comprometimento.

O quinto questionamento realizado foi:

Quadro 5- Se necessário, você faz o trabalho do outro para cumprir um prazo de entrega?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
9	2	14	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Analisando as respostas desse questionamento, nota-se certo empenho por parte dos servidores, mesmo que de maneira tímida, no que concerne trabalhar em prol do benefício da instituição, pois estes, mesmo que às vezes, buscam realizar tarefas do outro para que o trabalho seja feito em tempo hábil. Ante a essa abordagem, Dornelas (2003), citado por Paiva, Silva e Carrasco (2016), define o intraempreendedor como uma pessoa adota uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito, buscando fazer mais. Deste modo, pode-se dizer que estes servidores

demonstram ser eficientes e comprometidos, mesmo que às vezes, em relação a cumprir prazos de entrega de atividades da Instituição.

No sexto quesito, fez-se a seguinte indagação:

Quadro 6- Procura sempre escutar atentamente as pessoas que trabalham com você?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
21	0	4	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Pela leitura das respostas, observa-se que, para os servidores, é relevante compartilhar ideias e conhecimento com os colegas de trabalho. Esta característica incentiva à colaboração e à troca de ideias, como também o trabalho em equipe possibilita que a pessoa logre melhores resultados e mais eficiência. A esse respeito, Pinchot (1985), citado por Barbosa (2015), sugere que o intraempreendedor encontre pessoas para ajudá-lo e que constitua a sua equipe, portanto o intraempreendedorismo não é uma atividade individual.

Na sequência está a sétima pergunta feita aos servidores:

Quadro 7- Ao exercer seu trabalho, você tem a necessidade de liberdade para executar suas funções?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
15	3	7	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Analisando as respostas desta pesquisição, percebe-se que os servidores gostam de ter liberdade para executar seu trabalho. Anseiam por ter autonomia para o desempenho de suas atribuições sem que submetam, constantemente, constantemente aos chefes imediatos. Neste sentido, Paula e Almeida (2015) exprimem que, sem liberdade, o intraempreendedor não consegue transformar suas ideias em realizações. Já Pinchot (1989) destaca, também, que

um dos fatores mais importantes para propiciar um ambiente corporativo que estimula o intraempreendedorismo é o grau de liberdade que os *intrapreneurs* possuem.No oitavo quesito, fez-se a seguinte pergunta:

Quadro 8- Em seu trabalho, você busca repassar suas ideias aos seus superiores ou demais pessoas, para poder transformá-las em realidade?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
13	0	12	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Verifica-se que os servidores, ao terem novas ideias, as repassam aos seus superiores com vistas a que elas mesmas sejam acatadas e postas em prática. O intraempreendedor tem como característica exprimir ideias, soluções ou projetos, sempre almejando que este sejam praticados para, assim, logre sua realização profissional e pessoal.Neste sentido, Pinchot (1985) citado por Hashimoto (2014), diz que o intraempreendedor, efetivamente, é o realizador, aquele que torna o plano uma realidade.

O nono questionamento feito foi:

Quadro 9- Ao realizar as atividades de suas funções, você acredita que pode aprender e aperfeiçoar os seus conhecimentos?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
24	0	1	0

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com as repostas retrocitadas, infere-se que os servidores sob exames acreditam que, ao realizarem seu trabalho, adquirem e ou aperfeiçoam conhecimentos. Romualdo (2015) expressa a noção de que, por possuir conhecimento, ser visionário e saber explorar ao máximo as oportunidades, o funcionário empreendedor tende a sempre mudar. Nessa perspectiva, o empreendedor vê na realização de suas atividades novas oportunidades de adquirir

outras ideias, aprimorando os conhecimentos para, assim, criarem processos em suas atividades.

Segue a décima indagação feita aos servidores:

Quadro 10- Existem incentivos para que os servidores expressam novas ideias?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
2	7	15	1

Fonte: Elaboração própria (2018)

Dos 25 servidores pesquisados, dois responderam que há incentivos para que eles apontem novas ideias à Instituição, sete servidores responderam que não existe esse incentivo; 15 disseram que, às vezes, há incentivo e; um ressaltou nunca haver incentivo. Ante tal estatística de sete respostas negativas e 15 na opção às vezes, depreende-se que há, ainda de maneira bem tímida, estímuloaos servidores no que concerne à apresentação de suas ideias. Segundo Tavares e Barbosa (2017), para valer-se da inovação dentro de uma empresa, é preciso que o conhecimento e fato de saber utilizar este artifício seja despertado e aproveitado. Já Pinchot e Pellman (2004) ensinou que os líderes devem fazer com que todos os funcionários se achem motivados a compartilhar seus conhecimentos, a fim de originar novas ideias, as quais serão utilizadas pela empresa em seus produtos, serviços e processos.

Em se tratando da pergunta 11, indagou-se sobre:

Quadro 11- São aceitas novas ideias (inovações) propostas pelos servidores?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
1	3	20	1

Fonte: Elaboração própria (2018)

Analisando as respostas, concebe-se que, embora ocasionalmente, se aceitam ideias propostas pelos servidores, o que demonstra um tênue estímulo à cultura intraempreendedora

dentro da instituição, já que somente às vezes são aceitas as inovações que partem dos servidores.

Pinchot e Pellman (2004) informam que a cultura intraempreendedora é definida pela existência de um clima favorável para a inovação no âmbito de uma organização. Jones (2010) complementa esse pensamento, expressando que a valorização das ideias do colaborador dentro de uma empresa deve ser considerada e reconhecida, podendo ser inserida ou adaptada na cultura organizacional da empresa. Nessa percepção, pode-se dizer que os servidores são um recurso para aumentar o nível de inovação institucional, pois, explorando o conhecimento que eles oferecem, é possível identificar novas ideias e utilizá-las em prol da organização, de modo a resolver problemas e desenvolver novos serviços.

Por fim, na décima segunda questão, perguntou-se aos servidores:

Quadro 12- Existe autonomia para agir, mesmo sem permissão, em prol do bom desempenho da Instituição?

SIM	NÃO	ÀS VEZES	NUNCA
1	13	10	1

Fonte: Elaboração própria (2018)

Pelas respostas, nota-se que os servidores não têm muita autonomia para agir, tomar decisões pertinentes nas suas funções ou decisões que trarão benefícios e melhor desempenho à Instituição. Assim sendo, pode-se inferir que essa não autonomia dos servidores decorre do fato de estarem inseridos em uma instituição pública, a qual tem peculiaridades como, por exemplo, a burocracia, a hierarquia excessiva e a inflexibilidade. Essas características, todavia, não resta impossível a adesão às práticas empreendedoras.

Nesta perspectiva, Shumpeter (1949), citado por Coelho (2010), relata que, em suma, o empreendedorismo pode estar em qualquer lugar, processo, meio e posição, independentemente de serem privadas ou públicas as organizações. Nesse sentido, é

pertinente que as gestões de instituições públicas atentem para a flexibilidade das hierarquias, visando a não coibir os servidores da exposição de ideias e motivá-los a contribuir com o crescimento organizacional.

5 Considerações finais

Ao se reportar ao empreendedorismo, dificilmente as pessoas remetem o pensamento ao serviço público, pelo ao fato de a gênese da palavra ter relação direta com a capacidade de assumir riscos, inovar, ter uma ideia e capitalizar sobre ela, ensejando lucros sobre o negócio resultante, o que são condutas pouco habituais no ambiente público. As instituições públicas, entretanto, precisam estar mais atentas aos anseios da sociedade por serviços mais ágeis, eficientes e de qualidade, pois este é seu principal objetivo. Para tal, pode-se fazer uso de ações empreendedoras dentro destas instituições, o chamado intraempreendedorismo. Esta é uma modalidade do empreendedorismo, ou seja, são as ações empreendedoras realizadas dentro das organizações.

Nesta perspectiva, realizou-se este estudo sobre o empreendedorismo no setor público e teve-se como objetivo analisar e apontar o perfil intraempreendedor dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) campus Parnaíba. Com essa finalidade, foram aplicados questionários a uma amostra de 25 servidores técnicos-administrativos da Instituição retrocitada para coletar dados, os quais foram analisados por meio da disposição dos resultados em quadros. Logo após a mostra destes, foi feito a discussão aliando as respostas dos pesquisados ao referencial teórico utilizado neste trabalho.

Ao se examinar os questionários, percebeu-se que os servidores pesquisados demonstram ter características empreendedoras em suas ações, o que é perceptível com as respostas oferecidas às perguntas de 1 a 9 do questionário aplicado.

Essas indagações evidenciaram características empreendedoras da pessoa do servidor como ser proativo, dinâmico, persistente, que, ao terem novas ideias, almejam difundi-las aos seus companheiros de trabalho e superiores, para que estas sejam postas em prática, que gostam de liberdade para realizar suas atividades e que trabalham pelo bom desenvolvimento das ações institucionais.

Relativamente às respostas das questões 10 e 11, as quais ressaltaram sobre o incentivo e aceitação às ideias dos servidores, depreende-se que há, ainda que de maneira tênue, certo estímulo e aceitação destas novas ideias. Inferiu-se este pensamento pelo fato de que a maior parte dos servidores pesquisados respondeu o quesito "às vezes" nas duas indagações feitas sobre o tema focalizado, levando a se perceber que nem sempre existem incentivo e aceitação das ideias propostas pelos servidores. Já o quesito 12 cuidou da autonomia conferida aos servidores para realizarem suas atividades. Ao se analisar as repostas a essa indagação, chegou-se ao resultado de que 13 servidores responderam "não", um relatou "nunca", enquanto dez ressaltaram "às vezes", inferindo-se, portanto, que não é concedida muita autonomia a eles na realização de suas atividades. Pode-se depreender que isso ocorre pelo fato de a instituição estudada ser pública, e, como tal, tem de atender às hierarquias e passar por procedimentos burocráticos.

Concluiu-se que os servidores técnicos-administrativos participantes da pesquisa têm intrínsecas em suas ações características intraempreendedoras, o que nos leva a afirmar que estes têm perfil de profissional intraempreendedor, ainda que trabalhem para o serviço público, o qual tem peculiaridades que são, de certo modo, empecilho para o desenvolvimento do empreendedorismo, como a burocracia, a hierarquia excessiva e a inflexibilidade. O empreendedorismo insere-se em qualquer formato de negócio, inclusive nos órgãos públicos. Exemplo disso são servidores públicos prestarem serviços a todos os segmentos sociais com qualidade, eficiência e agilidade. Destaca-se, portanto, a importância de eles empreenderem nas organizações que

trabalham, pois este é um fator primordial para aperfeiçoar as tarefas e os processos internos. Destacou-se também a relevância de existir o incentivo a estes servidores quanto à capacidade de tomarem iniciativas e terem condições de implantar ideias, priorizando a sociedade e a melhoria dos serviços prestados.

Sugerem-se novos estudos de caso sobre o tema pesquisado nesta investigação, destacando,principalmente pesquisas em organizações que já são 239avidas como empreendedoras, pois estas permitirão verificar, descrever e validar comportamentos e ações intraempreendedoras realizadas nessas instituições.

6 Referências

BARBOSA, C. M. A. **Os fatores influenciadores do intraempreendedorismo no profissional de secretariado**. Mestrado em Assessoria de Administração, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto, 2015. Disponível em:<http://hdl.handle.net/10400.22/7792>. Acesso em: 21 ago. 2018.

COELHO, M. L. G. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, V.3, 233-247. 2010.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design**: Choosing Among Five Approaches. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc, 2013.

DAVID, D. E. **Intraempreendedorismo social:** perspectivas para o desenvolvimento socialnas organizações. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p. 204.2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FATTURI K. C. **Análise histórica do empreendedorismo:** estudo das principais características que definem um empreendedor de sucesso. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Centro Universitário Estadual da Zona Oeste, Rio de Janeiro, p. 56.2013.

FELÍCIO, Leonardo. **O intraempreendedorismo?** In: IEU – INSTITUTO EMPREENDEDORES UNIVERSITÁRIOS, 2013. Disponível em: <http://www.institutoeu.org/ointraempreendedorismo>. Acesso em: 17 ago. 2018.

FILION, L. Empreendedorismo**:** empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 34, n. 2, p. 05-28, abril/jun. 1999.

FONTES, V. **Empreendedorismo na Gestão Pública**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2014.

GARCIA, U. L; GIMENEZ,F.A.P; TOLEDO, A. Ações e comportamento intra-empreendedores: uma nova escala de mensuração. São Paulo: **Anais...** do EGEPE, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HASHIMOTO, M. **15 ações para melhorar seu perfil empreendedor em 2014**. São Paulo,2014.Disponívelem:<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/MarcosHashimoto/noticia2014/01/15-acoes-para-melhorar-seu-perfil-empreendedor-em-2014.html>. Acesso em: 21 ago. 2018

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em:<http://metodistaportoalegre.bv3.digitalpages. com.br/users/publications/9788576055600/pages/ 1>. Acesso em: 3 set. 2018.

MCCLELLAND, D.C. **The achieving society**. New York: VanNostrand.1961.

MCCLELLAND, D.C. **La sociedad ambiciosa**. vol. I e II. Madrid: Ediciones Guadarrama. 1968.

PAULA, R.M; ALMEIDA, F.L.B.G. **O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações**. 2015. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosEPG/EPG01083_05_O.pdf>.Acesso em: 20 ago. 2018.

PAIVA, A.M; SILVA M.M; CARRASCO, L.C. Características de um intraempreendedor dentro de uma empresa para a sobrevivência no mercado atual. **Revista Univap**. São José dos Campos-SP-Brasil, v. 22, n. 40, Edição Especial 2016. ISSN 2237-1753.

PINCHOT, G.; **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Editora Harbra, 1985.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring:** por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROMUALDO, M. B. **Características intraempreendedoras dos colaboradores da empresa Gran moto em Campina Grande – PB**. 2015. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/8888>. Acesso em: 3 set. 2018.

SILVA, M.V.G; MEZA.M.L.F.G; OLIVEIRA, A. G; PROCOPIUCK, M. **Intraempreendedorismo no setor público**: análise do comportamento empreendedor de gestores (sic) públicos municipais por meio do Carland Entrepreneurship index (CEI). REGEP. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i2.699>. Acesso em: 20 ago. 2018.

SCHUMPETER, J. A. Economic Theory and Entrepreneurial History, 1949, Change and the Entrepreneur. In: **Revista Brasileira de Inovação**, São Paulo, vol. I, nº 2, jul./dez.2002.

TAVARES, A. R. P; BARBOSA, R.F. Intraempreendedores e a inovação em organização pública. **REMAS - Revista Metodista de Administração do Sul**. v. 2, n. 2, 2017.

TIDD, J. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

13

Avaliação de desempenho e sua importância como ferramenta para as organizações

Maria Elinalda Félix Carneiro Sampaio[1]
Celina Maria de Souza Olivindo[2]

1 Introdução

Em uma época de incertezas e dificuldades econômicas que geram desemprego e recessão econômica, a gestão de pessoas tem papel fundamental para o desenvolvimento das organizações. Com a globalização da economia, as mudanças ocorrem constantemente, tornando-se extremamente necessário um movimento de reestruturação das organizações, principalmente na área de Recursos Humanos que passa a ter uma abordagem mais participativa no que se refere à gestão de pessoas, com abordagens voltadas à qualidade e produtividade, sendo estas, o foco principal das organizações. As organizações tiveram que se reformular para sobreviver em um mercado competitivo, com estratégias reinventadas e inovadoras.

[24]Graduada em Bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Piauí – UFPI, Campus Ministro Reis Velloso, 2016. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Instituto Federal do Piauí – IFPI, Campus Parnaíba, 2018. E-mail: elinaldasampaio@hotmail.com.

[25]Doutoranda em Administração. Mestra em Administração pela FEAD - MG, 2014. Pós-graduada em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, UFRRJ-RJ, 2006. Pós-graduada em Metodologia do Ensino Superior, INTA-PI, 2008. Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco de Barreiras-BA, 2004. Graduada em Pedagogia pela Faculdade Latino Americana de Educação, 2016. E-mail: celinaolivindo@gmail.com

Todas as ações e comportamentos do homem sempre foram de alguma forma avaliados, e tem por prática o julgamento como base para tomada de decisões. Essa prática de avaliação ocorre desde a época das grandes organizações burocráticas, e se tornou imprescindível no mundo contemporâneo. No âmbito empresarial, o processo avaliativo está presente na avaliação do trabalho exercido pelo homem como nas condições de mercado, clientes, expectativas e também contribui para conhecer o desempenho dos colaboradores. No ambiente organizacional, as avaliações têm como objetivo contribuir para um resultado positivo das mesmas, pois é cada vez maior a preocupação da busca por novas maneiras de integrar seus colaboradores, fazendo com que se sintam envolvidos com os objetivos da organização, já que as pessoas deixaram de ser consideradas apenas mais um recurso importante dentro da empresa, mas passam a ser a principal parceira dela com a nova abordagem da gestão de pessoas.

O conhecimento passou a ser uma variável importante nas organizações, e a necessidade de se conhecer mais sobre as pessoas e seus talentos chega a ser uma necessidade organizacional, considerada como um fator competitivo. A avaliação de desempenho não é uma prática nova, mas passou a fazer parte desse processo, assumindo um amplo papel e vêm agregar valor as informações geradas aos gestores, como sendo um instrumento essencial para as organizações que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas a serem alcançadas pelos seus colaboradores, pois, é através da avaliação que existe a possibilidade de se observar o desenvolvimento da produção de uma determinada organização.

As organizações buscam cada vez mais em seus colaboradores, um trabalho de qualidade, sem desperdício, e que levem a satisfação ao cliente. Desejam ainda que seu colaborador seja capaz de desenvolver habilidades intelectuais constantemente, em relação a produtos inovadores, para que a organização seja sempre a de melhor resultado no mercado.

Nesse sentido, a pergunta que motiva esta pesquisa consiste em conhecer: "Qual o motivo que leva as pessoas a serem avaliadas dentro das organizações?" Diante deste contexto, verifica-se a necessidade de estudar mais profundamente a avaliação de desempenho nas organizações enquanto ferramenta de auxílio na gestão, e como objetivo geral esta pesquisa visa demonstrar a sua importância organizacional, e especificamente expor os diversos métodos tradicionais e contemporâneos de avaliação de desempenho. Esse estudo se torna relevante pela contribuição teórica para a área de Gestão de Pessoas, e pode auxiliar no desenvolvimento e melhoria desta importante ferramenta que é a avaliação de desempenho.

2 Referencial teórico

2.1 As organizações

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações das quais o homem depende para nascer, viver e morrer (CHIAVENATO, 2003). As organizações não são recentes, elas existem desde a antiguidade. A igreja e o exército fundamentaram suas organizações durante séculos. Com o desenvolvimento da sociedade, um grande número de organizações foi sendo demandada para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. Pode-se afirmar que a sociedade moderna é uma sociedade de organizações, já que a nossa vida é moldada em contextos organizacionais por recebermos constantemente a influência das grandes organizações.

Segundo Pontes (2005), as organizações tiveram que se adaptar a nova realidade e a reengenharia dos novos tempos, juntamente com as chamadas demissões, ou outros tipos de mudanças com essa nomenclatura, que de fato foram necessárias para incorporar as reestruturações organizacionais. E aqueles que não acompanharam, sucumbiram. De fato, as mudanças ocorreram desde a estrutura organizacional, os processos e até as pessoas, que antigamente eram vistas como custo de produção.

Em relação ao poder que antes era concentrado verticalmente, desde o planejamento até o processo de trabalho, após as mudanças nas organizações passou a funcionar horizontalmente, possibilitando cada unidade funcionar como centro de negócios, com total flexibilidade de incorporação dos processos. Foi adotado o uso da tecnologia da informação, como maneira de transformação e adesão às oportunidades. No que se refere às pessoas, a transformação foi no sentido da produção com trabalho focado em equipe, assim se tornaram mais valorizadas consideradas como maior recurso organizacional.

De acordo com Chiavenato (2003), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum. Para Milani et al (2008) as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios.

Destaca-se ainda a importância das organizações na sociedade atual e a sua utilidade, onde Hall (2004) esclarece que as organizações servem para que as coisas sejam feitas, ou seja, as organizações realizam tarefas que indivíduos não podem realizar sozinhos.

No contexto abordado aqui, as organizações são as empresas e instituições em geral, ou seja, organizações formais que prestam serviços ao público. De acordo com Maximiano (2006) uma organização é um conjunto de recursos sejam estes, humanos, financeiros ou materiais, que busca realizar um mesmo **objetivo**. A organização formal apresenta cinco características básicas, a saber: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo (CHIAVENATO, 2003).

2.2 Comportamento Organizacional

O estudo do comportamento organizacional revela a dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. Para Robbins (2005, p. 6):

> o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional está diretamente ligado ao clima organizacional, já que indivíduos pertencentes a uma organização promovem a melhoria ou a piora do clima organizacional, que por sua vez é influenciado pela motivação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2003), a interatividade entre as pessoas e a organização, está ligada a um processo de reciprocidade, considerando a realização das tarefas das pessoas à organização, em busca de receber recompensa pelo trabalho desempenhado, a fim de realizar suas necessidades pessoais. Assim o autor descreve esse processo:

> da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais por meio de sua participação nela. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a fazer investimentos pessoais na organização ou a incorrer em certos custos. Por outro lado, a organização recruta pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. (CHIAVENATO, 2003)

Partindo desse pensamento, o comportamento organizacional está diretamente ligado ao que o colaborador vai entregar para a empresa e a sua dedicação às tarefas despendidas. As pessoas

contribuem com a organização desde que em contrapartida tenham o empenho da organização na satisfação de suas próprias necessidades, sendo essa contrapartida um fator motivacional para essas pessoas. Maximiano (2006) destaca que o significado da palavra motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado por algum tipo de motivo ou razão.

Sendo assim, focamos na premissa de que as organizações necessitam das pessoas tanto quanto o contrário também se aplica. Zanelli et al. (2004) afirma que para alcançar seus objetivos, as organizações dependem do desempenho eficiente nos níveis individual, grupal e organizacional. A performance esperada necessita que o trabalho desempenhado apresente níveis desejáveis de disposição para realização das diversas tarefas presentes nas organizações

2.3 Avaliação de Desempenho

Numa era bastante competitiva, a área de Recursos Humanos passou a ter como necessária e indispensável à estratégia organizacional de incorporar novas práticas de transformações, em poder atrair, manter e desenvolver talentos.

Segundo Ulrich (2002, apud PONTES, 2005), das diversas práticas de Recursos Humanos numa organização estão os investimentos em práticas de treinamento, seleção e contratação, avaliações e remuneração. Desta forma, as organizações começaram a inovar e se organizar para manter e absorver talentos, e assim obter resultados positivos dos seus colaboradores.

Como proposto abordaremos neste estudo a avaliação de desempenho, sob a visão de alguns autores. Assim, Pontes (2005, p. 26) conceitua que:

> Avaliação de Desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os

> resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido.

Ensslin et al (2010, apud ENSSLIN et al 2014, p. 900) a define como:

> Avaliação de desempenho é um processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe a avaliar, a partir da percepção do próprio decisor, por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

O pensamento de Drucker (1981, p. 181), um dos mais úteis e intelectualmente estimulantes, sempre esteve entre os mais inovadores, nos remete uma visão de como de fato a necessidade de inovação social e política das organizações já existia e era considerada urgente e necessária desde muito tempo. “É preciso pensar sobre e reestruturar as relaçõesentre as pessoas e seu meio ambiente. [...] As empresas, sua estrutura e sua organização, a maneira como integram o conhecimento ao trabalho e o trabalho ao desempenho”.

Com a evolução advinda da tecnologia, o foco principal das organizações ficou voltado à produção e a qualidade, e a preocupação dos gestores na produtividade de seus colaboradores. Neste sentido, a avaliação de desempenho constitui ferramenta indispensável para o aferimento dos resultados. Corroborando esta afirmação está Hayes e Pisano (1994, p. 82, apud PETRI, 2005, p. 19):

> [...] para as organizações alcançarem e manterem-se competitivas elas devem considerar as dimensões da agilidade (rapidez em fornecer resultados); do custo competitivo (expandir mercado); da qualidade total (adequação ao uso); e da flexibilidade (capacidade de adaptar-se a cada contexto); bem como a capacidade de inovação (criar, recriar, inventar etc.).

Deste modo, a avaliação de desempenho é representativa neste contexto, onde os decisores necessitam de parâmetros para identificar o que deve ser levado em conta, em busca da melhoria dos processos, visando à qualidade e o aumento da produção.

Considerando a avaliação de desempenho como um processo de julgar os indivíduos ocupantes dos cargos, possibilita ainda estimular o valor, a excelência e até as qualidades de uma pessoa. No entanto, pode ser denominada como avaliação do mérito pessoal, capaz de julgar a eficiência individual ou de um grupo de colaboradores.

De acordo com o pensamento de Chiavenato (1998, p. 103),

> é um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, consequentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. No fundo, a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.

Diante deste contexto, a avaliação de desempenho revela-se como sendo uma potente ferramenta de gestãocapaz de mensurar e eliminar os problemas dentro das organizações e colaborar para melhoria da qualidade do trabalho nas organizações. Porém, sua implementação não se trata de um processo simples, pois há o envolvimento de uma série de elementos que precisam convergir entre si para que os objetivos almejados sejam atingidos.

2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Para Marras (2009, apud GONÇALVES; HENEMANN, 2014), a avaliação de desempenho serve para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua

permanência na organização, bem como para mensurar o nível de conhecimento, habilidades e atitudes dos mesmos.

A avaliação de desempenho é parte integrante do planejamento estratégico de uma empresa e busca através de seus objetivos conseguir melhorias para a organização. Pontes (2005) destaca a importância do comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa, o processo deve gerar benefícios para a organização, porém é imprescindível que beneficie também aos colaboradores. As avaliações podem ser parte de um plano de desenvolvimento das pessoas, proporcionando exibir um panorama de desempenho amplo desde o anterior, a fim de verificar possibilidades de assumir novas responsabilidades futuras. Dentre os principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho, Pontes (2005, p. 29) destaca os seguintes:

- tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;

- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- servir como instrumento para levantamento da necessidade de treinamento e desenvolvimento; e
- identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento avaliação de potencial.

Todos os objetivos citados convergem em torno de um só que destacamos como o principal objetivo da avaliação de desempenho para as organizações, o objetivo principal, que é melhorar a performance da organização. Avaliar para melhorar o desempenho empresarial é manter a organização focada no objetivo maior, sempre evoluindo com informações voltadas ao seu desempenho, possibilitando aos gestores e colaboradores uma reflexão sobre como e em quais aspectos melhorar.

2.3.2 Os responsáveis pela Avaliação de Desempenho

A responsabilidade pela avaliação de desempenho dos colaboradores pode ser dividida entre diversas partes, inclusive pelo próprio colaborador através da auto-avaliação, que ganha cada vez mais importância no cenário organizacional, porém, apesar de seu crescimento, a auto-avaliação ainda é pouco utilizada devido a sua subjetividade, a possibilidade de exageros e o mascaramento da avaliação. Para funcionar é necessário um grupo com muita maturidade profissional. Quase sempre a avaliação de desempenho fica a cargo do chefe/encarregado.

Dentre os principais responsáveis pela avaliação de desempenho, Gil (2007) destaca:

a) os gerentes. Como sendo frequentemente incumbidos da tarefa de avaliar seus subordinados, já que estes convivem e conhecem a fundo sua equipe, por outro lado, a avaliação baseada na opinião de um único indivíduo favorece o subjetivismo;

b) o próprio empregado. Conforme citado anteriormente, trata-se da auto-avaliação, uma nova maneira de avaliação que está surgindo nas empresas onde o próprio funcionário fica responsável por sua avaliação;

c) a equipe de trabalho. Quando responsáveis pela avaliação, a equipe fica responsável por avaliar seus membros, e definir as metas e objetivos a serem alcançados. Assim, como na auto-avaliação é exigido da equipe maturidade profissional suficiente para que a avaliação obtenha sucesso e mostre resultados reais;

d) a comissão de avaliação. Essa constituída por uma comissão que deve ser formada por pessoas de diversos setores da empresa, que podem ou não fazer parte da comissão permanentemente ou apenas por um período. A principal vantagem é que a longo prazo os avaliadores tendem a desenvolver padrões de julgamento mais homogêneos e conhecimentos mais profundos sobre os recursos humanos da organização e política de pessoal da empresa;

e) os subordinados. Poucas empresas vêm testando a chamada "avaliação invertida", avaliação essa em que os subordinados avaliam os superiores. Dessa maneira, os superiores podem saber a opinião dos seus subordinados a seu respeito, em contrapartida, pode se tornar apenas um canal de insatisfação onde os colaboradores tecem apenas reclamações e críticas sem acrescentar aspectos positivos à avaliação;

f) o órgão de recursos humanos. Em algumas organizações, o órgão de recursos humanos tem total responsabilidade em realizar a avaliação de desempenho de todos os colaboradores. As críticas são em relação à centralização e a burocracia ocasionando pouca liberdade aos avaliadores;

g) o entorno do avaliado. Recentemente conhecida como avaliação de 360 graus, é feita de maneira em que todos que tem alguma interação com o avaliado participam do processo. Sua aplicação apesar de ser mais trabalhosa do que as demais, gera resultados muito mais ricos, pois apresenta informações vindas de todos os lados favorecendo a adaptabilidade do empregado as demandas recebidas.

A avaliação pode ser realizada sob a responsabilidade de várias partes dependendo dos objetivos que se busca alcançar. As competências de cada avaliador são distintas e o planejamento estratégico está intimamente ligado a escolha do método de avaliação e do avaliador.

2.3.3 Métodos de avaliação de desempenho nas organizações

O processo de avaliação de desempenho nas organizações se desenvolve no sentido de identificar processos que influenciam de forma positiva ou negativa o desempenho dos colaboradores. Conforme já mencionado, a organização define seus métodos de avaliação de acordo com o planejamento estratégico considerando os seus objetivos, com base na política de recursos humanos existente. Gil (2007) destaca que é importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, sendo essa, uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial.

Dessler (2003) e Chiavenato (2008), concordam sobre a diversidade de métodos para avaliar o comportamento humano nas organizações, sendo que podem inclusive ser utilizados mais de um. A escolha adequada do método é o fator que mais influencia no sucesso de sua aplicação.

Ao descrever os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, Pontes (2005, p. 35), classifica-os em métodos

Clássicos e Contemporâneos, ambos com ênfase no passado e futuro. Desta forma, assim os classifica:

> os métodos de avaliação de desempenho, para fins didáticos são classificados em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe. Os métodos com aplicação da avaliação com foco no indivíduo – métodos clássicos – são subdivididos conforme a ênfase da avaliação: passado ou futuro [..] Os métodos com ênfase da avaliação no passado são: 360º, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Frases Descritivas, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Comparação Binária e Atribuição de Graus. Os métodos com ênfase na avaliação no futuro são: competências de Equipe e Acompanhamento e Avaliação de Resultados.

Pontes (2005) traz ainda uma breve diferenciação entre os métodos de avaliação, os com ênfase no passado, esses apresentam como resultado uma avaliação duvidosa e necessitam de inúmeros cuidadosem sua aplicação pela subjetividade dos critérios da avaliação. Os métodos cuja ênfase da avaliação é o futuro, são bastante úteis e válidos, pois atendem a critérios mais objetivos. Outro método de avaliação bastante utilizado é o método de Avaliação por Objetivos, esse vem destacar a relação direta do comprometimento das pessoas em relação aos objetivos estratégicos da organização, o qual abordaremos posteriormente. Os métodos propostos por Pontes (2005) e mencionados acima, são corroborados por Chiavenato (2008), Gil (2007) e Dessler (2003), sendo que para esta pesquisa será utilizada principalmente a abordagem de Pontes (2005).

3 Metodologia

Quanto à metodologia utilizada este estudo fundamenta-se quanto aos objetivos como pesquisa bibliográfica, baseada em publicações em bases eletrônicas, produções científicas disponíveis, ou seja, através de informações já elaboradas e publicadas, seja em livros, periódicos, jornais, revistas ou em outros instrumentos, a

fim de trazer conceitos sobre o tema e sua importância para as organizações.

A pesquisa bibliográfica deve ser um dos primeiros passos a ser dado para que um pesquisador tenha conhecimento do assunto que se pretende avaliar em relação a um determinado tema. Gil (2002, p. 45), destaca que "a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente".

Quanto a abordagem do problema envolvendo a avaliação de desempenho organizacional, a pesquisa é de natureza qualitativa, que na visão de Denzin e Lincoln (2006, apud MARCHI; DELLAGNELO; e ERDMANN, 2011, p. 03) consiste em "um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo. Essas práticas transformam o mundo em umasérie de representações [...]".

4 Análise e discussões

Dentre os diversos métodos de avaliação de desempenho propostos por Pontes (2005), analisou-se sua classificação de forma detalhada, especificando a relação dos métodos clássicos e contemporâneos, com ênfase no passado e futuro, no que se refere aos objetivos estratégicos do processo organizacional. Nesse sentido, procuramos abordar primeiramente os métodos tradicionais voltados ao passado.

A Avaliação 360º, é um método que tem como princípio a coleta de informações de diversas fontes, seja do ambiente interno como externo da organização. Pontes (2005) destacou uma maior confiabilidade dos resultados, em comparação as metodologias tradicionais já mencionadas, pois presumisse múltiplas fontes de informações.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, apud DELAGNELO, 2009) consideraram em seu estudo que a avaliação de desempenho

360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos, os quais são supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros, eles destacam a superioridade deste sistema de avaliação. Este método propicia a oportunidade de avaliação do subordinado pelo líder, como do líder pelo subordinado, com a finalidade de que se façam avaliações recíprocas. O processo propõe aos colaboradores uma compreensão mais clara do comportamento, ao se comparar os resultados das avaliações realizadas pelo líder, colegas e clientes, podendo levar a uma reflexão sobre as ações.

A Pesquisa de Campo ou revisão de campo é um método que consiste na avaliação dos colaboradores através de encontros do responsável pelos recursos humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. Pontes (2005) destacou este método como sendo uma possibilidade de diagnóstico padronizado do desempenho dos colaboradores, podendo se planejar em conjunto com seus líderes o desenvolvimento profissional de cada um.

O método de Incidentes Críticos pressupõe que no comportamento dos indivíduos existem certos aspectos que podem levar a resultados normais, extremamente positivos e extremamente negativos. Existe uma preocupação sistemática com a análisedos extremos, sejam eles positivos ou negativos, nas situações de trabalho.

A Escolha Forçada é um dos métodos mais antigos e também controversos dos métodos de avaliação de desempenho, ele é utilizado por grandes corporações americanas. O método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários com desempenhos ruins, certo número de funcionários com desempenhos bons e alguns outros com desempenhos excelentes. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos funcionários de uma empresa nesses grupos predefinidos de desempenho (PONTES, 2005). Portanto, foi a partir desse contexto que se pode identificar

que em qualquer sociedade existe a possibilidade de diferenciação no desempenho das pessoas, seja para melhor ou pior.

O método de Frases Descritivas, segundo Gil (2007, p. 161) é um procedimento semelhante ao método da escolha forçada. “Nele, o avaliador, de posse de um formulário contendo certo número de frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus subordinados”. O autor destacou ainda a pouca precisão do método. Já Pontes (2005), enfatizou que o método consiste na elaboração de um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo no trabalho. Propôs que seja elaborado um conjunto com número par de frases, que expõe o comportamento negativo ou positivo do colaborador no trabalho.

Segundo definição por Gil (2007, p. 154), o método das Escalas Gráficas “consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”. Este é o mais utilizado nas empresas brasileiras, devido ao fato de ser capaz de fornecer resultados mais seguros que os obtidos por relatórios, já que não existe treinamento intenso dos avaliadores e a subjetividade da avaliação é menor.

O método de avaliação da Comparação Binária foi considerado por Pontes (2005) precário, por não acolher os objetivos da avaliação de desempenho, está intimamente ligado ao passado e não possibilita melhorias para a organização e nem para os colaboradores da equipe.

Consideramos como método mais rústico, a Atribuição de Graus que é constituído para avaliar o desempenho das pessoas através de uma escala, que varia do conceito de muito ruim até excepcional. Pontes (2005), explicou que o método de avaliação começa a partir do momento que se encontramtrês pessoas de uma determinada equipe classificadas com o desempenhomuito ruim, regular ou excepcional, para que servirão de parâmetro para a classificação das outras análises da escala.Esse método não permite as pessoas classificadas conhecer o verdadeiro motivo de

sua avaliação, seja com desempenho positivo ou negativo. O método também não estimula a comunicação entre os líderes e as pessoas da equipe, portanto, não atende os objetivos de uma avaliação positiva de desempenho.

Nessa segunda etapa avaliou-se os métodos tradicionais contemporâneos com ênfase no futuro, estes apresentaram uma visão mais predefinida quanto ao padrão de desempenho esperado do colaborador e da equipe.

O método de Acompanhamento e Avaliação de Resultados, considerado contemporâneo por Pontes (2005), com ênfase de avaliação no futuro tem como principal pressuposto estabelecer os objetivos, acompanhamento e avaliaçãodos resultados da equipe, além de estabelecer de forma mais nítida, o que são os resultados dentro de uma visão macroeconômica. O autor enfatizou que a partir da utilização do método, a avaliação dos resultados possibilita a empresa uma comparação entre os resultados traçados para que um determinado colaborador alcance, com os resultados obtidos durante um determinado período.

Já o método da Avaliação de Atividades foiconsiderado por Pontes (2005), um método tradicional, que avalia o comportamento do funcionário, em relação às atividades previstas para o seu cargo. O autor explicouque para a aplicação do método é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada. Deve ainda ser estabelecido um padrão de desempenho desejável em cada uma das tarefas, que correspondam à qualidade, à quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade. Pode, ainda, ser utilizada uma metodologia de ponderação de importância de cada atividade, para que a avaliação final seja ainda mais objetiva e centrada nas responsabilidades mais importantes a cargo do avaliado.

A Avaliação por Objetivos é considerada por muitos autores no campo da administração como um método de técnicas mais modernas para avaliar o desempenho do trabalho das pessoas, por ser objetiva e se preocupar com o futuro. Seus métodos contemporâneos advindos da Administração por Objetivos

ganharam notoriedade através de Peter Drucker em 1954. Segundo a definição de Pontes (2005, p. 86), em relação a avaliação por objetivos, ele considera como um método integrador da concepção de administração por objetivos, que visa "o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, por meio de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo".

Ao analisar esse método de avaliação considerou-se o fato da motivação das pessoas ser parte integrante do trabalho da empresa. A auto-realização do colaborador decorre a partir de sua participação e compreensão dos objetivos da organização, considerados como fatores de integração das pessoas nas organizações.

5 Considerações finais

A avaliação de desempenho é um importante instrumento da gestão de pessoas, sendo a utilização adequada dessa ferramenta, imprescindível em qualquer organização moderna em busca de êxito e sobrevivência, diante do cenário competitivo atual. Com o novo contexto organizacional, os sistemas de avaliação precisam estar continuamente em evolução, sendo necessária a implantação de novas metodologias de avaliação, substituindo as antigas pelas mais modernas, capazes de avaliar aspectos mais importantes de forma mais objetiva e prática.

Com as mudanças internas advindas do novo modelo de organização moderna, foi possível perceber nesse estudo que os métodos tradicionais de avaliação, considerados rígidos passaram a ser mais maleáveis, e tornaram a organização mais flexível, no sentido de escutar mais o cliente e trazer para mais perto da realidade que os fatos acontecem, os processos de decisão, a fim de evitar desperdício. Desta maneira, a grande hierarquia intermediária passou a ser excluída, e o cliente se tornou imprescindível para sobrevivência das organizações.

Como forma de conscientização, as pessoas passaram a reconhecer seu verdadeiro papel na organização, e que para garantir seus empregos perceberam que é imprescindível a sobrevivência da organização no mercado, e para usufruir de seu progressoa única saída é garantir que a empresa seja bem-sucedida.

Com este estudo passou-se a considerar que as organizações modernas necessitam de metodologias que não só elevem a produtividade e melhore a qualidade de seus produtos ou serviços, mas também, metodologias capazes de medir o nível de motivação das pessoas dentro da organização, possibilitando a estas, através dos objetivos organizacionais alcançarem seus objetivos pessoais juntamente com a organização. Nestas organizações as pessoas não são vistas como meros recursos, pois o termo "administração de recursos humanos" foi substituído por "gestão de pessoas". E com a valorização do capital humano, as pessoas passaram a ser consideradas o maior ativo de uma organização, e gerir essas pessoas se tornou um processo fundamental na gestão de pessoas. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de fundamental importância para a retenção das pessoas, possibilitando a estas e à organização o alcance dos seus objetivos.

Para tanto, este artigo buscou expor os diversos métodos de avaliação de desempenho clássicos e contemporâneos, alguns desses, apesar de antigos, continuam a ser utilizados em diversas organizações, outros, diante da evolução da tecnologia e dos processos gerenciais caíram em desuso. No entanto, existem outros ainda considerados contemporâneos, que estão em pleno processo de evolução de acordo com a demanda existente.

Buscou-se definir o melhor método de avaliação dentre os citados, mas percebeu-se ao longo desse estudo que o mais indicado para uma determinada organização pode ser contraindicado para outra. No entanto é importante ressaltar a importância e a necessidade de se avaliar, e para isso, contar com os diversos métodos avaliativos embora considerados antigos,

porém eficientes, como é o caso da avaliação por objetivos, amplamente utilizado pelas grandes organizações.

Sugere-se como potencial objeto de estudo no futuro, um aprofundamento maior em relação aos métodos de avaliação de desempenho contemporâneos, verificando sua aplicabilidade prática em organizações formais, através de pesquisa de campo e entrevistas com gestores e colaboradores. Considera-se que a verificação prática da aplicabilidade dos métodos trará resultados enriquecedores para o tema.

6 Referências

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para administração participativa. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto**. Iniciação à administração de recursos humanos.** 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos na organização. 3.ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELAGNELO, Simone Carlin. **Análise da aplicabilidade da avaliação de desempenho na justiça federal de santa Catarina**. Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. jul. 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/10218554-Analise-da-aplicabilidade-da-avaliacao-de-desempenho-na-justica-federal-de-santa-catarina.html>. Acesso em: 08 set. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

ENSSLIN, Leonardo. ENSSLIN, Sandra Rolim; KUSTERKO, Sheila Karoline. CHAVES, Leonardo Corrêa. Avaliação de desempenho em sistemas de abastecimento de água: seleção de referencial teórico e análise bibliométrica. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria**, v. 19, n. 2, mai-ago. 2015, p. 899-912. Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reget/article/view/15527/pdf>. Acesso em: 01 set. 2018.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** 14. ed.São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Guilherme Corrêa; HENEMANN, Julia Seolino. **Avaliação de desempenho:** desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. XXXVIII Encontro da

ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbdfmadadm/http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1574.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

HALL, Richard. H. Organizações. **Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCHI, Jamur Johnas; DELLAGNELO, Eloise H. Livramento; ERDMANN, Rolf Hermann.**Pesquisa qualitativa no campo da administração da produção e operações:** enlaces e oportunidades de aplicação. III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - ENEPQ. João Pessoa, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ29.pdf>. Acesso em: 08 out. 2018.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILANI, Nilton Cesar; MOSQUIN, Estevão Silvio; MICHEL, Murillo. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Ano 8, n. 14, jun. 2008. Publicação semestral da Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça. Disponível em: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/1lMT5LXVhh1VQUz_2013-4-30-12-29-3.pdf>. Acesso em: 17 set. 2018.

PETRI, Sérgio Murilo. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. **Tese de Doutorado** apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101763>. Acesso em: 05 set. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 9. ed.- São Paulo, 2005.

ROBBINS, Steplen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004.

14

O profissional de gestão de pessoas no âmbito empresarial: a relevância deste profissional para o desenvolvimento das empresas

Diego Araújo de Souza[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]

1 Introdução

Faz-se necessário que as organizações entendam que o profissional de Recursos Humanos é importante para gerir o setor de pessoal. Cabe às organizações agregarem profissionais que possuem competências adequadas para administrarem às pessoas no ambiente organizacional.

Com o tempo, as mudanças nos processos gerenciais no setor de Recursos Humanos tem se demonstrado cada vez mais dinâmicas e ao mesmo tempo complexas, necessitando assim de um profissional qualificado para ficar à frente dessa área. Essas mudanças têm como fator mais relevante que as empresas vem percebendo que o seu recurso mais importante são justamente as pessoas.

[1]Bacharel em Administração pela Faculdade Piauiense. E-mail: diegoskywalkero@gmail.com

[2] Mestra em Administração de Empresas pela UNIFOR, Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFPI. Especialista em Docência do Ensino Superior pela FAP. Professora do IFPI e membro do grupo de pesquisa NESI: Núcleo de Estratégia, Sustentabilidade e Inovação. E-mail: auristela. melo@ifpi.edu.br

Elas precisam estar engajadas em um local que lhes proporcione prazer e expectativas no que diz respeito a identidade social. O profissional capacitado de Recursos Humanos é a pessoal ideal que poderá proporcionar aos colaboradores o caminho ideal a ser seguido dentro da organização.

As organizações no decorrer dos anos vem sofrendo diversas modificações com o intuito de sempre estarem se adaptando ao mercado ou até mesmo elaborando novas tendências, ou seja, reinventando este mesmo mercado. A estratégia é simples: criar novas formas de gestão baseadas nas reais necessidades de um determinado público para que este mesmo público se torne fiel e consequentemente, torne a empresa autossustentável. Diversas áreas tem seu escopo básico de gestão modificadas, desde o nível operacional até o nível estratégico.

Todas as áreas possuem sua importância, mas é necessário que uma área em específico seja o elo de ligação de todas as outras para tornar a empresa como uma só em busca do mesmo objetivo. Estamos falando do setor de Recursos Humanos. Sabemos que a década de 30 foi o diferencial para a área de Recursos Humanos, uma vez que até então não existia uma administração voltada para esta prática. O setor hoje possui várias "denominações" que o define: recursos humanos, departamento pessoal, gente e gestão, gestão de pessoas, entre outros. É uma área que cuida exclusivamente dos direitos e deveres dos colaboradores de uma empresa.

Atualmente, no nosso país, não temos uma lei ou diretriz que determine que o profissional responsável pelo setor de Recursos Humanos seja uma pessoa formada na área ou tenha um determinado nível de escolaridade. Muitas empresas contratam pessoas esporádicas, que muitas das vezes não possuem o mínimo de preparo possível para gerir o setor de Recursos Humanos. Pessoas estas que aprendem na base do empirismo, e não agregam valor algum para a organização. Com base nas informações citadas anteriormente, a questão de pesquisa é: por que um profissional de Gestão de Pessoas se faz relevante em uma organização?

O artigo em questão traz como objetivo geral identificar a relevância do gestor de pessoas no ambiente empresarial para um melhor desenvolvimento das organizações e como objetivos específicos: descrever as ações de gestão a serem realizadas por um profissional de Gestão de Pessoas e identificar ações práticas e inovadoras da área de gestão de pessoas ao longo dos anos nas organizações.

2 Gestão de pessoas

Desde a tradicional configuração de gestão de pessoas, que no início dos anos 80 se chamava Administração de Recursos Humanos - ARH, muita coisa mudou. Hoje, a gestão de pessoas busca transformações não apenas em aspetos físicos e tangíveis, ela busca uma variável que engloba aspectos conceituais e intangíveis, tais quais como o bem estar das pessoas no ambiente organizacional.

> O capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente, etc. As empresas bem sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 02)

Falando ainda sobre as transformações do setor de Recursos Humanos, práticas implantadas, ou até mesmo melhoradas, foram cruciais no decorrer dos anos para atingir o objetivo de sempre buscar o que é melhor para a organização e trabalhador. Milkovich e Boudreau (2000) nos mostram que uma das práticas que muitas empresas utilizam é redução de níveis hierárquicos, enriquecendo assim as funções, mantendo sempre o foco na equipe e valorizando

o individual dos colaboradores. Basicamente, é "achatar" a pirâmide organizacional.

Uma importante conquista para a área de recursos humanos foi às empresas perceberem que o Gestor de RH precisa estar envolvido não só com a sua própria área, mas também com as demais em busca do objetivo comum. Talvez, essa tenha sido a maior inovação para a área.

Ulrich (2000) definiu como 4 papéis as práticas da gestão de RH na organização como um todo. São elas: administração de estratégias de RH, cuja atividade é ajustar estratégias de RH a estratégia organizacional. A segunda é a administração de infraestrutura da empresa, que é basicamente a reengenharia dos processos organizacionais, a terceira é administração da contribuição dos funcionários, que consiste em ouvir e dar um *feedback* aos funcionários sobre seus desejos e necessidades, e por último a administração da transformação e da mudança, que consiste em se adaptar ao mundo competitivo.

A própria gestão estratégica de pessoas é uma prática inovadora na área de gestão de pessoas. Segundo Leite (2008), a gestão estratégica de pessoas contempla o estudo do conjunto de políticas, práticas e instrumentos, definidos por uma organização para pautar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho e busca a interação interdisciplinar para a compreensão do comportamento organizacional.

Marras (2016) explica que Gestão de Pessoas, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais e o perfil cultural das organizações. Nesse contexto, a gestão de pessoas se tornou um elemento fundamental de vantagem competitiva no mundo globalizado, pois ela lida diretamente com a principal força motriz de uma organização: as pessoas. O profissional responsável pela gestão de pessoas é o elo de ligação entre o trabalho, o bem estar dos funcionários e o

objetivo final da empresa, que são os resultados alcançados, tendo por consequência disto o sucesso.

3 A relevância do profissional de gestão de pessoas

Lacombe (2011) nos afirma que as pessoas são os atores das organizações. São elas que tomam as decisões em nome das empresas. São também agentes econômicos que tem como objetivo maximizar sua satisfação. Todas as atividades econômicas e administrativas são, portanto, conduzidas por pessoas, que procuram satisfazer suas necessidades, desejos e até mesmo seus caprichos.

De acordo com Chiavenato (2010), o mundo está mudando com uma rapidez incrível e com intensidade cada vez maior. Dentro desse contexto, uma das áreas que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). A busca por um modelo que revolucione a gestão de pessoas tem sido uma das principais características de empresas que procuram sair na frente proporcionando um ambiente agradável para os seus funcionários. Segundo alguns autores importantes do mundo empresarial, as pessoas possuem uma "escala" de necessidades que vão desde as necessidades fisiológicas até as necessidades de autorrealização.

> Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações de negócio. Ou seja, é de suma importância que haja um profissional capacitado para gerir o setor de Recursos Humanos. Este mesmo profissional tem como uma de suas habilidades, a capacidade de escolher as pessoas certas para o lugar certo, evitando que o gargalo que Chiavenato nos falou, se torne amplo e cause mais danos à empresa (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Marras (2016) enfatizou que o ocupante da posição inerente a função de pessoal, sofreu uma evolução natural no seu perfil "personal" e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho. Basicamente,

o profissional de RH teve que adaptar-se com mudanças do mercado empresarial às reais necessidades dos colaboradores das empresas de forma a conciliar os interesses de ambos os lados.

Conforme Gil (2014) para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Mensurar a força de trabalho, habilidades, competências e motivação da equipe é importante por que sem essas habilidades na empresa, não há progresso eficiente. Os gestores de pessoas devem se empenhar com o intuito de maximizar seus resultados e minimizar suas dificuldades (ARAUJO, GARCIA, 2009).

O profissional responsável pela gestão das pessoas especificamente possui uma grande responsabilidade a sua frente. Xavier (2006) deixa claro que o maior desafio está nas mãos daquele que exerce influência sobre o colaborador. Tudo que a empresa oferece pode fracassar caso esse gestor não realize o seu papel com maestria e eficiência. Compreender que o seu trabalho é lidar com gente é primordial para desempenhar uma boa gestão.

> Os profissionais de recursos humanos têm se destacado na tomada de decisão das empresas, para estas alcançarem a competitividade neste tempo de mudanças. Caberá aos recursos humanos das empresas a desafiadora tarefa de dotá-las de profissionais com competência para enfrentar os novos desafios da era da globalização. Mas os desafios passam pelo investimento em novos talentos e, em especial, na força jovem que impulsionará o futuro das organizações. (NASCIMENTO, 2006, p. 95).

O trabalho do gestor de pessoas é justamente proporcionar aos funcionários de uma organização a chance de que, através do seu desempenho na empresa, supram essas necessidades de forma eficaz, de modo a se sentirem realizados no ambiente empresarial. Chiavenato (2010) diz que falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação.

Segundo Ribeiro (2012) lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade de crescente complexidade. Isto nos remete que não é qualquer pessoa que está capacitada para gerir o setor responsável pelo principal recurso de uma empresa, as pessoas. A gestão de pessoas está longe de ter um profissional que execute apenas contratações e demissões obedecendo às leis trabalhistas. Estas são apenas "algumas estrelas' de uma constelação bem mais ampla e complexa que é a Gestão de Pessoas.

De acordo com Xavier (2006), para se chegar a uma equipe de alto desempenho, o gestor precisa focar em 4 etapas: busca, retenção, desempenho e desenvolvimento. Este tipo de gestão não pode ser realizada por qualquer pessoa. Somente um profissional capacitado pode realizar este tipo de estratégia para lidar com pessoas. Por isso a importância do gestor de recursos humanos dentro de uma organização. É primordial a sua ação para unir atributos de diferentes origens e concentrá-las em um mesmo foco.

Ribeiro (2012) enfatiza que o profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios capazes de avaliar as pessoas em todos os sentidos. É impossível manter um profissional frente à área de Recursos Humanos sem esta pessoa ter um conhecimento específico dos desafios que irá enfrentar no decorrer do tempo.

Chiavenato (2010) deixa claro que administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. No atual cenário empresarial, o desafio de gerir pessoas está muito mais complexo. Existe uma diversidade muito grande que permeiam a vida social e pessoal das pessoas. Fatores como a composição social das equipes, valores, estilos de vida, formações e orientações profissionais agregam muito no desenvolvimento do ser humano. E hoje o que vemos é uma mesclagem dessas pessoas dentro das organizações. O desafio então é: unir pessoas, que possuem diferentes pensamentos e estilos de vida em prol de um mesmo objetivo.

Lacombe (2011) afirma que o estudo da administração dos recursos humanos conduz ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações, satisfazendo, da melhor forma possível, às necessidades dos que contribuem para isso. E para desenvolver este tipo de atividade, o gestor de recursos humanos possui todo um *know how* acerca das diversas áreas que englobam esta ciência. São anos de estudos e aprimoramento de técnicas desenvolvidas por especialistas da área. O gestor de recursos humanos entende que pessoas não são mais meras ferramentas passivas do processo organizacional como eram tratadas no passado, mas sim uma peça fundamental do processo de decisão, da criação das ações e sujeito inovador dentro das organizações.

Falando mais especificamente das competências do gestor de RH dentro da organização, Bohlander, Snell e Sherman (2005) nos relatam que as principais atividades pelas quais um gerente de RH costuma ser responsável referem-se a: orientação e aconselhamento de funcionários, serviços específicos (recrutamento, seleção, treinamento e pagamento); formulação e implantação da política de recursos humanos organizacional; defesa dos funcionários em questões inerentes às relações de trabalho como um todo. Essa informação só nos afirma que o gestor de RH é a pessoa responsável pelo bem estar da coletividade organizacional no que diz respeito às necessidades como um todo (financeira e pessoal).

Marras (2016) conclui que a gestão estratégica de RH é a única saída, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, nesses tempos de turbulência mundial.

4 Ações práticas e inovadoras da área de gestão de pessoas

No decorrer do tempo, a área de Gestão de Pessoas sofreu diversas melhorias para poder se adequar às mudanças empresariais e acompanhar o ritmo frenético do mundo competitivo. Várias ações foram reestruturadas ou até mesmo

criadas com várias finalidades, desde a satisfação interna do colaborador até a máxima eficiência da organização.

Uma dessas ações foi a avaliação de desempenho que, segundo El-Kouba et al. (2009), são programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho que, entre outros processos, buscam subsidiar as pessoas para um efetivo comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

Ainda falando sobre avaliação de desempenho, podemos citar como exemplo a avaliação 360°, que busca uma visão mais holística sobre o colaborador que será avaliado em todas as áreas em que o mesmo atua. Mattos Junior (2005) nos explica que a avaliação 360° consiste em uma avaliação na qual o avaliado se auto avalia e recebe *feedbacks* de todos que interagem com ele, como: clientes, parceiros, subordinados, superiores, e fornecedores.

Outra prática gerencial que foi um divisor de águas no mundo empresarial foi a criação de um plano de cargos e salários. O trabalhador precisa saber, financeiramente falando, onde ele começa e o que ele pode alcançar dentro da empresa.

Franco (2011) deixa claro que surgiram muitos programas para atrair e reter talentos para a empresa. E entre os inúmeros programas para esse fim, os sistemas de remuneração tornaram-se extremamente importantes e tiveram que ser repensados em todas as suas formas. As empresas que não se preocuparam com isso passaram a competir em desvantagem com as demais.

Outra importante ação desenvolvida pelo setor de gestão de pessoas foi o recrutamento e seleção. Esta ferramenta basicamente tem a finalidade de escolher a pessoa certa para o cargo certo. Bulgacov (2006) explica que em uma empresa, as atividades de recrutamento devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar e permanecer na organização.

Chiavenato (2010) reforça ainda que recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos

potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Waber (2103) afirma que técnicas mais modernas estão se consolidando cada vez mais na área de gestão de pessoas, como por exemplo, o *people analytics,* que consiste em um processo de levantamento e análise de uma imensa quantidade de dados dos colaboradores de uma determinada organização, com a finalidade de subsidiar o processo decisório relacionado a gestão de pessoas.

Os benefícios desta prática consistem na tomada de decisão fundamentada não apenas no recrutamento e seleção, mas também em dados objetivos sobre o colaborador. Podemos citar por exemplo está técnica sendo utilizada para profissionais da área da saúde, em que o perfil social destes profissionais está diretamente ligado as suas atribuições.

Waber (2013) fala ainda que a transformação de uma empresa não é somente organizacional, mas também tecnológica, e, por trazer resultados eficazes para as empresas, acaba sendo muito mais extensa do que muitas organizações permeiam.

Outra ação moderna que está sendo muito difundida entre as organizações é a gamificação das tarefas. Esta nova prática consiste no engajamento dos profissionais, desde aqueles que possuem as tarefas mais monótonas até os que possuem as tarefas mais dinâmicas e complexas, tornando as assim em uma verdade competição. Sendo mais simplista, consiste na utilização de jogos e *games* como mecanismos desse engajamento. Alves (2015) afirma que em termos de aprendizagem, quando pensamos em gamificação, estamos em busca de experiências que sejam engajadoras e que mantenham os jogadores focados m sua essência para aprender algo que impacte positivamente em sua performance.

No ramo dos negócios, as distancias tem se encurtado cada vez mais com a facilidade no acesso a plataformas e periféricos digitais. E é cada vez maior o número de empresas que adotam esta ferramenta como forma de simplificar e deixar mais flexível as suas etapas de recrutamento e seleção. Estamos falando de

entrevistas à distância. Segundo Mantovani (2015), o selecionador realiza a entrevista por meios eletrônicos, como *Skype, Hangout,* videoconferência, entre outros. É uma forma rápida e barata de selecionar candidatos.

Pacheco et al. (2005) afirma que a variedade de tipos de sistemas e aparatos para efetivar a troca de um conjunto de dados, o aumento na velocidade dessas trocas e seu maior dinamismo vem sendo apontados como as principais características relacionadas com o cenário da tecnologia da informação.

Esta prática garante uma maior economia de dinheiro para a empresa e tempo para o gestor de recursos humanos. O processo de seleção fica bem mais rápido e proporciona uma facilidade também para o candidato, que não precisa se deslocar até o local de trabalho para participar do recrutamento.

O plano de carreira também é uma importante ação de muita relevância na área da gestão de pessoas. Segundo Araujo (2010), o plano de carreira nada mais é que a trajetória profissional que um colaborador segue dentro da empresa, podendo ela ser positiva ou negativa. Ela possui quatro finalidades: facilita a tomada de decisão, auxilia o desenvolvimento pessoal e profissional, funciona como alicerce para diversas atividades de gestão e assegura o dinamismo e transparência.

> Compreendido o que vem a ser o planejamento de carreira e qual a finalidade de fazê-lo, as vantagens de sua utilização poderão parecer um tanto quanto obvias. Contudo, devemos estuda-las atentamente, pois tomar decisões não é tarefa simples e, em se tratando de escolhas, que influenciarão um futuro não muito distante, essas decisões passam a ter um peso imensurável. (ARAUJO, 2010, p. 107).

As ações listadas acima são somente algumas de uma vasta linha de raciocínio que são as práticas voltadas para a gestão de pessoas. Práticas estas que estão sendo cada vez mais difundidas e

aplicadas no meio empresarial em busca do aperfeiçoamento contínuo dos processos de recursos humanos.

Stefano et al. (2004) nos afirma que a integração dos profissionais que atuam de forma proativa em busca dos objetivos estabelecidos de uma organização parte do desempenho da ação do gestor de pessoas no ato da integração do mesmo com a organização. É de suma importância que o colaborador seja imergido na real visão e missão da organização.

Krepk e Gonzaga (2008) ressaltam que pessoas que se comprometem com os objetivos organizacionais vem da preocupação do gestor de pessoas em "entrosar" os objetivos estabelecidos de ambas as partes. Pessoas são extremamente complexas e enigmáticas. Cada uma possui o seu perfil, desejos e objetivos. E a missão do gestor é desempenhar ações que façam com que essas diferenças sejam voltadas para um único objetivo.

Gil (2014) deixa claro que as ações desempenhadas pelo gestor de recursos humanos apresentam visão generalista, disposição em atuar em parcerias, ação estratégica, constante atualização, preocupação com os resultados finais da empresa, entre outros.

5 Metodologia

De acordo com Gil (2007), a pesquisa se desenvolve por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Hoje em dia, é quase que impossível desenvolver um trabalho científico, seja ele qual for, sem antes existir um embasamento teórico da área a ser estudada. Os principais autores estudaram anos a finco para obter materiais que possam servir de apoio para os mais diversos trabalhos a serem realizados pelos estudantes da área a ser abordada. A pesquisa só se inicia quando há uma indagação ou uma resposta não suficiente para determinado assunto. Por muitas vezes, pesquisadores buscam

somente enriquecer intelectualmente a fim de realizar atividades com mais perfeição.

Para este trabalho em questão, a abordagem foi de cunho qualitativo descritivo. A metodologia do projeto teve como fonte a pesquisa bibliográfica e registros de ações práticas e inovadoras para a área de Recursos Humanos nas organizações realizadas por gestores capacitados no decorrer dos anos, através de artigos, projetos e registros escritos.

Minayo (2001) define que metodologia é como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação.

Procurar por meio de obras publicadas, ajuda a explicar as anomalias a serem debatidas. Pode ser utilizada de forma independente ou como parte de outros tipos de pesquisa cientifica (RAMPAZZO, 2005).

Ainda de acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa tem um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

6 Análise e discussão dos dados

Após a abordagem teórica estudada sobre autores proeminentes na área de gestão de pessoas, elaborou-se o quadro 1 abaixo, no qual constam considerações relevantes a respeito da importância do profissional de gestão de pessoas no que se refere ao adequado papel dos mesmos frente à gestão de empresas.

Quadro 1 – Relevância dos profissionais de gestão de pessoas

Autor(es)	Relevância do gestor de pessoas
CHIAVENATO (2010, p. 11)	Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações de

	negócio. Ou seja, é de suma importância que haja um profissional capacitado para gerir o setor de Recursos Humanos. Este mesmo profissional tem como uma de suas habilidades, a capacidade de escolher as pessoas certas para o lugar certo, evitando que o gargalo que Chiavenato nos falou, se torne amplo e cause mais danos à empresa (CHIAVENATO, 2010, p. 11)
Marras (2016)	Enfatizou que o ocupante da posição inerente à função de pessoal, sofreu uma evolução natural no seu perfil "personal" e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho. Basicamente, o profissional de RH teve que adaptar-se com mudanças do mercado às reais necessidades dos colaboradores das empresas de forma a conciliar os interesses de ambos os lados.
Xavier (2006)	Para se chegar a uma equipe de alto desempenho, o gestor precisa focar em 4 etapas: busca, retenção, desempenho e desenvolvimento. Esse tipo de gestão não pode ser realizada por qualquer pessoa. Somente um profissional capacitado pode realizar este tipo de estratégia para lidar com pessoas. Por isso a importância do gestor de recursos humanos dentro de uma organização. É primordial a sua ação para unir atributos de diferentes origens e concentrá-las em um mesmo foco.
Ribeiro (2012)	Enfatiza que o profissional de Recursos Humanos deve prover a organização de meios capazes de avaliar as pessoas em todos os sentidos. É impossível manter um profissional frente à área de Recursos Humanos sem esta pessoa ter um conhecimento específico dos desafios que irá enfrentar no decorrer do tempo.
Marras (2016)	O profissional responsável pela gestão de pessoas é o elo de ligação entre o trabalho, o bem-estar dos funcionários e o objetivo final da empresa, que são os resultados alcançados, tendo por consequência disto o sucesso.
Lacombe (2011)	Afirma que o estudo da administração dos recursos humanos conduz ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações, satisfazendo, da melhor forma possível, às necessidades dos que

	contribuem para isso. E para desenvolver este tipo de atividade, o gestor de recursos humanos possui todo um *know how* acerca das diversas áreas que englobam esta ciência. São anos de estudos e aprimoramento de técnicas desenvolvidas por especialistas da área.
Marras (2016)	Conclui que a gestão estratégica de RH é a única saída, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, nesses tempos de turbulência mundial.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Como apresentado no quadro 1, os autores abordados nos remetem sobre a importância do profissional de gestão de pessoas na administração para as organizações. Eles nos falam de diferentes formas e sobre diferentes aspectos da relevância que este profissional tem para com o ambiente organizacional no qual está inserido.

Quadro 2 – Ações práticas e inovadoras da área de gestão de pessoas

Autor(es)	Ação prática e inovadora
El-Kouba et al. (2009)	Avaliação de desempenho são programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho que, entre outros processos, buscam subsidiar as pessoas para um efetivo comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.
Franco (2011)	Surgiram muitos programas para atrair e reter talentos para a empresa. E entre os inúmeros programas para esse fim, os sistemas de remuneração tornaram-se extremamente importantes e tiveram que ser repensados em todas as suas formas. As empresas que não se preocuparam com isso passaram a competir em desvantagem com as demais.
Bulgacov (2006)	Em uma empresa, as atividades de recrutamento devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar e permanecer na organização.
Chiavenato (2010)	Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar

	cargos dentro da organização.
Waber (2013)	O *people analytics,* que consiste em um processo de levantamento e análise de uma imensa quantidade de dados dos colaboradores de uma determinada organização, com a finalidade de subsidiar o processo decisório relacionado à gestão de pessoas. Os benefícios desta prática consistem na tomada de decisão fundamentada não apenas no recrutamento e seleção, mas também em dados objetivos sobre o colaborador.
Alves (2015, p. 41)	Em termos de aprendizagem, quando pensamos em gamificação, estamos em busca de experiências que sejam engajadoras e que mantenham os jogadores focados em sua essência para aprender algo que impacte positivamente em sua performance.
Araujo (2010)	O plano de carreira nada mais é que a trajetória profissional que um colaborador segue dentro da empresa, podendo ela ser positiva ou negativa. Ela possui quatro finalidades: facilita a tomada de decisão, auxilia o desenvolvimento pessoal e profissional, funciona como alicerce para diversas atividades de gestão e assegura o dinamismo e transparência
Mantovani (2015)	Entrevista a distancia consiste em o selecionador realizar a entrevista por meios eletrônicos, como *Skype, Hangout,* videoconferência, entre outros. É uma forma rápida e barata de selecionar candidatos.

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

De acordo com o quadro 2, vários autores expressam ações práticas e inovadoras que foram implantadas na maneira de gerir pessoas ao longo dos tempos e que demonstram a constante necessidade de inovação. Todas elas são de suma importância para a retenção e aprimoramento do talento humano nas empresas.

7 Considerações finais

No atual cenário empresarial, a competitividade está cada vez mais acirrada, empresas nascem e entram em declínio constantemente, e somente aquelas que se preparam estão aptas a

entrar na corrida da concorrência em busca do sucesso. Dentro de novas perspectivas, é necessário que todos os membros de uma organização estejam focados com os mesmos propósitos e objetivos.

Inferiu-se que o profissional de gestão de pessoas é, de fato, um membrofundamental para a inserção, manutenção e desenvolvimento da principal força motriz que move uma organização: as pessoas. Assim corroborou Lacombe (2011) quando afirmou que o estudo da administração dos recursos humanos conduz ao modo de se obter o máximo de resultados para as organizações, satisfazendo, da melhor forma possível, às necessidades dos que contribuem para isso. E para desenvolver este tipo de atividade, o gestor de recursos humanos possui todo um *know how* acerca das diversas áreas que englobam esta ciência. São anos de estudos e aprimoramento de técnicas desenvolvidas por especialistas da área.

Foi identificado que o profissional que gere pessoas desenvolve várias ações de gestão de pessoas como afirmou Ulrich (2000) quando definiu os 4 papéis que englobam as práticas de RH na organização como um todo. São elas: administração de estratégias de RH, a administração de infraestrutura da empresa, a administração da contribuição dos funcionários e por último a administração da transformação e da mudança.

Várias práticas e ações inovadoras foram desenvolvidas ao longo dos anos com o intuito de modernizar a gestão de pessoas, procurando sempre a inovação, reinvenção e adequação ao mercado empresarial. Compreendeu-se que novas maneiras de selecionar pessoas, de avaliar, de remunerar e de atrair foram inovadoras ao longo do tempo como afirmou Franco (2011) surgiram muitos programas para atrair e reter talentos para a empresa. E entre os inúmeros programas para esse fim, os sistemas de remuneração tornaram-se extremamente importantes e tiveram que ser repensados em todas as suas formas. As empresas que não se preocuparam com isso passaram a competir em desvantagem com as demais.

Vale ressaltar que a principal barreira para a obtenção dos resultados do presente artigo é a falta de uma literatura mais específica para a área da gestão de pessoas, em que trata mais especificamente sobre as ações desenvolvidas pelo próprio gestor. Atividades diárias embasadas nos principais processos da área de recursos humanos são muito escassas no que se trata de uma documentação mais específica, tais como livros e até mesmo artigos.

Concluiu-se que o gestor de recursos humanos ou gestor de pessoas é exatamente o membro da empresa mais relevante e responsável em alocar o capital humano no lugar correto. Só ele tem o *know how* necessário para visualizar se a equipe está agindo em "equipe" ou se estão tendo desvios ou ruídos que possam impossibilitar a evolução da empresa.

A área de gestão de pessoas nos remete a diversos estudos que servem como referência para a maneira de gerir pessoas na atualidade. Práticas organizacionais de como gerir e manter pessoas no decorrer da carreira organizacional são relevantes para a sobrevivência de uma organização do século XXI. Espera-se que as reflexões concluídas neste estudo possam contribuir para novas investigações sobre a temática em questão.

8 Referências

ALVES, Flora. **Gamification** - como criar experiências de aprendizagem engajadoras. Um guia completo: do conceito à prática. 2. ed. São Paulo: DVS, 2015.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis Cesar G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu de. **Gestão de Pessoas:** edição compactada. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EL-KOUBA, Almir et al. Programas de Desenvolvimento Comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 295 - 308, jul./set. 2009.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

KREPK A F.; GONZAGA C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos**:** um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. http://www.unicentro.br - Ciências Sociais Aplicadas.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas.** São Paulo: Scielo, 2008.

MANTOVANI, Marcia. **Principais tipos de entrevista de emprego.** Disponível em:<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/principais-tipos-de-entrevista-de-emprego/>. Acesso em: 22 set. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTOS JUNIOR, Edson Gil de. **Avaliação de desempenho:** mocinho ou bandido? Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4104/avaliacao-de-desempenho-mocinho-ou-bandido.html.> Acesso em: 22 set.2018.

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

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, Leyla. **Gestores de pessoas**: os impactos das transformações no mercado de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Cientifica:** para alunos de cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STEFANO, S. R.: IATSKIU, S.; LOPES, E. R. Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. VII Semead – FEA/USP, **Anais...** 2004.

WABER B. **People Analytics:** how social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work. New Jersey: FT Press; 2013.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática.** São Paulo: Gente, 2006.

ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

15

Aplicação de tecnologias livres na gestão de pessoas: proposta de um sistema de identificação e localização de professores em sala de aula

Fernando Carlos Cacau de Sousa[1]
Antonio Santos de Sousa[2]
Vitor de Sousa Mendes[3]

1 Introdução

Localizar pessoas dentro de muitas universidades e escolas pode ser uma tarefa muito difícil para alunos, funcionários ou visitantes devido ao grande espaço físico ou à complexidade desses locais. Às vezes, até mesmo a simples procura por um professor se torna uma tarefa exaustiva, pois efetivamente não se sabe se os professores estão na sala de aula a qual foi designada para eles. Além disso, o controle de frequência por meio de diários de classe pode não representar efetivamente os horários de início e de término da aula.

O absenteísmo "constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente" (CHIAVENATO, 2008, p. 88). Esse tempo de trabalho perdido pela ausência dos trabalhadores às suas respectivas funções é uma das preocupações da função de gestão de pessoas nas organizações.

Evidências indicam que boa parte das faltas de professores é discricionária, pois a maioria delas ocorrem em dias adjacentes a

finais de semana e feriados e 70% das ausências por motivos de saúde são de curta duração (1 ou 2 dias), o que não exige o atestado médico (MILLER, 2008 *apud* TAVARES; CAMELO; KASMIRSKI, 2009). O absenteísmo de professores impõe custos financeiros e administrativos às instituições de ensino, além de poder comprometer o aprendizado dos alunos.

Professores estáveis com maior tempo de carreira no cargo ocupado e aqueles que são menos comprometidos com a escola tendem a faltar mais (TAVARES; CAMELO; KASMIRSKI, 2009), além disso, a existência de uma cultura da ausência de professores em sala de aula também é apontada em pesquisas anteriores (GESQUI, 2014). A melhor gerência dos recursos humanos, como o monitoramento das frequências dos professores e a oferta de incentivos financeiros atrelados à assiduidade são capazes de reduzir o absenteísmo e melhorar o desempenho dos estudantes (DUFLO; HANNA, 2005).

Na construção do protótipo, decidiu-se pela utilização de tecnologias livres, onde foi empregada a plataforma Arduino(*Arduinouno*), *ethernet shield*, *protoboard,* modulo leitor RFID), que foi programada para controlar juntamente com o Sistema Gerenciador de Acesso (SGA), responsável pela gestão da ferramenta.

Em busca de melhorar o monitoramento da frequência de professores em sala de aula e resolver o problema de saber em qual sala de aula o professor se encontra, facilitando a gestão desse processo pelo departamento de gestão de pessoas, é que esta pesquisa teve como objetivo o desenvolvimento de um protótipo de sistema para identificação e controle de professores em sala de aula, utilizando a tecnologia de Identificação por Rádio Frequência (RFID) e a plataforma de prototipagem eletrônica de *hardware* livre Arduino.

O trabalho está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico acerca do monitoramento de pessoas e da tecnologia RFID empregada no trabalho, em seguida é apresentada a metodologia, depois é feita a análise e discursão dos

resultados e, ao final, são apresentadas as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2 Referencial teórico

2.1 Atividades de Monitoramento e Identificação de Pessoas

O monitoramento de pessoas é a forma de acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados, a partir de banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2004). Ao monitorar pessoas, o resultado aparece com maior clareza e os objetivos são traçados de forma melhor. As informações geradas pela atividade de monitoramento de pessoas são fundamentais para o controle do absenteísmo.

Existem diferentes formas de se identificar pessoas dentro das organizações: cartões magnéticos, código de barras, biometria, entre outros. Desde a década de 60, a aplicação da tecnologia RFID tem sido difundida para diversas áreas, como na vigilância eletrônica de objetos, no rastreamento de animais, na automação industrial, no controle de tráfego e na logística (SEUFITELLI *et al.*, 2009), no entanto, há também a possibilidade de uso do sistema RFID para as atividades de identificação e monitoramento de pessoas em uma organização.

2.2 A Tecnologia de Identificação por Rádio Frequência (RFID)

A tecnologia de RFID (*Radio Frequency Identification*) foi concebida no final da Segunda Guerra Mundial, sendo o Reino Unido o primeiro país a utilizar-se dessa tecnologia para identificar os aviões de suas tropas que estivessem retornando da guerra, distinguindo-os de aviões inimigos, pois, na época, o radar era a única maneira de visualização de sinal que indicava a aproximação de aviões, não existindo formas de se reconhecer de que país os mesmos eram (POIRIER; MCCOLLUM, 2006 *apud* STEFANELLO,

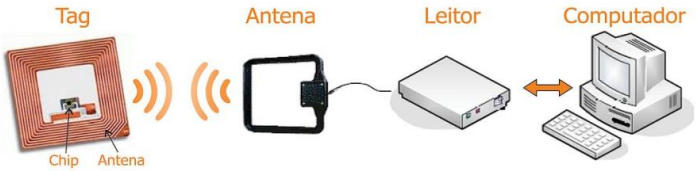
2013). A RFID consiste em um método de identificação que usa sinais de rádio frequência e que armazena dados remotamente através dos componentes ligados ao sistema (TEIXEIRA, 2011).

A identificação por radiofrequência é uma tecnologia capaz de captar, gerenciar, analisar e responder aos dados provenientes de sensores eletrônicos.

> (...) RFID é uma tecnologia de identificação que utiliza a radiofrequência para capturar os dados, permitindo que uma etiqueta RFID seja lida sem a necessidade de contato ou campo visual, através de barreiras e objetos tais como madeira, plástico, papel, entre outros. Ele funciona como um sistema poderoso de aquisição de dados em tempo real, com a vantagem de eliminar as intervenções humanas manuais e visuais, dinamizando assim o tempo de transições e assegurando eficiência e eficácia no processo (GREFF, 2009, p.20).

A tecnologia RFID é composta basicamente por quatro componentes: a *tag* (etiqueta), o *transceiver* (leitor), a antena e o módulo de *midleware*. O funcionamento da tecnologia de RFID envolve uma *tag* que transmite seu código de identificação para o leitor, este recebe o código e o disponibiliza para o aplicativo que definirá qual será a funcionalidade do sistema de RFID (NISHIDA, 2008 *apud* TEIXEIRA, 2011), conforme demostra a figura 1.

Figura 1 – Funcionamento do RFID

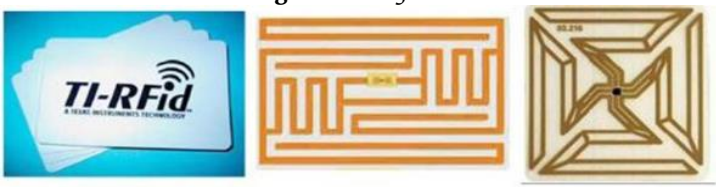


Fonte: https://www.herrtech.com.br/blank

As *tags* RFID (figura 2) são os componentes mais importantes da tecnologia, pois é através delas que os dados podem ser enviados, recebidos e transmitidos (SANTINI, 2006 *apud* JUNIOR, 2007). A *tag* contém, normalmente, memória do

tipo *Read Only Memory* (ROM) e apenas responde ao sinal emitido pela antena ligada ao leitor. A alimentação da *tag* é fornecida pelo leitor através de ondas eletromagnéticas, pois ela não possui bateria. Este tipo de *tag* possui alcance médio menor e durabilidade teoricamente infinita, tendo como fator limitante apenas o seu bom uso(FAH, 2011 *apud* TEIXEIRA, 2011).

Figura 2 – *Tag* RFID



Fonte: http://saladaautomacao.com.br/wp-content/uploads/2014/01/RFID-tag5.jpg

Os sinais de rádio são interpretados pelas leitoras (figura 3) ininterruptamente e, assim que detectam o sinal de uma *tag*, realizam a leitura, decodificam e enviam os dados para um computador que faz o processamento (LAUDON, 2011 *apud* STEFANELLO, 2013).

Figura 3– Leitora de sinal

Fonte: https://www.electrofun.pt/leitor-rfid-arduino

A tecnologia RFID possui muitas vantagens em relação a outras formas de coleta de dados. A tabela 1 apresenta uma comparação do sistema RFID com outros sistemas.

Tabela 1 - Comparação do sistema RFID com outros sistemas

Parâmetros do Sistema	Código de Barras	OCR	Biometria	Cartões Inteligentes	RFID
Quantidade de dados (byte)	1-100	1-100	-	16-64k	16-64k
Densidade dados	Baixa	Baixa	Alta	Muito alta	Muito alta
Legibilidade da máquina	Boa	Boa	Alto custo	Boa	Boa
Influência da umidade/sujeira	Muito alta	Muito alta	-	Possível (contato)	Não influencia
Influência do revestimento	Falha total	Falha total	Possível	-	Não influencia
Influência da direção e posição	Baixa	Baixa	-	Unidirecional	Não influencia
Degradação/desgaste	Limitado	Limitado	-	Contato	Não influencia
Custos operacionais	Baixo	Baixo	Nenhum	Médio (contatos)	Nenhum
Cópia/modificação sem autorização	Simples e rápida	Simples e rápida	Impossível	Impossível	Impossível
Velocidade de leitura (incluindo manipulação de dados da portadora)	Baixa ~ 4s	Baixa ~ 3s	>5-10s	~ 4s	~ 0,5s
Distância máxima entre a informação e o leitor	0-50cm	<1cm (scanner)	Contato direto	Contato direto	0-5m (microondas)

Fonte: Finkenzeller (2003 *apud* DESCALZO; SILVA; CLEMENTE, 2011, p. 65).

2.3 A Plataforma de prototipagem Arduino

O projeto Arduino surgiu na Itália em 2005com o intuito de minimizar os gastos em projetos de prototipagem eletrônica. Foi desenvolvido em ambiente acadêmico, tendo como fundadores Massimo Banzi, David Cuartielles, Tom Igoe, Gianluca Martino e David Mellis (SANTOS, 2009).

O Arduino é uma ferramenta *open-source*, ou seja, de código aberto, que possibilita a criação de diferentes tipos de protótipos com infinitas possibilidadespor meio de sensores, podendo interagir com outros dispositivos ou ferramentas eletrônicas como motores, luzes, alto falantes, como também com outros dispositivos compatíveis.

Conforme explica Salles (2017, p. 22):

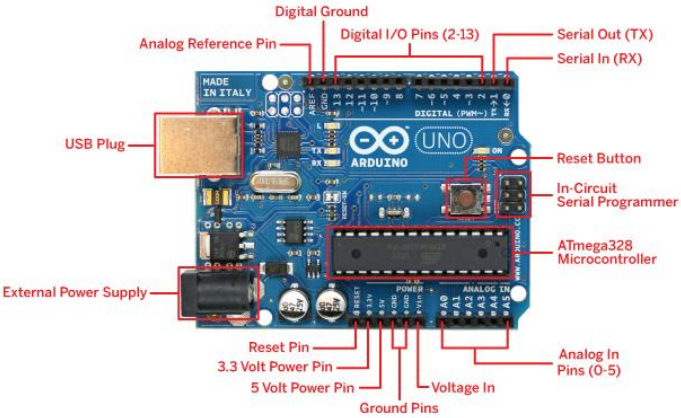
> Arduino é uma plataforma de prototipagem eletrônica de *hardware* livre e *open-source* baseado em uma placa única com suporte de entradas e saídas embutidas, com um ambiente de desenvolvimento que implementa a linguagem Processing/Wiring. Este ambiente de desenvolvimento (IDE) é

> multiplataforma podendo criar as rotinas para o Arduino utilizando Windows, Linux e Mac OS X. Sua linguagem de programação assemelha-se bastante com a linguagem C++, porém de forma mais simplificada.

Os desenvolvedores adotaram o conceito de *hardware* livre, o que significa que qualquer um pode montar modificar, melhorar e personalizar o Arduino. Assim, criaram uma placa composta por um microcontrolador que pode ser conectado via USB a um computador e programado viaAmbiente de Desenvolvimento Integrado (IDE). A placa permite ainda a conexão com diversos dispositivos externos, como motores, relés, sensores luminosos, diodos a laser, alto-falantes e outros(SARTORI; MOLINA; LIMA, 2015). Pode-se chamar o Arduino de kit, pois possui tanto um *software* como um item de *hardware*, ou seja, é completo para o desenvolvimento protótipos.A figura 4 mostra os detalhes do *Arduino Uno ATMega 328*.

As *shield ethernet* (figura 5) são placas que podem ser encaixadas na placa Arduino para expandir suas funcionalidades. Ao mesmo tempo em que permitem o acesso do Arduino a uma rede, ou até mesmo à internet, mantém os demais pinos disponíveis para utilização (GUIA ARDUINO, 2018).

Figura 4 – Arduino Uno ATMega 328



Fonte: http://bodgarage.repofy.com/?p=959

Figura 5 - Arduino *Ethernet Shield*

Fonte: https://www.curtocircuito.com.br/modulo-ethernet-shield-w5100

A lista de possibilidades de como aplicar essa tecnologia é praticamente infinita. Ela permite automatizar uma casa, carro, escritório, criar um brinquedo, um novo equipamento ou melhorar um já existente. Para isso, o Arduino possui uma grande quantidade de sensores e componentes para diversos tipos de projetos. Grande parte do material utilizado no Arduino está disponível em módulos, que são pequenas placas que contém os sensores e outros componentes auxiliares como resistores, capacitores e *leds*(GUIA ARDUINO, 2018).

3 Metodologia

A metodologia tem como função mostrar os passos seguidos para a pesquisa e elaboração do trabalho acadêmico. A pesquisa se caracteriza por um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico" (GIL, 2008, p. 42).

Pesquisa Aplicada é a fase destinada à aplicação de conhecimento adquirido, para o desenvolvimento ou aprimoramento de produtos e processos, e Desenvolvimento Experimental, é fase sistemática, delineada a partir de conhecimento pré-existente, visando à comprovação ou à demonstração da viabilidade técnica ou funcional de novos produtos. (ANGELONI *et al.*, 2015, p. 03).

Essa pesquisa caracteriza-se como aplicada e experimental, que visa à obtenção de conhecimento para a geração de um produto, que neste caso será um protótipo. Na revisão bibliográfica utilizou-se de livros, páginas da internet, além de consultas a artigos científicos e trabalhos de conclusão de cursosque versam sobre o tema exposto para elaboração do texto e estruturação da proposta, baseando-se na necessidade de se identificar ferramentas e métodos para sua implementação.

Na construção do protótipo, decidiu-se pela utilização de tecnologias livres, onde foi empregada a plataforma Arduino(Arduino*uno*, *ethernet shield*, *protoboard,* modulo leitor RFID), que foi programada para controlar juntamente com o Sistema Gerenciador de Acesso (SGA), responsável pela gestão da ferramenta.

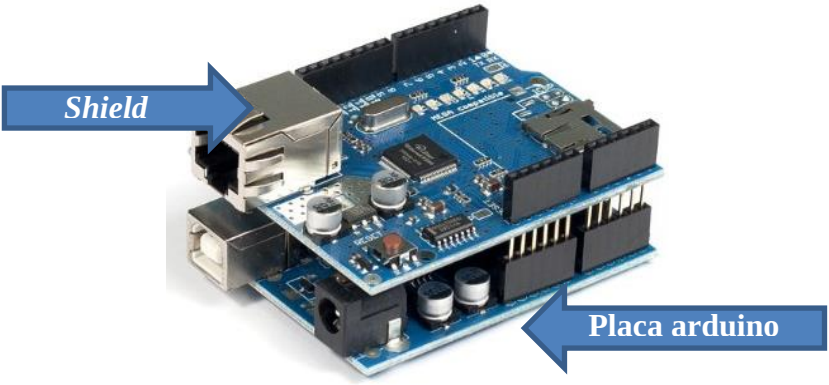
O objetivo principal do protótipo é o monitoramento de professores em sala de aula, para tanto, utilizou-se tecnologia *open source* que não requer grandes investimentos por parte da instituição. O primeiro passo foi o desenvolvimento do programa na linguagem C utilizando a ferramenta Arduino. Após o desenvolvimento do programa, com o auxílio de uma *protoboard*, foram feitas as ligações entre as placas Arduino, a placa *shield ethernet*, a placa leitora de cartão, os resistores e, por fim, os *leds*. Com todo os itens interligados, foi passado para a placa Arduino o código fonte que faz a leitura dos cartões e envia os dados coletados através da rede de computadores para o setor responsável.

4 Desenvolvimento do protótipo

O protótipo desenvolvido utiliza a tecnologia por rádio frequência, que com o uso do Módulo Leitor RFID-RC522, conectado ao ARDUINO UNO ATMEGA 328 e do Cartão RFID 13,56Mhz, permite a interação entre o protótipo criado e a rede *ethernet (*com isso adquire um IP). A figura 6 apresenta a ligação entre o Arduino e a *Shield Ethernet*, a figura 7 mostra as ligações

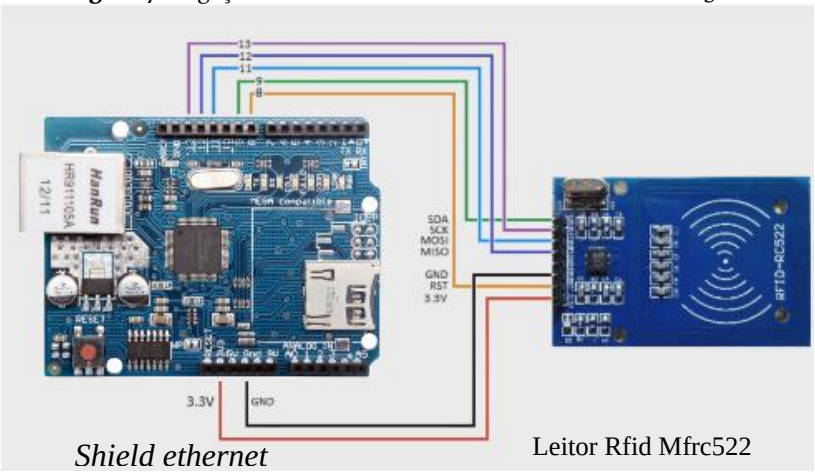
entre a *Shield Ethernet* e o Leitor Rfid Mfrc522 e a figura 8 mostra o protótipo real com todos os seus componentes.

Figura 6 – Arduino e a *Shield Ethernet*



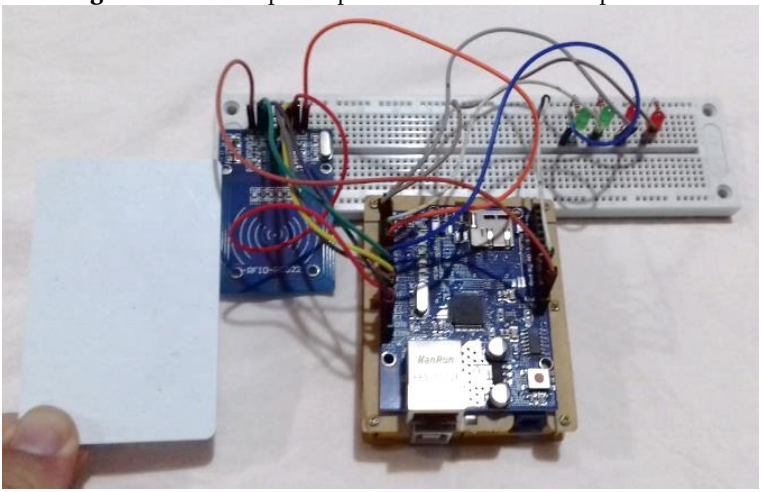
Fonte: http://www.alselectro.com/ethernet-shield.html. (2018)

Figura 7 - Ligações entre a *Shield Ethernet* e o Leitor Rfid Mfrc522.



Fonte: https://forum.arduino.cc/index.php?topic=435913.0(2018)

Figura 8 – Foto do protótipo com todos os seus componentes



Fonte: Imagem dos autores (2018).

A alimentação do protótipo pode ser realizada de duas maneiras distintas. A primeira é através da entrada USB da placa Arduino, conectando-a a um computador, onde esta conexão serve tanto para transferência de dados quanto para alimentação do sistema. A segunda forma de alimentação do protótipo, eque foi adotada, é através daentrada P4 da placa Arduino, conectando uma fonte de alimentação (que pode variar de 5 a 12 volts) com um conector P4, o que permite autonomia ao protótipo.Asconexões físicas entre os dispositivos foram realizadas com o auxílio de uma*protoboard*.

Dentre os principais fatores que influenciaram na escolha da tecnologia utilizada no protótipo estão a acessibilidade e o baixo custo dos materiais empregados, que podem ser encontrados facilmente ou adquiridos pela internet em lojas especializadas. Para a construção do protótipo de identificação de professores em sala de aula foigasto o total foi de RS 143,70 (cento e quarenta e três reais e setenta centavos) com os materiais apresentados na tabela 2.

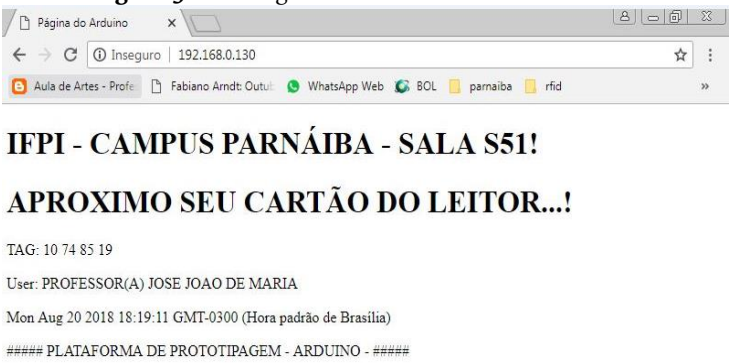
Tabela 2– Materiais utilizados no protótipo com seus respectivos valores

Quant.	Material	Valor
01	Placa Arduino atMega 328	R$ 54,00
01	Kit módulo leitor RFID Mfrc522 Mifare	R$ 18,00
01	Placa Shield ethernet W5100	R$ 45,00
01	Mini protoboard 170 pontos	R$ 8,00
12	Cabos jumpers macho-macho 20cm	R$ 4,20
03	Led 5mm difuso verde	R$ 1,50
03	Led 5mm difuso vermelho	R$ 1,50
03	Resistores 300oh	R$ 1,50
01	Caixa plástica para disjuntor	R$ 10,00
	Valor Total	**R$ 143,70**

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Para o funcionamento do sistema de monitoramento de professores com o uso da tecnologia RFIDé necessário que seja instalado um equipamento em cada sala de aula. Quando o professor for iniciar sua aula, ele terá que aproximar o cartão (*tag*) na leitora, que enviará para o setor responsável dados como o nome do professor, o número da sala de aula e o horário de entrada do professor, como mostrado na figura 9.Com o registro desses dados, o setor poderá, por exemplo, identificar quais professores estão efetivamente em sala de aula e em quais salas, tudo em tempo real.

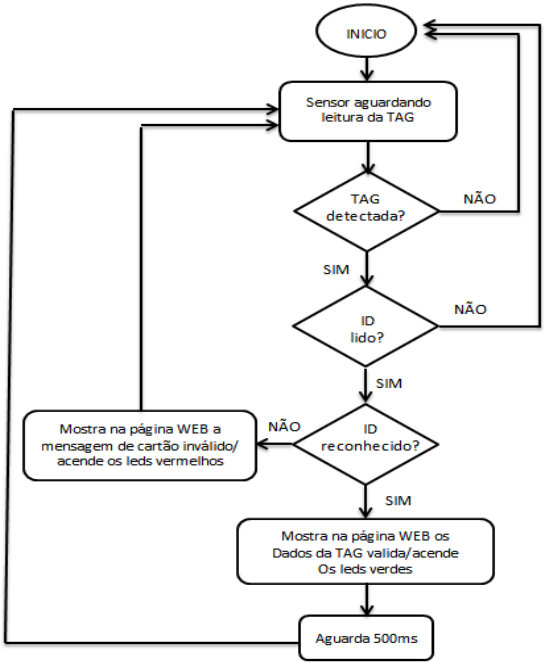
Figura 9 – Mensagem visualizada através do browser



Fonte: Elaborado pelos autores. (2018)

Como principais resultados do protótipo, foram feitos testes e obtidasas leituras de quatro cartões para o controle de identificação de professor em sala de aula, sendo três cartões válidos e um cartão inválido. Ao aproximar o cartão do leitor, o código Arduino captura essa leitura e acende os *leds* verdes alternados em caso de cartão válido, ou acende os *leds* vermelhos alternados se a leitura do cartão for inválida, enviando os dados da leitura para a o *serial monitor* do Arduino, conforme descreve a figura 10.

Figura 10 – Fluxograma de funcionamento do sistema



Fonte: Imagem dos autores (2018).

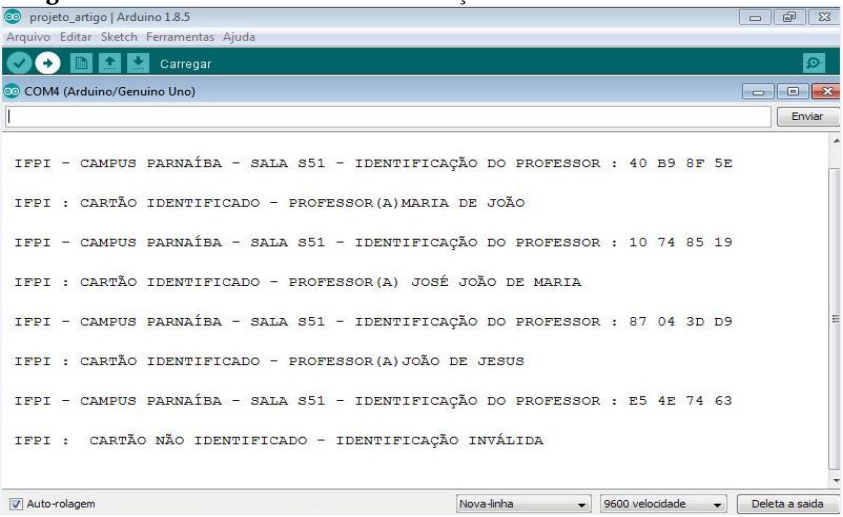
Por meio do código escrito em linguagem C e com o uso da linguagem HTML incorporado dentro da linguagem C, foi possível fazer a leitura do cartão (*tag*) e enviar o registro contido no cartão para o *serial monitor* do Arduino, como apresentado na figura 11.

Para que o setor de gestão de pessoas tenha acesso a estes dados, foi necessário a implantação do código HTML dentro do

Sketch do Arduino que, por meio deste código, a informação capturada é enviada pela rede local para o setor de gestão de pessoas.

O código em HTML pode ser acessado pela rede local ou pela *internet*. O acesso foi feito pelo *browser* (navegador) digitando o IP (*Internet Protocol* ou protocolo de internet) da placa *Shield ethernet*. O usuário (professor) deve aproximar o cartão do leitor, que está ligado ao Arduino, e este por sua vez encontra-se acoplado a *shield ehernet*, que pela rede cabeada envia para o setor apropriado as informações contidas na *tag* previamente colocada próximo ao leitor RFID. No protótipo criado, a cada interação o usuário deve atualizar o IP do navegador, tanto na rede local como pela *internet*. Nos dois tipos de acesso foi obtido sucesso na leitura das *tag*.

Figura 11 – Leitura de cartões de identificação no serial monitor do Arduino



Fonte: Imagem dos autores (2018).

5 Considerações finais

O estudo conclui ser viável a construção e implantação de um sistema de controle e identificação de professores em sala de aula com o uso da tecnologia RFID e plataforma de prototipagem

de código aberto Arduino. Dentre as vantagens do uso dessas tecnologias estão a acessibilidade e o baixo custo dos materiais utilizados na construção do protótipo.

A aplicação do protótipo desenvolvido por essa pesquisa permite que o setor gestão de pessoas possa controlar de forma eficiente a frequência de professores às suas respectivas aulas, possibilitando o monitoramento dos horários de início e fim das aulas, bem como a localização exata do docente dentro da estrutura escolar, sem incorrer em grandes custos para a organização.

Além disso, a utilização de novas tecnologias como essa, permite o uso racional de recursos, pois automatiza tarefas e processos que antes eram executadas por pessoas, liberando-as para executarem atividades menos rotineiras.

O tratamento dos dados gerados pelo protótipo dessa pesquisa é capaz de fornecer informações relevantes para a tomada de decisões gerenciais. O setor de gestão de pessoas, por exemplo, poderá fazer o controle de absenteísmo dos professores, avaliar o desempenho e propor bônus remuneratórios para os docentes que cumprirem metas de frequência. O acompanhamento pedagógico do trabalho docente também pode ser facilitado, pois o sistema pode gerar relatórios sobre o cumprimento da carga horária ministrada pelos professores.

Além do controle do absenteísmo docente, o protótipo desenvolvido por essa pesquisa poderá ser utilizado também para o controle do absenteísmo discente. Ao portar o cartão de identificação com a *tag* RFID, o aluno será identificado automaticamente ao passar pelas leitoras espalhadas pelas salas de aula da instituição, sendo possível saber em tempo real se o aluno está ou não participando das aulas, facilitando também o controle docente sobre a frequência de seus alunos, tornando desnecessário a realização de chamadas pelo professor.

Este trabalho não contempla o desenvolvimento de um banco de dados, mas sim mostrar que o uso da tecnologia de rádio frequência com o da plataforma de prototipagem Arduinoé

possível criar uma ferramenta de baixo custo e eficientepara o monitoramento de pessoas.

Portanto, uma sugestão para trabalhos futuros é a utilização deste protótipo com o desenvolvimento de um banco de dados para armazenar os dados contidos nos cartões e deixá-los disponíveis para que o setor de gestão de pessoas possa utilizar estes dados nos processos do setor.Esse banco de dados poderá ser criado de acordo com a linguagem usada pelo setor de informação de cada instituição(Oracle, MySQL,Postegre). Outra sugestão de trabalhos futuros seria a inclusão de uma câmera para fotografar o professor que esta realmente aproximando o cartão do leitor em determinada sala de aula, e assim, evitando que um professor se utilize do cartão de identificação de outro professor gerando um dado falso no sistema.

6 referências

ANGELONI, M. T.; HOMMA R. Z.; COSENTINO, A.; FILHO, L. A. P. A. **Gestão Da Informação e do Conhecimento em Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento** – Um Estudo De Caso. 2015. Disponível em: <https://singep.org.br/4singep/resultado/158.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

DESCALZO, D.; SILVA, F. A. J.; CLEMENTE, G. C. **RFID:** análise da viabilidade, vantagens e desvantagens da tecnologia e desenvolvimento de um sistema para demonstração e testes. 2011. 92 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Eletrônica – Comunicações e Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Curitiba. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/882/1/CT_COTEL_2011_1_01.pdf> Acesso em: 02 jul. 2018.

DUFLO, E.; HANNA, R.**Monitoring works: getting teachers to come to school**. **National Bureau of Economic Research**, Working Paper 11880, dez. 2005. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w11880>. Acesso em: 22 ago. 2018.

GESQUI, L. C. **Absenteísmo docente na escola pública paulista: usos e abusos do amparo legal**. **Comunicações**, v. 21, n. 2, p. 33-40, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15600/2238-121X/comunicacoes. v21n2p33-40> Acesso em: 22 ago. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GREFF, P. A. **Especificação de um sistema para monitoramento de atividades de natação usando RFId**. 2009. 81 f. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, São José, 2009. Disponível em: <https://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/0/06/ ProjetoFinal_Ponciano.pdf> Acesso em: 10 abr. 2018.

GUIA ARDUINO. **Guia Arduino para iniciantes:** tudo o que você precisa saber para começar. 25 ago. 2018. Disponível em: <http://www.if.ufrj.br/~ gpenello/Lab2_2018-1/GUIA_ARDUINO_v.2.pdf> Acesso em: 23 ago. 2018.

JUNIOR, J. A. **RFID – identificação por radiofrequência**. 2007. 28 f. Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Informática para Gestão de Negócios) – Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, Praia Grande. Disponível em:<http://br.monografias.com/trabalhos3/rfid-identificacao-radiofrequencia/rfid-identificacao-radiofrequencia2.shtml> Acesso em: 29 ago. 2018.

SALLES, G. C. **Acionamento de dispositivos eletrônicos via ondas cerebrais.** 2017. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Controle e Automação de Processos) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <http://www.cceca.eng.ufba.br/cceca/wp-content/uploads/2017/05/TCC_GuilhermeCarlosSalles_revFinal.pdf> Acesso em: 22 ago. 2018.

SANTOS, N. P. **Arduino introdução e recursos avançados**. Escola Naval, 2009.

SARTORI, G.; MOLINA, L. A.; LIMA, W. C. G. **Desenvolvimento de um sistema microcontrolado de baixo custo utilizando smartphone para aplicações de automação residencial.** 2015. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Industrial Elétrica) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento Acadêmico de Eletrotécnica, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3884/1/CT_COELE_2014_2_09.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

SEUFITELLI, C. B.; HENRIQUE, D. F.; ROSA, S. I.; CARVALHO, R. A. **Tecnologia RFID e seus benefícios**. **VÉRTICES**, Campos dos Goytacazes/RJ, v. 11, n. 1/3, p. 19-26, jan./dez. 2009.Disponível em: <http://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/viewFile/1809-2667.20090002/6>Acesso em: 11 abr. 2018.

STEFANELLO, A. L. **Utilização de RFID na identificação de pessoas.** 2013. 83 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão da Tecnologia da Informação) – Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, Frederico Westphalen - RS, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/187 >. Acesso em: 07 abr. 2018.

TAVARES, P. A.; CAMELO, R. S.; KASMIRSKI, P. R.**A falta faz falta? Um estudo sobre o absenteísmo dos professores da rede estadual paulista de ensino e seus efeitos sobre o desempenho escolar**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 37, 2009. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, dez. 2009. p. 1-19. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2009/inscricao.on/arquivos/000-c501f661ab69e4d7dd363fd19713be26.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

TEIXEIRA, T. Controle de Fluxo de Pessoas Usando RFId. 2011. 73 f. **Monografia** (Curso Superior de Tecnologia em Sistemas de Telecomunicações) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, São José - SC, 2011. Disponível em: <https://wiki.sj.ifsc.edu.br/wiki/images/f/fa/TCC_TiagoTeixeira.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2018.

16

O empreendedorismo e a inovação como ferramentas de controle da evasão

Alcemir Horacio Rosa[1]
Kátia Cristina Tofoli Leite [2]

1. Introdução

A evasão escolar é um problema que tem se intensificado bastante nos últimos anos, principalmente quando colocamos em pauta a realidade das escolas públicas (Silva, 2011). Diante de tal constatação, a escola não pode ficar alheia a essa situação, visto que a evasão causa prejuízos tanto para o aluno, que fica fora de seu percurso de aprendizagem, quanto para ela (escola)queinveste recursos financeiros, pedagógicos e humanos na oferta de vagas e que, ao negligenciar tal problema, tem-se como resultado odesperdício de seus recursos.

Sabe-se que ao longo dos anos vem surgindo propostas de diferentes formas para diminuir a evasão, mas que, no entanto, não se tem um resultado efetivo, pois o problema permanece. O que nos leva à indagação do que a instituição pode fazer para combater a evasão, constituindo-se assim a problemática deste trabalho.

[1]Especialista em psicopedagogia clínica, institucional e ludo pedagogia pela UCAM – universidade Cândido Mendes.

[2]Mestra em Administração pela PUC-Minas e professora no Instituto Federal do Piauí – Campus Parnaíba. E-mail: katia.cristina@ifpi.edu.br

Acredita-se que a gestão escolar tem a possibilidade de utilizar ferramentas para tornar a educação mais significativa e mais interessantepara o aluno, ao ponto que a evasão não seja uma opção.Assim, nesta pesquisa propõe-se utilizar ações voltadas a incentivar o empreendedorismo e a inovação no ambiente escolar como forma de enfrentamento da evasão.

Esta temática é de fundamental importância para que se tenha conhecimento acerca da contribuição do empreendedorismo e da inovação para o controle da evasão dentro das instituições de ensino. Pois, no momento de elaboração de estratégias para resolver os problemas de evasão, é imprescindível que a gestão tenha as informações necessárias para tomar decisões que realmente tragam resultados.

Contudo, ao se pensar em uma educação embasada no espírito empreendedor e inovador, é fundamental conhecer sua contribuição, bem como,conhecer o que os estudiosos pensam sobre essa vertente, além de buscar compreender quais as experiências que já existem neste sentido. E tudo isso só é possível por meio de pesquisas como esta, quealém de produzir conhecimento, também gera informações e novas perspectivas tantopara a comunidade acadêmica como para a sociedade de forma geral sobre o problema da evasão, levandoa comunidade escolar a refletir sobre possíveis ferramentas de intervenção.

Portanto,tem-secomo objetivo principal desta pesquisa compreender como o empreendedorismo e a inovaçãopodem, por meio da gestão institucional, contribuir no ambiente escolar a fim de minimizar os impactos causados pela evasão no Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) – campus Parnaíba. Para alcançar o objetivo proposto será realizada uma pesquisa sobre a utilização do empreendedorismo e da inovação nos projetos de Extensão da instituição estudada.

E para isso, fez-se necessário compreender o tema evasão e como ela pode ser combatida, analisar a contribuição do ato empreendedor e inovador para a educação e identificar e analisar

as ações empreendedoras e inovadoras no ambiente escolar do IFPI campus Parnaíba.

2. Compreendendo a evasãoescolar

A evasão escolar vem ocupando importante papel no cenário de debates, discussões e pesquisas na área educacional, sobretudo, porque além de se constituir como um problema grave para a educaçãoe não existir um método eficiente de combatê-la, a evasão escolar é uma problemática de cunho nacional, que está em todos os lugares. (Queiroz, 2011).

De acordo com Meira (2015) é um fenômeno que ainda está longe de ser resolvido e vem ganhando destaque nos últimos anos devido à preocupação com os altos índices de abandono. Principalmente, porque observa-se que é uma problemática que vem atingindo todo o pais, e praticamente em todos os níveis de ensino. A autora ainda deixa claro que a Evasão se apresenta como uma fraqueza do sistema de ensino brasileiro, gerando preocupação para todos os elementos envolvidos com esta realidade como gestores, professores, família e alunos; e que, precisa ser compreendido para que se possa, enfim, se achar melhores meios de enfrentar o problema.

Neste sentido, Silva (2011), destaca que a evasão escolar no Brasil é um problema que vem se agravando ano a ano e se faz presente, principalmente, nas escolas da rede pública. Fazendo-se urgente a necessidade de que tanto os governantes quanto as próprias instituições escolares coloquem em prática estratégias que se destinem a combater essa problemática, pois se não combatida, tanto a escola perde, quanto o aluno também perde com esta situação.

Num olhar mais profundo sobre o problema, constata-se que os aspectos que dão continuidade a realidade da evasão escolar podem ser tanto externos à instituição (fatores relacionados à pessoalidade do aluno, à família, trabalho e de interesse pessoais) quanto internos (fatores relacionados à instituição, professores

com didática inadequada, dificuldade de aprendizagem, não acompanhamento do ritmo escolar, desinteresse com as disciplinas, entre outros). (SALES; CASTRO; DORE, 2013).

Seja por meio de fatores externos ou internos, o que de fato se pode compreender é que os efeitos da evasão são reais e ocorrem e se efetivam dentro da escola, através do abandono escolar. É nesse sentido queBourdieuPasseron(1975), citado por Silva (2011, p. 5); afirma que nessa relação prevalece o peso dos fatores internos à instituição, pois de fato "a escola é responsável pelo sucesso ou fracasso dos alunos".

Sobretudo, ressalta-se a defesa que alguns pesquisadores fazem acerca da responsabilidade da instituição sobre a permanência do aluno. Tais pesquisadores expressam a ideia de que

> a escola é responsável pelo sucesso ou fracasso dos alunos, principalmente daqueles pertencentes às categorias pobres da população, explicando teoricamente o caráter reprodutor dessa instituição compreendida como Aparelho Ideológico de Estado (AIE) (BOURDIEU-PASSERON, 1975 apud SILVA, 2011, p. 5).

Rumberger (2011) faz uma análise sobre o contexto escolar e a evasão, e dentro desta abordagem o autor destaca que a escola tem elementos que podem contribuir significativamente para que o aluno se evada de seu curso:a composição do corpo discente; características estruturais; recursos escolares e políticas e práticas. Portanto, a instituição escolar tem grande responsabilidade sobre a permanência do aluno em sala de aula, primeiramente procurando resolver os problemas que possam causar diretamente a evasão, e em seguida, desenvolvendo ações que contribuam para a atratividade do ensino que é ofertado.

Sabe-se que a escola tem o papel de planejar, organizar e oferecer o ensino, e, sobretudo, ela é responsável diretamente pelo sucesso escolar de seus alunos.

Portanto, cabeà instituição, com seu papel social, assumir a missão debuscar estratégias e propor soluções para enfrentar os

problemas ligados à educação, destacando-se aqui o caso da evasão escolar.

Diante dessa situação de aumento da evasão escolar, as instituições são levadas a chamar a responsabilidade para si, procurando desenvolver meios para barrar os efeitos deste problema. Nisso, cada instituição combate à evasão da maneira que sua gestão acredita ser melhor. Certamente, um dos passos de enfrentamento da problemática é melhorar o processo de ensino/aprendizagem, no sentido de torná-lo ainda mais ativo, atrativo e interessante para que o aluno se identifique com esse processo e assim permaneça.

2.1 O conceito de evasão escolar

Para melhor compreensão desta discussão, faz-se necessário o estabelecimento da conceituação do que é evasão escolar. Neste sentido, Dore e Lüscher (2011) afirmam que a evasão pode ser averiguada a partir de algumas situações, como por exemplo, quando o aluno sai da instituição ou do sistema de ensino, ou mesmo quando este resolve abandonar a escola.No mesmo rumo, Silva (2013, p 62) esclarece que "consideram-se evadidos os alunos que frequentaram, por algum período, a Instituição [...] e depois deixaram de comparecer à escola, sem fornecer uma explicação para a unidade de ensino".

Já na concepção de Johann (2012, p. 65),

> a evasão é um fenômeno caracterizado pelo abandono do curso, rompendo com o vínculo jurídico estabelecido, não renovando o compromisso ou sua manifestação de continuar no estabelecimento de ensino. Esta situação de evasão é vista como abandono, sem intenção de voltar, uma vez que não renovando a matrícula rompe-se o vínculo existente entre aluno e escola.

De acordo com Rumberger (2004), é muito difícil de conceituar e explicar a evasão escolar, pois são muitos os fatores

que influenciam na sua ocorrência e, portanto, que podem ser importantes na hora de estabelecer o conceito de evasão.

Para o desenvolvimento deste trabalho conceituou-se evasão escolar como sendo a situação em que o aluno regularmente matriculado resolve sair do curso que frequenta, independentemente dos motivos e do fato do aluno se matricular ou não em outra instituição; configurando-se assim, o rompimento de seu percurso educacional, e por consequência, a não conclusão do curso.

3. Empreendedorismo e Inovação: ferramentas da gestão escolar

A instituição educacional objeto desta investigação é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí - IFPI, mais especificamente em seu campus localizado na cidade de Parnaíba. O IFPI é uma instituição pública, de âmbito federal,que conta com uma estrutura tecnológica, humana e materialde excelência.

> O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí é a principal instituição voltada para a educação profissional e tecnológica no estado. Contando, em 2017, com 20 campis, espalhados por todo o estado. E ofertando os mais variados cursos de formaçãoprofissional, adequando em cada região, a oferta de curso em compatibilidade do desenvolvimento da economia local e regional (ROSA, 2017, p. 1295-1296).

O Instituto Federal do Piauí entre outras coisas vem se destacando na oferta de cursos técnicos. Trazendo para cada região do estado, os cursos que mais se adequem a cada realidade.

Contudo, no caso especifico da educação profissional técnica de nível médio,embora tenha havido nos últimos anos uma intensificação na oferta do número de vagas em nosso pais, o que se pode constatar é que houve também um quadro de expressivo abandono dessas vagas (SILVA; PELISSARI; STEIMBACH, 2012).

Nesta perspectiva, mesmo o IFPI sendo a principal instituição de educação profissional do estado do Piauí e com toda

sua atratividade educacional, passa pela realidade da evasão escolar. De acordo com Silva (2013), de uma forma geral, a rede federal passa por uma situação de preocupação, pois de acordo com estudos, menos de 40% dos alunos de cursos técnicos da rede conseguem concluir o curso; ainda segundo o autor, o IFPI está entre as três intuições detentoradas piores taxas de conclusão de toda região nordeste.

Fica evidente a necessidade das instituições, diante de um cenário de expressivo abandono; desenvolverem ferramentas que sirvam de estratégias para o enfrentamento desta problemática. E surgem nesta perspectiva, o empreendedorismo e a inovação.

3.1 Empreendedorismo

Baggio (2014) define o empreendedorismo como sendo a relação de alguns aspectos como, por exemplo, a iniciativa de criar algo novo, a utilização com criatividade daquilo que é disponível, transformação do ambiente social em que se vive e por fim, assumir riscos.

Para Drucker (1987, p. 36) o empreendedorismo "sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade".

O termo empreendedorismo ainda é concebido erroneamente por muitos num sentido estritamente mercadológico, no entanto, empreender vai muito além de criação de novos produtos e mercados, pois, segundo Guimarães e Lima (2016, p 39) "por falta de conhecimento dedicado ao tema, muitos entendem que esta temática está afeita ao espaço empresarial". Nessa perspectiva, Baggio (2014), esclarece o verdadeiro sentido do empreendedorismo:

> o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de **fazer acontecer com criatividade e motivação**. Consiste **no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional**, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que

> precisam ser resolvidas. O empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do auto-conhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. (BAGGIO, 2014, p 26, grifo nosso).

De acordo com Santos (2013) o empreendedorismo não se limita ao ambiente coorporativo e quando o termo é abordado na educação, tem-se a perspectiva de uma aprendizagem proativa e de uma educação com novas abordagens. E assim a autora define que "o conceito de empreendedorismo [...] demonstra a necessidade dos educandos de terem atitude proativa e, também, de seus educadores mostrarem novas abordagens dos velhos assuntos" (SANTOS, 2013, p. 44). Contudo, oconceito de empreendedorismo aqui aplicado

> precisa ter como pano de fundo uma correta compreensão do termo em seu contexto do ensino-aprendizagem. Tem, portanto, caráter teleológico, como ato intencional, visando ao **emprego de metodologias ativas, inovadoras e transformadoras das práticas**" (Guimarães e Lima, 2016, p. 46).

Lopes (2010, p. 4) compreende que "toda a educação que visa o desenvolvimento social poderia também ser considerada uma educação para desenvolvimento da atitude empreendedora".

Portanto, o conceito próprio de empreendedorismo que se aplica nesta pesquisa é a de que o ato de empreender ocorre através de todo projeto ou ação seja do sistema, da instituição, dos professores ou de qualquer um dos demais servidores da educação, onde haja envolvimento da educação com os seguintes aspectos: transformação com criatividade e proatividade dos recursos disponíveis na comunidade escolar em algo diferente daquilo que já é usual, o encontro de oportunidades que levem a uma educação motivadora, o engajamento de recriar ambientes de aprendizagens, a busca por novas ideias e oportunidades que tornem a educação mais significativa e, sobretudo, a descoberta -

em cima do que é disponível e cotidiano - de oportunidades na instituição que levem ao gosto pela participação dos indivíduos, ali presentes, com criatividade e motivação.

Desta forma, utiliza-se neste trabalho a perspectiva de que o empreendedorismo é uma potencial ferramenta da educação, no sentido de torná-la fonte de criatividade e motivação. Acredita-se, portanto, que empreender no sentido educacional é o desenvolvimento do processo educativo por meio de atitudes que visem ao proveito dos recursos disponíveis no meio educacional que tornem o processo atrativo e, principalmente, motivador.

3.2 Inovação

A inovação pode ser compreendida como a implementação de um serviço novo ou melhorado (OCDE, 2006). Quando se pensa em inovação, geralmente vem à mente a criação de algo novo. Na perspectiva adotada nesta pesquisa, direcionou-se o conceito de inovação para a ideia de melhoramento do processo educacional através de atividades curriculares novas ou renovadas, ou seja, é a criação de algo novo ou a melhoria de um processo já existente.

> Uma inovação é a implementação de um **produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado**, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006, p. 55, grifo nosso).

Portanto, a partir das perspectivas apresentadas anteriormente pode-se entender que as instituições enquanto ofertantes de serviço educacional, têm a possibilidade de ofertar um processo educacional novo ou significativamente melhorado, trazendo algo que é novo para a educação. E isso quer dizer que, um projeto ou ação pode ser considerado inovador quando cria novidades em seu ensino ou pelo menos modifica a forma como

desenvolve seu processo educativo, buscando assim, tornar sua educação algo significativo e melhorado.

Já a perspectiva de utilizar a inovação como ferramenta de combate à evasão, é pensada neste trabalho com a intenção de colocar em pauta uma forma diferenciada de educação, enriquecida pelo novo. Visto que estamos diante da modernidade e da tecnologia, então porque não trazer para o ambiente educacional a inovação que o mundo moderno oferece? Isso porque uma educação mais significativa e interessante pode servir de ferramenta para manter o aluno em sala de aula.Neste sentido, Guimarães e Lima (2016) compreendem que além da inovação transformar e emancipar a educação deve-se entendê-la como uma forma de adoção de instrumentos que são disponíveis na própria escola atribuídos à função de fornecer condições positivas para que a educação seja de fato transformadora e condutora de emancipação cultural, política, social e econômica, mas, sobretudo, os autores entendem que a inovação deve“realizar a transposição didática e no conteúdo que orienta o comportamento didático-pedagógico” (GUIMARÃES E LIMA, 2016, p. 36).

Santos (2013, p. 44) afirma que “o conceito de inovação pode ser traduzido na educação como uma forma de melhorar processos de aprendizagem e, com isso beneficiar os educandos com seu culturamento”.

O empreendedorismo e a inovação são ferramentas que podem funcionar no campo educacional como um diferencial em todo o processo desde o planejamento até a execução das ações; cada uma delas tem seus meios. No entanto, quando estas ferramentas são colocadas juntas rumo ao alcance de um objetivo comum, pode-se intensificar significativamente os bons resultados.

Drucker (2005) faz uma relação entre empreendedorismo e inovação e afirma que é através da inovação que é possível explorar mudanças e oportunidades, podendo ser aprendida e praticada. Neste sentido, afirma que “a inovação é o instrumento especifico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a

mudança como uma oportunidade para um negócio diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada" (DRUCKER, 2005, p.25).

De acordo com Guimarães e Lima (2016, p. 42) "é fato que empreende quem inova"e esta afirmação, possibilita-nos inferir que toda vez que a gestão de uma instituição age com inovação em seus processos educacionais, ela está agindo com atitude empreendedora. De fato, o novo deve ser buscado e os processos formativos devem percorrer novos caminhos. A gestão da instituição deve estar em busca de envolver os alunos numa educação que seja significativa, ou seja, um educar que seja cada vez interessante para o estudante, ao ponto de este querer estar em sala de aula. Mas existe a necessidade de se ter um certo cuidado, pois os autores supracitados alertam que empreender no espaço escolar

> não é simplesmente o uso de um jargão a ser oficializado em discursos para ouvidos pouco atentos, mas a faculdade do professor em conceder à descoberta de novos percursos cognitivos, repactuando os acordos tácitos estabelecidos com seu grupo de alunos" (Guimarães e Lima, 2016, p. 46).

O empreendedorismo e a inovação, quando levados ao sentido de instrumento de uma educação criadora, com um processo educativo embasado nas novidades e atualidades do mundo contemporâneo pode-se imaginar serem estas asferramentas de formação de uma educação comprometida com o novo e, fundamentalmente, ferramentas de enfrentamento do problema da evasão.

Essas duas ferramentas podem ser de grande eficiência para a gestão institucional no combate à evasão, no entanto para utilizá-las de forma adequada exige certos compromissos por parte dos educadores, pois levar para a sala de aula estes conceitos"exige do educador uma vivência holística, para que possa identificar as principais dificuldades dos educandos no que tange aos

componentes ensinados e, avaliar de que forma poderá tornar o ensino mais claro e dinâmico" (Santos, 2013, p. 44).

Nesta perspectiva, compreende-se que existe uma necessidade das instituições de ensino elaborem estratégias para tornar a aprendizagem mais significativa no enfrentamento da evasão escolar. E essas estratégias podem envolver tanto a inovação quanto o empreendedorismo.

3.3 Uma experiência de sucesso do uso da inovação e do empreendedorismo como ferramenta de enfrentamento da evasão escolar

A comprovação da efetividade do empreendedorismo e da inovação, enquanto ferramentas de gestão na luta contra a evasão, é possível através do relato de uma experiênciadescrita no livro:"Experiências inovadoras de ensino e aprendizagem", livro organizado por Edson SadaoIizuka em 2015,que traz a história de um projeto desenvolvido pelaProfessora Joana D'Arc Félix de Sousa, da Escola Técnica Estadual Prof. Carmelino Corrêa Júnior, criada em 1958 e situada na cidade de Franca (SP), com o título "Curteendedorismo[3]: uma economia doméstica criativa como alternativa de combate à pobreza" (IIZUKA, 2015).

O relato da experiência começa com a descrição de um problema: "desde 2009, a evasão escolar tem sido um dos maiores problemas enfrentados pela nossa escola, principalmente no curso técnico em Curtimento[4]" (IIZUKA, 2015, p. 121).De acordo com o livro "Experiências inovadoras de ensino e aprendizagem", trata-se de um projeto que foi desenvolvido com alunos de faixa etária entre 16 e 55 anos estudantes do ensino técnico, aliando o

[3]Palavra criada pela professora responsável pelo desenvolvimento do projeto com a intensão de expressar o uso do empreendedorismo no curso técnico em curtimento, sendo, portanto, a junção das iniciais do curso CURT + EENDEDORISMO.

[4]Curso voltado para atividades de preparo de Couro animal para a produção de vestimentas e calçados.

empreendedorismo e a inovação com o objetivo de contribuir para a redução da evasão escolar,incentivar o espírito empreendedor dos alunose elevar a autoestima dos alunos (IIZUKA, 2015).

A professora responsável pelo projeto introduziu em suas aulas de curso técnico, o desenvolvimento do "CurtEENDEDORISMO", que envolveu a conscientização dos alunos em relação ao meio ambiente, os danos, as formas alternativas e novas de desenvolver o trabalho com o couro de animal e como os alunos deveriam despertaro interesse pelo curso, estimulando a criatividade, a inovação e o empreendedorismo.

Ainda de acordo com o livro citado acima, além de tersido premiado pelos bons frutos, o projeto trouxe como resultados "a experiência inovadora de ensino e aprendizagem ampliou e consolidou o diálogo entre diferentes atores: direção, coordenação, professores, alunos, indivíduos e famílias de baixa renda da comunidade"(IIZUKA, 2015, p 124,). E, principalmente,

> reduziu a evasão escolar, aumentou a autoestima dos alunos, gerou novas oportunidades de emprego e renda para os estudantes recém-formados e, principalmente, consolidou-se com uma nova metodologia de ensino para o curso técnico em Curtimento(IIZUKA, 2015, p 125).

O relato supracitado permite-nos inferir que a inovação e o empreendedorismo se utilizados de forma estratégica podem ser grandes aliados da educação no enfrentamento da evasão. Naexperiência tratada obtiveram-se resultados efetivos, pois de fato a evasão foi reduzida.

4. Metodologia

Este trabalho foi realizado por meio da pesquisa qualitativa, pois a intenção foi descrever e analisar como a realidade do problema pode ser alterada através dos objetos que estão sendo esmiuçados neste trabalho. E devido à necessidade de embasamento teórico,

foram utilizadas informações atuais produzidas por autores das áreas de educação, mais especificamente da evasão escolar, além de autores que tratam de temas sobre empreendedorismo e inovação. Nesse sentido, a pesquisa desenvolvida constitui-se de cunho bibliográfica, que segundo Gil (2008) é um tipo de pesquisa desenvolvida através de materiais já elaborados e disponíveis constituindo-se, principalmente, de livros e artigos científicos.

Foi utilizada, também, a pesquisa documental, que ainda de acordo com Gil (2008) é muito parecida com a pesquisa bibliográfica, no entanto a diferença se faz na natureza das fontes, pois a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, ou seja, ainda não foram objetos de estudo e não consta em materiais elaborados em bibliografias disponíveis, que foi o caso da análise dos registros da coordenação de Extensão do IFPI, Campus Parnaíba, no ano de 2017.

5. discussão das Ações empreendedoras e inovadoras no IFPI - CAMPUS Parnaíb

Após a compreensão do papel do empreendedorismo e da inovação como ferramentas da gestão institucional na busca da minimização dos efeitos da evasão escolar, faz-se necessário analisar “se e como” o IFPI -campus Parnaíba, tem utilizado destas ferramentas em seus projetos de extensão.

Esta análise foi realizada por meio de uma pesquisa documental, através da coordenação deExtensão, que é o setor responsável por acompanhar o planejamento e a execuçãodos projetos educacionais de Extensão propostos pelos servidores da instituição.

Os projetos analisados foram desenvolvidos no ano de 2017, no IFPI - campus Parnaíba e foram classificados em três categorias: empreendedor, inovador e outros, conforme descrito no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1- Projetos de extensão que foram desenvolvidos em 2017.

PROJETOS DE EXTENSÃO DO IFPI – PARNAIBA DESENVOLVIDOS EM 2017					
	IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	**VIGÊNCIA**	**EMPR.**	**INOV.**	**OUT.**
01	Robótica Educativa, preparando robô na Escola	16/01/2017 A 22/09/2017		x	
02	Olimpíada na escola, rumo a OBI	02/03/2017 A 31/08/2017	x		
03	5ª FTCC (FEIRA TECNOLÓGICA DA CONSTRUÇÃO CIVIL)	01/04/2017 A 24/11/2017		x	
04	JOGOS ESCOLARES PARNAIBANOS: PREPARANDO PARA AS COMPETIÇÕES CONSIDERANDO O LÚDICO E A CIDADANIA	03/04/2017 A 02/10/2017		X	
05	"Dia D Edificações"	14/06/2017 A 14/06/2017	x		
06	A língua e suas variedades no ensino interdisciplinar.	20/06/2017 A 31/07/2017	X		
07	Desenvolvimento de Trabalho em Equipe Através de Jogos Eletrônicos.	31/07/2017 A 20/12/2017	x		
08	I CHÁ INCLUSIVO (EDUCAÇÃO ESPECIAL: SABERES E PRÁTICAS)	01/08/2017 A 20/09/2017			x
09	Interclasse Integrador de Ping Pong	31/08/2017 A 08/12/2017			X
10	ROBÓTICA EDUCACIONAL COMO FERRAMENTA DIDÁTICA	01/11/2017 A 31/01/2018		X	
11	Ensino de Química e produção de sabão a partir de óleos descartados: educando para a cidadania	01/11/2017 A 31/01/2018	X		
12	Astronomia e Comunidade	01/11/2017 A 28/02/2018		X	

13	A Constituição nas Escolas	01/11/2017 A 10/11/2017	X		
14	III SARIFPI- UM OLHAR SOBRE A LITERATURA DE EXPRESSÃO PIAUIENSE	01/11/2017 A 31/01/2018		X	
15	O FAZER ARTÍSTICO NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM: A FORMAÇÃO DE BANDAS MUSICAIS NO IFPI-PARNAÍBA	01/11/2016 A 01/11/2017	x		
16	DIA INTERNACIONAL DA NÃO VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER - ANO III: DISCUTINDO OS TIPOS DE VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER	20/11/2017 A 27/11/2017			x
17	AS CONTRIBUIÇÕES DA FORMAÇÃO CONTINUADA NO ENSINO DE QUÍMICA	04/12/2017 A 31/08/2018	x		

Fonte: Elaborado pelosautores (2018).

Onde:

- **Empreendedor (Empr.):** projetos que buscamtornar a educação algo mais significativo e motivador para os alunosatravés do desenvolvimento de açõescriativas e proativas; utilizando-se dos recursos disponíveis na comunidade escolar em algo diferente daquilo que já é usual. Ou seja, quando a instituição encontra nela mesma, oportunidade de trazer algo diferenciado para o ensino, como arecriação de ambientes de aprendizagens e a busca por novas ideias.
- **Inovador (Inov.):** projetos que buscam construir algo novo ou melhorar o que já existe na instituição, na perspectiva de trazer para o processo educacional algo que seja ou que se transforme em novo. Assim, um projeto classifica-se como

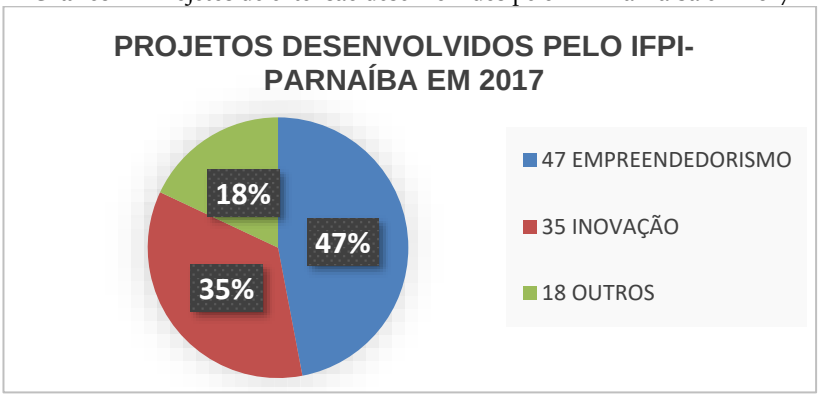
inovador, quando traz a proposta dealgo que ainda não faz parte do cotidiano da instituição.

- **Outros (Out.):**projetos que se aplicam a fins diversos, tendo como abordagem principal o social, o cultural etc., não se relacionando diretamente com o ensino/aprendizagem.

Foram desenvolvidos no ano de 2017, um total de 17 projetos de extensão, sendo 8 em caráter empreendedor, 6 inovadores e 3 projetos classificados como outras categorias.Portanto, respondendo as indagações iniciais desta pesquisa, o IFPI – campus Parnaíba, utiliza sim do empreendedorismo e da inovação em seu processo educacional.

Levando em consideração estes dados, acredita-se que o empreender e o inovar, quando postos como ferramentas de desenvolvimentos do ensino de uma instituição, seguem no rumo de uma educação permeada por "metodologias ativas, inovadoras e transformadoras das práticas" (GUIMARÃES E LIMA, 2016, p. 46). Além disso, ações empreendedoras e inovadores têm o potencial de guiarempara a oferta de uma educação que acompanha as novidades do mundo, que seja proativa e que leve os alunos a se sentirem atualizados e realizados em sua aprendizagem e que poderá ser uma ferramenta efetiva contra a realidade da evasão escolar.

Gráfico 1 – Projetos de extensão desenvolvidos pelo IFPI-Parnaíba em 2017



Fonte: Desenvolvido pelos Autores (2018).

Os projetos analisados e apresentados por meio do Quadro 1 e do Gráfico 1 refletem o caráter do ensino desenvolvido pela gestão institucional do IFPI - Campus Parnaíba, sendopossível, diante da análise, identificar que o empreendedorismo e a inovação, de fato, fazem parte do processo de ensino-aprendizagem da instituição. E, se fossemcolocadoso empreendedorismo (47%) e a inovação (35%) como categoria única, enquanto ferramentas da educação se tem um total correspondente a 82% dos projetos institucionais de extensão.

6 Considerações finais

De acordo com as informações obtidas através desta pesquisa é possível concluir que o empreendedorismo e a inovação podem ser, de fato, ferramentas de gestão no enfrentamento da evasão escolar. Isso pode ser constatado através do relato de experiência apresentada na seção 3.1, no qual houve, por parte de uma professora, a intencionalidade de combater a evasão a partir de ações empreendedoras e inovadoras, tendo como resultado a efetiva redução da evasão escolar.

Já com relação à instituição posta em análise, o IFPI- campus Parnaíba, foi possível identificar, através dos projetos de Extensão desenvolvidos no ano de 2017, que o espirito empreendedor e inovador estão atrelados ao processo de ensino-aprendizagem desta instituição. Os projetos de Extensão do campus de Parnaíba demonstraram que o empreendedorismo e a inovação juntos correspondem a 82% dos projetos.

Pode-se, portanto, concluir que a gestão institucional tanto do IFPI - campus Parnaíba, quanto de quaisquer outras instituições que também sofram com o problema da evasão escolar, devem investir e incentivar o uso de ações empreendedoras e inovadoras como caminho para combater a evasão escolar e ao ofereceruma

educação motivadora e interessante o próprio aluno poderá se engajar e permanecer no curso.

Concluiu-se, ainda, que o potencial destas ferramentas de combate à evasão está no fato das mesmas terem a possibilidade do desenvolver metodologias ativas e ações inovadoras, que levem o aluno a se sentir verdadeiramente integrado no ato educacional, tornando assim o processo educacional mais dinâmico, interessante e motivador.

O mundo está em constante transformação e avanços, e a educação não pode ficar alheia a essas transformações e oferecer um modelo de ensino retrogrado, pelo contrário, a educação tem hoje o grande desafio de acompanhar os avanços do mundo e trazer para a sala de aula toda a atratividade que faça o aluno ter o interesse de permanecer ali e desenvolver-se enquanto aprendiz. Cabe neste momento, ressaltar a necessidade de que haja consciência por parte da gestão institucional e da comunidade escolar sobre a importância do que é o empreender e o inovar para o processo educativo.

Recomenda-se que a gestão institucional do IFPI – Campus Parnaíba, através de seus diretores e equipes, possa acessar elevar em consideração os resultados e as informações contidas nesta pesquisa. Pois este trabalho auxiliará a compreensão de que a instituição tem o potencial de desenvolver uma educação que empreenda e inove, tornando o processo educacional algo atraente para o aluno através de metodologias novas, dinâmicas, ensino proativo dentro e fora de sala de aula, com aproveitamento de todos os recursos educacionais disponíveis.

7 Referências

BAGGIO, A. F., Baggio, D. K. (2014). Empreendedorismo: conceitos e definições.**Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia,** 1(1): 25-38, 2014 - ISSN 2359-3539. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612/522>. Acesso em: 22abr. 2018.

DORE, R.; LÜSCHER, A. Z. **Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 41, n. 144, p. 772-789, set. 2011.

DRUCKER,**Inovação e Espírito Empreendedor**, Editora Pioneira, São Paulo, 1987.

DRUCKER, P.F. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Entrepreneurship, 2005.

GUIMARÃES, J. C.; LIMA, M. A. M. **Empreendedorismo Educacional:** Reflexões paraumEnsino Docente Diferenciado. Revista Pensamento Contemporâneo emAdministração, v.10, n. 2, p. 34-49, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IIZUKA, Edson Sadão. **Experiências inovadora de ensino e aprendizado - Prêmio FEI Inova Paula Souza**: 1ª Edição 2014-2015. São Paulo: Centro Universitário FEI, 2015.

JOHANN, C. C. Evasão escolar no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense**:** um estudo de caso no campus Passo Fundo. **Dissertação** (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2012.

LOPES, Rose Mary A.(org.). **Educação empreendedora:** Conceitos e modelos e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MEIRA, Cristiane Araújo. A evasão escolar no ensino técnico profissionalizante: um estudo de caso no campus Cariacica do Instituto Federal do Espirito Santo. **Dissertação** (Mestrado). Instituto Federal do Espirito SantoVitoria , 2015. Disponível em: <http://portais4.ufes.br/posgrad/teses/tese_9068>. Acesso em: 20 fev. 2018.

OCDE. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasil: FINEP, 2006.

QUEIROZ, Lucileide Domingos. **Um estudo sobre a evasão escolar**: para se pensar na inclusão escolar. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (Anpad)., v. 3, 2011.

ROSA, Alcemir Horácio. **Formar para a vida ou para o mercado, "eis a questão":** um olhar profundo sobre a formação profissional ofertada pelo Instituto Federal do Piaui. IN:V encontro internacional trabalho e perspectiva de formação dos trabalhadores, Fortaleza, CE. 2017.

RUMBERGER, R. W. Introduction. In: **DROPPING out:** why students drop out of high school and what can be done about it. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2011. p. 1-19.

SALES, P. E. N.; CASTRO, T. L.; DORE, R. **Educação profissional e evasão escolar:** estudo e resultado parcial de pesquisa sobre a rede federal de educação profissional e tecnológica de Minas Gerais. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E EVASÃO ESCOLAR, 3., 2013, Belo Horizonte. Belo Horizonte: Rimepes, 2013.

Santos, Maria Cristina dos. **Inovando a apresentação de trabalhos sobre TGA**, pág. 44. In: GARCIA, M.R.L. Inovação e empreendedorismo na educação profissional – Experiências pedagógicas registradas. 1. ed. São Paulo – SP. 2013.

SILVA, M. R.**Causas e Consequências da evasão escolar na Escola Normal Estadual Professor Pedro Augusto de Almeida – Bananeiras/PB**. CEGPM Virtual. João Pessoa, 2011. Acesso em: 17 abr. 2018.

SILVA, M. R.; PELISSARI, L. B.; STEIMBACH, A. A. **Juventude, escola e trabalho:** permanência e abandono na educação profissional técnica de nível médio. Educação e Pesquisa, São Paulo, Nov.2012.

SILVA, Tadeu Lucena. Baixa taxa de conclusão dos cursos técnicos da Rede Federal EPT: uma proposta de intervenção**. Dissertação** de mestrado. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2013.

17

Projeto pedagógico do curso técnico integrado em eletrotécnica: um estudo sobre o papel dos agentes envolvidos na sua execução, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia campus Parnaíba

Júnior Pinheiro dos Santos[1]
Janete Cezar Ribeiro[2]

1 Introdução

Devido a um quadro de fraca democracia e cidadania que vivemos hoje, qualquer que seja o grau de perfeição que tenha alcançado a escola em toda parte, em matéria de educação para uma formação geral e integrada à formação profissional no ensino médio, segundo Ramos, (2004), permanece dividida e, continua:

> vemos, então, que a história da dualidade educacional coincide com a história da luta de classes no capitalismo. Por isto a educação permanece dividida entre aquela destinada aos que produzem a vida e a riqueza da sociedade usando sua força de trabalho e aquela destinada aos dirigentes, às elites, aos grupos e segmentos que dão orientação e direção à sociedade. Então, a marca da dualidade educacional do Brasil é, na verdade, a marca da educação moderna nas sociedades ocidentais sob o modo de produção capitalista. (Ramos, 2004, p. 2)

Essa afirmação reflete bem uma sociedade classista, pois prevalece somente uma face do discurso, qual seja sua estrutura está assentada nas relações sociais de exclusão e não na emancipação humana.

Concordamos com Ramos (2004), que afirma a educação integral no ensino médio é necessária, pois os filhos dos trabalhadores brasileiros precisam de uma profissão ainda no nível médio, sem que esta escolha possa ficar para o nível superior de ensino, dadas as condições políticas, sociais e econômicas exploratórias presentes numa fraca democracia.

Neste contexto, a escola é um ambiente do convívio com a diversidade, do conhecimento, da cultura e da formação, essencial na formação para a cidadania e comprometida em transformar essa realidade de exploração. Nesse horizonte,fazem-se necessários objetivos possíveis estabelecidos coletivamente por agentes educacionais e pelos sujeitos sociais, pois trazem concepções bem próximas de sua realidade local, e assim orientadas pelos objetivos não perdem sua direção, podendo, ao contrário servir a eles para corrigir o rumo nessa caminhada.

De acordo com Moura (2001), o projeto caminha guiado pelas ações educativas a partir de objetivos educacionais, que estabelece o grau de sucesso a ser alcançado na atividade educativa. Portanto, é penosa a tarefa do planejamento quando as ações não se orientam nesses objetivos perdendo a sua direção.

Planejar é um dever da escola no âmbito de suas atribuições e responsabilidade social no campo do ensino, pesquisa e extensão, portanto uma proposta pedagógica deve ser pensada como importante ferramenta de planejamento capaz de assegurar a permanência do aluno na escola e garantindo a melhoria do processo de aprendizagem e consequente alcance dos objetivos educacionais.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral fazer uma análise dos elementos que impactam a prática da gestão democrática participativa na operacionalização do Projeto Pedagógico do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica, *Campus*

Parnaíba. E como objetivos específicos, realizar estudo sobre projeto pedagógico do curso e seus componentes, bem como, observar o desenvolvimento e avaliação do projeto pedagógico do referido curso, para expor sua operacionalização através do papel dos agentes envolvidos na sua execução.

Foi possível constatar que o texto do PPC analisado concorre com o que afirma a Ramos (2004) quando objetiva a promover a formação do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico, porém as análises dos documentos apresentados apontam que ainda é insuficiente o desempenho dos agentes, no alcance dos objetivos pretendidos. A importância da pesquisa evidencia-se na reflexão sobre a relevância da gestão na efetivação de projetos pedagógicos com foco na emancipação humana.

2 Referencial teórico

2.1 Projeto, pedagogia, política

Estimulada pelas políticas públicas a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB nº 9.394/96, em seu Título IV, Art. 12, afirma que cabe aos estabelecimentos de ensino respeitar normas comuns a todos, determinadas pelo sistema de ensino, que deverão, de acordo com o inciso I, elaborar e executar sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996).

E continua no art. 13, inciso I, recomendando a participação dos docentes na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. No Art. 14, incisos I e II, dispõe sobre os sistemas de ensino e as normas de gestão democrática, princípio este que discorre sobre a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

Admitindo o que diz a legislação, somos sujeitos históricos, sociais e políticos, consideramos um projeto como uma

possibilidade de fazer mudanças o que, no presente caso, pode significar o desejo de uma educação possível.

Para Dias Sobrinho (1992), é nesta perspectiva que a escola constrói seu projeto de sociedade, mediante ação organizada e prospectiva como sendo esta a finalidade pedagógica.

Daí surge uma dimensão política de um projeto, explica André, (2001, P. 189) no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. O Projeto Pedagógico do Curso é imprescindível a uma escola porque educar, segundo Freire (1999), é um ato político.

E na concepção de Veiga, (2010, p. 11),

> o projeto pedagógico é um documento que não se reduz à dimensão pedagógica, nem muito menos ao conjunto de projetos e planos isolados de cada professor em sua sala de aula. O projeto pedagógico é, portanto, um produto específico que reflete a realidade da escola situada em um contexto mais amplo que a influência e que pode ser por ela influenciado. Em suma, é um instrumento clarificador da ação educativa na escola em sua totalidade.

Essa concepção situa a escola num contexto que sofre influência e por ele é influenciada no sentido de uma educação para formação do cidadão capaz de transformar sua realidade, e, portanto o fazer pedagógico deve envolver todos os agentes educacionais.

2.2 Objetivos, necessidade e finalidades do projeto pedagógico

Um Projeto Pedagógico de Curso - PPC torna-se efetivamente possível se considerar os desafios de constituir-se como um projeto de escola, como afirma Gadotti & Romão, (2012, p. 13), pois, visa a constituir:

> relações em cuja materialidade possam efetivamente construir-se a democracia e a cidadania de direito e de fato e onde o humano não seja esgarçado pela desigualdade, violência e indigência. Campo este que busca construir um projeto, portanto, com uma

> perspectiva diametralmente oposta e antagônica ao ideário neoliberal imposto hoje a sociedade brasileira.

Assim as políticas educacionais expressam as condições socioeconômicas e culturais do país, e é nesse contexto que se insere o papel da escola na elaboração de seu PPC, conforme esclarece Souza, (2001) organizando as ideias dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar, na forma de compromisso, ou seja, percebe-se nessa concepção a importância da participação, e, sobretudo do compromisso dos agentes educacionais e das famílias na construção do mesmo, por ser um processo que exige envolvimento e estímulo do grupo em torno de um ideal, que tem como cenário uma realidade local.

Pode-se inferir que o objetivo e a finalidade do projeto político pedagógico segundo Veiga, (2010) têm por desafio melhorar a qualidade da educação oferecida aos alunos.

Em última instância, pretende que o processo ensino-aprendizagem seja desenvolvido através de instrumentos, métodos e procedimentos a fim de garantir a permanência e o êxito para uma formação de qualidade dos alunos.

Segundo Marino (2003), nesse processo, é importante que se crie um ambiente de bem-estar e conforto, que se estimule a cooperação no grupo, que a linguagem seja nivelada e acessível a todos os envolvidos e que proporcione a compreensão do quanto a junção de esforços é importante.

A operacionalização do PPC exige um fazer pedagógico que proporcione o desempenho efetivo das atividades pensadas coletivamente.

É um procedimento necessário, como aponta Veiga, (2011, p. 32), pois, “ele tem um compromisso mais amplo do que a mera eficiência e eficácia das propostas conservadoras”. Portanto, acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico é avaliar os resultados da própria organização do trabalho pedagógico.

2.3 Gestão Educacional Participativa

A Constituição Federal de 1988 estabelece que a educação enquanto direito social (art. 6º), visa o pleno desenvolvimento humano (art. 205) e terá a gestão democrática como princípio (art. 206 VI). Portanto, consagrou a participação popular no processo educacional. (BRASIL, 1988).

Para Gadotti & Romão, (2012), no Brasil o processo de participação para a tomada de decisões traz uma marca patrimonialista de nossa colonização, pois nas diversas instâncias políticas existem obstáculos construídos e colocados para não haver participação plena nos processos decisórios por aqueles que querem ter o monopólio da decisão e, entretanto, apesar dos avanços a escola não ficou de fora dessas práticas que foi

> contagiando todas as instituições, agências, órgãos e entidades públicas, nos quais o titular do cargo mais importante reproduz a rigidez da hierarquização à qual se submete, cassando a voz e a decisão dos demais atores com os quais administra, transformando em executores de suas ações "sábias ordens" e em "beneficiado" o público-alvo dos serviços por ele prestados. (GADOTTI & ROMÃO, 2012, p. 29)

Para a superação deste problema na gestão escolar é importante que ocorra por parte dos agentes educacionais responsabilização em conjunto pelas ações, tendo como resultado um verdadeiro sentido político-democrático ou sentido pedagógico de transformação.

Segundo Davel e Vergara (2001, p.31),

> as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

A tomada de decisões individual ou coletivamente, afirma Luck (2011, p. 29) supõe "uma força consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados".

Conforme Chiavenato, (2012, p. 6) "para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais". Tudo isso porque elas são a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva.

É, pois, a gestão vista segundo Luck (2011), capaz de promover os objetivos educacionais através da participação das pessoas coletivamente organizadas.

2.4 Formação geral e profissionalizante no ensino médio

Para Ramos (2004), a formação precisa levar em conta a integração entre trabalho, ciência e cultura; significa considerar o trabalho como realização humana que apresenta a realidade na qual se devem fazer escolhas e ações. Portanto, um projeto individual que entra em consonância com um projeto social coletivamente construído é que se concebe ensino técnico integrado considerando o estudante como sujeito de necessidades, de desejos e de potencialidades.

A formação geral e profissional precisa integrar seus objetivos, métodos e processos pedagógicos, condensando a produção científica e a produção cultural. Porém, nenhuma integração é possível sem o trabalho, como afirma Ramos (2004, p. 5)

> do ponto de vista organizacional, isto não ocorreria simplesmente acrescentando-se mecanicamente ao currículo componentes técnicos, ou de iniciação à ciência ou, ainda, atividades culturais. Obviamente tais componentes deverão existir, mas seriam necessariamente desenvolvidos de forma integrada aos diversos

> conhecimentos, tendo o trabalho, nos sentidos em que já discutimos como o princípio educativo integrador de todas essas dimensões. Sabemos que não se trata de uma proposta fácil; antes, é um grande desafio a ser construído processualmente pelos sistemas e instituições de ensino, visando a práticas curriculares e pedagógicas que levem à formação plena do educando e possibilitem construções intelectuais elevadas, mediante a apropriação de conceitos necessários à intervenção consciente na realidade.

A excelência na formação exige que a escola deva construir seu PPC, a partir do projeto de sociedade e em conjunto com a comunidade local, segundo suas necessidades, contemplando objetivos universais.

2.4.1 A proposta do Projeto Pedagógico do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – IFPI é uma instituição centenária, de base educacional humanística técnico-científica engajado na política local, regional e estadual, comprometida com a formação de mão de obra qualificada e com missão social de oferecer e promover uma educação de excelência, direcionada às demandas sociais, destacando-se como instituição de referência nacional na formação de cidadãos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade e com o desenvolvimento sustentável, foi implantado na cidade de Parnaíba no ano de 2007.

O projeto pedagógico do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica obedece ao que prescreve a Resolução nº 06, de 20 de Setembro de 2012, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Profissional e Tecnológico.

Para compreender a dinâmica das atividades desenvolvidas apresenta-se um resumo da proposta pedagógica do curso, em seguida as ações realizadas.

Quadro I – Resumo do Projeto Político de Eletrotécnica

Justificativa	Contextualiza o mundo atual como sendo marcado por contínuas e profundas transformações sociais ocasionadas pela velocidade com que têm sido gerados novos conhecimentos científicos e tecnológicos, sua rápida difusão e uso pelo setor produtivo e a sociedade em gera. Esse avanço segue no plano nacional, Estadual e local.
Objetivos	Um geral e alguns outros sendo específicos. Esse documento busca a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando.
Perfil do egresso	Deve apresentar habilidades e capacidades para desempenhar atividades voltadas para o meio Técnico na área de Eletrotécnica.
Organização curricular	O desenho curricular do curso Técnico em Eletrotécnica Concomitante e Subsequente aqui proposto observa as determinações legais presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN nº 9.394/96 e atualizada pela Lei nº 11.741/08, bem como, nas Resoluções nº 6, de 20 de setembro de 2012, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio.
Critérios e instrumentos de avaliação	Serão utilizados pelos docentes na execução deste plano devem ser planejados em conformidade com o princípio da avaliação formativa contemplando os princípios axiológicos do currículo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

2.4.2 A participação dos agentes educacionais na gestão do Curso de Eletrotécnica.

A forma de tomar decisões individual ou coletivamente, precisa melhorar, a começar pela valorização das pessoas. E para a superação deste problema na gestão escolar, portanto é importante que tenha por parte dos agentes educacionais responsabilização em

conjunto pelas ações, o que resulta num verdadeiro sentido político-democrático ou sentido pedagógico de transformação.

As reuniões pedagógicas como espaço de reflexão crítica, coletiva e constante sobre a prática de sala de aula e da instituição, ocorrem com pouca frequência o que torna evidente que no processo de ensino aprendizagem a equipe precisa de mobilização como aponta Marino, (2003), nesse processo, porém é importante que se crie um ambiente de bem-estar e conforto; que se estimule a cooperação no grupo; que a linguagem seja nivelada e acessível a todos os envolvidos; que proporcione a compreensão do quanto a junção de esforços é importante.

O quadro dois apresenta as atividades desenvolvidas pela coordenação do curso de Eletrotécnica no período letivo de 2017 segundo informações coletadas na coordenação do curso.

Quadro II – Atividades da coordenação de eletrotécnica

Gestão	Apoio a criação do Curso de Engenharia da Computação	Apoio a criação e ações junto a comissão de eficiência energética	Apoio e criação da Academia CISCO de redes, visando uma qualificação para nossos alunos, findada pelo professor Clodoaldo Brasilino.	Treinamento no I Encontro de Coordenadores de Curso do IFPI
Ensino	Organização e participação de eventos como CONTEP e ENICIENDO.	Apoio a participação do Professor Wilson no Doutorado em Biotecnologia pela UFPI.	Visita Técnica a Usina de Geração de Energia Eólica na Pedra do Sal - Parque Eólico Ômega Energia.	Visita Técnica a Indústria Leite Longá em Parnaíba.
Extensão	Participação da OBR – Olimpíada Brasileira de	Organização do CONTEP 2017 – Conferência de	Participação em Mesa Redonda no evento - ENICIENDO.	Organização de projeto Matemática por Trás da

	robótica (4 alunos), premiação de equipe revelação	Tecnologias em Energia de Parnaíba (turmas do 3 e 4 ano)		Programação de Semáforos no IFPI na Praça 2017.
Pesquisa	Apoio e participação em Projeto de Pesquisa Institucional Horta do IFPI – Campus Parnaíba.			

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A equipe pedagógica composta de cinco membros executa suas ações em três frentes. Numa das frentes, contempla o ensino com o acompanhamento do desempenho dos estudantes numa avaliação geral e sistemática, como aponta Veiga, (2011), pois avaliar os resultados das ações permite reorganizar o trabalho pedagógico, pois dela depende a própria organização do trabalho pedagógico.

Noutra frente, a integração escola-família-comunidade, pretende-se promover a formação dos pais e/ou responsáveis sobre temáticas educativas relevantes ao acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem dos alunos, conforme esclarece Souza, (2001, P. 235):

> obviamente, isso pressupõe uma percepção desse projeto como um instrumento de organização dos sujeitos sociais no interior da instituição escolar e não como um documento meramente burocrático, encomendado a terceiros.

E, numa terceira frente, a gestão pedagógica consiste no acompanhamento, em parceria com a coordenação de curso e docentes, do processo contínuo de avaliação dos diferentes componentes curriculares e/ou utilizando instrumentais de

diagnóstico para cada segmento a fim de levantar possíveis demandas no processo de ensino-aprendizagem sempre de forma coletiva e constante.

2.4.3 Desempenho do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica - Ano 2017

Quadro III - Resultados do desempenho dos alunos do curso eletrotécnica integrado

CURSO TÉCNICO INTEGRADO EM ELETROTÉCNICA ANO LETIVO: 2017				
SÉRIE	MATRICULADOS	APROVADOS	REPROVADOS	DESISTENTES / TRANSFERIDOS
1ª série	46	19	19	08
2ª série	22	9	11	02
3ª série	16	10	06	-
4 série	08	08	0	-

Fonte: controle acadêmico (2018)

Os resultados encontrados apresentam um comparativo de matriculados, aprovados, reprovados, desistentes ou transferidos do curso eletrotécnica integrado em 2017. Dos 46 matriculados na 1ª série 19 foram aprovados e outros 19 reprovados. A referida turma apresentou oito alunos que se configuraram nas categorias desistentes ou transferidos. E, dentre os 22 matriculados na 2ª série 9 foram provados, 11 reprovados, e dois desistiram ou foram transferidos.

Tal desempenho aponta a necessidade de um acompanhamento envolvendo coordenação, equipe pedagógica e professores para promover melhor o processo contínuo de avaliação dos diferentes componentes curriculares, por uma educação que possibilite a compreensão dos princípios científico-tecnológicos e históricos da produção moderna, de modo a orientar os estudantes à realização de múltiplas escolhas.

2.4.4 Projeto Político Pedagógico de Eletrotécnica e o Planejamento das ações

A formação geral e profissionalizante no ensino médio precisa integrar seus objetivos, métodos e processos pedagógicos. Considerando, portanto, o projeto político pedagógico de eletrotécnica e analisando o planejamento e o desempenho das ações no ano de 2017, tal como acima apresentado, nota-se que a integração que nele consta, tal como foi aqui estudada não leva ainda a formação plena do educando, devido a falta do trabalho como elemento integrador das diversas dimensões dos conhecimento, como mostra Ramos (2004):

> do ponto de vista organizacional, isto não ocorreria simplesmente acrescentando-se mecanicamente ao currículo componentes técnicos, ou de iniciação à ciência ou, ainda, atividades culturais. Obviamente tais componentes deverão existir, mas seriam necessariamente desenvolvidos de forma integrada aos diversos conhecimentos, tendo o trabalho, nos sentidos em que já discutimos como o princípio educativo integrador de todas essas dimensões.

Os componentes curriculares presentes no Projeto Pedagógico do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica pretendem alcançar esse objetivo - a formação plena do educando - mas visa em demasia à profissionalização, basta notar a quantidade de disciplinas nesta área, totalizando trinta e seis disciplinas específicas. Dá-se a crer que a profissionalização seja uma necessidade da economia brasileira e não um ponto de partida para a transformação histórica da realidade de exploração, conforme o entendimento de Ramos (2004).

Portanto, é necessária uma reflexão acerca da formação geral e profissionalizante para o ser humano, no sentido, de garantir o direito de acesso aos conhecimentos socialmente construídos; para não correr o risco de priorizar os objetivos do ensino para o mercado de trabalho, como agora é feito.

As disciplinas do núcleo comum do programa de formação geral no ensino médio integrado constam de doze, dentre as trinta e seis do núcleo específico, fato que exige dos agentes educacionais a abertura para abrir caminhos, nos quais se possa introduzir um conhecimento de formação geral que só adquire sentido e reconhecimento a partir do real, segundo Ramos (2004).

3 Metodologia

Foi adotada a metodologia qualitativa através da qual foi realizado um estudo de caso, que consistiu em levantamento bibliográfico acerca do tema, partindo de pesquisa bibliográfica e estudos em artigos científicos.

O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

A metodologia teve por intuito encontrar subsídios para entender os elementos que impactam a prática da gestão democrática participativa no planejamento e operacionalização do Projeto Pedagógico do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica - PPC, *Campus* Parnaíba.

Num primeiro momento a pesquisa reflete sobre projeto pedagógico do curso e seus componentes. Num segundo, observou-se a operacionalização e avaliação do PPC do Curso Técnico Integrado em Eletrotécnica no *Campus* Parnaíba. E, finalmente, foi realizada a análise do material e apontadas algumas situações para sustentar as hipóteses levantadas nessa pesquisa a fim de atender o objetivo colocado para este trabalho.

4 Considerações finais

Um currículo democrático necessita e exige uma escola democrática. Na gestão escolar, portanto, é importante que tenha por parte dos agentes educacionais responsabilização em conjunto pelas ações, o que resulta num verdadeiro sentido político-democrático ou sentido pedagógico de transformação.

Os componentes curriculares presentes no PPC do Curso Técnico Integrado de Eletrotécnica visam a formação plena do educando, no entanto, a profissionalização acaba por se tornar a sua bandeira, tendo como consequências implicações na sua implementação e avaliação.

Uma educação que possibilita a compreensão dos princípios científico-tecnológicos e históricos da produção moderna, de modo a orientar os estudantes à realização de múltiplas escolhas requer, portanto, uma reflexão acerca da formação geral e profissionalizante para o ser humano, no sentido, de garantir o direito de acesso aos conhecimentos socialmente construídos; para não correr o risco de priorizar os objetivos do ensino para o mercado de trabalho, como comumente é feito; certamente, uma educação que desafia agentes educacionais a não transgredir no campo dos valores e na leitura da realidade conjunturalmente desfavorável. É, pois, da maior relevância situar a discussão curricular em consonância com uma nova forma de gestão.

As exigências teóricas didáticas presentes no PPC do Curso estudado estão alinhadas com a legislação e diretrizes para a Educação Profissional e Tecnológica, porém os documentos apresentados na fase de coleta de dados apontam que ainda é insuficiente identificar o desempenho das ações por uma nova forma de gestão educacional, numa perspectiva de uma educação que visa a emancipação humana.

Conforme se pode inferir da leitura e análise dos textos, os seguintes elementos impactam a gestão participativa e a

operacionalização do PPC pesquisado através dos agentes envolvidos na sua execução:

Uma prática educacional excessivamente centralizada levando a escola apenas a reformulação de conteúdos com base em metas já estabelecidas. As sucessivas determinações não consideram a situação da escola em particular;

Tal situação aponta para a necessidade de discussões e reflexões acerca da falta de conscientização do poder da participação em processos de gestão educacional.

Persiste uma realidade de fraca democracia e cidadania que afasta os sujeitos sociais do ambiente da escola

Nesse contexto as organizações tendem a não considerar as pessoas como princípio essencial que inovam, mas apenas parte integrante de sua vida produtiva.

Dados sobre o processo avaliativo do Projeto Pedagógico do Curso não foram observados no decorrer da pesquisa, fato que se configura desafio a ser superado para futuras e acertadas decisões em busca de resultados satisfatórios.

Por fim, observou-se que se faz necessária reflexão por parte dos agentes educacionais que operacionalizam o Curso Técnico Integrado de Eletrotécnica, acerca da formação geral e profissionalizante no contexto do IFPI Campus Parnaíba, no sentido de garantir o direito ao acesso aos conhecimentos socialmente construídos, conforme orienta a legislação educacional, as diretrizes curriculares para o ensino profissional e tecnológico, bem como as pesquisas recentes da área.

5 Referências

BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l9394.htm>. Acesso em: 31 mai. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 06, de 20 de Setembro de 2012**. Estabelece as Diretrizes para a educação Profissional e Tecnológica em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/1288/resolucao-cne-ceb-n-6>. Acesso em: 31 mai. 2018.

ANDRÉ, M. E. D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: Amélia Domingues de Castro e Ana Maria Pessoa de Carvalho (Orgs.). **Ensinar a Ensinar**. São Paulo, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS SOBRINHO, J. (1992). **Universidade**: projeto, qualidade, avaliação e autonomia. Pro-posições. Campinas. Vol. 3. n. 1, mar.

FREIRE, p. (1999). **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Autores Associados.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas.7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ. **Projeto pedagógico do curso técnico de nível médio em eletrotécnica na forma integrada**. Teresina - PI, 2016.

LUCK, Eloisa. **A gestão participativa na escola**.10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MOURA, Manuel O. de A. Atividade de ensino como ação formadora. In: CASTRO, A. D.;

CARVALHO, A. M. P. de. (Orgs.). **Ensinar a ensinar**: didática para a escola fundamental e média. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2001, p. 143 -162.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RAMOS, M. **Concepção do ensino médio integrado,** [S.L.], 2004. Disponível em: <https://tecnicadmiwj.files.wordpress.com/2008/09/texto-concepcao-do-ensino>. Acesso em: 18 jul. 2018.

SOUZA. J. V. de. A identidade do sujeito social, ético e político do projeto pedagógico da escola. IN: VEIGA, I. P. A.; FONSECA, M. (orgs). **As dimensões do projeto político-pedagógico**: Novos desafios para a escola. 9. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001. p. 215 – 237. (Coleção Magistério: formação e trabalho pedagógico).

VEIGA, I. P. A. **Projeto político pedagógico**: uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2011.

VEIGA , Ilma P. A (org.). **Escola**: Espaço do Projeto Político-pedagógico. Campinas: Papirus, 2010 (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam, 2001.

18

Qualidade de vida no trabalho na empresa hospital de olhos Francisco Vilar

Rosiane Freitas Oliveira[1]
Auristela do Nascimento Melo[2]

1 Introdução

Considerando as grandes transformações geradas pela globalização, as organizações chegaram à conclusão de que os colaboradores são seus maiores bens, atualmente chamados de capital humano. Consequentemente, as empresas começaram a pensar e pesquisar maneiras para melhorar o ambiente de trabalho de seus funcionários, levando em consideração que estes passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Surgiram assim os primeiros estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Atualmente a importância da QVT dentro das organizações é um assunto de grande relevância e debate no âmbito organizacional, pois o cenário competitivo atual requer que sejam adotadas e desenvolvidas ações de melhoria para o bem estar do colaborador em suas diversas necessidades.

[1]Bacharel em Administração com Habilitação em Turismo pela FAP. E-mail:

[2]Mestra em Administração de Empresas pela UNIFOR, Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UFPI. Especialista em Docência do Ensino Superior pela FAP. Professora do IFPI e membro do grupo de pesquisa NESI: núcleo de estratégia, sustentabilidade e inovação.

A implantação da gestão de um programa de Qualidade de Vida em uma empresa é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos colaboradores para uma organização. Os programas de QVT têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos da saúde física, emocional e social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis à satisfação de todos aqueles inseridos na organização.

As empresas estão se modernizando e se conscientizando da grande importância de seus funcionários para o bom desenvolvimento das mesmas. Com essas mudanças, as organizações incluíram em seus objetivos o alcance da satisfação de seus colaboradores, gerando a Qualidade de Vida no Trabalho. A forma de gestão como estratégia de sobrevivência, das organizações e do emprego dos funcionários, afeta diretamente as formas de relacionamento, de poder e de tomada de decisão nas organizações, que são expressos através da mudança dos valores, normas e significados.

Diante do exposto, este trabalho apresenta a seguinte problemática: como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é promovida na empresa Hospital de Olhos Francisco Vilar.

Para subsidiar o problema de pesquisa do estudo, apresenta-se como objetivo geral: identificar como a empresa Hospital de Olhos Francisco Vilar (HOFV) promove ações de qualidade de vida no trabalho para seus colaboradores e como objetivos específicos: conhecer as ações que promovam qualidade de vida no trabalho na empresa HOFV e verificar quais são os benefícios concedidos ao capital humano da referida empresa para um melhor clima e cultura organizacional. O artigo apresenta-se estruturado da seguinte maneira: introdução, seguida do referencial teórico que aborda a qualidade de vida no trabalho, o capital humano e a cultura organizacional, depois segue a metodologia e por fim é apresentada a análise e discussão dos dados seguido da conclusão.

2 Qualidade de vida no trabalho

Kasraieet al. (2014) compreende a Qualidade de Vida no Trabalho como uma gestão dinâmica e abrangente de elementos físicos, tecnológicos, sociais e psicológicos que afetam a cultura e renovam o ambiente organizacional, apresentando como efeitos o bem-estar do trabalhador associado à produtividade na organização. Busca-se, com este, a melhor relação entre os funcionários e a organização, a partir da busca por um ambiente de trabalho favorável – seja no aspecto físico ou psicológico, com trabalho significativo e possibilidades de realizações profissionais e pessoais.

Conforme Chiavenato (2004), a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre produtividade e a qualidade.

Chiavenato (2004) destaca que o termo foi criado na década de 70 por Louis Davis, quando o mesmo criava um projeto de desempenho de cargos. Para ele, o conceito de Qualidade de Vida refere-se à saúde e ao bem-estar do trabalhador quando o mesmo desempenha suas atividades profissionais. O conceito de QVT relaciona se com a preocupação do bem-estar e saúde dos trabalhadores, diante de suas atividades dentro da organização. A QVT abrange tanto os aspectos físicos, quanto psicológicos que um local de trabalho possa oferecer para seus colaboradores.

Conforme Rodrigues (1994, p. 76, apud MORETTI, 2003, p. 2) a QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência com outros títulos e outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa e dessa forma, elevar a um nível de destaque os resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010) a QVT é um constructo complexo que envolve um universo de fatores, como: satisfação com o trabalho executado, a possibilidade de futuro na organização, o

reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios adquiridos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e de participar ativamente na organização.

A QVT é compreendida, dentre outras, a partir de dimensões que remetem à saúde física (condições de trabalho) e psicológica (integração social, trabalho e vida) do trabalhador. No entanto, segundo Martinez, Paraguay e Latorre (2004), são raras as articulações que relacionem aspectos físicos e psicológicos da organização à saúde no contexto organizacional, destacando-se como um indicador de saúde no trabalho, a satisfação do trabalhador.

Segundo Kasraie et al. (2014), em uma organização onde se preza pela QVT, os trabalhadores são mais satisfeitos, mais efetivos e melhor preparados para ajudar a organização a atingir os objetivos organizacionais. A saúde psicológica do trabalhador é afetada, também, pelo stress no trabalho. O autor ainda apresenta este como uma reação psicológica, emocional, cognitiva e comportamental a aspectos adversos e nocivos do ambiente organizacional. Uma vez não havendo um gerenciamento adequado deste, pode afetar o bem-estar físico e emocional do trabalhador e culminar em absenteísmo, queda de produtividade e aumentos de custo com saúde e doença.

"QVT pode ser entendido como as ações de uma organização com o objetivo de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho" (FRANÇA, 2004, p.54). A fim de facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Entendendo assim que a QVT evidencia a importância das exigências pessoais do trabalhador para o sucesso organizacional.

Timossi, et al. (2010) no estudo sobre a análise da QVT de colaboradores com diferentes níveis de instrução através de uma

análise de correlações, concluiu que os colaboradores são sensíveis às modificações e melhorias promovidas pela empresa no ambiente laboral.

O clima insatisfeito no ambiente de trabalho ocasiona uma serie de fatores que abalam a prestação de serviço dos colaboradores, fatores estes que podem mexer com o fator psicológico e físico do trabalhador. O programa de QVT incentiva uma maior atenção às necessidades do individuo, para que este não se prejudique e em consequência não afete a organização.

Conforme Maximiano (2006) o conceito de QVT tem como base o enfoque biopsicossocial. Este enfoque ressalta que a saúde não está relacionada somente com a falta de doenças, mas como também ao bem estar biológico, psicológico e social do funcionário.

O mesmo autor ainda destaca que além do enfoque biopsicossocial o conceito de QVT baseia-se em uma visão ética da condição humana. A ética, como base de QVT procura identificar, eliminar ou minimizar todos os tipos de riscos ocupacionais. Isso envolve desde a segurança do ambiente físico, até o controle do esforço físico e mental requerido para cada atividade, bem como a forma de gerenciar situações de crise, que comprometam a capacidade de manter salários e empregos. (MAXIMIANO, 2006)

De acordo com Chiavenato (2006), a organização que busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando, assim a organização busca promover ações que melhorem não só o ambiente, mas também o bem estar do individuo. A QVT serve de auxilio aos gestores, como um instrumento de medição, para identificar o quanto os seus colaboradores estão satisfeitos dentro da organização, onde a QVT, esta relacionada ao resultado da empresa e do grau de contentamento do profissional, ou seja, o sucesso da empresa depende tanto da gestão quanto dos colaboradores.

Assim, a organização precisa estar em pleno conhecimento de tais fatores, que podem ocasionar problemas dentro da organização, diminuindo a produtividade e realçando a insatisfação de seus funcionários.

Portanto, uma organização que busca ter um diferencial, em meio às competições do mercado empresarial competitivo, deve favorecer aos profissionais adequadas condições de trabalho, como benefícios que possibilitam oportunidades de carreiras, remuneração salarial satisfatória de acordo com o cargo exercido, participação ativa, relações interpessoais e autonomia no trabalho. Visto que, através de uma boa QVT, a qualidade dos produtos e serviços aumentará positivamente, e todos estarão mais motivados dentro da organização, e por um maior período de tempo.

2.1 Capital Humano e Benefícios

O capital humano trata-se da capacidade de conhecimentos, competências e atributos de personalidade que tornam o colaborador capaz de realizar trabalhos que possam produzir valor econômico. Esses atributos são adquiridos por meio da educação e experiência profissional. Para Brito et al (2013) o capital humano corresponde tanto à habilidade, capacidade e experiência quanto ao conhecimento que as pessoas captam e que acrescentam valor a uma organização.

A linha teórica, denominada teoria do capital humano, foi proposta por Theodore Schultz em 1960 com o intuito de questionar os estudos tradicionais da economia neoclássica que evidenciavam empiricamente que somente o acúmulo de fatores de produção fosse o responsável por gerar crescimento econômico (Frank, 2008).

> Para uma organização que busca ser um diferencial no mercado de trabalho, deve proporcionar o mesmo aos seus colaboradores, visto que, através de uma boa qualidade de vida, que é o que todos buscamos, a qualidade dos produtos e serviços aumentará

> positivamente e os colaboradores permanecerão mais motivados e por um período maior na organização. (WICHINHEWSKI, BACKES, GESSI, 2017, p. 9).

Para os autores acima, é por meio do capital humano que a organização pode se tornar competitiva e atingir sucesso. Para isso as empresas buscam diferenciar seu ambiente de trabalho, para proporcionar maior conforto e acolhimento aos seus funcionários, proporcionando benefícios que agreguem valor ao colaborador. De acordo com Chiavenato (2010) os benefícios constituem pagamentos financeiros indiretos oferecidos aos colaboradores. Incluem saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da empresa et.

Desta forma, corrobora (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 176) "todos os benefícios oferecidos, com exceção dos benefícios legais mandatários ou legais opcionais, são denominados benefícios intrínsecos, ou seja, são benefícios os quais a organização oferece de forma espontânea".

Ao buscar um emprego, estágio ou outra posição remunerada no mercado de trabalho, o capital humano observa a existência ou não de diversos recursos assistenciais em algumas organizações (ARAUJO; GARCIA, 2009). Tais recursos, como os benefícios espontâneos, são diferencial de atração ao colaborador que buscar ser agregado por uma empresa. "São os benefícios concedidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva" (CHIAVENATO, 2010, p. 342), assim corrobora o autor sobre benefícios espontâneos.

2.2 Cultura e clima organizacional

Toda empresa é formada por um corpo de pessoas, que trabalham de forma coletiva, dispostos a atingir objetivos almejados. Dentro dessa estrutura de trabalho, há o que chamamos de Cultura Organizacional, um dos fatores mais importantes de

uma organização, já que direciona os seus colaboradores por meio de valores, instruções, procedimentos e práticas, que por muito tempo torna-se um tipo de costume. A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Conforme Hartnell e Kinicki (2011) a cultura organizacional, através de seus valores e crenças, representa expectativas normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem comportar-se. Isso está de acordo com a concepção de Schein (2004) que, ao mencionar os valores como um dos níveis culturais, considera-os elementos que orientam o comportamento dos indivíduos dentro da organização.

De acordo com Gimenes et al (2014) a cultura organizacional é um fator muito importante para permanência do empregado no campo onde ele está inserido. Pois quando há objetivos bem trabalhados pela organização, esta transmite aos seus colaboradores um maior sentimento de coletividade, em busca do cumprimento do que é estabelecido. Juntamente com o que é desejado alcançar, é importante a organização demonstrar suas crenças e valores para contribuir na formação da imagem da empresa e daqueles que fazem parte do quadro de funcionários da mesma. Desta maneira fica mais fácil selecionar os empregados que melhor se identificam com a organização.

Lima, Horosteck, Silva (2011) *apud* Newstrom (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, único de cada organização.

Dubrin, (1998) diz que acultura organizacional é importante porque sugere que as pessoas são guiadas pelos mesmos valores e entendem os procedimentos e práticas da organização da mesma

forma, e com o passar do tempo, estes valores são vistos como uma espécie de tradição da empresa. Ainda na visão do autor, dentro de uma empresa há valores padrão, como ser prestativo e apoiar os novos colaboradores e clientes; para o autor, dentro da cultura organizacional da empresa o conhecimento e ciência destes valores contribuem para melhorar os resultados organizacionais, aprendizado organizacional, o controle e gestão da cultura.

Para que a cultura organizacional seja aceita e compreendida entre o corpo de funcionários, é necessária a estimulação dos mesmos a alcançarem seus objetivos, sendo estes, essenciais para se obtiver êxito nas metas organizacionais.

> A cultura da organização permite a orientação básica dos colaboradores nas atividades diárias, a interação das pessoas nas empresas é essencial para comunicar melhor e, sobretudo proporcionar o melhor desempenho das equipes no âmbito das missões da empresa. A comunicação interna está diretamente relacionada à cultura organizacional (LIMA, 2012, p. 24).

O autor acima ainda traz como definição de cultura organizacional um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Poncio (2017) O clima organizacional influencia diretamente na motivação das pessoas nas organizações e a avaliação negativa do ambiente em que trabalham pessoas, poderá deixá-las desmotivadas, e assim, estarão propensas a não desenvolverem por completo suas funções.

Segundo Luz (2003) o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, consequentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser

favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A QVT é representada pelo conjunto de ações desenvolvidas por uma empresa, que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Seu foco é a qualidade de vida no trabalho como ferramenta gerencial construída na cultura organizacional. São enfatizadas: a valorização do ambiente mais humano de trabalho, conforto físico, elevação da autoestima e produtividade (Cotrin, Cunha, 2017 *apud* França, 1996).

Clima Organizacional refere-se aos aspectos organizacionais internos da empresa, faz parte da qualidade do ambiente empresarial, como diz Marchiori (2008), é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

O clima organizacional que é um importante termômetro para as empresas estarem reavaliando as suas práticas e motivando os seus colaboradores na busca de resultados positivos.

> O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (LUZ 2003, p. 11)

Figueira *apud* Robbins (2016), a cultura organizacional começa quando os costumes, as tradições e a maneira de fazer as coisas deram certo, ou seja, no que a organização obteve sucesso com o que foi feito. O papel dos fundadores é fundamental, pois eles têm uma visão geral daquilo que a organização deve ser. Eles iniciam a organização a partir de suas crenças e de seus valores.

A cultura organizacional "é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao

enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna" (SCHEIN, apud PINTO JÚNIOR, 2005, p. 51).

3 Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho apresentou uma abordagem qualitativa, onde observamos que foi utilizado este tipo de abordagem na execução do artigo, já que "As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos" (OLIVEIRA, 2001, p.117).

Foram utilizados para a elaboração da pesquisa, estudos teóricos, artigos de revistas e eventos científicos, monografias, dissertações e sites, se concretizando como uma pesquisa bibliográfica com a estratégia do estudo de caso.

Fonseca (2002, p. 32) nos diz que:

> a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A estratégia de pesquisa como cita Yin (2015) o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O autor continua citando o campo de atuação do estudo de caso, como método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, ciência politica, antropologia, assistência social, administração, educação,

enfermagem e planejamento comunitário. Para Ventura *apud* Goode e Hatt (2007) o estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário.

4 Análise e discussão dos dados

O estudo de caso foi realizado sobre o Hospital de Olhos Francisco Vilar - HOFV, empresa do ramo de oftalmologia situado na cidade de Teresina no Piauí. A empresa foi fundada em 1980 e conta com 235 funcionários. No quadro 1 estão alguns programas que a empresa HOFV realiza como ações que promovem uma melhor qualidade de vida aos seus funcionários.

Quadro 1 – Ações de QVT no HOFV

Ações que promovem QVT	**Significado(s)**
1. Programa "HOFV enxerga você"	Benefício do anuênio
2. Projeto "Acredite em você"	Capacitação dos colaboradores
3. Programa "Amor sem medidas"	Aumento de benefícios da licença maternidade

Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

No quadro1 foram apresentadas ações que demonstram a relevância que a empresa HOFV procura manter com seus colaboradores para que o desenvolvimento do trabalho seja mais produtivo.

As ações demonstram que há uma preocupação da empresa em viabilizar ao capital humano melhores condições de vida no trabalho, deixando o clima da empresa mais agradável, amistoso e propício ao bem estar dos colaboradores. "QVT pode ser entendido como as ações de uma organização com o objetivo de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho" (FRANÇA, 2004, p.54).

Segundo Kasraie et al. (2014), em uma organização onde se preza pela QVT, os trabalhadores são mais satisfeitos, mais efetivos e melhor preparados para ajudar a organização a atingir os objetivos

organizacionais. Corrobora Luz (2003) ao afirmar que o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

Quadro 2 – Benefícios concedidos aos colaboradores no HOFV

Benefícios	1. Planos de saúde e odontológico 2. Aulas de dança 3. Aconselhamento psicológico 4. Incentivo à prática esportiva 5. Auxílio em graduação e pós-graduação 6. Ticket alimentação 7. Kit natalino 8. Aulas de ginástica funcional e zumba 9. Bonificação por produção 10. Refeitório com alimentação balanceada 11. Participação nos lucros e resultados 12. Parcerias com creches, livrarias, escolas de idiomas 13. Folga na data do aniversário 14. Empréstimos consignados

Fonte: elaborado pelas autoras (2018)

No quadro 2 estão dispostos os benefícios concedidos aos colaboradores da empresa HOFV. Desta forma, corrobora (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 176) "todos os benefícios oferecidos, com exceção dos benefícios legais mandatários ou legais opcionais, são denominados benefícios intrínsecos, ou seja, são benefícios os quais a organização oferece de forma espontânea".

A espontaneidade da oferta de benefícios reflete da empresa uma preocupação maior em viabilizar aos seus colaboradores um ambiente mais propício ao desenvolvimento de suas atividades.

A QVT é representada pelo conjunto de ações desenvolvidas por uma empresa, que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Seu foco é a qualidade de vida no trabalho como ferramenta gerencial construída na cultura organizacional. São enfatizadas: a valorização do ambiente mais humano de trabalho, conforto físico, elevação da autoestima e produtividade (Cotrin, Cunha, 2017 *apud* França, 1996).

Investir e acreditar no potencial dos colaboradores é uma rotina incorporada pela cultura do hospital, os profissionais são movidos pela paixão encontram desafios, oportunidades de desenvolvimento e aprendizado, além da diferenciada política de benefícios, atividades relacionadas à qualidade de vida e excelente ambiente de trabalho.

Dentre os vários benefícios podemos destacar o espaço de descanso e descontração, o ambiente proporciona aos profissionais da empresa um lugar agradável para relaxar. Podemos citar também o refeitório que serve alimentação balanceada para todos os colaboradores. Assim podemos observar que a empresa tem uma grande preocupação com a valorização, a profissionalização e a segurança dos colaboradores do hospital.

O resultado da política de trabalho desempenhada pela empresa é refletido na pesquisa realizada pelo Instituto *Great Place to Work* – GPTW, (Melhores Empresas para trabalhar), referência internacional em avaliar ambientes de trabalho que elegeu por dois anos consecutivos o Hospital de Olhos Francisco Vilar a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, setor saúde, categoria hospitais.

4 Considerações finais

A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho criatividade e vontade de inovar, de aceitar mudanças.

A QVT hoje é como um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, onde a empresa tem ciência de que o grande desafio da atualidade do trabalhador é viver com qualidade num mundo de alto desenvolvimento tecnológico, conciliando trabalho e vida pessoal, para buscar ações que desenvolvam a promoção de qualidade de vida no trabalho e

políticas organizacionais que potencializam o desempenho de seus colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, tais como motivação para o trabalho, a adaptabilidade de mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar, de aceitar mudanças.

Concluiu-se que a empresa HOFV promove qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores através de programas/ações de QVT e benefícios demonstrados na análise e discussão dos dados deste estudo, corroborados pelos autores e suas contribuições expostos no referencial teórico.

Portanto, os programas de qualidade de vida no trabalho são relevantes para as organizações, pois proporcionam aos empregados sentirem-se mais motivados a trabalhar, deixando-os mais dispostos a crescer junto com a empresa. Recomenda-se o estudo como fonte de pesquisa, assim como sugere-se novas pesquisas sobre a temática em outras organizações.

5 Referências

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRITO, L. M. **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Artigo científico.Pelotas: 2007. Cadernos de Educação: FaE/PPGE/UFPel.Jul– dez. 2008, p. 203 – 225.

CUNHA. Rosimeire Assis da;COTRIN. Chayene Arantes.**A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO PROFISSIONAL.** 2017. Disponível em:<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional>. Acesso em: 27 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** - 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DUBRIN, Andrew J; MINADEO, Roberto; GUEDES, Cézar Augusto Miranda. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora S.A., 1998.

FRANK, O. **O investimento em capital humano**. 2008. Disponível em: <http://pensandoemeconomia.blogspot.com/2008/03/0-investimento-em-capital-humano.html >. Acesso em: 28 de setembro de 2018

GIMENES. Antonia Maria; BECHARA. Matheus Toledo; AVILA. Renato Nogueira Perez. LAITANO. Alexandra. **QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE DE TRABALHO: FATORES DECISIVOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA**. Disponível em:<https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426201786.pdf>. Acessoem: 10 ago. 2018.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., &Kinicki, A. (2011).Organizacional culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theorical suppositions. ***Journal of Applied Psychology***, *96*(4), 677-694. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552018000200249&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 28 set. 2018.

KASRAIE, S.H.; PARSA, S.H.; HASSANI, M.; GHASEM-ZADEH, A.The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh. **Patient Saf Qual Improv**, v. 2, n.2, p.77-81, 2014

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: QVT. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIMA. Francivaldo Francisco de. **O PODER DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA TOMADA DE DECISÕES**: um estudo em uma empresa atacadista na cidade de picos- pi. 2012. Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/O%20Poder%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A30%20Interna.pdf> Acesso em: 20 set. 2018.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

Martinez, Maria Carmen, Paraguay, Ana Isabel Bruzzi Bezerra andLatorre, Maria do Rosário Dias de Oliveira Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev. Saúde Pública**, Fev 2004, vol.38, no.1, p.55-61. ISSN 0034-8910

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORETTI, Silvinha. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X AUTO REALIZAÇÃO HUMANA. 2003. 14 p. **Dissertação** (Gestão Estratégica de Recursos Humanos)- Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, [S.l.], 2003.

MISSIUNAS. Rafael de Carvalho. **A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL**. 201. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>. Acesso em: 20 set. 2018

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 3 reimpressão 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

PÔNCIO. Rafael José. **CLIMA ORGANIZACIONAL E OS SEUS PRINCIPAIS ASPECTOS**. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos/102286/>. Acesso em: 20 set. 2018

PINTO JR., Humberto. IMPACTO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO: estudo de caso em uma empresa de tele atendimento. Dissertação (**Mestrado**) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Uberlândia, 2005. 163f

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Fortaleza: UNIFOR, 1991.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCHEIN, E. H. ***Cultura organizacional e liderança***. São Paulo: Atlas, 2004

TIMOSSI, L. S. et al. Evaluation of quality of work life: an adaptation from the Walton's QWL model. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT - ICIEOM, 14., 2008. **Anais...**Rio de Janeiro: ABREPO, 2008. p. 1-13.

VENTURA. Magda Maria. **O ESTUDO DE CASO COMO MODALIDADE DE PESQUISA**. 2007. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34829418/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1538247183&Signature=uvRkOdom2xy8oIHyfM5QXSqVSrE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dsetembro_outubro_O_Estudo_de_Caso_como_M.pdf>. Acesso em: 27 set. 2018.

YIN. Roberto K. **ESTUDO DE CASO:** planejamento e métodos. 5 ed. 2015. Disponívelem:<https://books.google.com.br/books?hl=pBR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=estudo+de+caso&ots=-k7nknFWAz&sig=MOW9NlEWNP53tuQ4y39mg-2QZ04#v=onepage&q=estudo%20de%20caso&f=false>. Acesso em: 27 set. 2018

WERTHER JR, W; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. no Brasil. In: SILVA, Narbal; Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WICHINHEWSKI. Andressa Viviane; BACKES. Marieli Laís; GESSI. Liliana. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO FORMA DE RETENÇÃO DE TALENTOS**. Disponível em:<http://www.fema.com.br/sitenovo/wp-content/uploads/2017/04/WICHINHEWSKI-A_BACKESM.A-QUALIDADE-DE-VIDA-NO-TRABALHO-COMO-FORMA-DE-RETEN%C3%87%C3%83O-DE-TALENTOS.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, AntonioVirgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** In: SILVA, Narbal; Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

19

Contribuição da empresa Júnior Sinapses para a formação profissional no Instituto Federal do Piauí, Campusparnaíba

Adryelle Silva Lopes[1]
Jalva Lilia Rabelo de Sousa[2]

1 Introdução

Operando em inúmeras instituições de ensino superior, as Empresas Juniores são organizações cujo objetivo é complementar a formação dos graduandos, além de propiciar soluções na modalidade de projetos aos pequenos e médios empresários. Possibilita a experiência da gestão, algo que não se consegue rapidamente no mercado, que é a habilidade empreendedora de seus participantes, uma vez que os empresários juniores aprendem a trabalhar em busca de resultados, e tendem a levar a cultura do movimento para seus futuros negócios, bem como a formação de consultores de organização ao estreitar as relações práticas de consultoria com os alunos (OLIVEIRA, 2011; BRASIL JÚNIOR, 2013).

[1*]Graduada em Licenciaturaem Pedagogia, UniversidadeFederaldoPiauí,CampusMinistroReis Velloso,Parnaíba/PI. Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, *Campus* Parnaíba.E-mail: adryelle@ifpi.edu.br.

[2] [**]Doutora em Administração pela UNIFOR (2017), mestra em Administração de Empresas pela UNIFOR (2006), professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campusde Parnaíba. E-mail: jalva@ifpi.edu.br.

A instituição de ensino assume uma função relevante a de fornecer pré-requisitos que aprimorem a formação do graduando, futuro profissional, a fim de que este seja capaz de aplicar os conhecimentos unindo a experiência teórica à vivência prática. Com efeito, as Empresas Juniores se caracterizam como espaços de aprendizagem, contribuindo na aplicação e consolidação dos conhecimentos teóricos (SILVA; ANDRADE, 2015).

Considerando as contribuições do funcionamento, gerenciamento e organização das atividades realizadas dentro das Empresas Juniores na formação dos alunos, foi suscitado seguinte questionamento: como a experiência de atuação na Empresa Júnior (SINAPSES) influencia na carreira profissional dos acadêmicos do Instituto Federal do Piauí (IFPI), *Campus* Parnaíba?

A vivência na Empresa Júnior torna-se algo enriquecedor na formação profissional, pois possibilita contato prático com gestão, consultoria e empreendedorismo. Assim, a pesquisa teve como objetivo geral conhecer as características adquiridas pelos acadêmicos durante as experiências vivenciadas na Empresa Júnior SINAPSES. Foram objetivos específicos: identificar o perfil de liderança e empreendedor dos acadêmicos com perspectiva da visão de mercado e constatar a visão estratégica de carreira com o foco nas oportunidades de mercado adquiridas com as atividades desenvolvidas.

A seção seguinte visa a fundamentar a contribuição da Empresa Júnior pesquisada na vida dos graduandos em virtude da experiência da gestão e o perfil empreendedor adquirido. Assim, serão abordados os temas: Organização e Conceito de Empresa Júnior; Visão de Mercado e empregabilidade; Empreendedorismo e desenvolvimento de competências.

2 Empresa Júnior: visão de mercado e empregabilidade

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) surgiu em 1967 na Essec Business School em Paris, caracterizado como um movimento de estudantes na perspectiva empreendedora em âmbito mundial. O

contexto histórico e de mercado, assim como nos dias atuais, exigia profissionais mais qualificados. Com efeito, o MEJ proporcionou aos acadêmicos a experiência prática, complementando sua formação. No Brasil, surgiu no ano de 1987, por intermédio da Câmara de Comércio França – Brasil. No ano seguinte, afloraram as três primeiras empresas juniores: Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, Júnior FAAP Fundação Álvares Penteado e Júnior Poli Estudos (OLIVEIRA, 2004; BRASIL JÚNIOR, 2006).

É importante destacar o fato de que cresce o número de empresas juniores em todo o mundo e que estas constituem espaço promissor de aprendizado. Estruturou-se por alunos supervisionados por professores, viabilizando a aplicação e a apropriação efetiva dos conhecimentos teóricos recebidos em sala de aula, visando, dentre outras competências, a despertar a atitude empreendedora nos alunos (BRASIL JÚNIOR, 2013).

A criação e existência e das Empresas Júniores propicia a aproximação entre o ambiente de formação superior e o mercado de trabalho, ensejando oportunidades no período do curso, bem como os qualificando para que sejam profissionais aptos ao injusto no mundo do trabalho de maneira exitosa (SOUZA; PAIVA; GOMES, 2013).

A influência positiva concernente à empregabilidade, em virtude da vivência na Empresa Júnior, enseja uma atração nos alunos para se tornarem membros, reconhecendo a inserção na empresa como um momento relevante da sua formação e na carreira individual. Alunos integrantes defendem o ponto de vista de que essa experiência contribui no amadurecimento da profissão (LEMOS; COSTA; VIANA, 2012).

Com a vivência na Empresa Júnior, os alunos adquirem maior conhecimento sobre mercado, o que sucede em decorrência da prestação de consultoria para micro e pequenas empresas que buscam seus serviços, já que estas não podem pagar por consultorias que cobram valores altos. A vivência não propicia desenvolvimento apenas de competências empreendedoras, mas, também, inclui o graduando no mercado de trabalho. Ao se tornar

membro, o graduando se encontra com inúmeras situações específicas, como assembleias, negociações, reuniões e apresentação de projetos, o que fornece a integração entre o conhecimento técnico, as atividades profissionais da Empresa Júnior e a real visão do mercado (SOUZA; PAIVA; GOMES, 2013).

2.1 Empreendedorismo e desenvolvimento de competências

A prática empreendedora envolve muitas funções, ações e atividades relacionadas ao surgimento de organizações que visam a perseguir as oportunidades constatadas (GOMES; FERREIRA; PEREIRA, 2011). Consoante leciona Drucker (2008), o empreendedorismo abrange várias dimensões, tanto psicológica quanto social, econômica e tecnológica. Os efeitos do empreendedorismo, independentemente das causas, são superiores em relação a qualquer outro de abrangência econômica, se refletem em mudanças profundas de atitude, comportamento e valores.

Um aspecto a ser destacado é a inovação, pois "Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do empreendedor". (DRUCKER, 2008, p. 39). Inovar compreende as competências e habilidades de criação de recursos e riquezas, fazendo uso de meios disponíveis (DORNELAS, 2008).

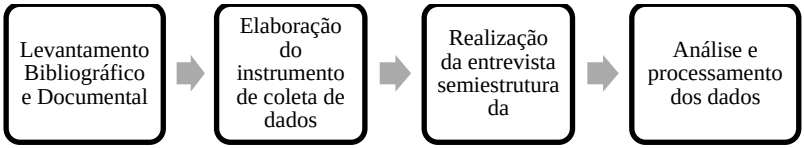
A prática de inovar deve ser um exercício constante e uma habilidade essencial do empreendedor. Este sempre está na busca de mais conquistas, não se dando por satisfeito em apenas modificar ou melhorar o que já existe, mas criar valores, outras experiências, produzindo um recurso com suporte num material ou fazer a combinação de recursos para ensejar outra configuração, consequentemente, mais produtiva. Independente da motivação, se é por poder, fama, reconhecimento ou dinheiro, o empreendedor visa sempre a produzir uma contribuição e produzir valor (DRUCKER, 2008; BRESSANT; TIDD, 2009).

O empreendedorismo, compreendido como algo positivo, junto à baixa oferta no mercado de trabalho e os obstáculos para

atingir cargos mais desejados nas organizações, corroborem para o encantamento de que é interessante ser dono do próprio negócio, todavia, se pode ressaltar que a atitude empreendedora pode ser desenvolvida e aplicada dentro da própria organização, definindo-se assim, como, a prática de intraempreendedorismo. Neste caso, o empreendedor não é proprietário da organização, mas ocupará qualquer cargo, podendo intervir ao propor a destruição criativa para galgar melhorias e inovações dos produtos ou serviços relacionados às funções de trabalho desenvolvidas por ele (SILVA; ARAÚJO JÚNIOR; QUEIROZ, 2015). A Empresa Júnior é um tipo de organização que se caracteriza como oportunidade de desenvolvimento do empreendedorismo para os alunos.

3 Metodologia

A pesquisa visou a alcançar resultados que retratassem a realidade vivenciada pelos membros da Empresa Júnior SINAPSES. Foi enquadrada como pesquisa pura (BERVIAN; CERVO; DA SILVA, 2013) e obedeceu aos seguintes passos:



Compuseram o estudo, cinco estudantes-membros da Empresa Júnior SINAPSES, do Instituto Federal do Piauí (IFPI), *Campus* Parnaíba. A seleção destes se deu em virtude da investigação sobre as contribuições dessa Empresa Júnior na vida profissional, analisando o perfil de liderança, a visão estratégica e o surgimento de oportunidades profissionais adquiridas com suporte de ações desenvolvidas no âmbito da Empresa Júnior SINAPSES. Está Empresa está em sua quinta gestão, tendo-se comprovada que as eleições para a mudança da gestão ocorrem anualmente. Fizeram parte da gestão 45 alunos do Curso Gestão de Empresas e 15 estagiários.

O estudo está classificado, quanto ao objetivo, como de caráter exploratório, articulando os resultados obtidos com os dados de estudos com o mesmo enfoque. Consoante leciona Gil (2008, p. 27), a pesquisa exploratória visa a "[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". Ainda quanto ao objetivo, é considerada também, como uma pesquisa descritiva que conforme defendida Gil (2008, p. 89), está voltada para a "[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

A abordagem de pesquisa privilegiou a modalidade a qualitativa, articulando análises com esteio nas respostas dos sujeitos. A abordagem qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, pois os dados analisados são não métricos (MINAYO, 2001). O estudo de caso visa a aprofundar-se sobre determinado assunto de uma organização, instituição, órgão, um grupo de indivíduos (VERGARA, 2009; GIL, 2010).

O estudo de caso contemplou a Empresa Junior SINAPSES, ligada ao IFPI, *Campus* Parnaíba, desenvolvendo trabalhos na área de Administração, Informática e Engenharia Elétrica e Civil. Não possui fins lucrativos e é formada exclusivamente por alunos dos cursos superiores e técnicos, docentes e técnicos do Instituto. A SINAPSES objetiva desenvolver pessoal e profissionalmente os seus integrantes mediante a vivência no meio empresarial, desenvolvendo projetos e serviços. Tem em vista beneficiar o aluno por meio do seu crescimento medido por serviços de qualidade que contribuem para avanço do empreendedorismo na região de Parnaíba/Piauí, influenciando positivamente nos segmentos econômico e empresarial.

Tem como missão "[...] contribuir para a capacitação de membros, clientes e comunidade acadêmica através da prestação de serviços de engenharia, informática e administração, em prol do desenvolvimento da sociedade". Sua visão "[...] ser a melhor

empresa de consultoria, engenharia da região, oferecendo soluções para empreendedores de pequenas, médias e grandes empresas".

Para levantamento dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada nos meses de junho e julho de 2018, com questões abordando aspectos demográficos (dados pessoais) e aspectos organizacionais e sociais (experiências e oportunidades profissionais, liderança, gestão, visão estratégica, competências e habilidades). A entrevista semiestruturada "[...] organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente". (MINAYO, 2001, p. 58)

A análise dos dados se baseou na proposta de Bardin (2009) e de Moraes (1999) definidores de cinco etapas: preparação, "unitarização", categorização, descrição e interpretação.

4 Resultados e discussão

A Empresa Júnior contribui no desenvolvimento crítico, analítico e empreendedor do aluno, tendo em vista a viabilidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula, os quais estão associados à formação profissional específica, o que intensifica a relação empresa – escola (BONFIGLIO, 2006).

Assim, levantou-se o perfil de estudantes participantes da Empresa Júnior SINAPSES, constatando-se dados sobre sexo, faixa etária, curso de formação, ano de ingresso na Empresa Júnior. Foram entrevistadas quatro pessoas do sexo masculino e uma do sexo feminino. Quanto ao intervalo etário, quatro compõem o de 18 a 24 anos, e um tem de 25 a 32 anos.

No que se refere ao curso de formação, resultou o fato de que três pertencem ao curso Técnico em Edificações e dois ao curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais. Com referência ao ano de ingresso na Empresa Júnior, quatro foram admitidos no ano de 2017 e um em 2018. Estudo de Silva e

Andrade (2015) informou amostragem parecida referente ao sexo, com 70% do sexo masculino e 30% feminino.

Os integrantes participantes da demanda foram indagados sobre os principais motivos que os fizeram ingressar na Empresa Júnior. As respostas foram categorizadas segundo os anseios manifestados, no Quadro 1.

Quadro 1 – Motivos que fizeram os respondentes ingressarem na Empresa Júnior SINAPSES.

Fala dos respondentes	Categorização
A vontade e ao anseio pela especialização da minha mão-de-obra para obter um maior destaque ao adentrar no mercado de trabalho (RESPONDENTE1)	Mercado de trabalho; empregabilidade.
Busca de conhecimento, conciliação na prática sobre os conhecimentos visto em sala.(RESPONDENTE2).	Teoria de prática; habilidades.
Ganhar conhecimento e experiência no mercado de trabalho.(RESPONDENTE3).	Mercado de trabalho; habilidades.
Adquirir conhecimento e me preparar para o mercado de trabalho.(RESPONDENTE4).	Mercado de trabalho; habilidades.
[...] oportunidade de aprimorar e compartilhar conhecimentos na área. (RESPONDENTE5).	Conhecimento; Trabalho em equipe.

Fonte: Elaboração própria (2018).

É perceptível o anseio em adquirir experiência dos estudantes respondentes, é notória, bem como a ideia de unir teoria e prática, adquirir e compartilhar conhecimentos, qualificar-se e ingressar no mercado de trabalho. O ensaio de Vieira et al. (2017), divisou competências profissionais categorizadas com similaridade ao estudo, ora relatadas: Empreendedorismo e trabalho em equipe; Iniciativa e trabalho em equipe; Profissionalismo; Empreendedorismo/ comunicação; Empreendedorismo. Assim, restou exprimido o fato de que expressado que a competência profissional mais destacada pelos estudantes que participaram da Empresa Júnior Sinapses foi o espírito empreendedor e empreendedorismo. Com base no Quadro 1, evidenciou-se que foram destaques, por parte dos respondentes, a

aquisição de habilidades empreendedoras e o ingresso no mercado de trabalho.

A vivência na Empresa Júnior capacita o estudante para ir adiante dos conhecimentos teóricos tomados na graduação, caracterizando-o como profissional mais competitivo diferenciado e valorizados no mercado de trabalho. A política de ação e missão da Empresa Júnior sob exame estimula o empreendedorismo do estudante, promovendo uma proximidade com o mercado de trabalho, o que torna o estudante mais qualificado para atender as exigências das empresas (BONFIGLIO, 2006).

Os integrantes da Empresa Júnior também foram indagados sobre as principais características desenvolvidas com a vivência na Empresa Júnior sob pesquisa. Essas foram indicadas segundo o grau de relevância, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Principais características desenvolvidas com a atuação na Empresa Júnior SINAPSES.

	Respondentes (R)					
Característica	**R1**	**R2**	**R3**	**R4**	**R5**	**Total**
Trabalho em equipe	3	2	4	3	3	15
Conhecimento	4	3	5	5	3	20
Pontualidade	3	3	4	3	4	17
Comprometimento	4	3	4	5	4	20
Analisar e diagnosticar	5	2	4	3	3	17
Liderança	4	2	4	4	4	18
Planejamento	4	2	4	4	4	18
Organização	3	3	5	3	4	18
Relacionamento interpessoal	4	3	4	3	5	19

Fonte: Elaboração própria (2018).

Dentre as características desenvolvidas pelos estudantes, o conhecimento e comprometimento se mostram como mais relevantes, somando 20 pontos segundo o grau de relevância. O relacionamento interpessoal somou 19 pontos, seguindo das características de liderança, planejamento e organização, com 18

pontos cada uma. Com menor grau de relevância, apareceram as características de pontualidade e capacidade de analisar e diagnosticar, com 17 pontos, e trabalho em equipe que chegou a 15 pontos.

É consensual o fato de que a participação dos estudantes na Empresa Júnior agrega conhecimentos ao encerrar a graduação, pois esses experimentam situações que estimulam o poder de decisão, desenvolvendo habilidades gerenciais, criatividade, espírito de liderança, proatividade, oratória, capacidade de negociação e atuação em grupo, simulando a experiência que acontece nas empresas e mercado de trabalho (OLIVEIRA, BERMÚDEZ; MORAES, 2009).

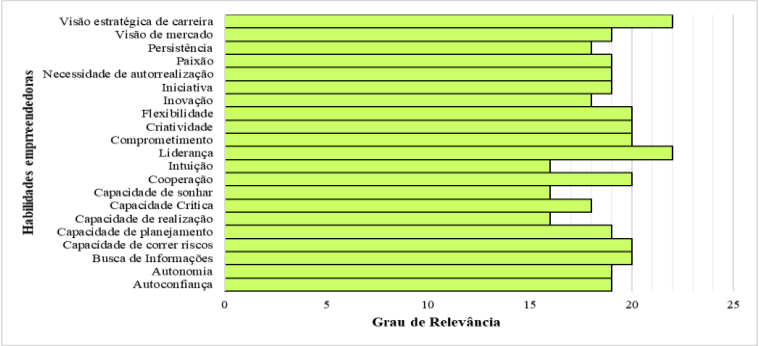
Segundo Schmitt et al. (2015), a Empresa Júnior é capaz de fomentar características empreendedoras em seus integrantes, contribuindo na formação. Algumas delas são criatividade, autoaprendizagem, iniciativa, enfrentamento de riscos e identificação de oportunidades. O sucesso dessa organização está intrinsecamente relacionado à atuação dos integrantes que devem realizar ações com planejamento e compromisso garantindo o desenvolvimento acadêmico e profissional.

Considerando as características desenvolvidas na Empresa SINAPSES, entende-se, segundo Lewinski et al. (2009), que a Empresa Júnior complementa a formação dos estudantes, pois, além de proporcionar o desenvolvimento de comportamentos humanos e viabilizar a vivência em projetos técnicos, provoca também a efetivação de contatos com empreendedores que podem garantir um emprego futuramente, bem como prover contatos com empreendedores bem-sucedidos, fomentando a iniciativa e abertura de empreendimentos.

Compreendendo que o empreendedor não é apenas aquele que inicia algo, mas, também, os sujeitos de ação ativa que buscam melhorar e mudar algo em curso, podendo ser, também, quem faz a aquisição de um empreendimento e busca modificar, seja em termos organizacionais ou gerenciais. Nesta perspectiva, as

principais habilidades empreendedoras adquiridas também foram indicadas pelos integrantes da Empresa Júnior segundo o grau de relevância, conforme Figura 1:

Figura 1 – Habilidades empreendedoras adquiridas pelos integrantes da Empresa Júnior SINAPSES segundo o grau de relevância.



Fonte: Elaboração própria (2018).

As habilidades empreendedoras adquiridas consideradas mais relevantes foram, visão estratégica de carreira e liderança, somando 22 pontos cada uma, seguindo-se as habilidades de flexibilidade, criatividade, inovação, cooperação, capacidade de correr riscos e busca de informações com 20 pontos cada uma. As habilidades de visão de mercado, paixão, necessidade de auto realização, iniciativa, capacidade de planejamento, autonomia e autoconfiança, somaram 19 pontos. As habilidades empreendedoras indicadas com menor grau de relevância foram intuição, capacidade de sonhar e capacidade de realização, com 16 pontos.

Em um estudo de Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014), constatou-se o desenvolvimento da habilidade de comunicação e de liderança, indicada por 56% e 53%, respectivamente. Noutras pesquisas de mesmo enfoque, foram também citadas essas características, como, as de Lopes et al. (2007), Brum e Barbosa (2009) e Lautenschlager (2009). Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014) divisaram, também, habilidades adquiridas pelos estudantes, tais como capacidade de atendimento

e negociação por 38%, habilidade de realizar planejamento, citada por 22%, e capacidade de organização, apontada por 28% dos integrantes. A capacidade de transpor conhecimentos foi citada por 50% e habilidade de liderança indicada por 53% dos integrantes.

Concernente ao perfil de liderança dos integrantes da Empresa Júnior SINAPSES, indagou-se sobre a participação destes em algum cargo de liderança, tende-se apontado ao seguinte resultado: o respondente 1 citou o cargo do diretor-presidente; o respondente 2 a diretoria de projetos; o respondente 3 o cargo de diretor de edificação. O cargo do diretor financeiro foi citado pelo respondente 4 e o das Diretoria de Administração e Processos Gerenciais mencionado pelo respondente 5. Sendo assim, todos os respondentes participaram de algum cargo de liderança. Em estudo similar, Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014) verificaram que 75% dos alunos que participaram da Empresa Júnior, exerceram cargo de liderança. Para Lopes et al. (2007), a estrutura organizacional que estabelece hierarquias, contribui para efetivar a posição de liderança exercida pelos integrantes que ocupam os mencionados cargos.

Ao serem indagados se havia pessoas atuando sob a sua liderança, foi constatado que o respondente 1 tem duas pessoas; o 2 não possui ninguém; o 3 tem uma pessoa sob sua liderança. O respondente 4 tem com sete pessoas sob sua liderança e o 5 não tem ninguém.

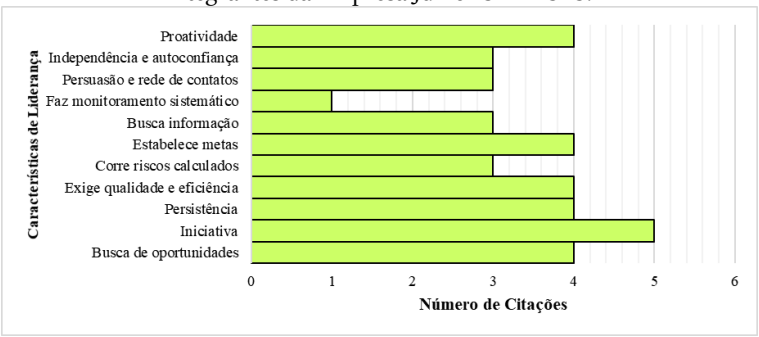
No referente ao gerenciamento de projetos interno e externos, o respondente 1 afirmou que gerenciou três projetos. Os respondentes 2, 3, 4 e 5 gerenciaram um projeto cada um. Para Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014), a participação em projetos internos e externos é uma das possibilidades indispensáveis para o estabelecimento das competências dos integrantes da Empresa Júnior, juntamente às outras possibilidades, como a orientação de professores, o estímulo à autonomia, apoio da coordenação do curso, a aproximação ao mercado de trabalho, estímulo ao trabalho em equipe, dentre outras. Pesquisa efetivada por Costa, Barros e Martins (2008), comprovou, também, o

desenvolvimento do espírito de liderança, inserção no mercado de trabalho e o desenvolvimento do espírito empreendedor.

Sobre o cumprimento de todos os objetivos nas atividades com as quais que os respondentes se envolveram na Empresa Júnior SINAPSES, os cinco observaram haver atingido todos os objetivos nas atividades que executaram. Tal resultado, segundo Batista et al. (2010), está associado a aprendizagem, uma vez que é por meio desta que as organizações atingem seus objetivos satisfatoriamente. A aprendizagem contribui para a formação da memória organizacional, o que é relevante para a transmissão dos conhecimentos para outros integrantes.

Os respondentes indicaram as características de liderança adquiridas durante a experiência na Empresa Júnior SINAPSES, sendo uma das competências necessárias aos membros da Empresa Júnior, complementando a formação teórica dos estudantes com enfoque prático, conforme se observa na Figura 2.

Figura 2 – Características de liderança adquiridas durante a experiência dos integrantes da Empresa Júnior SINAPSES.



Fonte: Elaboração própria (2018).

A característica de liderança mais evidenciada pelos integrantes da Empresa Júnior foi a iniciativa, seguida de proatividade, estabelece metas, exige qualidade e eficiência, persistência e busca de oportunidades. Também citaram, em menor frequência, a independência e autoconfiança, persuasão e rede de

contatos, busca de informações, correm riscos calculados, assim como à característica referente a fazer monitoramento sistemático.

Lautenschlager (2009) levantou algumas características que contribuem positivamente na vida dos integrantes de uma Empresa Júnior, desde a liberdade de atuação, oportunidade de aprender com os erros, realização pessoal, desenvolvimento de atividades semelhantes à atuação no mercado de trabalho, a aprendizagem de técnicas, a busca pelo conhecimento, dentre outras.

No que se refere a possibilidade da Empresa Júnior reconhecer problemas, pensar com visão estratégica de carreira, exercendo a de tomada de decisões com o foco nas tendências de mercado, os cinco foram unânimes em assinalar que a Empresa Júnior SINAPSES enseja todas essas oportunidades. Para Bervanger e Visentini (2016), a atuação em rede de uma Empresa Júnior, a qual, foca na elaboração, disseminação, acúmulo e uso de conhecimentos compartilhados, contribuindo para a tomada de decisão, aumenta a competitividade, pois a cooperação entre os membros potencializa os ganhos competitivos no mercado. É nesse aspecto que Matoski e França (2006) ponderam que as Empresas Juniores visam a priorizar a qualidade na orientação, atendimento e desenvolvimento empresarial, instigando a competitividade e a inovação.

Quando indagados se a Empresa Júnior SINAPSES situa o planejamento estratégico no centro do negócio e o integra no dia a dia, quatro respondentes assinalaram positivamente, enquanto um exprimem que não. Para Moretto Neto et al. (2004), o planejamento estratégico contribui no desenvolvimento de competências organizacionais. Os membros devem atuar como gestores da organização e tomar decisões referentes à Empresa Júnior, desde as mais simples até atividades que necessitam de atuação mais estratégica pelo nível de complexidade, o que requer direcionamento organizacional. Consoante Cunha (2011), “O planejamento estratégico da Empresa Júnior define claramentecomo os universitários que participam de uma empresa júnior são transformados emempreendedores, ou seja, como ocorre a vivência empresarial”.

No que se refere à participação na Empresa Júnior investigada, se contribui para a inserção no mercado de trabalho, a resposta foi positivamente unânime. Concernente às oportunidades profissionais adquiridas com base nas atividades desenvolvidas na Empresa Júnior sob estudo, constatou-se o seguinte Quadro 3:

Quadro 3 – Oportunidades adquiridas a partir da vivência na Empresa Júnior SINAPSES.

Fala dos respondentes	Categorias
Criar um *networking* com os profissionais da minha área de atuação e convites de estágio/trabalho (RESPONDENTE1).	*Networking*
Estágio em uma instituição pública, com possível contratação ao término do mesmo (RESPONDENTE2).	Possibilidade de inserção no mercado
Ganhei oportunidade na área administrativa como na área técnica (RESPONDENTE 3).	Ampliação de experiência de gestão
Proporciona oportunidades para estágio para diversas empresas (RESPONDENTE4).	Experiência
Já trabalho. Porém, surgiram vagas para estágio (RESPONDENTE5).	Oportunidade de estágio

Fonte: Elaboração própria (2018).

Observou-se o aumento do escopo de oportunidades de mercado, de experiências de gestão e de estágios, em virtude das vivências na Empresa Júnior SINAPSES. Os cinco respondentes também afirmaram que já estagiaram. Dois dos respondentes já trabalharam de carteira assinada enquanto três responderam que não.

Ensaio preparado por de Schimitt et al. (2015) ilustra a aquisição de oportunidades, mostrando que os estudantes realizaram uma rede de contatos – *networking*, garantindo durante a vivência na Empresa Júnior benefícios a 31% dos integrantes; e 64% creem que tais contatos os beneficiarão profissionalmente no futuro. 75% indicaram que faz muita diferença na hora de conseguir estágio ou emprego para quem participou de Empresa Júnior. Para Dalmoro et al. (2008), os

benefícios adquiridos acuram a capacidade de identificar falhas e acertos no mercado de trabalho, o que torna os integrantes mais capacitados, e mais aptos ao ingresso no mercado.

A capacidade de unir teoria e prática contribui para construir uma posição maior e mais qualificada. Portanto, a Empresa Júnior pode ser entendida como oficina de trabalho, onde o integrante experiencia o mercado, participa de projetos, executando-os, profissionalizando-se para ingressar no mercado, caracterizando-se como preparado para atuar coletivamente, enfrentando os obstáculos eventuais do cotidiano (OLIVEIRA, 2003).

5 Considerações finais

A Empresa Júnior SINAPSES mostrou que busca, principalmente, fomentar o espírito empreendedor dos seus integrantes, em que se evidenciou o desenvolvimento de características como conhecimento, comprometimento, liderança, planejamento e organização. Atende, pois, disposto no objetivo da empresa pesquisada, que visa beneficiar o aluno por meio do seu crescimento, mediante serviços de qualidade que contribuem para avanço do empreendedorismo na região de Parnaíba, Piauí.

Evidenciou-se que os alunos agregaram habilidades empreendedoras com suporte na experiência na Empresa Júnior SINAPSES, sendo as mais evidentes a visão estratégica de carreira, liderança, flexibilidade, criatividade, inovação, cooperação, capacidade de correr riscos, busca de informações, visão de mercado, paixão, necessidade de autorrealização, iniciativa, capacidade de planejamento, autonomia e autoconfiança. Houve, expressamente, as contribuições na formação das características de liderança, como a iniciativa, proatividade, estabelecimento de metas, exigências de qualidade e eficiência, persistência e busca de oportunidades.

O estudo realizado possibilita assinalar que a Empresa Júnior SINAPSES é caracterizada como espaço de aprendizagem coletiva, o qual, permite aos integrantes adquirir, mobilizar e integrar

competências, habilidades, ações, soluções e oportunidades no mercado, em virtude do enfrentamento de situações-problema no âmbito de projetos externos e internos que vão além do que é visto no conteúdo das aulas teóricas. Desse modo, viabilizam-se a atuação e o poder de decisão dos integrantes, garantindo a aquisição de elementos práticos do saber-fazer no processo formativo discente dos estudantes do Instituto Federal do Piauí, *Campus* Parnaíba, em consonância com a missão da Empresa, que é contribuir para a capacitação de membros, clientes e da comunidade acadêmica.

Enfim, sugere-se que estudos mais aprofundados sejam realizados, com pesquisa participante, tanto na Empresa Júnior em foco, quanto em outras vinculadas às outras instituições, para que se amplie o escopo de informações disponíveis sobre as contribuições, considerando as peculiaridades, inclusive associadas às diferenças entre instituições de ensino públicas e privadas, a fim de que haja um panorama mais apurado da realidade local, regional e nacional sobre o Movimento Empresa Júnior.

6 Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, M. K.; BITENCOURT, B. M.; SILVA, F. M.; RUAS, R. L. Empresa Júnior: Onde a Moeda de Troca é o Conhecimento. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

BERVANGER, E.; VISENTINI, M. S. Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. **REGE – Revista de Gestão,** v. 23, pp. 197-210, 2016.

BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica.** 6. ed. 9. reimpressão. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda., 2013.

BONFIGLIO, R. A importância da Empresa Júnior na Formação do profissional de geografia.2006. 114p. **Monografia** – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2006.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior. 2006.** Disponível em:<brasiljunior.org.br/site>. Acesso em: 23 abr. 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. 2013. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 23 abr. 2018.

BRESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRUM, M. A. C.; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, pp. 52-75, 2009.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, pp. 995-1918, 2008.

CUNHA, F. A. G. **DNA Júnior.** Brasil Júnior, 2011. Disponível em: <http://www. brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>. Acesso em: 25 ago. 2018.

DALMORO, M.; TRINDADE, L. DE L.; VISENTINI, M. S.; LÖBLER, M. L. As Empresas Juniores como Fomentadoras do Espírito Empreendedor em Instituiçõesde Ensino Superior. In: XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília-DF, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2008.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** práticas e princípios. SãoPaulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. N.; FERREIRA, A. A. B.; PEREIRA, R. D. M. A Formação de Consultor Júnior em uma Empresa Júnior na Amazônia do Nordeste Paraense. In: III CONNAD – Congresso Norte e Nordeste de Administração - Administradores, empreendedores pornatureza no mercado globalizado – 2011, Belém, **Anais...** Belém/PA. Disponível em: <www. connadbelem.com>. Acesso em: 10 mai. 2018.

LAUTENSCHLAGER, F. B**. Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimentode Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia**. 2009. 110f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

LEMOS, A. H. da C.; COSTA, A. M. da.; VIANA, M. D. de A. **Empregabilidade e Inserção Profissional:** Expectativas e Valores dosParticipantes de Empresas Juniores. Rio de Janeiro, 2012.

LEWINSKI, S. M.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRASSON, A. C. Contribuição da Empresa Junior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção. In: XVISimpósio de Engenharia de Produção, **Anais...** pp. 1-12, 2009.

LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A. de; DALMAS, J. C. Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n.1, pp. 33-52, 2007.

MATOSKI, A.; FRANÇA, J. M. Proposta para parcerias entre Empresa Júnior e Hotel Tecnológico. In: XXXIV COBENGE, 2006, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Educação.** Porto Alegre, n. 37, pp. 7-32, 1999.

MORETTO NETO, L. M. et. al. **Empresa Junior:**espaço de aprendizagem. Florianópolis: ed. Pallotti, 2004.

OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo Social e Empresa Júnior no Brasil:** O Emergir de Novas Estratégias para Formação Profissional. São Paulo: UNESP, 2004.

OLIVEIRA, E. M. **Trabalhando como consultor júnior**: como ser consultor com pouca experiência. Franca: Ribeirão Gráfica e Editora, 2003.

OLIVEIRA, F. C.; BERMÚDEZ, L. A.; MORAES, E. F. C. de. Importância da Empresa Júnior para o desenvolvimento profissional dos universitários. In: XIX Seminário Nacional de ParquesTecnológicos e Incubadoras de Empresas. **Anais...** Florianópolis, SC, out. 2009. Disponível em:<http://www. redetec.org.br/ publique/media/p_14.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

OLIVEIRA, T. M. **Estratégia, Organização e Gestão de Empresas Juniores.** Trabalho de conclusão de curso, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011.

SCHMITT, A. C.; MARCO, R. G. de; BOGO, A. M.; HENNING, E. Contribuições das Empresas Juniores Para a Formação Acadêmica na Visão dos Alunos da UDESC Joinville. **Revista Eletrônica Engenharia Viva,** Goiânia, v. 2, n. 2, pp. 61-70, ago./dez 2015.

SILVA, J. G. R. da.; ANDRADE, A. R. de.A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. **In: XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, São Paulo, 2015.

SILVA, J. M. da C.;ARAUJO JUNIOR, L. Q. de.;QUEIROZ, F. C. B. P. Análise do perfil empreendedor das empresas juniores do estado do Rio Grande do Norte. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** Fortaleza, CE, Brasil, 2015.

SOUZA, A. S. de.; PAIVA, D. M.; GOMES, F. N. **Gestão empreendedora:** a contribuição do programa consultor júnior na formação acadêmico-profissional do administrador. Amazônia em Foco. Edição Especial: Empreendedorismo e Sustentabilidade, n. 1, pp. 68-116, out. 2013.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; ALMEIDA, R. C. DE.; MEDEIROS, C. R. DE O.Empresa Júnior: espaço para construção de competências**. Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, pp. 665-695, out/nov., dez, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados**.São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, A. R.; SOUZA, B. P. de.; PARÃO, E. de O. A.; OLIVEIRA, M. A. S. de.;

SANTOS, T. K. A. dos. As contribuições da empresa júnior para o desenvolvimento dascompetências profissionais do estudante universitário: um estudonos municípios de ribeirão preto e sertãozinho. **Revista Iluminart**, Ano. IX, n. 15, ISSN 1984-8625, Dez./2017.

20

Uma análise das políticas e práticas da gestão de pessoas aplicadas em um centro espírita

Nickson Gomes Araujo[1]
Celina Maria de Souza Olivindo[2]

1 Introdução

Segundo Pereira et al. (2014), o terceiro setor compreende um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Tais organizações possuem lógicas e características próprias e ampliam-se e consolidam-se no Brasil do Século XXI, constituindo-se em objeto de estudos. Elas são as mais variadas e abrangem diferentes áreas do conhecimento: saúde, educação, meio ambiente, cultura, esportes, lazer. De acordo com Bose (2004), há um leque marcado pela diversidade, pois o setor abrange uma enorme variedade de organizações intituladas sem fins lucrativos. Entre esta variedade de instituições do terceiro setor, observa-se, no Brasil, a presença de várias organizações espíritas. Isto se justifica, entre outros fatores, pela crescente presença do movimento espírita, sendo necessários estudos que busquem compreender a gestão das mesmas.

[1]Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: nicksonbil@hotmail.com

[2] Administradora, Professora e pesquisadora. Mestre em administração e especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

As pessoas integram as organizações em seus diferentes tipos de manifestações com várias denominações: empregados, trabalhadores, funcionários, colaboradores entre outros, porém continuam sendo seres humanos. A condição de humanidade confere às diferentes pessoas, características, as quais precisam ser administradas ao longo de sua permanência em suas respectivas organizações. É um acontecimento de longo prazo que envolve desde o recrutamento e seleção das pessoas, sua permanência e adequação à organização até se for o caso, o encerramento de suas atividades em determinada organização.

O Centro Espírita Francisco Cândido Xavier - CECX, foi criado em 02 de abril de 1980 na Cidade de Parnaíba, propõe-se ao estudo do Espiritismo sob seu tríplice aspecto de ciência, filosofia e religião à luz do Evangelho de Jesus, alicerçado na codificação de Allan Kardec, além de promover o ensino e a difusão da Doutrina Espírita, mantendo a fidelidade doutrinária, bem como, educar e proteger a criança, o jovem e o idoso estimulando seu desenvolvimento integral (AMORIM, 2018).

Para cumprir sua missão a organização conta com um quadro de trabalhadores que gira em torno de 70 pessoas, que estão distribuídas na estrutura organizacional constituída por um Presidente, Vice-presidente, Primeiro secretario, segundosecretário, Primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro e Diretor de Patrimônio.

Reconhecendo a relevância dos estudos envolvendo espiritualidade na gestão, a presente pesquisa torna-se relevante uma vez que tornará público a importância da gestão de pessoas no funcionamento de uma casa espírita, bem como mostrar o posicionamento dos trabalhadores em relação ao desenvolvimento da diretoria, além das assistências prestadas à sociedade em caráter social, educacional e espiritual envolvendo crianças, jovens e adultos.

Tendo em vista as exigências para uma gestão de pessoas eficiente esta pesquisa pauta-se na problemática em saber: se as políticas e práticas da gestão de pessoas aplicadas em um Centro Espírita são adequadas ou não?

Portanto, o presente estudo teve como objetivo geral identificar as práticas da gestão de pessoas realizadas em um Centro Espírita na cidade de Parnaíba/PI, descrevendo as ações sociais realizadas pelo mesmo, bem como identificar o perfil de liderança das pessoas envolvidas na implementação do trabalho social baseado no conhecimento, habilidade e atitude.

2 Práticas de gestão de pessoas

Segundo Davel e Vergara (2001), o termo gestão de pessoas compreende uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoa, variando no tempo e no espaço. Assim, a forma como as pessoas são geridas/instruídas sofre influência das diretrizes impostas pela empresa, além de estar presente a questão pessoal dos gestores. Considerando-se que as pessoas que participam de uma organização são as responsáveis pela criação, inovação e vitalidade das ações, as políticas de gestão de pessoas acabam tendo uma importância singular para as empresas (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

As práticas de gestão referem-se a um conjunto de ações administrativas as quais são executadas pela direção de uma empresa a fim de atingir os objetivos por ela fixados (CHANLAT, 1999). Compreende-se, dentro dessa definição, o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas – bem como o tipo de estrutura organizacional, sistemas de avaliação e controle, enquadrando-se também as políticas para gestão de pessoas (HOMEM; OLTRAMARI; BESSI, 2009).

2.1 Religião e Espiritualidade

A Religiosidade trata-se da crença e prática ritualística de uma religião, seja na participação em um ambiente de cunho religioso ou no ato de rezar ou orar. A espiritualidade consiste em

uma relação pessoal com o objeto transcendente (Deus ou Poder Superior), o metafísico, em que a pessoa busca significados e propósitos fundamentais da vida e que pode ou não envolver a religião (KOENING, 2012; HUFFORD, 2010).

A religião é o sistema organizado de crenças, práticas e rituais relacionados com o sagrado, mas também pode envolver regras sobre condutas orientadoras da vida num grupo social. Ela pode ser praticada em uma comunidade ou individualmente (KOENING, 2012).

São, portanto, termos essencialmente complementares, sendo a religião ligada ao sistema institucionalizado, enquanto a espiritualidade é relativa às experiências de caráter mais individual.

2.2 Espiritismo

Para melhor compreensão sobre o presente estudo, conhecer alguns dos aspectos do Espiritismo torna-se relevante, a fim de uma compreensão mais precisa. Segundo Kardec (1983), espiritismo é:

> o mesmo tempo uma ciência de observação e uma doutrina filosófica. Como ciência prática, ele consiste nas relações que se podem estabelecer com os Espíritos; como filosofia, ele compreende todas as consequências morais que decorrem dessas relações. “Pode-se defini-lo assim: O Espiritismo é uma ciência que trata da natureza, da origem e da destinação dos Espíritos, e das suas relações com o mundo corporal”. (KARDEC, 2009, p. 36).

O espiritismo enquanto ciência, filosofia e religião necessita de estudos contínuos, uma vez que o entendimento adequado do termo permite que seu conceito pode ser associado devidamente. Tais conhecimentos precisam ser estudados e compreendidos porque orientam a gestão de organizações no Brasil e no mundo

que precisam cada vez mais, apresentar produtividade e eficácia com vistas à sua manutenção.

A primeira sociedade espírita foi fundada por Allan Kardec na França, no século 19, onde ele codificou a Doutrina em caráter científico, religioso e filosófico. Essa proposta de aliança da Ciência com a Religião está expressa em uma das máximas dele, no livro "A Gênese": "O espiritismo, marchando com o progresso, jamais será ultrapassado porque, se novas descobertas demonstrassem estar em erro sobre um certo ponto, ele se modificaria sobre esse ponto; se uma nova verdade se revelar, ele a aceitará" (FEB, 2018).

O Brasil é o maior país de estudos e prática do espiritismo. As casas espíritas em Parnaíba reúnem-se na União Municipal Espírita (UME), e constitui-se no resultado da união das casas espíritas da cidade, em cujo território situa seu âmbito de ação, objetivando a unificação, orientação, coordenação e dinamização do Movimento Espírita da cidade.

Os espíritas reúnem-se em grupos de estudos do espiritismo que originam centros espíritas ou sociedades espíritas. Os centros espíritas para Pires (1987) são como uma fortaleza espiritual na grande batalha para o restabelecimento da verdade cristã na Terra. No Centro Espírita as pessoas estão ali não estão investidas de prerrogativas divinas, mas apenas de obrigações humanas. O Centro Espírita é, sobretudo, um local central de serviços ao próximo, no plano humano e também no plano espiritual. De maneira geral, os centros espíritas são organizações da sociedade civil, de caráter científico, filosófico, religioso, educacional, cultural e de ação social, sem fins lucrativos (PEREIRA et al., 2014).

3 Metodologia

Para a realização deste trabalho optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é capaz de introduzir a questão do significado e da intencionalidade como intrínsecos aos atos, às relações e às

estruturas sociais (BARDIN, 2009). A observação participante e as entrevistas semiestruturadas foram às técnicas de coleta de dados aplicadas.

Na condução do presente estudo foram realizadas seis entrevistas, sendo aplicadas através de um questionário semiestruturado,durante o mês de maio de 2018,sendo osencontros previamente agendados conforme a disponibilidade dos participantes e as falas foram identificadas pelas funções exercidas na casa espírita. Todos os entrevistados eram colaboradores não remunerados (presidente, vice-presidente, médium, facilitador do Estudo Sistematizado da Doutrina Espírita - ESDEe 2 voluntários da casa espírita).

Para participarem da pesquisa foram definidos os seguintes critérios: um mínimo de 2 anos de frequência à casa espirita estudada; que já tenha realizado todos os cursos básicos oferecidos pela mesma; pessoas que exercem ou exerceram cargos de direção ou coordenação; pessoas sem cargos de liderança e que nunca exerceram um cargo na instituição; que foram ou são instrutores; ativos em pelo menos uma atividade. O entrevistado com maior tempo na instituição pesquisada trabalha há mais de dez anos, e o mais novo já trabalha há três anos. A faixa etária ficou entre vinte e setenta anos. As informações coletadas foram interpretadas e agrupadas em duas categorias: material e espiritual. Ressaltando que as duas categorias entrecruzam-se em alguns momentos.

4 Análise e discussão dos resultados

O referencial teóricoe osmétodos utilizados permitiram que os resultados fossem obtidos, a fim de responder à questão com relação à gestão de pessoas dentro de uma casa espírita com assistência socioeducacional. Especificamente, a proposta do trabalho pode ser resumida nos seguintes pontos: atuação dos lideres; estímulo a novas ideias e sugestões de melhorias; formulação das estratégias; participação pessoal de cada

trabalhador entrevistado; a comunicação e o relacionamento da casa espírita com os assistidos, tanto espiritualmente quanto materialmente; a importância que a casa espírita em estudo tem para a sociedade parnaibana; a responsabilidade socioambiental; a relação da casa espirita com os trabalhadores e a capacitação disponibilizada, bem como a capacitação dos lideres e o nível de capacitação pessoal, assim como o grau de satisfação dos trabalhadores entrevistados. Na sequência são descritos os dados qualitativos da pesquisa realizada relacionando-os com a teoria sobre a temática.

Primeiramente, constatou-se, conforme a definição de Salamon e Anheierapud Cabral (2007), que a organização estudada possui as características de uma organização do terceiro setor porque ela é estruturada, privada, não distribuidora de lucros, autogovernada, voluntária e de finalidade pública realizando assistência social e educacional. Outro aspecto que chama a atenção na casa espírita estudada e salientado por Bose (2004) é o equacionamento entre as preocupações em manter um trabalhador comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário e as preocupações com desempenho, produtividade, recompensas e desenvolvimento profissional. Isto acontece na casa espírita pelos próprios princípios do Espiritismo em acompanhar a evolução da ciência e de tudo submeter ao crivo da razão. Ou seja, as gestões de organizações com fundamentação espírita estão em sintonia com os conhecimentos da pesquisa em diferentes áreas.

4.1 Análise das Entrevistas

4.1.1. Como você classifica a atuação dos líderes no CECX e a comunicação das decisões tomadas pelos mesmos?

Ao analisar as respostas dos entrevistados, o atual presidente destaca que atua dentro das suas possibilidades e sente-se satisfeito quando à sua atuação. Logo, o vice-presidente classifica como boa a

atuação e a comunicação dos líderes. O facilitador do Curso de Noções Básicas da Doutrina Espírita N.B.D.E., considera a tomada de decisões da maneira mais democrática possível, tornando a comunicação mais eficiente por causa do uso de mensagens instantâneas. O médium entrevistado classifica a atuação como boa, corroborando com as falas anteriores, destacando que as decisões sempre são tomadas com cautelas e com dialogo em reuniões. Os voluntários entrevistados afirmam que todos os líderes atuam de forma consciente e que as decisões são planejadas e determinadas. Que assuntos simples são decididos em reuniões fechadas e na maioria das vezes é pouco divulgado, enquanto os assuntos mais complexos são tratados em grupos, destacando que a comunicação em ambos os sentidos se torna fundamental.

Terry (1960)ressalta que a liderança é a atividade de entusiasmar pessoas fazendo-as empenhar-se espontaneamente em objetivos de grupo. O ator destaca a palavra influência ao invés de imposição. Consegue-se impor condições uma vez que se tenha poder para tal ação, porém, é impossível impor a motivação para que cada pessoa coloque em prática suas ações. Quanto à tomada de decisões, as pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões quando conseguem, ao dialogarem, ter empatia, a partir desuas razões e interesses(GUTIERREZ, 1999).

4.1.2 Para você o estímulo a novas ideias e sugestões de melhorias para o CECX é?

O presidente classifica como “bem aceita” as sugestões apresentadas para as melhorias da casa. Na fala do vice-presidente, as questões físicas, materiais e burocrática da casa são importantes. Para o facilitador do N.B.D.E.: “as ideias quando bem direcionadas, fluem abertamente e são submetidas à reflexão de todos.” Já o médium destaca ser “de grande importância, pois é necessário sempre inovar para melhorar”. Enquanto os voluntários afirmam que deveriam ser introduzidos novos cursos

para que não haja monotonia, e que novas ideias são fundamentais para o bom funcionamento de suas atividades.

Alencar (1993), por exemplo, salienta que a criatividade - como qualquer traço ou característica humana - necessita de condições adequadas para poder se desenvolver. Tais condições são necessárias em quaisquer domínios em que se apresente: na família, na escola ou na organização.

4.1.3 Como você avalia o relacionamento do CECX com os assistidos espiritualmente e materialmente e a importância que o mesmo representa para a sociedade de Parnaíba?

Quanto ao relacionamento do CECX com os assistidos, seja no âmbito material ou espiritual, o presidente destaca que é preciso melhorar ainda mais o relacionamento. O vice-presidente destaca que dentro das possibilidades, considera muito bom, pois o método de ensino adotado facilita o entendimento. Para o facilitador N.B.D.E.: "é excelente, todo o percurso dos assistidos é acompanhado através do estreitamento do vinculo e da disposição dos trabalhadores para atendimentos emergenciais e visitas domiciliares". O médium entrevistado enfatiza que "o relacionamento é ótimo; todos são tratados com fraternidade, com amor e respeito,solidariedade e benevolência". Os voluntários afirmam que espiritualmente são assistidos com todo carinho, consolo, orientação à luz da doutrina espirita. Materialmente, a casa está bem organizada, podendo melhorar se houvessem mais parcerias externas, e que as atividades com os assistidos são seguidas conforme programado.

Em relação à importância da casa espirita para a sociedade, destacam-se as falas dos voluntários ao se referirem ao local como um posto de socorro procurado pela sociedade, que a procura em busca de auxilio, orientação, conforto, paz, animo, entre outros fatores, bem como por ser uma instituição sem fins lucrativos,

procura fazer caridade ao próximo dentro de suas possibilidades, proporcionando à cidade a multiplicação do amor e generosidade.

4.1.4 Como você avalia o relacionamento do CECX com os trabalhadores e capacitação disponibilizada aos mesmos?

Para o presidente é "bastante agradável!". Já o vice-presidente classifica como "muito bom!" O facilitador N.B.D.E.: enfatiza: "como a gestão é descentralizada as relações de poder são mais amenas, ou seja, o principio colaborador e incentivador sobressai". Enquanto o médium destaca que todos os trabalhadores são tratados com amor e respeito acima de tudo e para os voluntários existe um relacionamento de união, amigável e comunhão, sentindo-se em uma família, "na qual uns se falam mais do que com outros, uns se chateiam, mas há a busca com constante do respeito".

Em relação à capacitação, o presidente cita que a capacitação dos trabalhadores acontece através de cursos ofertados pela casa, ocorrendo de maneira sistemática e planejada de forma que abrange a todos de forma eficiente, tornando os trabalhadores capazes ao auxilio para com o irmão que necessite de amparo espiritual.

4.1.5 Como você avalia a capacitação dos lideres do CECX?

Na fala do presidente destaca-se que os cursos e os eventos possibilitam a capacitação, porém, nem sempre se consegue colocar em prática todo conhecimento teórico. Para o facilitador N.B.D.E.: "Acho que atende as necessidades e a natureza das atividades e não ficam restritas, pois são criados espaços para socialização". O médium classifica que os lideres são capacitados e bem treinados para exercerem as funções atribuídas. Para os voluntários, existe uma capacitação ótima mediante muito estudo e todos mostram ser estudiosos e organizados!

4.1.6 Qual seu nível de capacitação para fazer um trabalho no CECX?

O presidente destaca que apesar do esforço tem muito a melhorar! Que o estudo e a prática tem melhorado seu desempenho! Para o vice-presidente é importante ter boa vontade e sinceridade, enfatizando que "é apenas isso que a espiritualidade espera de nós!". O facilitador N.B.D.E. declara que "foram dois anos de estudos introdutórios e um ano de estudos especializados". O médium salienta que avaliar"é mais difícil do que executar a tarefa. Mas ao longo dessa caminhada sempre procuro estudar para exercer no que me convier." Para os voluntários: "trabalho com amor é o nível de capacitação que o trabalhador deve realizar no CECX".

4.1.7 Como você avalia a satisfação dos trabalhadores do CECX?

Na fala do presidente, destaca-se que os trabalhadores sempre estão pensando que algo deve ser melhorado, enquanto o vice-presidente acredita ser muito boa, pois a casa espírita é em sua opinião maravilhosa. O facilitador N.B.D.E.: observa que no geral se busca entendimento e isso faz com que seja agradável trabalhar! O médium ver todos satisfeitos diante dos trabalhos a eles atribuídos e os voluntários trabalham com satisfação de otimismo, cooperação e união. Os trabalhadores participantes dessa pesquisa sentem-se felizes, confortáveis, considerando uma família, predominando o respeito e satisfação em servir.

O corpo de trabalhadores dessa instituição é, essencialmente, formado por pessoas voluntárias as quais precisam contar com o trabalho de pessoas comprometidas e que possam desenvolver suas atividades sem um controle rígido. Este aspecto exige que a organização tenha uma estrutura organizacional de reduzidos

níveis hierárquicos, proporcionando um trabalho rico em desafios com bom relacionamento entre dirigentes e participantes.

A revisão de literatura realizada permite identificar na sociedade espírita estudada que as decisões adotadas estão em concordância com os autores pesquisados, porque a mesma acompanha a evolução das políticas públicas com relação à assistência social e à educação do país, acompanha as mudanças que acontecem no ambiente econômico, político e demográfico.

Portanto, esta organização procura a melhoria do desempenho dos trabalhadores, redução de custos, satisfação no local de trabalho. Sem tais inovações é possível observar que muitas das sociedades espíritas existentes senão interrompem totalmente suas atividades, elas interrompem um número significativo delas.

5 Considerações finais

Baseado na analise das informações coletadas nas entrevistas, é possível dizer que os objetivos aos quais se propôs o presente estudo foram alcançados. Constatou-se queespiritualidade é a principal influência nas práticas e políticas de gestão realizadas no centro espírita estudado. As informações coletadas revelaram aspectos importantes das práticas de gestão de pessoas utilizadas no CECX. Foi possível verificar que a preocupação da direção da casa espirita estudada com planejamento estratégico e gestão de pessoas, sejam voluntários ou remunerados, é evidente, eliminando, dentro de suas possiblidades, práticas amadoras e informais. Os resultados demonstram assim, que as inovações na gestão das pessoas viabilizam o trabalho realizado por uma casa espírita.

Todas as atividades realizadas dentro da instituição são baseadas no caráter tríplice no qual foi construído (ciência, filosofia e religião), que torna o Espiritismo um interessante suporte para análise no que tange à espiritualidade nas organizações, visto que

dentro de seus ensinamentos se reconhece constantemente a influência da espiritualidade não apenas dentro de uma Casa Espírita, mas também em todas as atividades do cotidiano.

Dentro do CECX, predomina o bem-estar de todos, tanto dos trabalhadores quando dos assistidos, bem como daqueles que eventualmente procuram a casa apenas para prestigiar as palestras públicas que sempre são baseadas no livro O Evangelho Segundo o Espiritismo, nota do autor. A Casa Espírita procura dentro de sua possibilidade atingir seu principal objetivo de levar a população auxilio espiritual e conforme a disponibilidade, também procura auxiliar no material.

Ao se trabalhar um tema tão complexo como a gestão de pessoas em uma Casa Espirita e a espiritualidade como todo,o presente trabalho é, acima de tudo, um convite a novas pesquisas com o intuito de perpassar o Espiritismo às diversas vertentes do conhecimento. Torchi (2013) destaca que o espiritismo é ainda a única religião que a ciência não foi capaz de refutar. Portanto, sugere-se a realização de novas pesquisas, abordando outros/diferentes aspectos referentes à gestão de pessoas de uma instituição espírita.

6 Referências

ALENCAR, E.M.L.S. 1993. **Criatividade**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1993.

AMORIM. E.L.; ARAUJO, N.G., CARVALHO, E.C. 2018. CENTRO ESPÍRITA FRANCISCO CÂNDIDO XAVIER. **Estatuto Social**. Parnaíba, PI.

BARDIN, L. 2009. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BOSE, M. 2004. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**. São Paulo: FEA/USP, Dissertação (Mestrado). http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php Acesso em 20 jul. 2018.

CABRAL, E. H. de S. 2007. **Terceiro setor:** gestão e controle social. São Paulo: Método.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. 2001. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, p - 31-56.

FEDERAÇÃO ESPÍRITA BRASILEIRA – FEB. 2010. Brasília. Disponível em: http://www.febnet.org.br/site/. Acesso em 15 jul. 2018.

GUTIERREZ, G. L. 1999. **Gestão comunicativa:** maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. 2009. **A gestão de pessoas e seus mecanismos de sedução em um processo de aquisição**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 13, n. 2, p - 210-227.

HUFFORD, D.J. 2010. **Visionary spiritual experiences in an enchanted world.AnthropologyandHumanism.** Nov; 35(2):142-58. ISSN 1548-1409

JUNIOR, C.L.A.; NUNES, M.C.; VIANA, R.S.; COSTA, R.S. 2009. **Critérios de Excelência do Prêmio Nacional de qualidade no âmbito do Centro Espírita Maria Madalena**. In. Instituto de Ciências Sociais e Comunicação – ICSC. Trabalho de Conclusão de Curso, Monografia. p – 32.

KARDEC, A. 1983. **O livro dos espíritos**. 18 ed. IDE São Paulo.

_____ 2009. **O que é espiritismo.** 55 ed. FEB. Brasília.

KOENING H. **Religion, spirituality, and health: the research andclinical implications.** ISRN Psychiatry [internet]. 2012 Dec [cited 2016 jul 09]; 2012: 1-33. Available from: http://www.hindawi.com/journals/isrn/2012/278730/. ISSN 2090-7966. doi: <http://dx.doi.org/10.5402/2012/278730>. Acesso em: 20 jul. 2018.

LIBÂNEO, J. C. 1996. **Organização e gestão da escola**: Teoria e Prática. Goiás.

PEREIRA, J.A.G.; MUNARETTO, L.F.; BRUM, T.M.M. 2014**. Inovações na gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: o caso de uma sociedade espírita com assistência Socioeducacional**. Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo.

PIRES, J. H.(1987). **O centro espírita**. 2. ed . LAKE; Racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

TERRY, G. 1960. Curso de Liderança e Gestão de Equipes. PROINOV. Disponível em: <https://www.proinov.com//assets/lideranca/lideranca.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2018.

TORCHI, C. 2013. **Espiritismo Passo a Passo com Kardec**. Brasília: FEB.

VERGARA, Sylvia Constant. 1999. **Gestão de Pessoas**, São Paulo.

21

A percepção das organizações quanto a importancia do processo de treinamento no contexto da vantagem competitiva

Jeanne Vieira da Silva[1]
Jeferson Luís Marinho de Carvalho[2]

1 Introdução

A Gestão de Pessoas vem passando por transformações nestes últimos anos. Capacitar profissionais para interagir neste cenário de constantes mudanças é fundamental para pessoas e organizações que pretendam continuar competitivas no mercado atual, desenvolvendo competências para conhecer, planejar e intervir nos processos corporativos. Neste cenário de transformações, surge uma nova forma de Gestão de Pessoas, mais participativa, mais flexível, assim os empregados terão chance de desenvolver suas competências e de serem reconhecidos e os gestores percebem as necessidades e acompanham o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e as habilidades pessoais e comportamentais.

Sendo assim, a escolha do tema teve como esboço a busca pela necessidade das organizações em preparar e qualificar seus profissionais no intuito de gerar vantagem competitiva. Esse

[1] Bacharel em Administração pela Faculdade Mauricio de Nassau- Parnaíba

[2] Doutor e Mestre em Educação (UNISINOS), Bacharel em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, Professor Efetivo do IFPI, Campus Parnaíba.

conceito de Gestão de Pessoas surgiu nos anos 90, mas só a partir da década de 2000 que as empresas brasileiras passaram a adotá-lo, pois a educação passa a ter um papel ainda mais importante, surgiu então a necessidade de adequar os profissionais já existente à nova realidade e formar estes profissionais dentro da própria empresa, com isso este treinamento ou capacitação profissional passou a ser uma estratégia competitiva.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida no âmbito da Administração, ou seja, conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um objetivo comum, pois engloba vários temas e nesse artigo será abordado treinamento e desenvolvimento visando uma vantagem competitiva, os termos abordados serão o treinamento, a vantagem competitiva, o desenvolvimento empresarial das organizações que aderem a tal comportamento e de que forma essa educação será desenvolvida (MALIK et al,1998).

Nesse contexto emerge a seguinte questão norteadora: O processo de treinamento é visto como uma vantagem competitiva nas organizações? Pois elas constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Já para as pessoas as organizações constituem o meio pelo qual podem alcançar seus objetivos com um mínimo de tempo, esforço e conflito possíveis. Elas surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas não existiria a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1983).

Todavia para que se pudesse responder a questão norteadora fez-se necessário focalizar um objetivo geral que foi, identificar a importância do treinamento para o desempenho das empresas quanto ao contexto davantagem competitiva e, como objetivos específicos foram:Identificar o processo de treinamento como o preparo profissional para um cargo em especifico; comprovar a vantagem competitiva nas organizações como consequência; analisar

o desempenho profissional a partir dessa qualificação e identificar como esse aprendizado educação é aplicada.

Por seguinte, após a exposição dos objetivos propostos fez-se uma análise dos dados coletados e demais estudos realizados, nas quais foram sintetizados e os conhecimentos colhidos (os resultados) expostos neste trabalho, ao qual se apresenta dividido em uma tabela. Para isso foi empregada a pesquisa bibliográfica, que consiste no levantamento da literatura existente sobre o tema, publicados em livros e em artigos científicos pesquisados nas bases de dados da Scielo, Capes, Administração contemporâneo, Mackenzie e etc.

2 Referencial teórico

Os eixos norteadores que constituem o referencial teórico envolvem os temas: Conceitos Iniciais, Gestão de Pessoas e O Processo de Desenvolver Pessoas.

2.1 Conceitos iniciais

Para um bom entendimento das análises dos dados e os tópicos a seguir desse trabalho, buscou-se a base conceitual da Administração como Ciência juntamente com noções de gestão de pessoas. Carbone (2007, p. 36) define da seguinte forma: "Vantagem competitiva pode ser percebida como uma situação de superioridade, em termos de desempenho, de uma empresa em relação a seus concorrentes".

Em outro momento a Administração emerge mais uma vez com outra Teoria denominada Teoria das Relações Humanas, onde a ênfase era nas pessoas em oposição a Teoria da Burocracia a qual via o indivíduo em plano secundário. Com essa abordagem na década de 30, surgiu a experiência de Hawthorne, que foi realizada em pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos (*NationalResearchCouncil*), em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de *Hawthorne,* por isso

essa denominação, que teve como objetivo analisar os efeitos do ambiente organizacional sobre a produtividade dos trabalhadores para confirmar, ou não, os preceitos da Administração Científica (CHIAVENATO, 1983).

Nessa experiência foi possível constatar a relevância do fator humano na organização enfatizando assim a necessidade de humanização e democratização das organizações. Chiavenato (1983, p. 83) define as descobertas da experiência de *Hawthorne* como:

> o trabalho é uma atividade tipicamente grupal. O nível de produção é influenciado pelas normas do grupo e não apenas pelos incentivos salariais da organização. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e integração com os colegas. A tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e de comunicar, com elevado espírito democrático e que sejam persuasivos e simpáticos.

Sendo assim, a presente Teoria das Relações Humanas caracteriza-se por propor que os trabalhadores são motivados basicamente pela necessidade de "estar junto" com outras pessoas, de ser reconhecida pelos outros e receber adequada comunicação. Corroborando Chiavenato (2000, p. 46): "Além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal constituída pelos grupos sociais informais que se formam espontaneamente e permeiam a organização".

Ainda Chiavenato (2000, p. 33) em outro ponto relata que:

> As mudanças ambientais trouxeram consigo outros desafios, mostrando com isso uma nova realidade com o advento da globalização da economia, e novos conceitos, tais como a qualidade total, a produtividade, a competitividade e a sobrevivência empresarial.

Surge aí a Teoria Neoclássica que conforme Uhlmann (1997, p. 70): "o conceito de autoridade na Teoria Neoclássica pode ser representado como sendo o poder de dar ordens, e a

responsabilidade é o dever dos subordinados de executá-las bem em troca do salário recebido".

Essa teoria surgiu no início da década de 50 e foi aplicada até final da década de 90, a qual, nesse período foi considerada umas das melhores teorias e significou uma etapa de grande relevância e crucial no mundo dos negócios. Com o desenvolvimento tecnológico, esses inúmeros acontecimentos e inovações provocaram a substituição dos antigos conceitos prescritos e normativos por conceitos descritivos e explicativos na teoria administrativa. Sendo assim, as teorias foram sendo substituídas, como por exemplo a Teoria Clássica pela Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. E nesse meio termo surge a Teoria de Sistemas e a Teoria de Contingência, que veio com o intuito de explicar como funciona a Administração nos tempos atuais.

2.2 Gestão de Pessoas

Na moderna administração de recursos humanos, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Com base no referencial de Chiavenato (2005) e Malik et al (1998), os processos são os seguintes: Processo de agregar pessoas, o mesmo consiste no suprimento de pessoas, que incluem ações voltadas ao recrutamento, seleção, contratação e lotação. Assim é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho (CHIAVENATO, 2005).Processo de integrar pessoas, este processo inclui atividades de socialização, remanejamento, remoção, readaptação e reintegração. O processo de integração, ambientação e socialização dos novos servidores é realizado junto com as direções e chefias imediatas, ficando estas últimas com a responsabilidade de fazer a inserção do novo trabalhador no ambiente de trabalho (MALIK et al, 1998). Processo de incentivar pessoas, pois são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais

elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais, remuneração e condições de trabalho (CHIAVENATO, 2000). Processo de desenvolver pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância (treinamento, desenvolvimento pessoal e institucional) (CHIAVENATO, 1983). Processo de manter pessoas, são os processos utilizados para criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Após o indivíduo ser recrutado, selecionado, socializado, aceito e ter começado a trabalhar na organização, por uma série de motivos passa a ser necessário mantê-lo dentro dela.O conceito de manutenção na gestão de pessoas valoriza o contrato psicológico, que começa a assumir a forma de um contrato mais objetivo, mediado por relações de trabalho (MALIK et al, 1998). Por fim o Processo de acompanhar pessoas, são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Inclui avaliação, banco de dados e sistemas de informações gerenciais – SIG, voltado à gestão de pessoas (MALIK *et al*, 1998).

2.3 O Processo de desenvolver pessoas

O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade constitui um aspecto fundamental nos processos de melhoria da qualidade. Para obter uma melhoria contínua, é preciso que as pessoas procurem sempre o aperfeiçoamento e nunca a acomodação. Uma maneira de combinar o envolvimento das pessoas e a melhoria contínua é a utilização do conceito de círculos de qualidade.

O círculo de qualidade implica um grupo de pessoas que se reúnem regularmente para discutir os meios de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Conforme Chiavenato (2000) além da implementação de uma política de atendimento ao cliente, é preciso manter a qualidade durante todo o processo de prestação do serviço. Pode-se manter a qualidade no atendimento por meio da diferenciação e da superação das expectativas do cliente, que são basicamente adquiridas por meio de treinamentos com o intuito de desenvolver pessoas**.**

Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los membros eficientes e valiosos para a organização.

Segundo Kotler (2002, p. 262), pessoas bem treinadas exibem seis características:

> competência: colaboradores possuem experiência e conhecimentos exigidos; Cortesia: são amigáveis, respeitosos e ponderados; Credibilidade: são dignos de crédito; Confiabilidade: desempenham o serviço com consistência e cuidado; Responsividade: respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores; Comunicação: "se esforçam para entender o cliente e para comunicar-se claramente.

A palavra treinar é derivada do francês *traîner* e significa exercitar-se para competições desportivas, adestrar, acostumar. A palavra treinamento, por sua vez compõe-se de treinar mais, mentor, sendo que mentor significa pessoa que aconselha, ensina ou guia (SILVEIRA, 2004).

Segundo Araújo (2009) o treinamento é uma forma de educação que tem como premissa amoldar o homem ao seu trabalho em determinada função na empresa, enfatizando que o treinamento pode ser desenvolvido a todos os setores de uma empresa bem como seus níveis hierárquicos. Conforme Drucker (1996) afirma que o pai do treinamento é Frederick W. Taylor, pois foi o pioneiro na documentação dos elementos do trabalho para

que as pessoas pudessem ser treinadas para executarem as atividades com eficiência minimizando as variações do processo.

Todos os esforços das organizações vão ao encontro da diferenciação na prestação de serviços e na satisfação dos clientes, pelo fato de que um cliente altamente satisfeito é leal por muito mais tempo, comprando mais novos produtos e serviços. No entanto esse processo de treinamento é definido como cíclico e contínuo, formado por 4 etapas distintas nas quais são elas; Diagnostico, Desenho, Implementação e Avaliação. O treinamento e desenvolvimento implica em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial de aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamentos, com a obtenção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes. Seu objetivo é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do funcionário, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos (CHIAVENATO, 2000).

O Investimento em treinamento e na capacitação dos profissionais é de extrema eficácia, e muitas empresas consideram apenas como perda de tempo e alto custo, porém, adquirir novas habilidades tem como consequência novas práticas em favor da organização que cresce profissionalmente junto ao seu funcionário. Atualmente as empresas tem extrema dificuldade em preencher vagas, pois o indivíduo não possui experiência no mercado em que pretende atuar, fazendo com que a própria empresa ofereça um suporte para que se mantenha competitiva e com diferencial. Mendes (2007) explica que "A capacitação do capital humano de uma organização, se dá através de um conjunto de fatores como: conhecimentos individuais, conhecimentos coletivos, referencial teórico e prático, mas que só funcionam se utilizados em sintonia e passem por adaptação, levando em conta cada tipo de organização"

Deve-se existir uma preocupação quanto à qualidade da aplicação das atividades de treinamento. Os fatores que influenciam na qualidade da aplicação do programa de treinamento, de acordo com Marras (2011, p. 145): A didática dos instrutores: o nível de

comunicação e como será transmitida, influenciam na fácil e rápida assimilação das informações pelos treinandos, o preparo técnico é importante que o instrutor tenha conhecimento dos problemas do dia a dia das pessoas a serem treinadas e da empresa, assim a execução garantirá o comprometimento do treinando e sua motivação para continuar aprendendo. A qualidade dos recursos, o material a ser utilizado na aplicação do treinamento deverá ser previamente selecionado para que complemente o que for dito pelo instrutor. As técnicas a serem usadas pelos instrutores na aplicação dos módulos de treinamento dependem da situação, do objetivo do treinamento entre outros fatores. As técnicas mais aplicadas são: aulas expositivas, estudos de caso, dramatizações, workshop, brainstorming, simulações, painéis, simpósios, palestras e conferências. É necessário que todos os fatores que foram citados acima estejam bem relacionados entre si para que haja uma boa implementação e execução do que foi planejado anteriormente, caso isso não aconteça poderá prejudicar a absorção das informações repassadas.A vantagem competitiva de pessoas se dá pelo processo de aprendizagem que permite que o colaborador desenvolva suas habilidades e suas características necessárias para se atingir os objetivos propostos pela empresa, de acordo com Macedo (2003, p. 50): “o processo de ensino e aprendizagem torna-se estratégico na dinâmica das organizações, cabendo ao líder o papel de facilitador da aprendizagem de indivíduos e equipes”.

3 Metodologia

Esta revisão bibliográfica com a temática sobre a percepção das organizações quanto a aplicabilidade do processo de treinamento no contexto da vantagem competitiva, foi elaborada em duas etapas: a primeira etapa consistiu em uma pesquisa qualitativa do tipo bibliográfica onde foram analisadas e colhidas publicações nas principais bases de dados *on-line* como *Scielo*, *Google* Acadêmico, e também artigos apresentados no ENANPAD -

Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração e ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa. Buscou-se a compreensão e entendimento sobre o que é treinamento para desenvolver pessoas nas organizações e o que leva a ser uma vantagem competitiva e como essa educação é colocada em prática nas organizações.

O levantamento foi realizado com os seguintes descritores: Gestão de Pessoas, treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e de desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância (treinamento, desenvolvimento pessoal e institucional), ou termos com tradução equivalente a nomenclatura utilizada nos idiomas pesquisados.

Depois foram estabelecidos dois critérios para refinar os resultados: a abrangência temporal dos estudos definida entre os anos de 2008 a 2018. A busca foi feita por meio das palavras encontradas nos títulos e nos resumos dos artigos. Apesar de boa parte de esses artigos abordarem o tema, ressaltando a sua importância, como também eles apresentam metodologias e sugestões para sanar ou mesmo diminuir essa deficiência por meio de treinamentos, os artigos selecionados foram de várias áreas profissionais como da psicologia, da engenharia, além da administração, base dessa pesquisa. Por fim, outra estratégia adotada, e não menos importante, foi a busca manual de artigos por meio de autores ou de referências consideradas clássicas da literatura.

4 Resultados

A primeira etapa foi pesquisar teóricos os quais relatam a abordagem da metodologia de pesquisa direcionado à Administração e a Gestão de Pessoas, mais especificamente aos conceitos sobre o Processo de Desenvolver Pessoas, a segunda etapa foi filtrar os artigos nas principais bases de dados acadêmicas

publicados nos últimos três anos para o tema ser fundamentado, como mostra a seguir na Quadro 1:

Quadro1: Analise dos artigos publicados sobre o tema de treinamento

AUTORES/TEMAS	METODOLOGIA	RESULTADO
GUELBERT, *et al.* **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. 2008.	Estudo empírico realizado em uma empresa de médio porte do segmento automotivo denominada como Becton (nome fictício). O método utilizado para o estudo bibliográfico é o hipotético dedutivo, com o desenvolvimento da técnica qualitativa. Foram ainda utilizadas como fonte dissertações, teses, artigos e livros.	Na empresa estudada ações de treinamento são executadas, mas sua eficácia não é medida. Os benefícios são notados de forma não sistematizada através de melhorias na operação (Diminuição de erros e defeitos), diminuição de quebras de máquinas e equipamentos e de melhora nos procedimentos e processos administrativos e de gestão. A periodicidade dos treinamentos, em grande parte, não é respeitada devido à falta de alocação de recursos, ausência de estrutura própria do setor de treinamento para acompanhamento, organização e contratação de instrutores, além da alta rotatividade reconhecida como fator prejudicial a esta ferramenta, a qual possui forte correlação com os objetivos organizacionais. A falta de tempo, e dificuldade de liberação de pessoal da produção e administração para treinamentos são fatores de possíveis melhorias.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**. 2009.	Estudo de caso da empresa Motorola	Pode-se observar que o treinamento e desenvolvimento de pessoal são de fundamental importância para o sucesso de uma organização.
GONCALVES, Arquiléia; MOURAO, Luciana. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação?. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro. 2011	A pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada em uma autarquia federal, com aplicação de questionários com escalas previamente validadas, em três momentos: antes do evento de capacitação (medição das expectativas em relação ao treinamento — 472 questionários); imediatamente após o curso (avaliação da reação — 485 questionários);e quatro meses após o termino do curso (avaliação do impacto do treinamento — 296 questionários).	Os principais resultados apontam índices elevados para as expectativas em relação ao treinamento, sendo mais altos entre mulheres, pessoas com escolaridade mais baixa e ocupantes do cargo de assistente. Também foi alta a percepção do impacto do treinamento no trabalho, sobretudo entre os treinandos com escolaridade mais baixa, aqueles que participaram de treinamentos de natureza cognitiva, aqueles que tinham expectativas de melhoria além da performance e reações mais positivas.
CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA,	A metodologia utilizada no trabalho foi pesquisas em campo, com	De acordo com a pesquisa realizada, as três empresas entrevistadas afirmaram

Wdson de. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. **Revista UNAR**, 2012.	diretores de empresa e colaboradores.	conhecer o que é treinamento e desenvolvimento, mas apenas duas empresas (A e B) aplicam algum tipo de treinamento. os colaboradores responderam que com o treinamento eles se sentem mais motivados e mais experientes, e acreditam que após o seu desenvolvimento ele tenha recebido promoção, em contra partida para os colaboradores que não tiveram nenhum tipo de treinamento, responderam que a empresa não se preocupa tanto com o colaborador, que o treinamento poderia melhorar o seu rendimento profissional e a empresa está perdendo qualidade no serviço.
ROSA, Fabiana Teodoro da; VITORETI, Tânia Cesca; DITTRICH, Magda Ternes. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS**: estudo de caso na clínica UROGIN. 2016.	A metodologia utilizada trata-se de um estudo de caso realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e com coleta de dados através da aplicação de questionário ao gestor e colaboradores.	Neste estudo foram levantadas as necessidades de treinamento e, mediante os resultados, foram propostas algumas sugestões de melhorias como a implantação de um programa de treinamento e a conscientização da gestora sobre a importância desta ferramenta. As propostas de melhorias contribuíram significativamente para a melhora na qualidade dos processos da Clínica Urogin.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No primeiro trabalho realizado por Guelbert, et al. (2008), os pesquisadores puderam analisar o treinamento e o

desenvolvimento como mais uma vantagem competitiva para as organizações por meio de um estudo empírico realizado em uma empresa de médio porte do segmento automotivo. Os pesquisadores, no entanto, puderam identificar que as ações de treinamento são realizadas, mas sua eficácia não é submetida a analises posteriores para medir o grau de eficácia. O trabalho analisado também mostra que a empresa percebe os benefícios de forma não profissional e organizada, mas sim por meio da diminuição dos erros e defeitos, diminuição de quebras de máquinas e equipamentos e de melhora nos procedimentos e processos administrativos e de gestão.

Um outro ponto mencionado por Guelbert, et al. (2008), em suas pesquisas é que a empresa não tem um trabalho de forma periódica em seus treinamentos, pois o motivo é a falta de recursos para a contratação de instrutores, como também a falta de estrutura própria de treinamento, além da alta rotatividade reconhecida como fator prejudicial a esta ferramenta, a qual possui forte correlação com os objetivos organizacionais. A falta de tempo, e dificuldade de liberação de pessoal da produção e administração para treinamentos são fatores de possíveis melhorias. Guelbert, *et al.* (2008), relataram que na empresa pesquisada os treinamentos são desenvolvidos em duas etapas, a primeira relaciona ao perfil dos cargos que envolve a definição dos conhecimentos, habilidades e comportamentos exigidos, a segunda é o perfil das pessoas que envolve a identificação dos conhecimentos, habilidades e comportamentos exigidos.

Entre as abordagens mais bem difundidas nos círculos científicos e profissionais da área, tem-se o modelo proposto por McGehee e Thayer (1961), que organiza a avaliação de necessidades de treinamento (ANT) em três níveis de análise: organizacional (*organization*), de tarefas (*task*) e individual (*person*). Segundo este modelo, denominado de O-T-P, no nível organizacional deve ser especificado onde, na estrutura organizacional, o treinamento se faz necessário.

No segundo trabalho analisado, Volpe e Lorusso (2009) por meio de um estudo de caso da empresa Motorola, os pesquisadores puderam observar que o treinamento e desenvolvimento de pessoal para a empresa é de fundamental importância para o sucesso da mesma, pois o treinamento apresenta-se como uma resposta coerente a um quadro de condições ambientais variáveis e a novas condições para a sobrevivência e crescimento da empresa. Os critérios da eficácia deste treinamento tornam-se mais significativos quando considerados em conjunto com as mudanças do ambiente organizacional e as demandas da organização, ficando em evidencia que os executivos da Motorola acreditam que a adaptabilidade e a criatividade são fundamentais para o resultado positivo em um mercado competitivo, globalizado e variável e que o treinamento contribui para o sucesso. Milkovich (2000) afirma que além das vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona benefícios em relação ao mercado de trabalho, ao pessoal em serviço e a empresa como um todo, concluindo assim que o colaborador que passa por um bom treinamento adquire novos hábitos, conhecimentos e habilidades no setor profissional.

No terceiro estudo analisado, Goncalves e Mourão (2011), não similar aos anteriores de natureza quantitativa, realizada em uma autarquia federal, utilizando como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionários sobre o contexto de treinamento e capacitação em três momentos, antes do evento de capacitação, após o curso e quatro meses após o termino do curso. Mesmos os autores puderam identificar índices elevados para as expectativas em relação ao treinamento, sendo mais altos entre mulheres, pessoas com escolaridade mais baixa e ocupantes do cargo de assistente. Também foi alta a percepção do impacto do treinamento no trabalho, sobretudo entre os treinandos com escolaridade mais baixa, aqueles que participaram de treinamentos de natureza cognitiva, aqueles que tinham expectativas de melhoria além da performance e reações mais positivas.

Já no quarto estudo analisado de Carlos, Bazon e Oliveira (2012), os autores pesquisaram em 3 (três) empresas na cidade de Araras, SP, sobre a importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte, para isso foi preciso entrevistar os Diretores das empresas e os colaboradores, nos setores financeiros, administrativos, produção e prestação de serviços. De acordo com a pesquisa realizada, as três empresas entrevistadas afirmaram conhecer o que é treinamento e desenvolvimento, mas apenas duas empresas (A e B) aplicam algum tipo de treinamento. Em contrapartida os colaboradores responderam que o treinamento os ajudam a acompanhar a tecnologia para manuseio de máquinas e equipamentos. Os colaboradores responderam que com o treinamento eles se sentem mais motivados e mais experientes, e acreditam que após o seu desenvolvimento eles tenham recebido promoções. Marion (2011) complementa que existe grande importância do envolvimento e o comprometimento dos colaboradores, por duas razões. Primeiramente, são pessoas de linha de frente no processo e serão os principais responsáveis pelas mudanças que a educação irá proporcionar com os processos de aprendizagem assegurados pelos treinamentos.

Por fim o quinto estudo analisado de Rosa, Vitorreti e Dittrich (2016) que tinha a proposta de compreender a importância do treinamento como ferramenta estratégica na gestão de pessoas para a otimização dos processos da empresa, como forma de melhorar a execução das tarefas diárias, para isso fez-se necessário realizar um estudo de caso como também uma pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa e com coleta de dados através da aplicação de questionário ao gestor e colaboradores da Clínica Urogin.

Os autores puderam identificar a existência de necessidades de treinamento, com isso foram propostas algumas sugestões de melhorias como a implantação de um programa de treinamento e a conscientização da gestora sobre a importância desta ferramenta

para a Clínica Urogin. Os resultados evidenciados por Rosa, Vitorreti e Dittrich (2016) observam que o principal ponto fraco encontrado na Clínica Urogin é a inexistência de um programa de treinamento. Por isso, apresentou dificuldades na comunicação interna, na utilização de tecnologia, no atendimento ao cliente e erros na execução das atividades, assim para realizar novos propósitos para alcançar os seus objetivos foi levantada a importância do treinamento na gestão de pessoas para o crescimento da empresa.

5 Considerações finais

Conclui-se, no entanto, que o objetivo proposto o qual foi identificar a importância do treinamento para o desempenho das empresas quanto ao contexto da vantagem competitiva foi respondido de maneira satisfatória. Fica evidente, por meio dos estudos analisados que, unanimemente os treinamentos se tornaram uma questão essencial para o crescimento e sobrevivência de qualquer empresa.

Foi possível observar que não existe um trabalho de forma periódica quanto aos treinamentos e que alguns dos motivos identificados são a falta de recursos para aplicação do treinamento, como para a contratação de instrutores, também um local apropriado para a realização do mesmo. E por fim a falta de tempo, e dificuldade de liberação de pessoal para treinamentos são fatores que dificultam o desenvolvimento da empresa.

6 Referências

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. de. A **importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de araras**. Revista UNAR (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Disponível em <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

GONCALVES, A.; MOURAO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 45, n. 2, p. 483-513, abr. 2011.

GUELBERT, Marcelo; et al. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf.> Acesso em: 20 jun. de 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MACÊDO, I. I. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MALIK, Ana Maria; BRAGA et al. **Gestão de recursos humanos**. v.9, São Paulo.1998.

MARION, K. **Educação corporativa**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/educacao-corporativa/51529/>. Acesso: 20 jun. de 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MCGEHEE, W. THAYER, P.W. **Training in business andindustry**. New York: Willey. 1961.

MENDES, A. **Capital Humano**: necessidadeessencialàsempresas e diferencialparacompetitividade. www.espacoacademico.com.br, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administraçãode RecursosHumanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROSA, Fabiana Teodoro da; VITORETI, Tânia Cesca; DITTRICH, Magda Ternes. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS**: estudo de caso na clínica UROGIN. 2016. Disponível em <http://www.fucap.edu.br/portal/template/projeto2016/documentos/599861659c37cab9cd8f2b8747974932.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2018.

SILVEIRA, G.F.**Analista de Treinamento**: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem. São Paulo: GRH, 2004.

UHLMANN, Günther W. **Administração Das Teorias Administrativas à Administração Aplicada e Contemporânea.** São Paulo: FTD, 1997.

VOLPE, Renata Araújo; LORUSSO, Carla Bittencourt. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**. 2009. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> Acesso em: 20 jun. de 2018.

WEBER, Max. Economía y sociedad: esbozo de sociologíacomprensiva. Fondo de Cultura Económica, 1964.