



ISBN:978-65-80261-20-8

ANO: 2020

GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos, Pesquisas e Aplicações

Ieso Costa Marques
Organizador

Stricto
ensu
Editora

Ieso Costa Marques

(Organizador)

**GESTÃO DE PESSOAS:
Conceitos, Pesquisas e Aplicações**

Rio Branco - Acre

Stricto Sensu Editora | 2020

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixo Editorial: 80261

Editora Geral: Profa. Msc. Naila Fernanda Sbsczk Pereira Meneguetti

Editor Científico: Prof. Dr. Dionatas Ulises de Oliveira Meneguetti

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof.^a Dra. Ageane Mota da Silva (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Acre)

Prof. Dr. Amilton José Freire de Queiroz (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Edson da Silva (Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri)

Prof. Dr. Francisco Carlos da Silva (Centro Universitário São Lucas)

Prof. Msc. Herley da Luz Brasil (Membro Efetivo da Classe de Juiz Federal)

Prof. Dr. Humberto Hissashi Takeda (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Msc. Jader de Oliveira (Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho)

Prof. Dr. Leandro José Ramos (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Luís Eduardo Maggi (Universidade Federal do Acre)

Prof. Msc. Marco Aurélio de Jesus (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof.^a Dr.^a Mariluce Paes de Souza (Universidade Federal de Rondônia)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Bernarde (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Romeu Paulo Martins Silva (Universidade Federal do Acre)

Prof. Dr. Renato Abreu Lima (Universidade Federal do Amazonas)

Prof. Msc. Renato André Zan (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia)

Prof. Dr. Rodrigo de Jesus Silva (Universidade Federal Rural da Amazônia)

Ficha Catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão de Pessoas: Conceitos, Pesquisas e Aplicações / Ieso Costa Marques
(org.). – Rio Branco : Stricto Sensu, 2020.

191 p. : il.

ISBN: 978-65-80261-20-8

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208

1. Gestão. 2. Pessoas. 3. Conceitos. 4. Pesquisas. 5. Aplicações I. Ieso
Costa Marques. II. Título.

CDD 22. ed. 658.3

Bibliotecária Responsável: Tábata Nunes Tavares Bonin / CRB 11-935

O conteúdo dos capítulos do presente livro, correções e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

É permitido o download deste livro e o compartilhamento do mesmo, desde que sejam atribuídos créditos aos autores e a editora, não sendo permitido a alteração em nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

sseditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Não há dúvidas de que as pessoas de fato representam o maior ativo das organizações. É por meio das pessoas que os objetivos organizacionais são alcançados, sejam eles de qualquer nível – estratégico, tático ou operacional.

Ao mesmo tempo em que se discute intensamente o protagonismo da Revolução 4.0 e da internet das coisas neste limiar do século 21, nota-se também um grande movimento voltado ao desenvolvimento das pessoas.

Particularmente nunca fui tão bombardeado com mensagens relacionadas a desenvolvimento pessoal, coaching, liderança, mentoria, mindset, inovação, despertar do potencial humano, super competências, dentre outras coisas do gênero. Exageros e mercantilismos à parte, é fácil perceber como o capital humano caminha lado a lado com as grandes inovações do mundo do trabalho.

O dinamismo das transformações e demandas em termos de competências tem feito as empresas se posicionem como organizações de aprendizagem, dada as especificidades e complexidades do core business de cada uma delas. Por isso, a necessidade latente de se falar também sobre educação corporativa.

O ambiente organizacional é uma seara infinita de possibilidades de indagações, pesquisas e intervenções. Principalmente pelo fato da estreita relação com o comportamento humano em todas as suas dimensões.

Foi pensando em todas estas questões que nasceu o projeto para a publicação deste livro intitulado “Gestão de Pessoas: conceitos, pesquisas e aplicações.”

Em 2018 o Câmpus Goianésia da Universidade Estadual de Goiás foi o proponente de um curso multidisciplinar de especialização lato sensu em Gestão de Pessoas com ênfase em Educação Corporativa.

O projeto pioneiro em Goiás, e em especial no Vale do São Patrício, oportunizou a formação de mais de 40 profissionais para atuarem na área de gestão de pessoas. A metodologia aplicada no curso desafiou os estudantes a pesquisarem sobre os eixos temáticos discutidos e posteriormente apresentarem resultados capazes de fomentar futuras intervenções nos contextos onde estão inseridos.

Assim este livro oferece uma leitura extremamente rica, estruturada em artigos nas áreas de liderança, qualidade de vida no trabalho, conflito de gerações, clima

organizacional, treinamento, possibilidades de redução de custos e educação corporativa.

Nosso desejo é que as reflexões, pesquisas e sugestões de intervenção apresentadas em cada capítulo possam contribuir para a construção de um processo de gestão de pessoas coerente e competitivo.

Desejo a todos uma ótima leitura!

Ileso Costa Marques

SUMÁRIO

CAPÍTULO. 1..... 09

LIDERANÇA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Henrique Fernandes da Silva (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás - UEG e UniEVANGÉLICA)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.01

CAPÍTULO. 2..... 26

A INFLUÊNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE CERES, GO

Yasmim Agapito da Silveira (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Dario Leopoldino da Costa (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.02

CAPÍTULO. 3..... 41

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA: PERSPECTIVA DOS PROFESSORES

Bruna Helena Rezende Pereira Silva (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

João Gabriel Nunes Modesto (Universidade Estadual de Goiás - UEG e UniCEUB)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.03

CAPÍTULO. 4..... 58

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO A PROFESSORES DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DAS ESCOLAS PARTICULARES NA CIDADE DE GOIANÉSIA, GO

Clara Guimarães Abadia (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás - UEG e UniEVANGÉLICA)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.04

CAPÍTULO.5..... 87

O LÍDER MOTIVADO E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Eni Luiza Moreira Cezar (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Juares Aparecido Domingos (Universidade Estadual de Goiás - UEG e Faculdade Evangélica de Goianésia - FACEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.05

CAPÍTULO. 6.....100

O CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DE HARMONIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Kéllita Gabriella de Sousa Silva (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.06

CAPÍTULO. 7.....114

O IMPACTO DA CULTURA DE CAPACITAÇÕES NO TRADE TURÍSTICO DE PIRENÓPOLIS-GO

Vinicius Mateus Lemes Gonçalves (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Dario Leopoldino da Costa (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.07

CAPÍTULO. 8..... 126

A SÍNDROME DE BORNOUT E SEUS EFEITOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE ACERCA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Lucia Benta Rosa Cruz (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Dario Leopoldino da Costa (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.08

CAPÍTULO. 9..... 138

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA REDUÇÃO DE CUSTOS DA MECANIZAÇÃO AGRÍCOLA

Jamilly Talissa Da Silva Tavares (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Kátia Regina Rodrigues de Oliveira Gouveia (Universidade Federal de Goiás – UFG e Faculdade Evangélica de Goianésia - FACEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.09

CAPÍTULO. 10..... 159

O PROFISSIONAL DE PEDAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DE EMPRESAS

Fabiana Silva Lourenço de Sá Lima (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás - UEG)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.10

CAPÍTULO. 11.....	174
<i>BURNOUT</i> O PROCESSO DE ADOECER E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA	
Tauany Aline Alves França (Universidade Estadual de Goiás - UEG)	
Kátia Regina Rodrigues de Oliveira Gouveia (Universidade Estadual de Goiás – UEG e Faculdade Evangélica de Goianésia - FACEG)	
DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208.11	
ORGANIZADOR.....	190

Capítulo 1

LIDERANÇA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Henrique Fernandes da Silva¹ e Ieso Costa Marques²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Jaraguá, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás, Câmpus Goianésia e Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA), Goiás, Brasil.

RESUMO

O objetivo deste estudo é mostrar a atual situação da gerencial e liderança na micro e pequena empresa em um ambiente específico laboral no exercício da profissão contábil. De que forma uma boa liderança e uma gestão eficaz, pode aumentar o índice de sucesso de uma micro e pequena empresa. Analisar o quanto o líder, e gestor eficiente tem um papel crucial no sucesso de uma organização. Identificar nos escritórios contábeis, qual a real situação destas lideranças. Como método para alcançar este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, buscando em publicações já existentes, referências para construção da fundamentação teórica, e também questionários dirigidos aos líderes e liderados. Ao Final do trabalho ficou demonstrado que o líder tem influencia direta no sucesso da organização e que no caso da micro e pequena empresa esse quadro ainda está muito longe do ideal.

Palavras-chave: Liderança, Colaboradores, Micro e Pequena Empresa.

ABSTRACT

The aim of this study is to show the current situation of management and leadership in micro and small enterprise in a specific work environment in the exercise of the accounting profession. In what way good leadership and effective management can increase the success rate of a small micro enterprise. Analyze how much the leader, and efficient manager plays a crucial role in an organization's success. Identify in the accounting offices, what is the real situation of these leaders. As a method to achieve this objective, a bibliographic research was conducted, seeking in existing publications, references for the construction of theoretical foundation, and also questionnaires directed to leaders and leaders. At the end of the work it was demonstrated that the leader has direct influence on the success of the organization and that in the case of micro and small enterprise this picture is still a long way from ideal.

Keywords: Leadership, Employees, Micro and Small Enterprise.

1. INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas e liderança tem sido um tema que está em bastante discussão no ambiente organizacional. Atualmente as organizações tem buscado valorizar o capital humano, pois sabe que o mesmo é responsável por sua produtividade e qualidade de seus produtos ou serviços.

Entender o papel do líder na organização e de suma importância, pois o mesmo tem a nobre missão de conduzir os demais rumo ao sucesso tanto da empresa, como o de cada membro da equipe. Sendo assim, este artigo tem como problema de pesquisa buscar compreender de que forma uma boa liderança pode influenciar no bom desempenho da organização, voltando-se especificamente para as micro e pequenas empresas.

Em seus objetivos, além de demonstrar os impactos de uma boa liderança, buscou-se também, evidenciar o atual quadro desta gestão na micro e pequena empresa, o que pensa seus líderes, como são vistos pelos seus liderados, e essa relação tem sido saudável, qual o nível de qualidade desta relação.

Como metodologia, buscou-se através da pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, livros e artigos referentes ao tema para dar maior embasamento ao artigo, utilizando-se também de um questionário.

Em um primeiro momento, serão discutidos sobre a visão dos seu líderes e gestores, qual o conteúdo empírico dos mesmos, como pode ser qualificada seu estilo de liderança.

Logo depois, será tratado qual a satisfação dos seus liderados, como os mesmos se sentem em relação a convivência no ambiente de trabalho, os mesmos estão motivados, a forma da liderança e centralizada, O líder tem um perfil inovador.

Posteriormente, será apresentado como uma boa liderança pode incentivar os seus colaboradores, a saírem da sua zona de conforto e pessimismo, demonstrando quando uma liderança e eficaz transforma todo o ambiente da empresa.

Sendo a liderança e a relação entre líder e liderado, uma peça chave no sucesso de qualquer organização, este trabalho procura responder: a liderança na micro e pequena empresa, esta sendo desenvolvida de forma saudável, proporcionando um ambiente de qualidade para os colaboradores, os mesmos se sentem confortáveis com o estilo de liderança aplicado?

2. REVISÃO DE LITERATURA

A influência dos líderes nas micro e pequena empresa é um tema que necessita ser analisado, pois, o líder capacitado conduz de forma brilhante as organizações de forma a atingirem seus objetivos. Porém, as pessoas só se envolvem de forma produtiva se o líder tiver a expertise de inspirá-los e conduzi-los.

Dentro das organizações é importante que cada profissional esteja apto para assim, agregar com suas habilidades e potencialidades, havendo assim a geração de facilidades no processo operacional e gerencial. A organização também deve estar aberta à mudanças, desta forma contribuindo com seu próprio desenvolvimento. Segundo Mazotto (2011), é necessário enxergar o desafio das lideranças como capacidade de olhar os profissionais através de suas potencialidades e possibilidades, e não simplesmente de suas limitações, para assim entender melhor aquilo que o negócio e a gestão podem oferecer e o que se quer realmente das pessoas, fazendo melhor a integração de pessoas certas e lugares certos.

Atualmente, as organizações anseiam por profissionais capacitados não somente com a técnica, mas também com bom comportamento. E os líderes também devem ser qualificados em relações humanas, desenvolvimento de pessoas, comunicação assertiva, entre outras qualidades fundamentais para a compreensão de cada subordinado. Assim, cada líder tem seu determinado perfil que pode ser desenvolvido ao decorrer de sua vivência profissional, mas não pode esquecer que toda pessoa tem uma vida pessoal. Uma característica importante que deve estar presente em todo líder, é a consideração, ou seja, dar créditos aos sentimentos e emoções do colaborador. Nesse sentido, é possível afirmar que:

A consideração é o grau em que a pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalhos caracterizados pela confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos. Um líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável, é disponível (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 362).

A consideração ao estabelecer a relação de trabalho juntamente com a liderança, é uma peça chave nas organizações, pois o líder pode causar tantos efeitos positivos como negativos em sua equipe. É fato que as competências são adquiridas no decorrer da aprendizagem, através de incentivos, estímulos, *feedbacks* construtivos e

treinamentos que possibilitam um desenvolvimento contínuo. Segundo Chiavenato (2010 p. 114), “É fundamental incentivar e desenvolver competências que sejam estratégicas para as pessoas e para a organização. As competências dependem do aprendizado, elas não são inatas.”

Outro desafio para liderança é a singularidade e a disparidade dos membros de sua equipe, sabendo que cada pessoa tem um desempenho, personalidade, habilidades, variações de humor, sentimentos e emoções, mas que precisam ter o mesmo foco e objetivo. Torna-se necessário explorar e desenvolver o potencial de cada subordinado. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 299), “Não existe nenhuma mágica na criação de equipes que garanta a obtenção de sinergia positiva.” Trata-se de constituir tais equipes através de aprendizagem constante, e incentivos para seu desenvolvimento.

2.1 GESTÃO E LIDERANÇA

Segundo Marion (2013) o ato de gerenciar, deve procurar o máximo se aproximar dos princípios científicos, evitando o amadorismo, pelo qual sem dúvida alguma se poderá perder a essência da criatividade. Renisk (1990) cita em sua obra que entre os principais problemas encontrados na condução dos micro e pequenos negócios estão: macroeconomia, concorrência, falta de planejamento etc. O pilar é a incompetência na gestão empresarial, que tem sido o fator preponderante para a mortalidade destas empresas, fato esse já detectado e apontado nas pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016).

Para George Terry (1960), liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Sendo assim uma pessoa pode até ocupar um cargo de liderança, mas se não influencia os pensamentos e as ações das outras, não é líder de fato. Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um indivíduo procure influenciar o comportamento de outro indivíduo, estamos perante o fenômeno da liderança.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem seu referencial teórico estruturado com base em pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória. A pesquisa bibliográfica, segundo expõe Bervian e Cervo (2002), procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas em livros, revistas, artigos que permitem inicialmente a coleta, seleção, análise e interpretação de dados e conceitos relacionados à liderança com foco para as micro e pequenas empresas.

Para melhor compreensão, foram selecionadas duas micro empresas do ramo contábil, na cidade de Goianésia – Goiás, para verificar o nível de contentamento dos colaboradores em relação à sua liderança e a forma que são geridas as tarefas e atividades do dia a dia. Para sigilo das mesmas, foram identificadas como Empresa A e empresa B.

A coleta de dados foi feita através de entrevistas direcionadas aos donos dos empreendimentos, e em seguida foi solicitado aos colaboradores que respondessem a um questionário impresso. O número de participantes totais foi de 11 colaboradores.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa será qualitativa uma vez que ela não aborda resultados numericamente, mas sim as respostas, pensamentos e projeções dos indivíduos que a compõem por meio do método de pesquisa exploratório, uma vez que estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o tema em questão permitindo apresentar um resultado preciso retratado por meio de relatório, levando-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

3.1 FONTES DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos utilizados como fonte de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica no que tange o capítulo “Fundamentação Teórica”, pois este é composto com base disponíveis em sites, artigos, livros e periódicos, leis, ou seja, bibliografia de autores no campo de estudo proposto.

Já para a pesquisa de campo, como fonte da pesquisa tem se como instrumento utilizado o questionário elaborado pelo autor da pesquisa após o cuidado de conhecer o assunto para seleção das questões, limitação em extensão e finalidade ao tema bem

como codificá-las para facilitar a análise de dados, sendo a aplicação do questionário o instrumento de coleta através de perguntas em que o informante escolhe sua opção entre as existentes de forma ordenadas a serem respondidas sem a presença do entrevistador.

Para fundamentação teórica foi utilizada como fonte de pesquisa bibliografias de renomados autores. Já para a pesquisa de campo, foi realizado estudo de caso com a aplicação de um questionário para avaliar como anda a gestão e a liderança nas micro e pequenas empresas, sendo escolhidos para este fim, dois escritórios contábeis na cidade de Goianésia - Goiás.

3.2 COLETA DE DADOS

A população da pesquisa é composta por escritórios, contadores e colaboradores da cidade de Goianésia. A amostra foi composta por profissionais contábeis da cidade, sendo utilizados no total 11 (onze) questionários para coletar os dados, com cinco perguntas de múltipla escolha, além de entrevistas com os responsáveis pela gestão e liderança das organizações. O modelo do questionário usado encontra-se no apêndice “A”.

Para delimitação da população da pesquisa, utilizou-se de dados obtidos junto à delegacia do Conselho Regional de Contabilidade CRC/GO Goianésia. Dos 38 (trinta e oito) escritórios, foram contatados por contato telefônico e envio por e-mail 02 (dois) escritórios no dia 10/06/2019 compreendendo assim 5,27% dos escritórios da cidade. A amostra foi limitada por fator de disponibilidade do autor da pesquisa.

A pesquisa contou com retorno dos questionários respondidos por 02 escritórios, até a data limite para retorno dia 14/06/2019, representando uma amostra qualificadamente diversificada e quantitativamente satisfatória, conferindo assim maior riqueza à análise estatística.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Elaborar um plano de negócios e o ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, servindo como referência, sendo extremamente importante, para a tomada de decisão e diretrizes do negócio, trazendo o mesmo sempre ao seu objetivo principal, não permitindo que o mesmo se perca no

caminho. Segundo Rosa (2004) é onde está descrito os objetivos do negócio, os passos a serem dados, objetivos a serem alcançados, reduzindo riscos e incertezas.

A primeira pergunta direcionada aos líderes proprietários, foi justamente se as diretrizes dos seus escritórios contábeis eram definidas, tomando por base um plano de negócio. O administrador do Escritório A respondeu desconhecer tal ferramenta por isso não tem um elaborado, mas demonstrou sua preocupação com sua gestão, dizendo que mesmo não possuindo um plano de negócio de maneira descritiva, têm diretrizes a serem seguidas e a análise e investimento no campo de gestão e liderança está sempre em voga na tomada de decisão do seu negócio. Informou ainda que investe constantemente em gestão, juntamente com o seu sócio sempre participando de cursos e palestras sobre o assunto.

Em relação ao proprietário do Escritório B, este demonstrou que com sua experiência técnica e seu tempo de quase 40 anos no mercado contábil, não viu a necessidade de se fazer um plano de negócio, mas que tem um foco na gestão sempre procurando gerir os negócios da melhor maneira possível.

A Segunda pergunta foi quanto à importância do grau de escolaridade dos funcionários e do empresário para um melhor desempenho, tanto na produtividade da equipe, como em um melhor atendimento aos clientes.

O proprietário da Empresa A informou que é primordial se ter uma equipe qualificada e sempre atualizada, reconhece, ainda, que é importante que os profissionais possuam formação e conhecimento na área em que atuam, e que estejam em constante atualização, pois a área em questão exige muito.

Reconhece que mesmo tendo bacharel em contabilidade e pós-graduação em gestão, é sempre necessário buscar o conhecimento e se profissionalizar a cada dia mais, pois o mercado se torna cada dia mais profissionalizado e competitivo.

Já o proprietário da empresa B, informou que possui um curso técnico em contabilidade, sendo assim não viu a real necessidade de um curso superior, já que o mesmo pode, com esta qualificação, ser o responsável contábil por estas empresas, e desenvolver seu trabalho normalmente. Entretanto ele também acredita na importância da escolaridade por isso, tem em sua equipe diversos profissionais com curso superior na área.

Segundo ele, sua prática e o tempo na área já contam como fatores importantes, e que mesmo sem curso superior, é possível gerir sua empresa e se manter no mercado.

Conforme citada por Wright (2011) este tipo é o tipo de liderança transacional em que o líder motiva os trabalhadores, através da remuneração pelo seu comprometimento e de seu desempenho, mas vemos que é um perfil de liderança que se restringe ao cumprimento de tarefas, através de ordens que vem da chefia, e que seus chefiados apenas as cumpre.

O líder da Empresa A demonstrou ainda que tem conhecimento sobre estilos de liderança e um grande conhecimento em gestão e administração de empresas, e destacou a importância de se ter uma política de premiação e participação nos resultados, gerando assim uma equipe mais feliz e focada, e que procura incorporar o componente variável na remuneração total dos colaboradores, além da participação nos resultados, o que mostra como fator motivacional dentro da empresa, conforme citados por Xavier, Silva e Nakahara (1999).

O Proprietário da Empresa B, disse que devido a sua formação mais prática e mais voltada a área contábil, não tem conhecimentos voltados a administração moderna, ou sobre estilos de liderança, ou conhecimentos mais voltados a administração de empresas em si. Percebe que é necessário e importante recompensar os funcionários que realizam suas funções corretamente, afirma, porém, que não pode remunerar os mesmos da forma que gostaria, e não é de promover incentivos financeiros, visto que a concorrência e a dificuldade com a valorização dos serviços no mercado. Analisando então as informações prestadas pelo proprietário da Empresa B, fica claro que o mesmo, tem um estilo de liderança transacional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Figura 1 demonstra a respeito da política de remuneração, que é um dos fatores mais importantes, quando estamos falando da gestão de recursos, fica evidenciado que a Empresa A possui 57% de seus colaboradores satisfeitos com o valor do salário recebido em contrapartida do seu trabalho, analisando os dados da Empresa B vemos um nível de satisfação de 50% ou seja metade dos seus colaboradores estão insatisfeitos com sua remuneração.

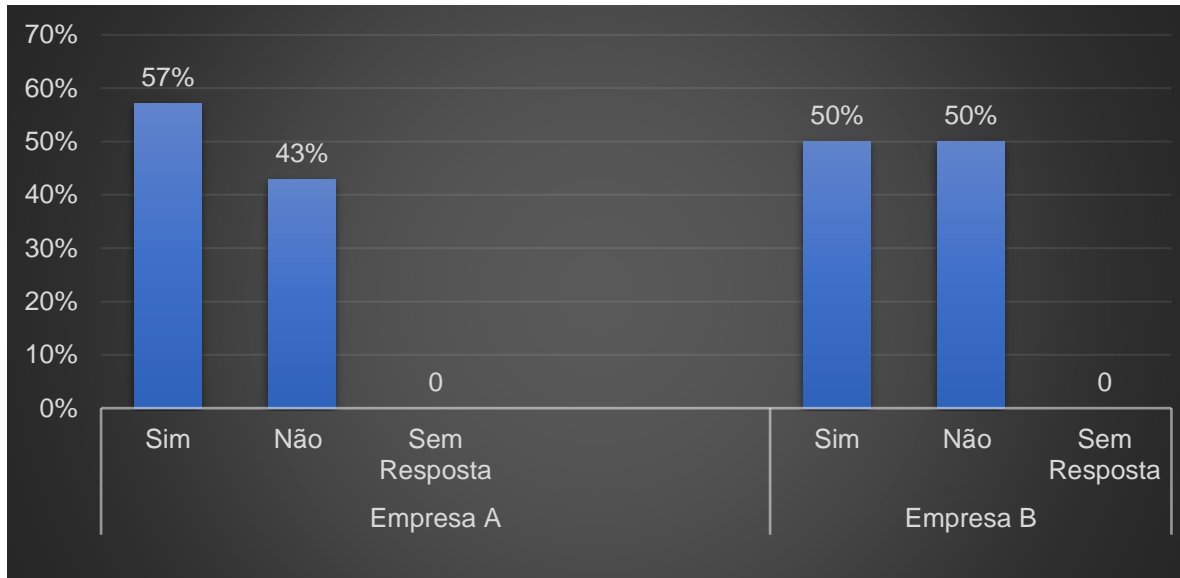


Figura 1. Satisfação dos colaboradores em relação aos seus salários.

Nos últimos anos tem se notado que as empresas têm mudado sua estratégia quanto a remuneração, deixando a remuneração fixa, valor já estipulado no ato da contratação, que não sofre nenhuma alteração, seja por produtividade ou melhor desempenho, e partindo para um modelo mais atual e eficaz, que é a Remuneração Variável, que varia conforme a performance do colaborador, da equipe, ou da organização como um todo, conservando assim seus principais talentos, alcançando os objetivos traçados e proporcionando um desenvolvimento de competências. Elas estão deixando de lado a remuneração fixa, ou seja, o que é obrigatório “salário acrescido de benefícios sociais”, para uma remuneração variável, que está sempre atrelada a metas, ou seja à medição do desempenho.

De acordo com Wright (2011) a finalidade das promoções e gratificações é despertar no colaborador a vontade de fazer a empresa crescer, gerando assim um crescimento uno e sustentável, sem disparidade entre o colaborador e empregador, desta forma ambos crescem juntos, com isso vemos que a valorização e o reconhecimento do esforço dos colaboradores é diretamente proporcional ao aumento da sua motivação e interesse em fazer sempre mais e melhor, levando assim a um sucesso imprescindível para ambos os lados.

É de extrema importância se ter uma política de remuneração bem elaborada, dentro das organizações, pois elas tornam-se um importante diferencial competitivo perante ao mercado. Vemos, então que se torna necessário uma maior preocupação das

duas organizações, com a remuneração de seus colaboradores, pois em ambos os casos estes índices não estão satisfatórios sendo 57% da empresa A, e 50% da empresa B.

A Figura 2, nos informa sobre a convivência no ambiente de trabalho, demonstrando que na Empresa A, 100% dos colaboradores dizem estar satisfeitos com as relações vivenciadas no ambiente de trabalho entre si, e seus gestores, já na empresa B 75% relatam boa convivência, mas 25% dizem estarem insatisfeitos com essa convivência.

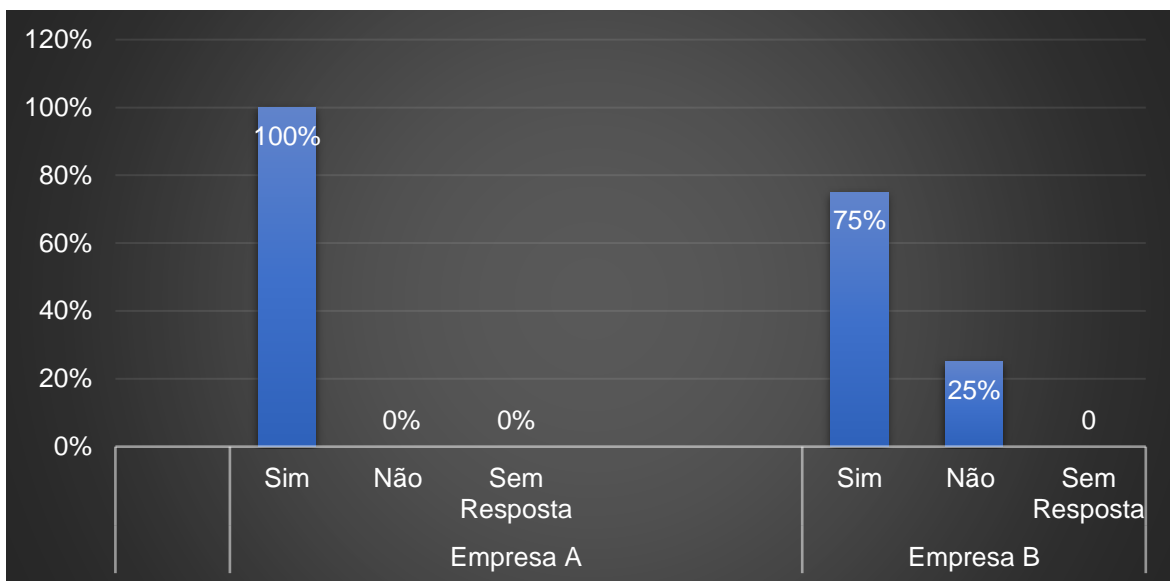


Figura 2. Convivência no Ambiente de Trabalho.

“A vida no trabalho é composta de um cenário no qual atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade são manifestados, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo de lidar com a realidade” (CARVALHO, 2009, p.75). De acordo com o autor a maior parte desse conjunto de reações reflete a história de vida de cada um, configurando a maneira com que a pessoa lida com emoções que permeiam as relações interpessoais. Sendo o homem influenciável e influenciador, cabe ao gestor da organização assumir o compromisso, de tomar providencias eficazes, quanto ao bom funcionamento de um grupo, favorecendo a integração das pessoas, o respeito mútuo, intensificar valores e normas, favorecendo assim uma maior coesão entre as pessoas.

A união de um grupo pelo alcance dos objetivos em comum, quando se a um bom relacionamento entre seus membros, faz com que uma organização cresça, Wright (2011).

Torna se então necessário, que o líder seja acessível, tenha um contato próximo com os liderados, demonstrando aos mesmos que eles são importantes, e que são partes integrantes da organização, e que a mesma deseja sempre seu sucesso e aprendizado.

Para Wright (2011), o ser humano necessita de ser ouvido e quando uma organização consegue demonstrar para o colaborador que o reconhece, e que ele tem um importante valor, isso faz com que o mesmo se esforce ainda mais, pelos objetivos, metas enfim pelo sucesso da organização.

A Figura 3, demonstra a motivação dos colaboradores, na Empresa A, podemos observar que; 100% dos funcionários informaram, estarem motivados em relação ao seu trabalho, quando analisamos os dados da empresa B, fica evidenciado que; 75% dos colaboradores estão motivados e 25% optaram por não responder.

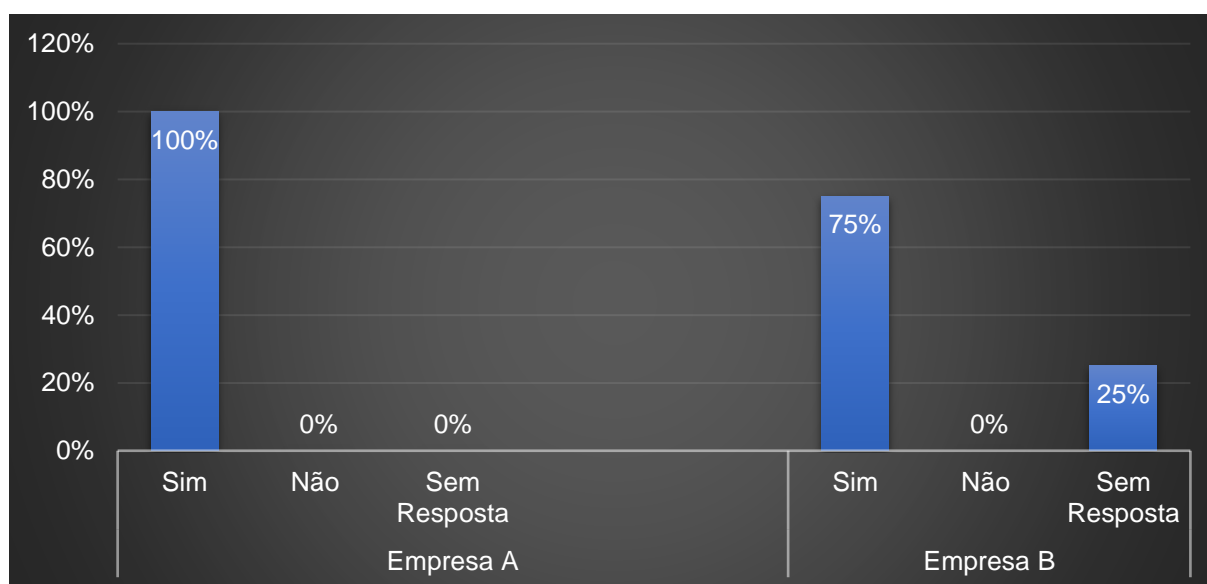


Figura 3. Motivação.

Motivar pessoas sempre foi, e sempre será um dos maiores desafios dentro das organizações, sendo ela um resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação ao longo do tempo. Para os autores Wright (2011) e Dornelas (2007), sempre foi um assunto muito discutido dentro do ambiente organizacional. Pois para os mesmos, sempre que as organizações dispõem de líderes motivadores conseguem um diferencial no mercado, conseguindo assim um desempenho muito mais notável do que as demais.

Uma pesquisa da Right Management consultoria, constatou que empresas com melhor desempenho criam três vezes mais oportunidades de desenvolvimento de carreira aos seus funcionários, ou seja, funcionário motivado proporciona sempre melhores resultados.

Quanto a Figura 4, a percepção dos colaboradores sobre a liderança das empresas pesquisadas, se as mesmas apresentam estilos de liderança centralizada ou descentralizada, a análise dos dados demonstrou que 71% dos colaboradores da Empresa A observam que seus líderes tem um estilo centralizador, outros 29% têm uma visão contrária, vendo os mesmos agindo de forma descentralizadora. Quando se analisa os dados da Empresa B, vemos que há uma divisão do grupo onde metade 50% percebem sua liderança como centralizadora e os outros 50% os veem como uma liderança descentralizada.

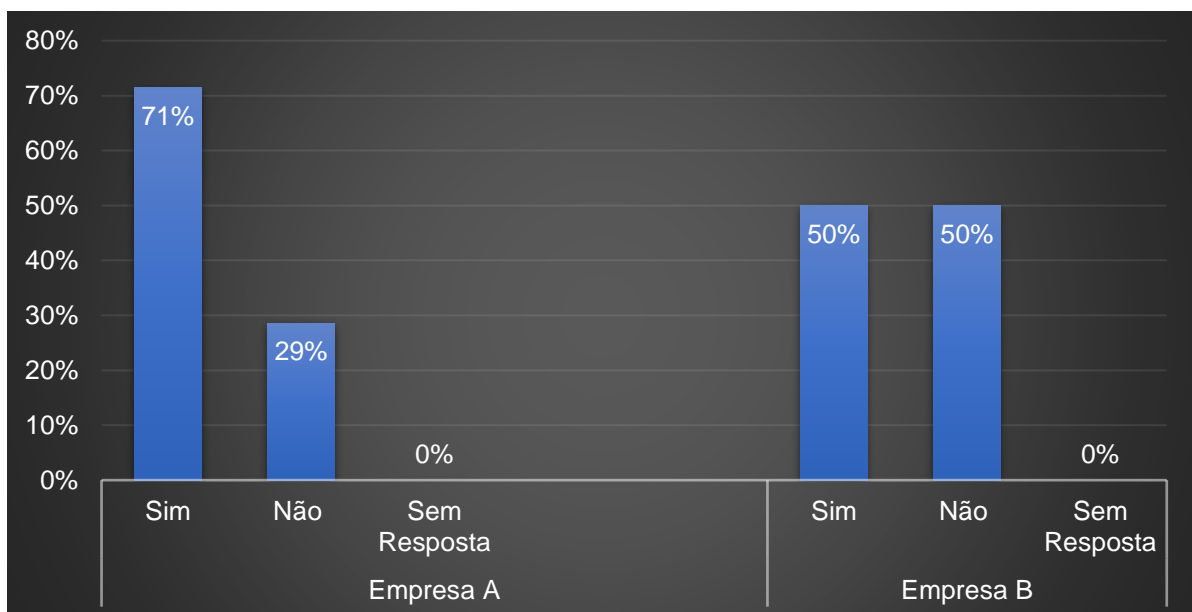


Figura 4. Percepção de Liderança centralizada e descentralizada.

Para Chiavenato (2004), a liderança centralizadora se refere ao sistema implantado na organização, onde todas as decisões da empresa, são por ele tomadas, e em sua maioria não há um *feedback*, ou seja, um retorno aos liderados. Já no modelo de liderança descentralizada a uma descentralização do poder decisório, onde líder faz a delegação de tarefas, sempre motivando e incentivando os profissionais a tomarem decisões, fazendo com que as pessoas se desenvolvam, sob sua responsabilidade, evitando assim o acúmulo de funções. Entretanto, nem sempre é possível promover um

ambiente de autonomia que permita a tomada de decisões e a aplicação de conhecimentos técnicos particulares a cada funcionário. Desta forma, é importante haver um equilíbrio entre centralização-descentralização para que os seus efeitos negativos possam ser minimizados.

Quanto ao que tange ao potencial inovador, a Figura 5 deixou claro de forma expressiva, que 100% dos colaboradores da empresa A, veem seus líderes como gestores dotados de uma capacidade de inovação, sempre em busca de melhores estratégias, para solucionar os problemas que surgem na organização, e atentos às modificações e atualizações do mercado, prontos para inserir nas atividades, aquilo que tem potencial para gerar ganhos à empresa. Já na Empresa B os dados demonstram que 75%, percebem estar mesma inovadora em seus líderes e gestores.

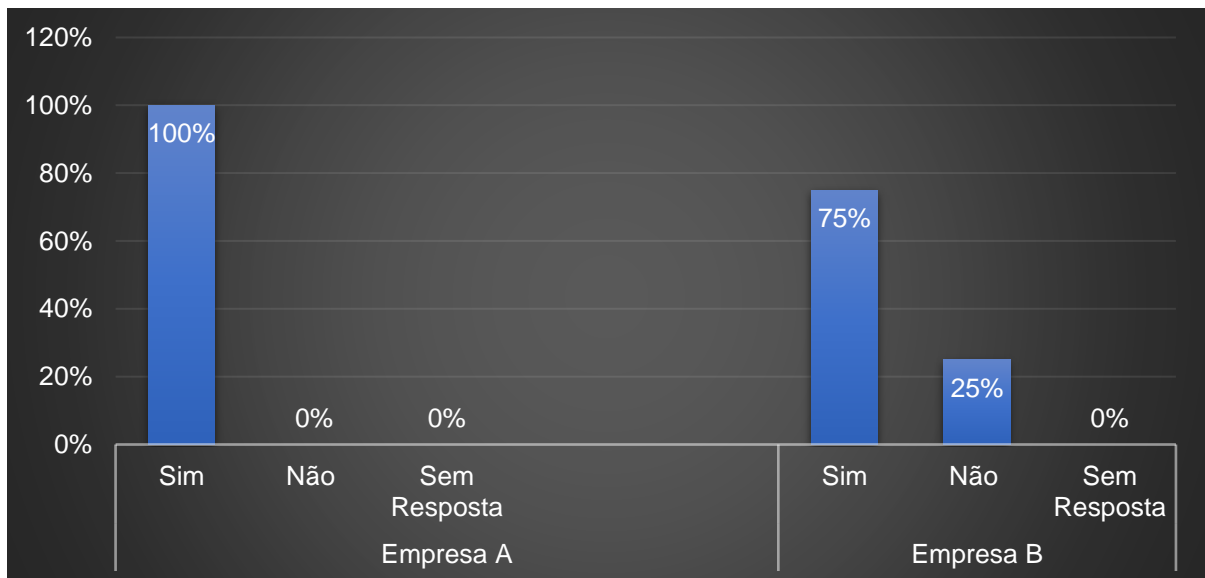


Figura 5. Caráter inovador do líder.

O líder precisa ter uma visão sistêmica da organização, para disseminar valores e conhecimentos aos liderados, ter uma capacidade de inovação, ser dedicado, comprometido e ter uma postura ética, gerenciando os processos para alcançar os objetivos da empresa, motivar seus colaboradores, e servir de inspiração para os membros de sua equipe.

De acordo com Freitas e Rodrigues (2008), o que os líderes ou gestores devem fazer, é estimular, incentivar, provocar a motivação, pois estas séries de ações promovidas, de reconhecimento, aprendizagem e incorporação, feitas por uma liderança motivadora, promovem o duplo benefício, fazendo com que as pessoas se sintam

especiais, e ao mesmo tempo reforçando necessidade de que as mesmas busquem maiores níveis de excelência e eficácia.

Vivemos em um mundo sem fronteiras, totalmente informatizado, onde a velocidade das informações e inovações não tem limites, sendo assim torna-se extremamente necessário que os líderes que buscam excelência, estejam em constante treinamento e aperfeiçoamento, tendo sempre um caráter inovador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste artigo pude concluir que a liderança, nas micro e pequenas empresas, que exercem atividade de prestação de serviços contábeis, é um tema que necessita ser mais trabalhado por tais gestores.

Torna se necessário nestas organizações, deixar de ver a gestão de pessoas como despesas, e passar a ver tais desembolsos como investimento, pois isso contribui diretamente para a formação do capital intelectual dentro das organizações contábeis, fator determinante para o sucesso do escritório.

Chamou-me atenção ao elaborar o referencial teórico o papel do líder para as organizações, pois este profissional tem o poder de conduzir a mesma, a atingir os objetivos definidos, e como o principal fator de “produção” das empresas pesquisadas e o capital intelectual, um líder eficaz e eficiente, que saiba conduzir situações e pessoas, sendo um ótimo gestor, e de fundamental importância, para o sucesso destas organizações.

Com o estudo de caso ocasionado pela pesquisa através dos questionários foi possível analisar a perspectiva de cada colaborador individualmente, quanto à função de gestão de pessoal do escritório onde ficou evidenciado no gráfico 01 que em nenhuma das organizações os funcionários estão 100% satisfeito com a remuneração que recebem logo a satisfação dos mesmos não pode ser restringida ao fator remuneração, apesar de ser um fator motivacional incontestado. Na análise do gráfico 02 e 03 destaca se que 25% dos respondentes na empresa B, alegaram dificuldade convivência e motivação interna, em relação ao gestor, fator preocupante pois equivale a $\frac{1}{4}$ dos funcionários do escritório, e fica o questionamento, essa atitude negativa com relação a gestão não acabaria sendo repassada aos clientes do escritório, através da qualidade

do serviço executado, acredito ser tema para uma próxima pesquisa. No gráfico 04 ficou evidente que os colaboradores são capazes de definir a liderança que possuem, e avaliar suas atitudes, uma vez questionados a questão de centralização ou não da tomada decisão a empresa A 75% afirmou ser centralizada, porém não alegaram divergência no ambiente de trabalho, o que não foi constatado na empresa B que apesar de 50% afirmar que a percepção de liderança é descentralizada, possui 25% de colaboradores insatisfeitos, o que fica justificado no gráfico 05 uma vez que afirmam ser tal gestor não inovador.

Diante do exposto na pesquisa, conclui se que, liderar e gerir pessoas não é uma tarefa fácil, e muito menos simples de ser exercida, daí cabe ao líder, a cada dia buscar novas maneiras de tornar melhor a vida do colaborador dentro da organização, devendo mostrar através de suas atitudes, que na organização contábil, os colaboradores são elementos essenciais, devendo oferecer aos mesmos, um ótimo ambiente organizacional, estrutura hierárquica mais flexível, buscar suprir as necessidade dos mesmos, valorizando os através de uma política de remuneração, que os incentivem e motivem a serem melhores, gerando assim o sucesso de toda a organização.

6. REFERÊNCIAS

ABRAMS, R.M. **Planos de negócios vencedores**: segredos e estratégias para atingir o sucesso. Elsevier, 2010.

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, M.C.N. **Relacionamento Interpessoal**: como preservar o sujeito coletivo. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

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

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004a.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7º edição, Campus, 2004b.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso.** Rio de Janeiro : Campus, 2007.

FARIA, N.A. **Chefia e liderança.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.

FREITAS, N.G.; RODRIGUES, M.G. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional.** 2008. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/147538261/UMA-REFLEXAO-SOBRE-LIDERANCA-E-MOTIVACAO-SOB>>. Acesso em: 27/08/2019.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança.** Ed. Sextante, Rio de Janeiro, 2004.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica.** 7º ed.. Atlas, 2010.

MARQUES, R.J. **Qual é o significado e o conceito de gestor?** 2014. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestaopessoas/qual-significado-conceito-gestor/>>. Acesso em: 09/07/2016.

MARION, J.C.M. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas.** 1º ed. São Paulo, 2013.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3º ed. São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** Atlas, 2010.

MAZOTTO, F.M. **Temos o lugar certo para a pessoa certa?** 2011. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/7554/temos-o-lugar-certo-para-a-pessoa-certa.html/>. Acesso em: 01/06/2019.

PORTAL SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 25/06/2019.

RESNIK, P. **A bíblia da pequena empresa.** Tradução por Maria Claudia Oliveira Santos Ed. Makron 1990.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14. ed. São Paulo: 2011.

ROSA, C.A. **Como elaborar um plano de negócio.** Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

TERRY, G.R. **Principles of Management.** 3ª ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.

WRIGHT, P.L. Administração estratégica conceitos. 12º reimpressão São Paulo Ed/ Atlas 2011.

XAVIER, P.R.; SILVA, M.O.; NAKAHARA, J.M. **Remuneração variável**: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.

Capítulo 2

A INFLUÊNCIA DO PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE CERES, GO

Yasmim Agapito da Silveira¹ e Dario Leopoldino da Costa²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Jaraguá, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

Este estudo de caso busca analisar a influência do papel do líder na gestão de pessoas dentro de um escritório de contabilidade, proporcionando uma discussão sobre conceitos de liderança, gestão de pessoas, conhecimentos, características, competências e habilidades que um líder deve desenvolver para conseguir contribuir com o crescimento da organização. Tendo como objetivo geral promover reflexão acerca da importância do líder motivado para o desenvolvimento organizacional, e objetivos específicos elucidar conceitos de liderança e perceber características esperadas do líder, por meio da pesquisa exploratória e estudo de caso, apresenta um panorama da liderança sob diversas óticas.

Palavras-chave: Gestão, Liderança, Equipe, Organização e Pessoas.

ABSTRACT

This case study seeks to analyze the influence of the leader's role in managing people within an accounting firm, providing a discussion on leadership concepts, people management, knowledge, characteristics, skills and skills that a leader must develop to contribute to the growth of the organization. Having as general objective to promote reflection about the importance of the leader motivated for organizational development, and specific objectives elucidate leadership concepts and perceive expected characteristics of the leader, through research exploratory and case study, presents an overview of leadership from various perspectives.

Keywords: Management, Leadership, Team, Organization and People.

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e com o crescente avanço tecnológico temos cada vez mais o surgimento de empresas que crescem rapidamente necessitando de mão de obra qualificada e de pessoas capazes de liderar equipes, contribuindo para que as organizações alcancem seus objetivos financeiros, sociais e outros, em curto, médio ou longo prazo. Nesse contexto o segredo e a dificuldade é descobrir talentos e ter em sua equipe pessoas com capacidade de adaptação às mudanças e que tenham os seus valores alinhados com os valores da empresa. Para isso, é preciso que o gestor não mande, mas sim lidere seus subordinados tendo em mente que ali existem pessoas que necessitam de ajuda e compreensão. Dentro de um escritório de contabilidade não é diferente. É preciso cuidar de muitas empresas e é necessário ter uma equipe unida e comprometida com o alcance dos resultados esperados.

Com o crescimento acelerado, a velocidade das informações e a concorrência, as empresas têm que fazer o possível e o impossível para melhorar sua competitividade como condição de sobrevivência. Nesse sentido o capital humano se torna o recurso mais importante de uma organização e o papel do líder é fator determinante de crescimento e evolução para os processos.

O líder se relaciona e atua de maneira pessoal com seus colegas de trabalho, ou com seus subordinados imediatos, e estes podem ter comportamentos diferentes em função da sua forma de liderar. Se for de forma positiva, isso pode levar a organização a alcançar excelentes resultados e o líder pode atribuí-los a todos os integrantes que tiveram participação, demonstrando a importância de cada um nos processos. Caso seja uma liderança negativa, que não é transparente, que impõe e não explica, os subordinados podem ter comportamentos de recuo, podem se fechar, ter medo de fazer perguntas, ficarem desmotivados e não se esforçarem para alcançar os objetivos propostos. Isso pode causar frustrações em todos: nos funcionários, no líder, no gestor da empresa e conseqüentemente nos seus clientes.

A gestão de pessoas no contexto corporativo é a área que estuda a ligação e o alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais de cada colaborador. Então, se conseguirmos unir gestão de pessoas com liderança, possivelmente, o líder conseguirá contribuir para o crescimento da organização. Esse estudo de caso em um escritório de contabilidade que será estudado é na cidade de

Ceres-GO e busca analisar como um líder pode contribuir para o crescimento da organização através de seus conhecimentos, sua influência na gestão de pessoas, quais os tipos de exemplos que ele pode dar à sua equipe a fim de contribuir para o crescimento do grupo, se esse profissional consegue ser influente, ser contribuinte e ser influenciador com os conhecimentos adquiridos na graduação ou se ele teve que fazer algum tipo de curso para aprender a liderar, ser disseminador e aprender a gerenciar o capital humano.

Na realidade, a pretensão é avaliar os reflexos da liderança na gestão de pessoas de forma mais humana, um assunto que vem sendo muito estudado nos últimos tempos, onde o capital humano é colocado como o bem mais valioso de uma organização. Diante disto, a primeira seção do artigo trará os conceitos sobre liderança e tipos de liderança conforme os trabalhos dos autores França (2017), Chiavenato (2003), Caravantes (2009), Chiavenato (2005) citado por Souza (2011). Além disso, será discutido sobre Gestão de Pessoas e sua ligação com a liderança baseando-se no estudo do autor Chiavenato (2014). Na segunda seção, serão apresentadas as habilidades, competências, características e qualidades de um líder para desenvolvimento da equipe e apoio à organização, e sobre este aspecto foram utilizados os trabalhos de Maximiano (2000) citado por Souza (2011), Caravantes, et al. (2009) e Jordão (2015). No item metodologia serão apresentados os métodos utilizados para a pesquisa e resultados e no último item, além da apresentação dos resultados da pesquisa exploratória com os líderes da organização, com base em questionários sobre a percepção dos mesmos em relação à liderança que eles exercem sobre os colaboradores; e como a organização os apoia a desempenhar esse papel relacionando com a literatura utilizada no trabalho; com o objetivo de contribuir com futuros líderes da organização e de outras a sempre buscar conhecimento e saber que é possível chegar a um objetivo com a colaboração de todos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Liderança

Liderança é saber conduzir um grupo e fazê-lo alcançar resultados esperados. Dentro de uma organização a liderança é essencial para o crescimento do negócio. Segundo França (2017), o líder é a pessoa que tem a habilidade de motivar e de influenciar seus liderados, a fim, de conduzi-los de forma ética e positiva.

Todas as organizações, sejam elas, pequenas, médias ou grandes, necessitam de uma liderança forte e voltada para o crescimento. É essencial que o líder tenha conhecimento amplo da natureza humana e que tenha paciência para conduzir seus liderados (CHIAVENATO, 2003). De acordo com Chiavenato (2003, p. 157): “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos”.

No desenvolvimento do processo de liderança, nos deparamos com a necessidade de coletar e difundir ideias com todos os envolvidos. Fazer reuniões, dar feedbacks, fazer críticas construtivas ajudam a solidificar as relações e aumentam a confiança e a admiração das pessoas nos gestores, pois, assim eles demonstram que se importam com o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Nesse sentido Caravantes, et al., afirmam:

Liderança é o processo de desenvolver ideias e uma visão, viver de acordo com valores que deem suporte a tais ideias e visão, influenciando terceiros a incorporarem-nas em seus próprios comportamentos, bem como tomar decisões difíceis sobre pessoas e demais recursos (CARAVANTES, et al., 2009, p. 140)

Reavaliar processos, avaliar e direcionar pessoas, extrair o máximo dos recursos disponíveis, alinhar comportamentos, fazer planejamentos e monitorá-los, tudo isso faz parte da liderança e são tarefas complexas, mas com retorno satisfatório. Liderar é trazer as pessoas para mais perto e entender suas necessidades. É unir os objetivos pessoais e profissionais de todos com os da organização, sabendo que realmente os motivam. Se formos analisar, a liderança está presente em todos os tipos de organização humana e em cada um de seus departamentos. Cada líder ou cada organização tem sua forma de liderar e Chiavenato descreve três estilos de liderança, conforme citado por Souza, et al.:

a) Liderança autocrática: o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele;

- b) Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado;
- c) Liderança democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo (CHIAVENATO, 2005, apud SOUZA, et al, 2011, p. 5).

Essa abordagem dos estilos se refere àquilo que o líder faz, se refere ao seu comportamento (CHIAVENATO, 2003). Cada um desses estilos de liderança demonstra como o líder se comporta dentro de uma organização com seus subordinados. Se ele não deixa seu grupo participar das decisões e somente as suas são importantes, sendo autocrático, esse comportamento pode desmotivar a equipe, pois, ao tentar melhorar um processo e essa opinião não sendo aceita, as pessoas pensam ser inferiores e tendem a ficar desmotivadas.

Sendo um líder liberal, somente o grupo toma as decisões, fica à vontade e sem controle, o que pode ser perigoso, pois, ao fazer dessa forma, o líder não tem participação e não acompanha o desenvolvimento das atividades. Nesse caso pode haver desvios de objetivos importantes, metas não concluídas por falta de orientação e foco e talvez, em uma avaliação profunda, esse comportamento ser percebido pelos clientes e isso abalar a confiança que os mesmos depositam na organização, pois, o gestor não precisa se envolver em tudo, porém, tem que estar informado dos processos que estão sendo desenvolvidos no negócio.

O último estilo de liderança proposto pelo autor é o líder democrático, onde se encontra um ambiente de participação e envolvimento, as decisões importantes são tomadas por todos e as opiniões são consideradas e respeitadas, o que incentiva a equipe a dar o seu melhor e ter o sentimento de pertencimento e importância.

É importante o líder sempre observar seus comportamentos e alinhá-los, pois, muitas vezes com a correria do dia-a-dia deixamos passar coisas mínimas que no final fazem grande diferença ou exercer um estilo de liderança que não condiz com o que acreditamos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Pensar sobre a Gestão de Pessoas é colocar o colaborador como parceiro da empresa e não como propriedade dela. Conforme afirma Chiavenato (2014, p. 11) “o grande diferencial e a principal vantagem competitiva da empresa decorre das pessoas

que trabalham nela”. São as pessoas que fazem acontecer, por isso, o capital humano é o maior bem de uma organização. O autor também defende que a Gestão de Pessoas vem para contribuir com o desenvolvimento organizacional, permitindo a colaboração eficaz das pessoas para o atingimento de metas organizacionais e individuais e que os objetivos são variados:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização: significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho.
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: construir o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – significa preparar e capacitar continuamente as pessoas.
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho: antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização.
- Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho.
- Administrar e impulsionar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: toda atividade de GP deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética.
- Construir a melhor equipe e a melhor empresa: não basta cuidar somente das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Fazendo a ligação de liderança com gestão de pessoas, o líder tem papel fundamental, pois, é possível levar a organização à excelência. Então, quanto mais os conhecimentos forem amadurecidos e atualizados pelas pessoas, mais a organização irá se diferenciar no mercado. As preocupações para o futuro devem ser: globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimento, resultados, tecnologia e são as pessoas que vão apoiar as organizações nessas mudanças (CHIAVENATO, 2014).

A Gestão de Pessoas está ligada a tudo dentro de uma organização. É bom tanto para a empresa, como para o colaborador e fazer o gerenciamento dela levará a empresa à um patamar bastante elevado. O ser humano tem um potencial incrível e são as organizações que fazem as engrenagens do mundo girar. Cabe aos gestores de pessoas, pensar sobre isso e aproveitar ao máximo todos os recursos disponíveis.

2.2.1 Habilidades, Competências, Características e Qualidades:

O olhar da organização para um líder envolve a capacidade que ele tem para tomar decisões, gerenciar conflitos, comandar um projeto, difundir uma ideia, ou seja, a forma

que ele conduz suas relações dentro da profissão. Para Maximiano, conforme citação de Souza, et al., as habilidades e competências são:

As qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente. As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo de organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (MAXIMIANO, 2000, apud SOUZA, et al., 2011, p. 5).

Isso significa que não adianta ter conhecimento e habilidades se não tivermos atitude para desempenhar uma tarefa. Por isso, é importante que todos estejam engajados e o líder é o que dá a direção. Deve-se trabalhar para ser um líder com maior potencial e para isso existem alguns traços e características que permitem a comparação de líderes potenciais que, de acordo com Caravantes, et al., são compartilhados pela maioria dos líderes bem-sucedidos:

- Inteligência: apresentam um nível de inteligência geralmente superior ao dos subordinados;
- Maturidade: normalmente apresentam um grau de maturidade mais elevado quando comparado ao de seus liderados;
- Amplitude de interesses: operam com uma variedade de interesses e áreas do conhecimento;
- Alta motivação e necessidade de realização: são altamente voltados para a obtenção de resultados. Quando completam um projeto, já estão se preparando para o próximo. Não dependem de seus subordinados para se motivarem para o alcance de objetivos;
- Honestidade: tendem a ser pessoas íntegras, mostrando coerência entre os valores que incorporam e defendem, e suas práticas organizacionais. Quando isto não ocorre, tal fato é rapidamente detectado pelos subordinados, com consequências danosas tais como *stress*, indecisão e desconfiança, já em curto espaço de tempo (CARAVANTES, et al., 2009, p. 141 e 142).

Essas são características extremamente nobres, que demonstram o quão competente o líder pode ser. Demonstrando, por exemplo, honestidade e disposição, o líder ganha a admiração da equipe que sabe que pode contar com ele para todas as dificuldades. Não é fácil ficar motivado a todo momento, existem dificuldades, processos que demandam trabalho árduo, porém, para quem tem o dever de liderança isso não é um fardo, pois, manter a equipe unida e acreditando no seu propósito é a maior recompensa a ser recebida. Olhar os projetos com entusiasmo, visualizando o resultado final traz possibilidades de traçar melhores maneiras de desenvolvê-los. Um ponto muito importante é o conhecimento, treinar a equipe é fundamental e a busca pelo

conhecimento tem que ser incessante, pois, quanto mais especialista você se torna em um assunto, mais fácil será de resolver possíveis obstáculos.

O líder necessita ter um bom relacionamento com os outros, ter carisma, ser bom ouvinte, saber desenvolver sua equipe, ter uma visão do todo e do futuro, manter ao seu redor pessoas alinhadas e para complementar, o modelo de líder ideal é o que consegue ter o máximo de qualidades, algumas delas são: entusiasmo, integridade, imparcialidade, firmeza, humildade, determinação criatividade, flexibilidade, dinamismo (JORDÃO, 2015).

É interessante ressaltar como as características do líder são cruciais para o desenvolvimento e crescimento de todos. O líder é o que incentiva, é o que coloca todos para cima, que dá bronca na hora certa, que elogia na frente de todos, que desenvolve as ações que a empresa propõe, é o que faz as coisas acontecerem. Por isso, podemos falar um pouco também, sobre a importância de se disseminar os conhecimentos, de se ensinar como liderar, de estudar junto com os colaboradores, para que assim, a organização consiga descobrir cada vez mais líderes motivados e que estejam alinhados com a cultura e os valores da organização. Isso é o verdadeiro segredo da relação organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem por objetivo identificar o papel do líder na gestão de pessoas dentro de uma organização, especificadamente dentro de um escritório de contabilidade. Para isso, buscou-se entender através da literatura explicações e o que os autores dizem sobre liderança, habilidades, competências, características e qualidades de um líder, conceito e aplicação de gestão de pessoas. Na fundamentação teórica foram utilizados artigos científicos, livros e publicações em sites na área de estudo. A abordagem foi de forma qualitativa, pois, não foi necessário utilizar métodos estatísticos na construção do trabalho. A coleta de dados foi através de questionários sobre as experiências vividas na organização. Para analisar os dados o método escolhido foi o estudo de caso, através de pesquisa exploratória, na tentativa de aprofundar as experiências vividas pelos membros da organização e descobrir os tipos de liderança adotados e suas consequências.

Concluídas as análises, foi possível identificar qual o tipo de liderança adotado nessa empresa: autocrático, liberal ou democrático, quais as características, habilidades e competências foram encontradas nos líderes e como isso influencia no desenvolvimento dos indivíduos e da empresa como um todo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa estudada atua no ramo de contabilidade desde 2003, oferecendo serviços e soluções na área contábil ao mercado empresarial. Está inserida no mercado de Microempresas da região de Ceres, com foco na prestação de serviços contábeis na área da saúde, comércio e serviços em geral. Trabalha baseando-se nos pilares de: segurança, comodidade, competência e dinamismo e nos valores: respeito, excelência, crescimento contínuo, ordem e organização, responsabilidade, comprometimento com o próximo e segurança.

O dia a dia em um escritório de contabilidade é bastante turbulento. É um cliente pedindo um recibo de folha de pagamento, férias ou uma rescisão, é outro pedindo uma nota fiscal, uma guia de imposto, um planejamento tributário ou uma demonstração contábil, enfim, são tantas coisas que pode não sobrar tempo para liderar. A equipe do escritório em questão é composta por 15 pessoas, 5 departamentos e cada departamento tem uma pessoa que faz a gestão e lidera a equipe. O interessante para esse estudo é saber como cada líder de departamento pode contribuir para o crescimento do escritório, se eles conseguem fazer cursos, ir a eventos da área, se lhe sobra tempo para contribuir também com a sua equipe, seja para auxiliar, para ajudar em alguma questão específica ou visitar algum cliente. Para isso foram aplicados questionários aos 4 colaboradores que são líderes em seus departamentos sobre como eles se sentem em relação à liderança. Para alcançar o objetivo deste estudo, os resultados serão avaliados por questão realizada.

Os primeiros 2 questionamentos foram sobre a idade dos participantes, há quanto tempo eles exerciam o cargo de liderança e se gostavam do cargo. O primeiro participante tem entre 26 e 35 anos, respondeu: “há 8 meses, gosto sim, pelo fato da evolução que ele está me proporcionando”. O segundo participante respondeu: “5 anos e meio. Gosto muito, pois, a liderança proporciona aprender e ensinar, não é um jogo de

quem faz mais e melhor e sim o que a equipe consegue se unir para fazer o melhor”. O terceiro participante respondeu: “Exerço o cargo há 5 anos, e gosto muito do cargo”. O quarto participante respondeu: “Desde o ano de 2010, eu amo muito o serviço que eu faço, os desafios muitas vezes são muito grandes, mas ao mesmo tempo me impulsiona”. Gostar do seu trabalho é essencial para o bom desenvolvimento das atividades. Conforme Dejourns (2004, p. 1) “o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar.”. Os participantes estão muito satisfeitos com seus cargos, um ponto de destaque merecido a esta questão foi o aprendizado mútuo ao ensinar e o impulsionamento provocado pela função.

O terceiro questionamento foi sobre o que é liderança para os participantes. O participante 1 respondeu: “Liderança é o papel em que a pessoa exerce uma influência sobre os demais, que podem ser positivas ou negativas. Então Líder é uma pessoa que inspira pessoas”. A resposta do participante 2 foi: “Liderar é fazer com que todos da sua equipe sigam um propósito estabelecido não por obrigação, mas motivados por chegar ao objetivo final e querendo ajudar a equipe”. O participante 3 respondeu: “Fazer com que os demais sigam uma ideologia, um método de trabalho, ser referência para os demais”. O participante 4 respondeu: “É conseguir executar os serviços que desempenhar com eficácia e qualidade, conseguir auxiliar os demais com todo conhecimento, estar sempre apto a atender e ensinar, saber lidar com cada um conforme seu perfil, desenvolver e executar da melhor forma possível a execução dos processos, melhorando a produtividade e comprometimento com a instituição e pessoas”. Todas as respostas chegaram bem perto do que Hunter (2009, p. 22) defende como sendo Liderança: “É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Desse modo, é notável que os líderes foram bem treinados e tem aptidão para o desenvolvimento da função, pois entendem de forma contundente sua função e as implicações de sua atuação.

Referente ao quarto questionamento que foi se a organização onde os participantes trabalham os apoiam nas decisões como líderes, as respostas foram bem semelhantes. Todos responderam que sim, são apoiados, desde que essas decisões sejam repassadas com clareza. Conforme o autor Morin (2002, apud MAIO, 2016, p. 12) “o bom

desempenho dos trabalhadores e sua permanência na organização, advêm do sentido que eles percebem em relação ao trabalho”. O colaborador quando se sente apoiado pelo gestor, fica mais confiança para desempenhar seu trabalho.

O quinto questionamento foi para avaliação do estilo de liderança adotado pelo participante e pela organização em que ele trabalha. O participante 1 respondeu: “Democrática – tenho tentado dar autonomia para os liderados e tenho recebido autonomia do líder”. O participante 2 respondeu: “Acredito que, no momento, estou no líder democrático. Não é fácil o caminho, já passei pela fase do líder autocrático e do liberal também, mas a experiência me ensinou que ser democrático é melhor e enriquece a vivência em grupo, fazendo todos se sentirem parte do todo.” A resposta do participante 3 foi: “Sou um líder democrático. E na organização julgo que a liderança também é democrática.” E a resposta do 4 participante foi: “Na atual situação que me encontro acho que fico entre a liderança liberal e liderança democrática.” Percebe-se que todos os participantes responderam serem líderes democráticos e que sua liderança também é assim. Sabe-se que o líder democrático é aquele que facilita o processo e ajuda seus colaboradores a desempenharem seu papel cada vez melhor. Nesse tipo de liderança os colaboradores participam das decisões, sentindo-se importantes na organização como um todo.

O sexto questionamento foi sobre a disponibilidade dos participantes se aperfeiçoarem fazendo cursos, indo a eventos da área ou algum tipo de especialização. Em caso de respostas positivas, qual o último feito. O primeiro participante respondeu: “Sim, faço os que estão sendo oferecidos pelo CRC em nossa área, faço cursos pelo CEFIS, e estou fazendo o curso MAGIC do Paulo Superti (encantamento de clientes), e também começarei a fazer o curso de EXCEL do HASHTAG, curso de SPED FISCAL e curso para ser um ANALISTA FISCAL ambos de Fellipe Guerra, referência nacional no departamento fiscal”. O segundo respondeu: “Na maioria das vezes consigo, com esforço dá pra fazer tudo a tempo. O último curso que fiz foi um básico em excel direcionado para dashboards. A empresa proporciona muitas oportunidades de aperfeiçoamento tanto pessoal quanto profissional e isso ajuda muito. A última aquisição foi de um curso profissional voltado para o excel”. A resposta do terceiro participante foi: “Ultimamente não tenho tido tempo de me aperfeiçoar”. E o quarto respondeu: “Não neste momento”. Encontrar tempo para se aperfeiçoar não é algo fácil. Olhar para algo que tem que ser feito ou escolher fazer um curso de aperfeiçoamento, no primeiro momento é algo

inatingível. Porém, conforme vamos adquirindo conhecimentos, várias oportunidades começam a surgir e quanto mais preparados estamos, mais chance de as aproveitarmos. Duarte et al. (2007, p. 97) defende que “A gestão da informação e do conhecimento facilita o uso da informação empresarial para tomada de decisões, gerando conhecimentos organizacionais”. Assim, quanto mais informação o líder tiver, mais facilmente conseguirá tomar decisões acertadas para a sua equipe, e consequentemente, para a empresa.

Muitas vezes o excesso de atividades acaba prejudicando um colaborador no quesito liderança e a equipe pode sentir falta do seu apoio, e o sétimo questionamento foi sobre essa questão. O primeiro participante respondeu: “Sim, acho que devíamos ter a equipe que faz o operacional, e termos uma equipe de planejamento, aproximação com o cliente e de tomada de decisão que não estaríamos envolvidos na máquina operacional, ajudando no operacional via conselhos e tomada de decisão, mas não como uma pessoa que faz o operacional”. A resposta do segundo participante foi: “Sim, acredito que as tarefas no dia de obrigações mesmo e urgências que aparecem atrapalham na missão de liderar, minha equipe me ajuda muito, mas tenho esse sentimento que eles sentem minha ausência em vários momentos. Talvez uma solução seria ter uma equipe que não fique tão focada no operacional, para ajudar na gestão, encantamento de clientes, propor ideias, etc”. Para o terceiro participante: “A correria atrapalha porque nos impossibilita de acompanhar a evolução da equipe, haja visto que 100% do tempo vai para o operacional.” O quarto participante respondeu: “sim e muito”. Essa pergunta foi muito interessante, pois, todos os participantes colocaram que sentem essa deficiência na sua liderança e também que ainda fazem muito o operacional, não sobrando tempo para auxiliar a empresa na geração de ideias, na gestão, na conquista de clientes. A empresa deve avaliar suas prioridades e em algum momento pode conseguir direcionar uma equipe somente para esse fim, visto que se trata ainda de uma pequena empresa, talvez, neste instante não consiga, mas deve ser um anseio da organização.

No oitavo questionamento foi sobre a experiência mais marcante sobre liderança vivida e como a equipe auxiliou o participante. O primeiro participante respondeu: “Foi recentemente, quando entraram diversas empresas no nosso escritório, e eu estava realmente preocupado com a situação, e o departamento chegou em mim, me dando apoio e dizendo que estávamos todos juntos que conseguiríamos com união, isso me

deixou bastante feliz comigo e com eles. A união aumentou muito após isso”. A resposta do segundo foi: “Tem muitas situações que me marcaram, mas tem duas mais recentes que me marcaram muito, uma delas foi quando o nosso gestor pediu o apoio da equipe em uma determinada obrigação que não dava para adiar. Isso mostra que a união faz a força”. O terceiro participante respondeu: “A experiência como líder se deu no novo projeto que o escritório está desempenhando, que trata-se do “onboarding”, onde toda a equipe tem que estar em sincronia para um acompanhamento perfeito do cliente”. E o quarto respondeu que foi: “No departamento nos últimos anos estamos passando por várias mudanças, mais marcante foi o ESOCIAL e sem a ajuda e desempenho da minha equipe seria impossível”. Saber qual desafio dar ao seu liderado, através dos conhecimentos existentes e os que precisam ser adquiridos não é tarefa difícil para um bom líder (MELO et al., 2012). E cada novo desafio é um combustível para tornar a equipe mais unida e competente para vencer todas as dificuldades, isso é o que vimos nas respostas dos participantes. Por isso, é importante sempre observar os anseios dos colaboradores e observar o dia a dia dos mesmos, a fim de identificar pontos de melhoria e crescimento alinhados à realidade da organização, isso pode trazer *feedbacks* positivos e a possibilidade de melhorar questões antes não discutidas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos no decorrer do trabalho o papel do líder na gestão de pessoas refere-se ao comportamento dele em relação aos acontecimentos do cotidiano. Saber lidar com as pessoas, entender o que cada um deseja, alinhado com os objetivos organizacionais, ser educado, ter compromisso, procurar se aperfeiçoar, ser auto motivado, honesto consigo e com a equipe e saber lidar com os problemas, são habilidades, atitudes e conhecimentos que podem e devem ser desenvolvidos tanto para quem já está em um cargo de liderança, quanto para quem pretende começar a trajetória como líder. A liderança pode ser aprendida. Uma pessoa não nasce com o dom de liderar, porém, se no seu interior houver vontade de aprender e buscar mais e melhor, ela conseguirá ser um excelente líder. As organizações são muito carentes de pessoas que realmente “pertencem” à elas e para liderar é necessário vestir a camisa e buscar o melhor. Com

os avanços da tecnologia e a constante competitividade tudo muda o tempo todo e temos que ter a flexibilidade e a capacidade de nos adaptarmos à essas mudanças.

O desenvolvimento teórico da pesquisa possibilitou a consolidação dos conceitos apresentados sobre liderança, sobre estilos de liderança, algumas habilidades e características que podem ser desenvolvidas pelo líder, a ligação com a gestão de pessoas e isso foi fundamental para analisarmos a pesquisa coletada com os líderes dessa organização.

Diante do exposto, conclui-se que o caminho a ser traçado pelos líderes é longo, mas ter uma equipe e ver o crescimento de cada um é gratificante. É um alerta também para as organizações começarem a ouvir mais seus colaboradores a fim de trazer enriquecimento e competitividade no mercado, afinal, quanto mais pessoas pensando sobre o mesmo assunto com opiniões diversificadas, melhores são os resultados e mais longe podem chegar. O líder deve estar ciente da importância de sua atuação e buscar ser exemplo para seus liderados, visto que sua influência pode modificar o clima organizacional positiva ou negativamente, e com isso promover o sucesso ou fracasso da organização. A caminhada começa com o primeiro passo e a retribuição para o esforço despendido traz uma recompensa muito maior do que se pode imaginar.

6. REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G.R.; et al. **Comunicação e Comportamento Organizacional**. 3 ed. 8 reimpressão. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 4ª ed.

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

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n3/v14n3a03.pdf>>. Acesso em: 31/05/2019.

DUARTE, E.N.; et al. **Gestão da Informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação**. Disponível em: <<https://cin.ufpe.br/~psgmn/Gestao%20da%20Informacao%20e%20do%20Conhecimento%20-%20GIC/Artigos/1%20-%20503-2277-1-PB.pdf>>. Acesso em: 13/07/2019.

FRANÇA, S. **O que é Liderança?** Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca>>. Acesso em: 31/05/2019.

HUNTER, J.C. **O Monge e o Executivo** – Uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

JORDÃO, S. **Liderando nas empresas num mundo em mudanças constantes**. Disponível em: <<http://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=452>>. Acesso em: 03/08/2019.

LIMA, L.; et al. **Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de saúde da atenção básica**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ean/v18n1/1414-8145-ean-18-01-0017.pdf>>. Acesso em: 23/08/2019.

MELO, F.A.L.; et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 14/07/2019.

MAIO, T.L. **A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações**. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15221/1/ISG_Tiago_Leite_Maio.pdf>. Acesso em: 27/08/2019.

SOUZA, G.S.; et al. **Estilos de liderança: Estudo de caso Vale do Rio Doce**. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/documentos/1582-estilos-lideranca-estudo-de-caso-vale-do-rio-doce/file>>. Acesso em: 26/05/2019.

Capítulo 3

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA: PERSPECTIVA DOS PROFESSORES

Bruna Helena Rezende Pereira Silva¹ e João Gabriel Nunes Modesto²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Goianésia, Goiás, Brasil.

2. Centro Universitário de Brasília (UnICEUB) e Universidade Estadual de Goiás (UEG), Goiás, Brasil.

RESUMO

A educação é um campo amplo que envolve diversas pessoas. O atual contexto tem exigido da educação diversas transformações, entre elas, encontra-se a forma de conduzir a escola, o modelo de gestão que será exercido. Portanto, desenvolveu-se o presente estudo com o objetivo de analisar, dentro do campo educacional, quais os reflexos da gestão educacional na atuação do professor e nos resultados educacionais alcançados. Como recurso metodológico para este estudo, foi desenvolvida pesquisa exploratória, com roteiro de entrevista semiestruturado, aliado à pesquisa bibliográfica. Conclui-se que tanto diante dos autores pesquisados, como da pesquisa de campo desenvolvida, o modelo de gestão possui impacto direto na educação e nos envolvidos no processo de ensino aprendizagem, onde uma gestão transformacional e democrática resultará em melhores resultados por envolver a todos, tanto os profissionais como a comunidade escolar, obtendo assim, resultados significativos.

Palavras-Chaves: Gestão Escolar e Gestão Transformacional.

ABSTRACT

Education is a broad field that involves many people. The contemporary context has required several changes in education; among them is the way to conduct school and the management model which will be exercised. Thus, the present study was developed aiming analyzing, within the educational field, what are the impacts of the educational management in teachers' performance and on the educational outcomes achieved. As a methodological resource, an exploratory research was developed, with a semi-structured interview script, coupled with the bibliographic search. It is concluded that both in the face of authors surveyed and the field research developed, the school management model directly impacts education and those involved in the teaching-learning process, in which a transformational and democratic management will bring better results by involving everyone, both professionals and the school community, thus obtaining significant results.

Keywords: School Management and Transformational Management.

1. INTRODUÇÃO

O atual contexto educacional tem proporcionado à escola novas demandas a serem enfrentadas, provocadas pela necessidade frente à viabilização da democratização da escola, tornando-a uma instituição aberta à comunidade e que busca qualidade e igualdade de ensino para todos. No entanto, a participação da comunidade na escolha dos gestores nem sempre tem significado uma parceria concreta entre escola e a população.

As práticas escolares, motivadas por uma sociedade que se transforma a cada instante com a globalização, a utilização de tecnologias avançadas e a nova legislação vigente para a educação, levam a diversos desafios que devem ser vencidos pela escola e sua comunidade, buscando uma compreensão de processos que definem a escola, em seus diversos aspectos, como a atuação do gestor, do professor e consequentemente a aquisição de aprendizagem pelo aluno.

A atuação do gestor deve ser pautada na busca de promover a aprendizagem e formação dos alunos de maneira integral e satisfatória, demonstrando capacidade de organização, orientação e liderança diante das atuações e ações realizadas pela escola e sua equipe. Buscando sempre o crescimento de cada um, motivando e mantendo a união da equipe escolar.

A educação é um campo amplo, que envolve diversos indivíduos. Portanto, torna-se necessário o desenvolvimento de uma gestão em que todos sejam sujeitos ativos e participantes. A direção dentro da escola deve contribuir de maneira significativa para que a educação alcance os objetivos atendendo suas demandas e especificidades.

Atualmente, a gestão educacional vem ganhando ênfase dentro da visão democrática, buscando desenvolver um processo em que toda a comunidade escolar - professores, pais, estudantes e funcionários – colabore. Esta participação ocorre em todas as áreas da gestão, planejamento, desenvolvimento, avaliação, construção de projetos e regulamentos.

O professor possui papel essencial na educação, sendo sua atuação fundamental para que os objetivos educacionais sejam alcançados. O educador precisa estar sempre atualizado, ativo, participante, buscar recursos criativos e inovadores para o bom desenvolvimento do seu trabalho. Diante disso, a gestão desenvolvida dentro da escola irá influenciar diretamente na ação do professor, suas opções de trabalho, e a saúde do

mesmo, tendo em vista que a saúde do educador é um fator preocupante na educação, pois o stress, a grande demanda de serviço e as cobranças têm levado muitos profissionais a terem a sua qualidade de vida comprometida, levando a diversas patologias, relacionados ao sofrimento, como a Síndrome de Burnout.

A educação objetiva a aprendizagem integral dos alunos, desenvolvendo aspectos cognitivos, sociais, físicos e afetivos do educando. A gestão escolar precisa caminhar de forma a facilitar e proporcionar esse processo. Frente ao exposto o objetivo desse presente estudo é analisar as dimensões da gestão escolar, compreendendo como ela se efetiva em suas diferentes possibilidades de atuação, bem como qual seu impacto no trabalho a ser desenvolvido pela equipe escolar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR

2.1.1 Breve conceituação de gestão

A gestão de pessoas é uma importante ferramenta para o sucesso da organização. Por muito tempo, essa área era vista apenas como um setor que só dava despesas para as empresas, mas ela compõe o início de um processo de gestão, é onde se avalia, desenvolve e capacita o colaborador para uma maior qualidade no desempenho de suas atividades, levando a empresa a uma maior produtividade. O capital humano é essencial dentro de uma instituição e cada dia a gestão de pessoas ganha mais espaço no mundo corporativo, tendo caráter estratégico nos negócios. Não é fácil administrar pessoas, portanto, os profissionais devem ser cada vez mais capacitados para essa função.

Apesar de uma concepção negativa inicial, ao longo da história, a gestão de pessoas foi se transformando. Quando ocorreu a Segunda Revolução Industrial, os empresários perceberam a necessidade de melhorar e aperfeiçoar seus procedimentos. A Teoria da Burocracia e a Teoria Clássica da Administração levaram o processo de gestão de pessoas a ser padronizado, onde o autoritarismo e o mecanicismo eram presentes (CALDAS et al., 2015).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a transformação dentro das empresas passou a ser mais intensa, surgindo assim a Teoria Neoclássica, onde sua estrutura passou a ser mais flexível e funcional, buscando maior produtividade. Apesar de todas essas mudanças, o processo continuou lento e rígido. Com os anos e as conquistas feitas, as instituições começaram a implementar a área de gestão de pessoas, visando desenvolver pessoas e setores das empresas, adquirindo assim, maior produtividade, buscando profissionais pelas suas qualificações, incentivando e motivando o colaborador (MELO et al., 2012).

Segundo Vilas et al. (2009), a partir dessas mudanças, o funcionário capacitado e qualificado passou a ser visto como um aliado para a instituição, dotado de inteligência, habilidades e conhecimentos, não apenas visto de forma mecanicista.

2.1.2 A gestão no contexto educacional

Nas últimas décadas, as pessoas têm mudado seu modo de ver e entender o mundo, deixando para trás concepções antigas, como o autoritarismo, a centralização e o conservadorismo, buscando tendências e caminhos diferenciados como a participação, a interação e a democracia (apesar de recentemente ser observado uma crescente onda de autoritarismo no país), trazendo, assim, novos modelos de gestão e organização social, tanto dentro como fora da escola. A educação hoje está no centro das atenções, pois nota-se que em uma sociedade globalizada, o conhecimento é de grande valor para o desenvolvimento da sociedade, e uma maneira de garantir qualidade de vida às pessoas (LUCK, 2000).

Diante dessas mudanças, o modelo de direção escolar em que o diretor era imposto pelos órgãos superiores, não possuindo voz própria, em que seu papel era o de guardião e gerente, devendo repassar informações, supervisionar, controlar, conduzir a escola, seguindo as normas propostas pelo sistema, acabou sofrendo alterações. O bom diretor antes era o que cumpria suas obrigações plenamente, garantindo que a escola não fugisse às normas pré-estabelecidas. Nesse momento, a clientela da escola era mais homogênea, a educação não era para todos. Os participantes da escola deveriam aceitar os modelos e regras impostas. Portanto, em caso de contradições e conflitos, eram eliminados. Essa característica da educação é um dos fatores que contribuíam para a evasão escolar.

Com o conhecimento da política educacional de seu povo e dos deveres de administrador. [...] (O diretor) defende a política de educação estabelecida, interpreta-a, realiza-a em sua esfera com inteligência e lealdade. [...] Sua ação não se limita, porém a administração, ela é também de orientação ou de cooperação como o orientador. Em qualquer dos casos é preciosa e indispensável. [...] É então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige, o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações e prol da obra educacional da comunidade (LEÃO, 1953, p. 107 a 109).

O diretor, diante dessa função de controle e fiscalização das ações, em uma instituição que segue o modelo de gestão hierárquica e linear, acaba não permitindo a descentralização de decisões, fazendo com que caiba ao mesmo o papel de cumprir as determinações que lhes são impostas. Peixoto (1999) diz que esse quadro configura-se dentro de uma estrutura estatal que, revestida de uma aparente descentralização, possui como característica principal a produção de regulamentações em nível central e torna-se necessário seu cumprimento, obedecendo a uma escala hierárquica de poder. Portanto, a estrutura estatal exerce influências na escola e no seu modelo de gestão. Segundo o mesmo autor,

“[...] a descentralização pode, muitas vezes, ser um elemento que contribui para aumentar a participação nos processos decisórios de determinados indivíduos ou grupos em detrimento da população em geral, a política de descentralização aqui realizada favoreceu a concentração de recursos e de poder não a democratização da gestão da educação” (PEIXOTO, 1999, p. 105).

A década de 1930 se constituiu em momento importante para a educação e, conseqüentemente, para a gestão escolar. Esse período também foi significativo para o Brasil, pois é caracterizado pelo início do processo de industrialização e urbanização. Muitas mudanças na educação iniciaram com movimentos que visavam à transformação educacional e sua democratização. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, em 1932, foi um documento que se preocupou com a situação da gestão escolar no Brasil. Ele criticava o modo de resolução de problemas, propunha a necessidade de criar medidas objetivando a busca de processos eficazes para a educação através da administração escolar. O documento retrata também a preocupação com a falta de autonomia das instituições de ensino, que se encontravam submetidas aos interesses de outros, não atendendo às necessidades da educação,

Toda a impotência manifesta do sistema escolar atual e a insuficiência das soluções dadas às questões de caráter educativo não provam senão o desastre irreparável que resulta, para a educação pública, de influências e intervenções estranhas que conseguiram sujeitá-la a seus ideais secundários e interesses subalternos. Daí decorre a necessidade de uma ampla autonomia técnica,

administrativa e econômica, com que os técnicos e educadores, que têm a responsabilidade e devem ter, por isto, a direção e administração da função educacional, tenham assegurados os meios materiais para poderem realizá-la (MANIFESTO DOS PIONEIROS DA EDUCAÇÃO NOVA, 1984).

A partir de documentos e movimentos como o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, a gestão escolar passou a ser alvo de preocupação das políticas educacionais, e começa-se a aprovar as primeiras regulamentações com o intuito de exigir profissionais qualificados para atuarem como gestores escolares. Teixeira (1961) demonstra preocupação com a formação do diretor de escola, onde ele critica o descaso com a administração escolar, afirmando que não é qualquer pessoa que pode dirigir uma escola e administrar o ensino. Para Teixeira, as ampliações da escola levam a uma complexidade maior, portanto, o gestor escolar precisa ser bem preparado, para uma maior consciência profissional e atuação, buscando melhor desenvolvimento do ensino. Diante disso, não cabe ao diretor a função de apenas administrar a escola, mas também promover condições favoráveis para que o professor tenha uma atuação ativa e capacitada.

Durante a ditadura militar, a administração escolar permaneceu centralizadora. Ao final desse período, houve uma maior abertura aos mercados externos, o Brasil passou por diversas transformações sociais, políticas, e econômicas, afetando outras áreas como cultura, trabalho, educação e movimentos sociais. Na educação, algumas mudanças começaram a ser perceptíveis, gradativamente, foi transferida para as escolas autonomia para a tomada de decisões, levando um processo democrático de resoluções de problemas dentro da instituição de ensino, possibilitando a participação da comunidade dentro da escola. Nesse contexto, os diretores escolares são formadores de opinião. A Constituição Federal de 1988 subsidia legalmente a redemocratização nacional, iniciando um novo capítulo para a educação, pois a mesma define a educação como um direito social e determina que haja eleições diretas nas escolas para diretores. Pinheiros (1996) ressalta que a nova Constituição federal, de todas as já elaboradas no Brasil, foi a que mais houve participação da sociedade.

No Brasil, surgem novas temáticas a serem discutidas e vivenciadas em variadas áreas, os temas em discussão passam a ser a globalização, mundialização dos capitais, avanços tecnológicos, desemprego, violência, meio ambiente, inclusão, cidadania, multiculturalismo, entre outros. Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, visando

buscar melhorias para a educação. No governo de Luís Inácio Lula da Silva, a educação ganhou centralidade. Vários programas são criados buscando facilitar o acesso e permanência na educação, fortalecendo os laços entre escolarização, trabalho, produtividade, serviços e mercado. Azevedo, (2004, p. 22), afirma que,

“No contexto da (des) regulação neoliberal, a educação ganhou centralidades. Por um lado, devido à base que representa para os processos ao desenvolvimento científico e tecnológico, num quadro em que a ciência e a tecnologia, elas próprias transforma-se paulatinamente em forças produtivas.(....) Como vem registrando a literatura pertinente, as reformas educacionais operadas mundialmente têm em comum a tentativa de melhorar as economias nacionais pelo fortalecimento dos laços entre escolarização, trabalho, produtividade, serviços e mercado.”

Diante dessa nova realidade, a escola passa a ganhar autonomia escolar, pois se entende que esse é um ambiente ativo, dinâmico, composto por diferentes agentes sociais que possuem experiências e expectativas de vida distintas, buscando construir um espaço aberto, cooperativo, participativo, democrático, solidário. A administração escolar diante dessa nova visão passa a ser gestão escolar, mostrando uma mudança em todo o processo de descentralização, participação e autonomia, levando a todos os envolvidos na educação a serem ativos nas decisões. A gestão é mais ampla que a administração, nela se insere estratégias e não somente a gerência. Para Luck (2000, p. 3) “A gestão está associada ao fortalecimento da ideia de democratização do processo pedagógico, entendida com participação de todos nas decisões e na sua efetivação”.

A gestão escolar deve proporcionar um clima agradável. Tudo que é desenvolvido pelo gestor irá afetar a educação como um todo, exercendo grande influência sobre o comportamento e maneiras de atuação do professor. O professor possui função pedagógica e social, sendo necessário que trabalhe para desenvolver o aluno em sua totalidade. Para tanto, torna-se essencial seu envolvimento na gestão escolar para que sua atuação seja mais prazerosa e menos penosa. Todos esses aspectos que envolvem a realização do trabalho do educador, têm levado o mesmo a ter sua saúde comprometida, configurando um quadro problemático. Diante disso diversos profissionais abandonam a carreira ou enfrentam problemas de saúde, tornando necessário estudar a vinculação entre o trabalho a ser desenvolvido pelo professor e o processo de saúde do mesmo.

Outro aspecto relevante, que a gestão escolar influencia, envolve os resultados obtidos pelos alunos. A educação tem por objetivo a formação integral do aluno, o

sistema educacional deve se adaptar às necessidades e particularidades do educando. Quando a escola possui uma gestão participativa, onde todos os envolvidos possuem autonomia, a realidade do aluno se torna um dos fatores que influenciam o modelo de trabalho desenvolvido, buscando alcançar melhores resultados, motivando o educando a estar mais próximo da escola, levando-o a ter melhores resultados. Segundo Vygotsky (1991, p. 101), “aprendizado não é desenvolvimento, o aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer”.

O gestor educacional é um líder de grande influência e relevância dentro da instituição escolar, em que sua atuação contribui para que a educação cresça e atinja resultados satisfatórios e significativos. O gestor possui um papel importante na construção de uma educação de qualidade. O mesmo não deve trabalhar sozinho, sendo preciso uma gestão organizada, planejada, com autonomia e participação de todos os envolvidos na educação, como: professores, servidores, pais e alunos, formando uma equipe que objetiva a criação de estratégias e mudanças, levando a aprendizagem eficiente contribuindo para o crescimento integral do aluno.

2.1.3 Liderança transformacional

Liderar é maneira ou ato de influenciar as pessoas a sua volta a executarem atividades com o máximo de empenho, com cooperação, visando alcançar os objetivos estabelecidos (WRIGHT, 2011). Em todas as áreas de uma organização (o que inclui as escolas) se faz necessário uma boa liderança. Os gestores são responsáveis por liderar e garantir bom desempenho dentro das instituições.

A liderança estratégica é muito importante e cada vez mais presente nas organizações. Existem diversos perfis de líderes como exigente, nato, liberal, social, inovador, herdeiro, entre outros. França (2006) afirma que liderança é planejamento, desenvolvimento, mudança, direcionamento, onde as atividades a serem desenvolvidas irão diferenciar de acordo com o ambiente empresarial.

Dentre diferentes tipos de liderança, tem se destacado atualmente a liderança transformacional. O gestor na liderança transformacional possui a habilidade de mudar o ambiente em que atua, soluciona problemas complexos, é visionário, comprometido com a equipe e busca novas estratégias. Segundo Marques (2016), a liderança

transformacional possui características como a descentralização das funções, onde os colaboradores podem tomar decisões em diversas situações sem consultar o líder; percebe as competências dos funcionários, permitindo sua participação efetiva na empresa e considera suas ideias; possui espírito motivador, busca sempre melhorias no trabalho, motivam e inspiram sua equipe, pois acreditam que assim a empresa cresce.

Segundo Dornelas (2007), muitos líderes de sucesso não fizeram um planejamento mas analisaram o mercado, trabalharam em equipe, desenvolveram uma visão estratégica. Uma liderança adequada traça metas para serem alcançadas desenvolvendo um trabalho em equipe. Para Wright (2011), o líder deve ser aberto ao novo, incentivador do crescimento dos seus colaboradores, buscar o melhor para a organização e o ambiente de trabalho, motivar os funcionários a trabalhar e a crescer com a organização, propiciando assim, trabalho mais eficiente e eficaz. O gestor transformacional identifica as necessidades humanas, estabelece valores e padrões, orientando e conduzindo para que haja um verdadeiro comprometimento dos colaboradores, estando atento a mudanças necessárias para melhor atender aos clientes, qualidade dos produtos, inovações de mercado.

Uma das características principais da liderança transformacional é a descentralização, onde os colaboradores terão autonomia para tomar decisões sem necessitar consultar o gestor em todos os momentos. Portanto, as instituições necessitam de líderes que irão fazer a diferença. Segundo Marques (2016), sete habilidades devem estar presentes no comportamento do líder inovador, sendo elas, autoconhecimento, visão estratégica, maximização de valores, buscar experiências desafiadoras, proativos, descobridores de talentos, construtores de alianças, estarem sempre aprendendo com a análise dos caminhos percorridos. Estas características mostram que o líder transformacional conecta as pessoas, promovendo um ambiente que possibilite o desenvolvimento de habilidades criativas.

Portanto, a liderança transformacional, é aquela em que a gestão da empresa é descentralizada, motivadora, oferecem benefícios buscando aumento na satisfação e produtividade dos colaboradores. Nesse modelo, as organizações assumem riscos calculados e as lideranças são carismáticas e empreendedoras. Apesar da importância de uma liderança transformacional, nem sempre os líderes assumem essa postura. Nesse sentido, frente à importância do fenômeno, a presente pesquisa buscou analisar a percepção de professores sobre a liderança e gestão escolar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a pesquisa bibliográfica, em que foram revisados estudos sobre gestão escolar e liderança transformacional, foi realizada uma pesquisa exploratória, desenvolvida com professores, com o objetivo de investigar a perspectiva dos mesmos diante da gestão escolar.

Para realização da pesquisa, foram conduzidas entrevistas semiestruturada, que possibilitaram uma maior interação entre os sujeitos. Segundo Trivinõs (2008) o modelo de entrevista mais livre, menos estruturados é mais adequado para o método qualitativo, o qual foi utilizado, em que a preocupação é com o estudo e análise da realidade, dos objetos a serem pesquisados e o ambiente, visando conhecer os seus significados e valores, enfatizando o contato entre pesquisador e pesquisa.

3.1 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa 6 (seis) professoras atuantes no Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), sendo todas mulheres. Dessas, todas têm idade entre 25 e 40 anos e possuem experiência de mais de 1 (um) ano em sala de aula. As docentes são formadas em Licenciatura Plena em Pedagogia, possuem cursos de pós-graduação e formação continuada. As participantes serão denominados na pesquisa por professora 1, professora 2, professora 3, professora 4, professora 5, professora 6.

A pesquisa foi realizada com professoras de instituições diferentes, sendo 2 de cada instituição todas municipais, buscando-se compreender como ocorre a gestão escolar no município.

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Para a realização da pesquisa, foi utilizado a entrevista semiestruturada, com um roteiro elaborado pela pesquisadora contendo 9 (nove) perguntas.

Inicialmente, foi realizado contato com as professoras agendando uma data e horário com cada uma, para a realização das entrevistas individuais. As entrevistas foram gravadas com a autorização das docentes.

Durante a realização das entrevistas, buscou-se entender 1) Como é elaborado o Projeto Político Pedagógico da Escola e o Plano de Gestão; 2) Qual a forma de gestão escolar praticada; 3) Se os professores participam da vida escolar, sendo envolvidos em pesquisas, discussões e deliberações que buscam melhorar a educação ofertada; 4) Qual o sentimento do professor em relação à maneira que a equipe gestora conduz a escola; 5) Se a gestão escolar auxilia os docentes diante das dificuldades, necessidades e atividades diárias; 6) Se existe a promoção de momentos em que a comunidade escolar participa e os aspectos da comunicação entre os mesmos e a equipe gestora.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De início, as professoras demonstraram empenho na realização de suas atividades, e preocupação com o modelo da gestão escolar. Para todas, é evidente que os resultados obtidos na educação sofrem interferência de acordo com a gestão que está sendo realizada na organização. Portanto, para o docente, uma gestão democrática com apoio é fundamental para que os mesmos estejam motivados na realização de sua função, tornando, assim, o trabalho mais fácil e prazeroso. Quando professores, coordenadores e diretores das escolas caminham em cooperação uns com os outros, discutindo, deliberando e planejando juntos as ações da escola, o desenvolvimento da própria se tornam mais evidentes (GARBIN, ALMEIDA 2008).

No Brasil, existem diversas políticas públicas que são aplicadas à educação, dentre essas regulamentações, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) é uma das principais. A LDB é uma legislação que determina e regulamenta a educação no Brasil, tanto privado como público, a mesma surgiu baseada nos princípios que se encontram na Constituição Federal, reafirmando o direito a educação para todos. Em seu artigo 12, consta que "Os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica". Dessa maneira, a LDB afirma a necessidade das escolas desenvolverem autonomia buscando construir sua identidade própria.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Gestão Escolar são maneiras de a escola construir sua identidade. Portanto, o gestor deve ser democrático na construção do projeto, integrar os professores, funcionários e a

comunidade como um todo no ambiente escolar, aceitando as opiniões. A gestão escolar erra ao elaborar o PPP sozinho, sem participação, pois o mesmo ao ser bem planejado é comprometido com uma educação de qualidade e participativa, uma união entre os envolvidos com o ensino. Os projetos podem ser alterados, visando sempre atender as necessidades da comunidade em que a escola encontra-se inserida. As professoras 1, 2, 5 e 6, afirmam que na instituição onde trabalham o PPP é elaborado em conjunto com professores, funcionários e comunidade, com diálogo e aceitação das ideias e opiniões. As professoras 3 e 4, alegam que na escola em que atuam existe o diálogo sobre o PPP, mas que suas opiniões ao final não são ouvidas e aceitas, deixando apenas o que a gestão atribui.

Segundo Libâneo (2005, p. 345) "O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação". Uma escola que se organiza na elaboração e construção dos projetos é uma organização que busca conhecimento, concepções participativas, coloca em prática conteúdos e ações críticas e reflexivas, não se deve elaborar para cumprir uma determinação legal, é uma maneira de conectar escola e sociedade.

A gestão transformacional presente em variadas organizações busca motivar internamente, respeitar opiniões, elevar autoestima, promover um clima favorável. Portanto, o campo de ação das ideias não deve ser restringido, sendo necessário ouvir as opiniões, levá-las em consideração, analisando em conjunto quais as melhores maneiras de atuação para que a educação seja significativa. O diálogo entre gestores e demais funcionários e a comunidade escolar é essencial para que o ensino esteja sempre crescendo e melhorando. Segundo Marques (2016), o gestor precisa transformar os ambientes em que atua, possuir estratégias, descentralizar funções e motivar os funcionários. A professora 1 afirmou que "os professores possuem liberdade para encontrar meios que levem a aprendizagem significativa".

As professoras 3 e 4 afirmaram que a gestão exercida na escola em que atuam é centralizadora, onde as opiniões e sugestões dos funcionários da instituição e da comunidade são descartadas, a identidade da escola é formada apenas pelos gestores. As demais professoras entrevistadas afirmaram que a gestão na escola em que atuam é democrática, onde todos podem e devem participar ativamente, sendo as opiniões e sugestões consideradas. A professora 6 afirmou que "é uma gestão democrática, com

trabalho em equipe, onde todos nós participamos de alguma maneira. Existem várias reuniões onde todos os profissionais da instituição estão presentes e participam dando suas opiniões e sugestões”.

O processo de ensino aprendizagem é complexo e necessita de constantes mudanças e adaptações que visam contribuir para que as ações pedagógicas a serem adotadas sejam significativas. Para tanto, as avaliações devem se fazer presente, tanto para mensurar o desenvolvimento dos alunos, as metodologias e práticas do professor, como também a atuação da gestão escolar, pois todos os envolvidos na educação devem trabalhar em equipe para que haja um ensino significativo e integral, em que desenvolva o aluno nos aspectos cognitivo, social, emocional e motor. A professora 3 relata que “não são feitas pesquisas e avaliações. As decisões são tomadas apenas pela equipe gestora e repassada para os docentes”. Para Luckesi (2011, p. 13), “o ato de avaliar a aprendizagem na escola é um meio de tornar os atos de ensinar e aprender produtivos e satisfatórios”. Portanto, as avaliações compõem processos importantes e eficientes na prática educacional.

Na perspectiva da gestão transformacional, outro aspecto relevante é a presença de uma comunicação eficaz com a comunidade escolar, tendo em vista que o ensino para ser integral e significativo necessita estar relacionado com a realidade e necessidades dos alunos. Para tanto, é essencial que a escola conheça o ambiente em que o discente está inserido e leve a comunidade para dentro da escola, desenvolvendo uma parceria positiva. Todas as professoras entrevistadas afirmaram que a comunicação entre gestão e comunidade é existente, ocorrendo com frequência em reuniões de pais e festividades promovidas pela escola. Para as professoras 3 e 4, a comunicação é superficial, tratando-se apenas do desenvolvimento pedagógico dos alunos (seus próprios filhos). As docentes também ressaltaram que a comunidade participa pouco, e que a presença da sociedade ocorre em maior quantidade nas festas escolares.

A escola não participa da comunidade e a mesma não participa da escola, para Luck (2006), o que ocorre é a presença de pais que vão apenas para tratar de questões da vida escolar, acompanhar os filhos com problemas de comportamento ou aprendizagem. A gestão escolar necessita conscientizar a comunidade da importância de seu envolvimento com a instituição e não apenas comparecer a reuniões de pais e festas escolares. A participação da família na escola é essencial e é um dos indicadores da qualidade do ensino.

A gestão escolar possui variadas tarefas a serem desenvolvida, sendo uma delas acompanhar o trabalho dos professores e auxiliar sempre que necessário. Os gestores devem valorizar os docentes, auxiliar na solução de problemas e na busca por melhores estratégias e metodologias, manter uma boa relação e comunicação com os professores, tendo respeito pelo seu trabalho e motivá-los, dando autonomia e liberdade. Os docentes precisam se sentir seguros e importantes dentro da instituição escolar e não apenas cobrados. As professoras 3 e 4, sentem-se desmotivadas e como expectadoras, não recebendo apoio e ajuda da gestão. As demais professoras entrevistadas sentem-se motivadas, participativas e atuantes, recebendo auxílio da gestão e ao mesmo tempo possuindo autonomia. A professora 4 afirma que: “sinto-me desmotivada. Não existe apoio aos professores”. A professora 5, disse que “estou sempre motivada, recebo auxílio da gestão escolar sempre que preciso”. A gestão democrática precisa manter os professores participantes e motivados. Para Veiga (1997, p. 18),

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.

Portanto, uma gestão escolar transformacional é um processo em conjunto, onde todos os envolvidos com a escola participam ativamente nas decisões e ações, onde os gestores assumem a liderança de maneira democrática e não como peça exclusiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar a percepção dos professores sobre como acontece à gestão escolar e a liderança dentro das instituições. A nova realidade da educação trouxe mudanças, levando a necessidade de a administração escolar ser democrática, autônoma, cooperativa e motivadora, tornando os envolvidos com a educação a serem ativos e comprometidos nas ações educacionais.

Diante disso, a gestão precisa oferecer um espaço agradável, onde a educação cresça significativamente, construindo uma educação de qualidade, onde todos, professores, funcionários em geral e comunidade escolar participem, formando uma equipe que busque o desenvolvimento integral do aluno. A gestão transformacional

apresenta vantagens em relação às demais, pois a mesma oferece autonomia e motivação para os envolvidos e democratização no processo.

A pesquisa evidenciou que, para os professores, a liderança e a gestão escolar encontram-se relacionadas diretamente com os aspectos educacionais, influenciando positiva ou negativamente nos processos e ações dentro da escola. De maneira geral, a gestão escolar exercida em Goianésia é de maneira descentralizada, onde todos podem e devem participar ativamente na instituição. As gestões tem procurado ser transformacional, buscando motivar seus colaboradores, envolvendo a comunidade escolar, levando autonomia aos professores e visando transformar o ambiente em que atua, refletindo no processo ensino aprendizagem e na qualidade da educação.

Portanto, espera-se com este trabalho, ter exposto elementos presentes em uma gestão transformacional e democrática, buscando contribuir com o conhecimento sobre a mesma. Após os estudos e pesquisa, afirma-se a gestão educacional deve contribuir diretamente para o crescimento da educação.

6. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, JM.L. **A educação como política pública**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)**. Nº 9394/96.

CALDAS, P.T.; FIRMO, L.A.; AMORIM, B.P.; OURIQUES, R.A.B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.

COSTA, P.C. **Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência**. Rh portal- Rh pratica. Out. 2010.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. ed. Campus, 2007.

FRANÇA, A.C.L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. ed. Saraiva, 2006.

GARBIN, T.; ALMEIDA, J. **Gestão democrática na escola pública: limites e possibilidades**. Cascavel, 2008. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_tereza_garbin.pdf>. Acesso em: 28/04/2019.

LEÃO, A.C. **Introdução à administração escolar**. 3. ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1953.

LEMOS, J.C. **Cargas psíquicas no trabalho e processos de saúde em professores universitários**. Florianópolis: UFSC, 2005 -Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, H. Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores. **Revista em Aberto**, v. 17, n. 72, 2000.

_____. **Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MANIFESTO dos Pioneiros da Educação Nova. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 65, n. 150, p. 407-425, 1984.

MARQUES, J.R. **Conceito de liderança transformacional**. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-lideranca-transformacional/>> Acesso em: 03/02/2019.

MELO, F.A.O.; SANTOS, A.R.; HAYASHIDA, M.C.B.P.; MACAHDO, T.F.A. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

PEIXOTO, M.C.L. Descentralização da educação no Brasil: uma abordagem preliminar, In: OLIVEIRA, Dalila Andrade e DUARTE, Marisa R.T. **Política e Trabalho na Escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

PINHEIROS, M.S.F. O público e o privado na educação: um conflito fora de moda? In: FAVERO (Org.). **A educação nas Constituições brasileiras 1823-1988**. São Paulo: Autores Associados, 1996. p. 255-291.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** In: Simpósio Brasileiro de Administração Escolar, 1. São Paulo, fev. 1961. São Paulo: USP, 1961.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VEIGA, I.P.A. **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

VYGOTSKY, L.S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WRIGHT, P.L. **Administração estratégica conceitos**. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

Capítulo 4

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO A PROFESSORES DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DAS ESCOLAS PARTICULARES NA CIDADE DE GOIANÉSIA, GO

Clara Guimarães Abadia¹ e Ieso Costa Marques²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Goianésia, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Goianésia e Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA), Goiás, Brasil.

RESUMO

A pesquisa a seguir tem como objetivo geral analisar a qualidade de vida no trabalho dos professores de ensino fundamental e médio das unidades particulares na cidade de Goianésia, Goiás, com intuito de conhecer melhor a realidade da rotina profissional dos mesmos, pois, são alicerce para evolução de cada indivíduo, não apenas intelectualmente, mas principalmente como cidadão. Como objetivo específico propôs analisar a qualidade de vida no trabalho dos professores de instituições particulares que atuam como regentes em turmas de ensino fundamental e médio na cidade de Goianésia; investigar quais os aspectos adotados pela instituição para que a QVT aconteça na rotina dos professores; identificar os prós e contras da atual rotina e condições de trabalho dos professores, verificando se as metodologias utilizadas são eficientes e eficazes para ambos professores, mesmo de níveis de atuações distintas. A metodologia, foi elaborada através da teoria de quanto aos fins e quanto aos meios. Essas duas podendo ser classificadas, respectivamente, como exploratório e descritivo e pesquisa de campo, como primária, e bibliográfica, como secundária. A amostra integrou 04 Instituições de Ensino Particular que ofertam Ensino Fundamental e Médio, divergindo do universo, que é composto por 07 unidades, porém, todas pertencentes ao município de Goianésia/GO. Os dados coletados por meio dos questionários entregues para aos professores regentes das Unidades Educacionais foram tabulados de forma qualitativa com fundamentações teóricas e quantitativa com o auxílio do *software Microsoft Excel 2013*, chegando a alguns pontos cruciais nos resultados dos dados, e que nortearam as considerações finais, que está embasada principalmente nos oito fatores adotados por Walton sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Instituições de Ensino, Privado, Professor e Qualidade de Vida.

ABSTRACT

The following research aims to analyze the quality of life at work of elementary and high school teachers of private units in the city of Goianésia, Goiás, in order to better understand the reality of their professional routine, as they are the foundation for evolution of each individual, not only intellectually, but mainly as a citizen. As a specific objective it proposed to analyze the quality of life at work of the teachers of private institutions that act as regents in elementary and high school classes in the city of Goianésia; investigate the aspects adopted by the institution for QWL to happen in the teachers' routine; identify the post and cons of the current routine and working conditions of teachers, verifying if the methodologies used are efficient and effective for both teachers, even of different performance levels. The methodology was elaborated through the theory of the ends and the means. These two can be classified, respectively, as exploratory and descriptive and field research as primary and bibliographic as secondary. The sample included 04 Private Education Institutions that offer elementary and high school, diverging from the universe, which is composed of 07 units, however, all belonging to the municipality of Goianésia / GO. The data collected through the questionnaires delivered to the teachers of the Educational Units were qualitatively tabulated with theoretical and quantitative bases with the aid of Microsoft Excel 2013 software, reaching some crucial points in the data results, and which guided the final considerations. , which is based mainly on the eight factors adopted by Walton on Quality of Life at Work.

Keywords: Educational Institutions, Private, Teacher and Quality of Life.

1. INTRODUÇÃO

Apontando a educação como berço de formação do indivíduo para os desafios da sociedade atual, percebe-se o quanto esta área está factível a necessidade de constante implementação de melhorias. Nesse sentido, encontra-se o professor como ponte de conhecimento para as novas gerações.

Se tratando da educação, seja ela infantil, juvenil entre outras, o profissional de ensino tem suma importância como gestor na vida do indivíduo, sendo ele a autoridade responsável por aguçar os sentidos da criança e adolescente, desenvolvendo estratégias e métodos de aprendizagem inovadoras. Dito isso, ousa-se focar nessas duas fases cruciais da vida do indivíduo, mencionadas anteriormente, devido estas se encontrarem no ápice de sua base para formação intelectual, juntamente a social.

Dentro do papel do professor, observa-se que cada vez mais surgem cobranças e necessidade de entregas com grau elevado de desempenho, além da parte burocrática de formalização do material a ser aplicado, resultados e atividades paralelas a serem apresentadas à gestão superior da instituição de ensino, além da constate busca por

dinamismos e métodos de aprendizagem inovadoras, exigindo grandes doses de criatividade.

É válido pontuar, que por mais que as exigências atingem tanto os professores da rede pública quanto os da rede privada, não pode-se negar que este último, possui uma elevação na “sensação” da cobrança, seja pelo motivo da baixa instabilidade na permanência do profissional da instituição privada comparada a da pública, ou ainda por, na rede privada, encontrar características mais acentuadas da lucratividade e concorrência para se manter no mercado, devido ao sistema capitalista.

Com toda essa rotina de incalculáveis atividades para serem realizadas e a cobrança advinda de diversos âmbitos, principalmente dos gestores da instituição de ensino e do seu público alvo (pais e alunos), em busca de alcançar, satisfatoriamente, os objetivos almejados por todos, o professor, diversas vezes acaba deixando, seja por esquecimento ou por mero descuido, de cuidar da sua saúde, não apenas física, mas principalmente mental e emocional.

Devido ao *déficit* encontrado diversas vezes na falta de cuidado para com o bem-estar da saúde psíquica, física e emocional do professor, notou-se a necessidade de explanar sobre os meios que levam a essa causa, procurando, também, identificar quais as consequências que geram a esses profissionais. Portanto, a importância do tema se encontra na forma de gerenciar os riscos que atingem a rotina do mestre de ensino, propiciando queda da sua qualidade, levando a desestruturação desses colaboradores que são peças fundamentais na formação de indivíduos que serão o futuro da sociedade.

Portanto, a pesquisa realizada se apresenta com o intuito de explanar melhor a qualidade de vida de professores, dos níveis de ensino fundamental e médio, das unidades educacionais da rede privada no município de Goianésia-Go.

Baseando-se nos aspectos já mencionados, a elaboração deste trabalho foi norteadada pela ânsia de responder o questionamento central da pesquisa, a que ponto a qualidade de vida no trabalho está presente na rotina da classe educadora, que formam o quadro de profissionais nas redes de ensino privadas que ofertam o ensino fundamental e médio de Goianésia-Go?

Ao se voltar para o questionamento acima que instigou a investigação vigente, a pesquisa em questão, traz como Objetivo Geral, analisar a qualidade de vida no trabalho dos professores de ensino fundamental e médio das unidades particulares na cidade de Goianésia, Goiás, com intuito de conhecer melhor a realidade da rotina profissional dos

mesmos, pois, são alicerce para evolução de cada indivíduo, não apenas intelectualmente, mas principalmente como cidadão.

Dirigindo o foco aos objetivos específicos, frisa-se, analisar a qualidade de vida no trabalho dos professores de instituições particulares que atuam como regentes em turmas de ensino fundamental e médio na cidade de Goianésia; investigar quais os aspectos adotados pela instituição para que a QVT aconteça na rotina dos professores; identificar os prós e contras da atual rotina e condições de trabalho dos professores, verificando se as metodologias utilizadas são eficientes e eficazes para ambos os professores, mesmo de níveis de atuações distintos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Conforme Cassar (2011), em meados do século XIX, com o reagir da classe trabalhadora contra os abusos e exploração de seus feitos trabalhistas, após a revolução industrial, que trouxe nova roupagem aos métodos de trabalhos e cobranças de seus resultados, pois, o foco na época era, principalmente a produção em larga escala e não mais o cuidado em fazer com que o trabalhador aprendesse e se especializasse em uma profissão que muitas vezes adivinha do seio familiar, pois, qualquer um poderia manusear as máquinas que ganhavam espaços nos galpões industriais, assim, com esse despertar da classe trabalhadora para suas necessidades humanas, a cada ano, as organizações se deparam com a importância da QVT na rotina de seus trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2002), as empresas para ofertar um bom serviço/produto necessitam de qualidade e produtividade, precisam que seus colaboradores estejam frequentemente motivados e com participação ativa naquilo que são predestinados a executarem, e claro, que sejam bem recompensados pelos seus esforços, assim, instigando a competitividade organizacional e deparando-se, impreterivelmente, com a qualidade de vida no trabalho.

A QVT, de acordo com Chiavenato (2002), baseasse no nível da capacidade dos colaboradores conseguirem encontrar nas atividades que exercem em suas rotinas de trabalho, aquilo que precisam para suprir suas necessidades pessoais. Isso conduz a

um cuidado pertinente, ao qual, a empresa se dedique, primeiramente, as necessidades dos seus clientes internos, para que consiga suprir os anseios dos clientes externos com sucesso. Como, acredita-se Chiavenato (2002), que as organizações só conseguirão sucesso com as pessoas fora das paredes de suas empresas, se antes houver sucesso com aqueles que se encontram do lado de dentro delas, produzindo seus produtos ou ofertando seus serviços.

Portanto, a QVT engloba diversos aspectos ligados diretamente ou não ao trabalho dos colaboradores, ao qual interferem na qualidade e produtividade dos resultados de produtos e serviços fornecidos pelos trabalhadores. Estes aspectos, segundo Chiavenato (2002), estão relacionados a remuneração, motivação, adaptabilidades ao ambiente interno e externo do trabalho, juntamente com a abertura a inovação e cultivo da criatividade.

Com isso, quando pensa-se em QVT pode-se associar aos oito fatores que a influenciam e que são defendidos por Walton (*apud* TIMOSSO, 2009, p. 2), eles abrangem “compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso das capacidades, oportunidades, integração social, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.” Mas, não é apenas Walton que propõe parâmetros a QVT, a autora Limongi-França (*apud* SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANCA, 2012) traz uma conceitualização sobre QVT, ao qual, refere-se a ela como uma assimilação da junção de ações que envolvem uma seleção de atitudes voltadas ao bem-estar dos trabalhadores e de seus hábitos benéficos a saúde, não só no âmbito organizacional, como também pessoal e familiar, visando a esfera que prioriza o que é sustentável e ético, nos quais afetam as circunstâncias de vida no trabalho.

Schirrmeister e Limongi-França (2012), ainda apontam que os elementos primordiais para a QVT se alicerçam em quatro pilares conhecidos como:

[...] resolução de conflitos, a reestruturação da organização do trabalho, a inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras) e a melhoria no ambiente de trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência (SCHIRRMESTER E LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.3).

As autoras, Schirrmeister e Limongi-França (2012), pontuam ainda que, nos últimos dez anos a QVT vem crescendo significativamente, voltando-se principalmente para alas operacionais e legislada para feitos corporativos estratégicos, enfatizando também que as responsabilidades abrangem e buscam novas competências no planejamento,

trabalho voluntário, juntamente com a cidadania, qualificações culturais, pessoais e profissionais.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

Regido pela Lei N° 11.274, de 6 de fevereiro de 2006, o ensino fundamental no Brasil possui uma duração de 9 anos. Segundo o Ministério da Educação (MEC) essa lei entrou em vigor com o intuito da criança ser matriculada obrigatoriamente aos 6 anos de idade e conseguir concluir essa etapa de escolarização aos 14 anos, para o Ensino Fundamental, e aos 17 anos para o Ensino Médio, possibilitando assim, um período mais duradouro de convívio escolar, propiciando maiores oportunidade de aprender e obter um ensino de qualidade.

Segundo o *site* Matérias Escolares (2018), o Ensino Fundamental do sistema básico de educação brasileiro é dividido em duas etapas, fazendo estas serem conhecidas como anos iniciais, Ensino Fundamental I, que vai do 1º ao 5º ano e os anos finais, Ensino Fundamental II, que vai do 6º ao 9º ano. Há diferença significativa entre essas duas etapas, dando como exemplo, que nos anos iniciais o aluno possui apenas um único professor regente, o que se faz diferente nos anos finais, que possui diversos professores que regem disciplinas diferentes em sala de aula.

Porém, há ainda uma divisão no ensino fundamental, além das etapas de anos iniciais e finais, que são chamados de ciclo. De acordo com o Ministério da Educação (MEC), os três primeiros anos pertencente ao ensino fundamental é classificado como o ciclo da alfabetização e letramento, sendo este um período que não pode ser interrompido, já que possui como missão da ampliação de oportunidade de sistematização e fornecer um aprofundamento da aprendizagem básica para todos os alunos.

O ciclo leva como uma das ideias centrais de não interromper os três anos iniciais do aluno, fazendo o ciclo completo, do primeiro para o segundo e do segundo para o terceiro, concluindo o mesmo defendendo a idealização que o tempo de aprendizagem e desenvolvimento do aluno foi respeitado e por fim, a criança possa sair alfabetizada.

O professor é a primeira referência externa para a criança como alguém que pode somar e vai estruturar o saber que a criança precisa absorver. É notório que a profissão já exige uma rotina árdua fora da sala de aula também, com planejamentos, correções e

trabalhos e registros em geral que cada vez são exigidos com mais detalhes pelas instituições. Aliado a esse trabalho extra ocorre também uma prática muito comum de jornadas duplas, triplas, que sugam a qualidade de vida deste profissional.

O fato é que a remuneração permanece como o principal agravante na forma como os professores veem trabalhando e muitas vezes não se sentindo realizados como gostariam, relatou Lígia Sanches (Revista Educação, 2011). Dessa forma, o conseqüente número elevado de alunos não permite a atenção individualizada, um convívio mais aprofundado, o que reflete, não apenas na qualidade do ensino, mas principalmente em estágios drásticos de estresse para o professor que trabalha fadigado, sem disposição para atividades de lazer.

Uma particularidade do profissional da educação está relacionada no tempo gasto fora da sala de aula com correções de provas, lançamento de notas, preparação de aulas e provas, etc. Todo esse tempo gasto se torna invisível para o sistema educacional, ou seja, não contabilizado no pagamento dos professores (ABONÍZIO, 2012, p. 16).

Em 2017, a equipe do “Todos Pela Educação” entrevistou professores que desenvolveram problemas de saúde durante o exercício da docência e a queixa da jornada excessiva de trabalho foi queixa de 60,1% dos professores, só perdendo para a superlotação das salas de aula que foi pontuada por 66,2% dos entrevistados. Nisso, a jornalista Denise Crescêncio, enfatiza em seu pronunciamento a urgência da instituição de novas políticas públicas mais específicas e focadas para o bem-estar do professor, pois, não pode-se negar que a uma educação de qualidade está diretamente ligada a professores que se encontram com mais ânimo e saudáveis.

Segundo Carlotto (2011, p.403), “a atividade docente, entendida em tempos passados como uma profissão vocacional de grande satisfação pessoal e profissional tem dado lugar ao profissional de ensino excessivamente atrelado a questões tecnoburocráticas”. Dessa forma o professor, que antes em seu trabalho, tinha que dar conta de ensinar, hoje ele está com uma gama de tarefas a serem realizadas que vão além da sala de aula. Carlotto (2011) ainda diz que cobranças cada vez mais profundas da sociedade e do próprio professor com relação a ele mesmo, somatizam pressões em sua mente e corpo, terminando por adoecer.

Um estudo foi realizado com 1.024 professores das escolas públicas municipais e das 10 maiores escolas particulares de Vitória da Conquista, Estado da Bahia, em 2001. Foi feito um questionário de auto resposta classificando os professores-amostra de

acordo com as exigências do trabalho. Os estudantes que fizeram a pesquisa de campo discorreram em artigo:

Os distúrbios psíquicos são relativamente comuns, duradouros ou transitórios e recorrentes, mas raramente fatais. Não afetam, portanto, a sobrevivência dos pacientes, mas podem afastar o professor de suas atividades. Entretanto, no presente estudo, não foi possível avaliar abandonos da profissão e afastamentos por doenças relacionadas com o trabalho. As doenças e os sintomas entre os professores ocorrem sazonalmente, sendo mais freqüentes ao final dos trimestres ou semestres do ano escolar (Revista de Saúde Pública – Salvador – BA, 2001).

O esgotamento físico do professor tem acarretado em diversas doenças, entre elas a síndrome de *burnout*. O termo foi criado pelo psicanalista americano Herbert Freudenberger em 1974 para descrever o adoecimento que observou em si mesmo e em colegas. É um construto formado por três dimensões relacionadas, mas independentes: (a) exaustão emocional: caracterizada por falta de energia e entusiasmo, por sensação de esgotamento de recursos ao qual pode somar-se o sentimento de frustração e tensão nos trabalhadores, por perceberem que já não têm condições de despendar mais energia; (b) despersonalização: caracterizada pelo desenvolvimento de uma insensibilidade emocional, que faz com que o profissional trate os clientes, colegas e a organização de maneira desumanizada; (c) diminuição da realização pessoal no trabalho: caracterizada por uma tendência do trabalhador a auto avaliar-se de forma negativa, tornando-se infeliz e insatisfeito com seu desenvolvimento profissional, com conseqüente declínio no seu sentimento de competência e êxito, bem como de sua capacidade de interagir com os demais.

A síndrome de *burnout* pode ser entendida como um estresse característico do ambiente de trabalho, visto que é nesse ambiente que ocorrem o aparecimento dos agentes estressores.

O *burnout* é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o estresse pode apresentar aspectos positivos ou negativos, o *burnout* tem um caráter negativo (distresse). Por outro lado, está relacionado com o mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais do indivíduo (BENEVIDES-PEREIRA, *et al*, 2003, p.45).

Para Codo (1999), a síndrome de *burnout* pode ser definida como a síndrome da desistência do educador, ou seja, o professor sente-se abatido, cansado, desanimado e não tem mais vontade de ensinar. O educador que sofre com essa doença se sente sem condições de atuar no seu ambiente de trabalho, o cansaço é tanto que começam a

aparecer sintomas físicos pelo corpo como dores de cabeça, as náuseas, dores pelo corpo, entre muitas outras coisas e ainda as manifestações psicológicas que vai desde a dificuldade de concentração até a depressão e até mesmo a síndrome do pânico.

Enquanto a aprendizagem oferecida pela escola proporciona atividades de desenvolvimento do pensamento puramente cognitivo, a maior parte do pensamento exigido fora dela requer capacidades muito mais voltadas para a gestão de situações adversas e de pessoas, assim, a escola parte de uma visão unitária e uniforme da mente para uma visão muito mais ampla, conceituada por Gardner (2000) como uma escola mais humanista, com sua visão centrada no indivíduo, o que envolve todos os âmbitos, não somente o aspecto cognitivo dos alunos. A escola não pode se limitar a ser exclusivamente um centro de transmissão de conhecimentos sistemáticos voltados tão somente ao desenvolvimento do aspecto cognitivo de seus alunos. Desta forma, é perfeitamente possível e necessária a inserção da gestão inteligente da gestão da escola para com os professores minimizado as consequências de alienação e pressão sociais que poderão causadoras de sérios colapsos nesse círculo profissional.

A constituição da escola em uma organização de aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do diretor escolar em estreita co-liderança com seus colaboradores. Consequentemente, uma gestão inteligente será instrumento no papel da escola e de todos nela participantes; na articulação de esforços; no compartilhamento de responsabilidades conjuntas; na formação de uma cultura de aprendizagem; na integridade, na ética e na justiça expressas por equipes de trabalho continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas, como pontua Lück (2008). No exercício dessa liderança, o diretor leva em consideração, em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é ponto chave para uma pesquisa, pois é ela quem conduzirá o trajeto que o pesquisador terá que trilhar para conquistar os objetivos esperados e facilitar a compreensão de suas futuras conquistas. Isso se deve a sua estruturação, que vai desde a escolha adequada de como conquistará as fontes de dados necessárias, até

a maneira como alcançou os resultados finais, proporcionando assim, maior credibilidade.

Devido a isso, Cervo e Bervian (2002), acreditam que, o empirismo já não se enquadra mais nos tempos atuais, o interessante no momento se baseia em planejamentos e técnicas, onde explore a previsão e a precisão. Portanto, essa pesquisa utilizou quantos aos fins e quantos aos meios como o tipo de pesquisa, com o intuito de encontrar caminhos que levassem a uma possível resolução da problemática em questão e alcançar os objetivos esperados.

O tipo de pesquisa escolhido é defendido por Vergara (2006). O mesmo, as classificam da seguinte maneira:

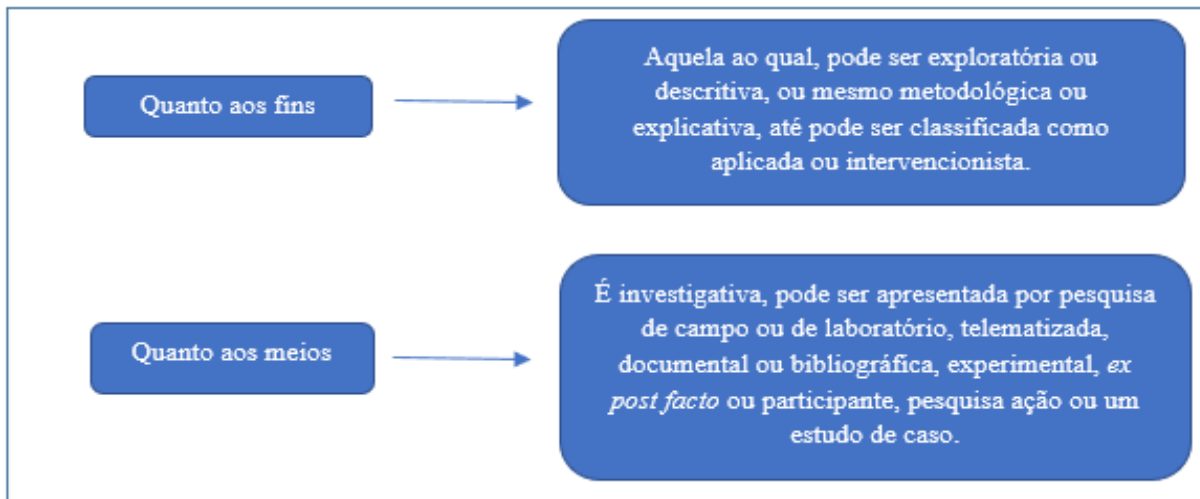


Figura 1. Classificação dos Tipos de Pesquisa.

Fonte: Adaptado de Vergara (2006).

Como defendem os autores Cervo e Bervian (2002), o pesquisador não podem se dar ao luxo de apostar em tentativas incertas, arriscando-se a um sucesso inesperado sem ao menos saber se irá colher algo que valha seus esforços. Por isso, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, pois possui o intuito de investigar e compreender um grupo específico de algumas organizações, levando em consideração suas ações, suas opiniões e preferências e as expectativas de cada indivíduo estudado.

O método escolhido para a pesquisa, no quesito quanto aos fins, foi descritivo e exploratório, pois a primeiro possui o intuito de descrever peculiaridades da população pesquisada em questão, juntamente com o hábitat natural e condições em que se encontra. O segundo porque, procura aprofundar neste campo que foi tão pouco explorado pelos acadêmicos da Universidade Estadual de Goiás – Campus Goianésia,

já que se faz mais comum a aplicação desse tipo de pesquisa em empresas com seguimentos diferentes da proposta deste. Tendo como base as crenças de Cervo e Bervian (2002) para alcançar esses conhecimentos.

Ainda por meio da colocação de Vergara (2006), para compor o tipo de pesquisa quanto aos meios, que é a parte investigativa da mesma, foi escolhido a pesquisa de campo e a bibliográfica. A primeira é apresentada pelo questionário que foi entregue aos professores das unidades educacionais particulares da cidade de Goianésia. E a segunda está embasada em materiais publicados, como livros e artigos, e outras diversas obras, que foram utilizados tanto pela forma impressa, quanto virtual, com intuito de fornecer suporte teórico a pesquisa executada.

3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo e a amostra de uma pesquisa possuem o intuito de organizar e classificar toda e/ou parte da população que será estudada. Segundo Vergara (2006) o universo é o total da população estudada, ou seja, o conjunto completo de elementos que farão parte dos estudos, já a amostra, que pode ser conhecida também como população amostral, nada mais é, do que uma parte desse universo escolhido, ao qual, pode ser escolhida/filtrada utilizando alguns critérios:

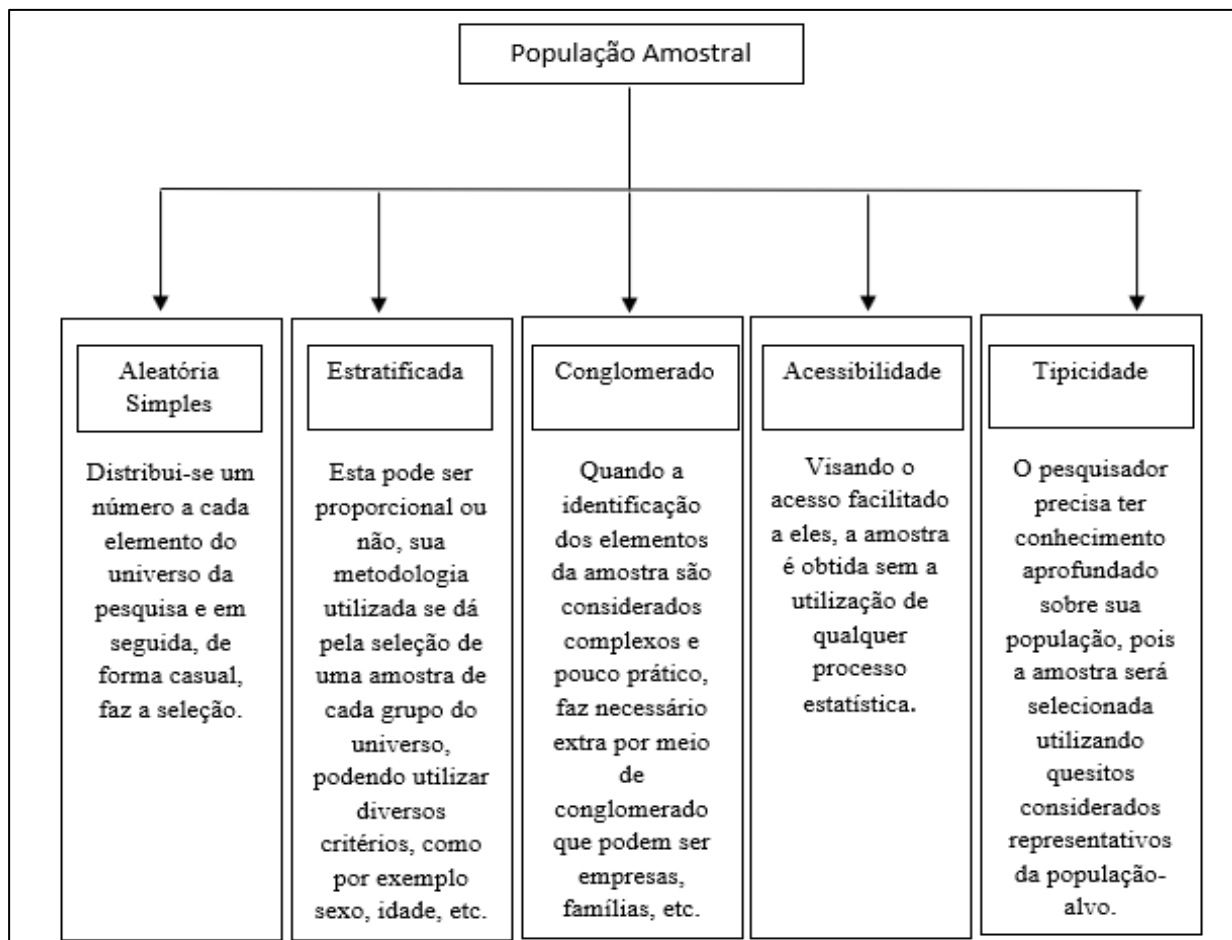


Figura 2. Classificação de Amostra.

Fonte: Adaptado de Vergara (2006).

Foi possível classificar a o universo e amostra da pesquisa da seguinte maneira:

Quadro 1. Universo da Pesquisa.

Universo	Classificação do Universo	Serviços Prestados a Comunidade	Professores
07 (sete) Unidades Educacionais Particulares presentes no município de Goianésia.	Instituição I	Ensino Fundamental e Médio	Aproximadamente 15 (quinze)
	Instituição II	Ensino Fundamental e Médio	21 (vinte e um)
	Instituição III	Ensino Fundamental e Médio	12 (doze)
	Instituição IV	Ensino Fundamental	Não informado
	Instituição V	Ensino Fundamental	Aproximadamente 20 (vinte)
	Instituição VI	Ensino Fundamental	12 (doze)
	Instituição VII	Ensino Fundamental	20 (vinte)
Total de professores			Aproximadamente 100 (cem)

O universo utilizado nesta pesquisa é composto por sete unidades educacionais particulares que atendem a comunidade goianesiense. Porém, foi necessário extrair uma amostragem utilizando o método de acessibilidade defendido por Vergara (2006), devido a restrição involuntária da pesquisa de campo que pode ser feita com apenas quatro das instituições existente, ao qual logo mais, será explanado sobre as limitações das três exclusas, voluntariamente, do trabalho proposto.

Portanto, a amostra se dá de acordo com o quadro representado a seguir:

Quadro 2. Amostra da Pesquisa.

Amostra	Classificação da Amostra	Serviços Prestados a Comunidade	Professores Participantes	% Professores Participantes por Unidade Educacional
04 (quatro) Unidades Educacionais Particulares presentes no município de Goianésia que aceitaram, voluntariamente, participar da pesquisa.	Instituição II	Ensino Fundamental e Médio	5 (cinco)	23,80%
	Instituição III	Ensino Fundamental e Médio	7 (sete)	58,33%
	Instituição VI	Ensino Fundamental	12 (doze)	100%
	Instituição VII	Ensino Fundamental	5 (cinco)	25%
Total de Professores Participantes/%			29 (vinte e nove)	29%

Infelizmente, o universo e a amostra não foram os mesmos, porém de sete unidades educacionais particulares, quatro concordaram em participar voluntariamente. No entanto, não foram todos os professores que decidiram participar, como foi apresentado no quadro 2, anteriormente, assim, obtive no total 29 (vinte e nove) professores participantes, que condiz a 29% de toda a população prevista, ressaltando que o total de professores é apenas uma proximidade, pois, algumas unidades de ensino não liberaram essa informação a pesquisa.

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Vergara (1991) trata o sujeito como aquele quem irá fornecer os dados necessários para a realização da pesquisa desejada. Para facilitar a captura dos dados necessários, foi utilizado três critérios importantes no auxílio da triagem dos sujeitos. Os critérios

escolhidos foram: fator geográficos, fator econômico e fator de serviço, como representado abaixo:

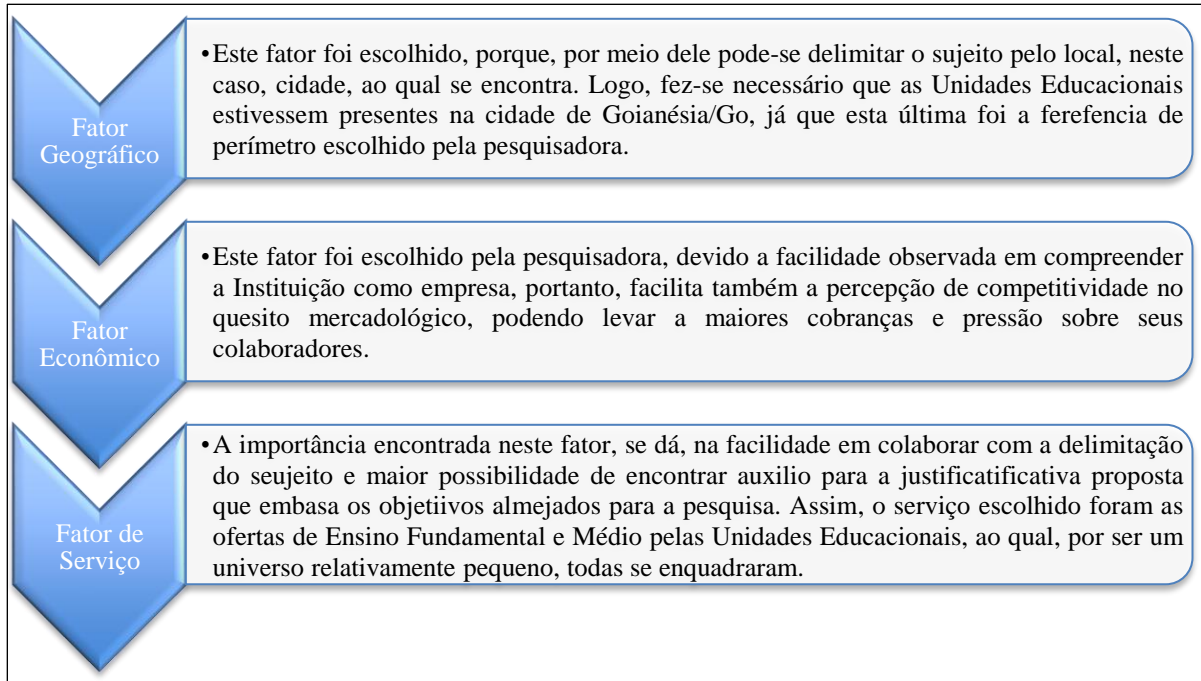


Figura 3. Classificação dos Fatores para Seleção de Sujeito.

Observando os Fatores Geográficos, Econômicos e de Serviço, compreende-se que todas as Unidades Educacionais Particulares da cidade de Goianésia se enquadram no universo, o que facilitou a coleta de dados, juntamente, com sua compreensão e comprovação da seleção dos mesmos. É válido ressaltar que segundo os critérios apresentados das Unidades Educacionais se enquadravam na amostragem, porém, nem todos os colaboradores das mesmas puderam participar, pois, segundo o terceiro fator, delimitou-se a oferta de Ensino Fundamental e Médio, porém, algumas destas instituições, ofereciam mais serviços que estes últimos.

3.3 COLETA DE DADOS

Pertencendo a uma fase que pode ser considerada como intermediária, a coleta de dados é tida como um item primordial para a realização da pesquisa, de acordo com Cerro e Bervian (2002), pois, acreditam que para se alcançar sucesso nesse ramo, é

necessário que haja um bom planejamento, se o foco for ofertar resultados com utilidade e credibilidade.

A coleta de dados primária foi realizada por meio de questionários impressos entregue nas unidades de ensino privado, pela própria pesquisadora, com destinatário os professores de ensino fundamental e médio, do quadro de funcionários do estabelecimento, ou seja, lugar este que é o mesmo ambiente destinado ao fato em pesquisa, como defende Severino (2007). Ele foi elaborado com perguntas apenas objetivas, para facilitar a compreensão das perguntas e respostas, no qual, a última foi submetida, posteriormente, por um tratamento de dados.

Os questionários foram aplicados pelos próprios funcionários das unidades, sendo eles coordenadores pedagógicos ou o próprio gestor. A pesquisadora se dispôs a efetuar a aplicação, porém, deixou aberta a possibilidade dessa execução ser aderida pela instituição, ao qual, a segunda opção foi acolhida por todas elas, alegando com unanimidade, a diversidade de horários que cada professor possuía. Logo, esta opção foi vista como mais favorável as instituições e aos próprios colaboradores respondentes.

A segunda parte da coleta de dados foi possível por meio de materiais publicados, como obras, livros, artigos e sites que favoreceram o enriquecimento literário que deu todo suporte na comprovação de teorias já defendida por outros autores, proporcionando assim, credibilidade e confiança, tanto para quem irá apreciá-la, quanto para o próprio pesquisador, já que se faz de acordo com relatos de Cervo, Bervian e Silva (2007).

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Vergara (2006) o tratamento de dados é de suma importância para a pesquisa e deve ser apresentada essa importância aos apreciadores dela, pois é por meio dela que pode-se interpretar as informações colhida por meio dos instrumentos de pesquisa utilizados. Logo, utilizando-se desse parecer que foi o ponto de partida para as análises que levariam a possíveis argumentos que comporiam os resultados esperados para a problemática.

As respostas obtidas pelos questionários, compostos apenas por questões fechadas, destinados aos professores das unidades educacionais particulares, foram tratadas com o auxílio do Microsoft Office Professional Plus Oficial 2019 e sua ferramenta

Excel, por meio de análise estatística e os aspectos qualitativos foram demonstrados de forma tanto proporcional quanto completa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Quando um pesquisador se propõe a dedicar-se a um novo trabalho, já deduz que encontrará inúmeros obstáculos que deverá enfrentar para alcançar seus objetivos, isso se deve por compreender que precisará de auxílios, e que em muitas vezes não está disponível em qualquer momento ou lugar, pois, o aquele que decide trabalhar com pesquisa de campo, que é o caso deste, sabe que necessitará da colaboração de terceiros, que é a parte entrevistada.

Como já apresentado na definição do universo e amostra, houveram alguns impasses que limitaram, mais que o desejado, o número de professores respondentes. Como se fez necessário, por motivos óbvios de ética, a permissão e colaboração por parte da gestão das instituições, alguns não permitiram a participação de seu quadro de professores para utilização na pesquisa. Três das instituições, de maneiras distintas, expressaram seu desconforto a proposta da pesquisa, uma delas alegando que já possuía profissional que exercesse esse tipo de coleta de dados e que fazia necessário consulta-lo antes de dar seu parecer. Uma outra se posicionou dizendo que precisava de uma autorização por escrito de partes superiores e colocou inúmeros pré-requisitos para atender a pesquisa. Por fim, a terceira apenas pediu uma cópia do questionário informando que iria analisar e logo, a própria instituição entraria em conta para dar o aval se fosse possível, não abrindo possibilidade para novos dizeres da pesquisadora.

Como os responsáveis pelas instituições quem optaram pela aplicação dos questionários, o retorno não alcançou as expectativas criada pela pesquisa, pois não foram todos os colaboradores que responderam os formulários destinados a eles, assim, delimitando, talvez, uma suposta insistência para atingir um público maior. Pode-se concluir então, que mesmo com algumas dificuldades a pesquisa não se estagnou e a amostra foi conquistada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO ESTUDADO: CIDADE DE GOIANÉSIA-GO

Situada na região do Vale de São Patrício, a cidade de Goianésia, que se encontra no estado de Goiás, referida carinhosamente, principalmente por seus moradores, como a “Princesinha do Vale”, possui extensão territorial de 1.547,274 km², de acordo com as pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no qual, foi o cenário para a coleta de dados desta pesquisa.

No ano de 2010, o IBGE (2019), realizou uma pesquisa, afirmando que a população da cidade de Goianésia-Go, alcança o número de 59.549 pessoas, com uma estimativa acrescida para 69.072 habitantes esperadas no ano de 2018. Possuindo um PIB per capita, no ano de 2016, de R\$ 18.620,35, a história da economia dessa cidade é enraizada na agricultura, onde perpassa desde o cultivo do café e arroz, presentes em meados de 1953, até os dias atuais com o plantio de cana-de-açúcar.

É a própria cana-de-açúcar que mantém os principais segmentos do município, que são a fabricação de açúcar e álcool, e também a geração de energia, o que acaba alavancando as três indústrias mais influentes na região, que são de grande porte, gerando e mantendo boa parte da empregabilidade da população de Goianésia-Go e amplo giro no capital do município, pois abastece o comércio local e incentiva seu crescimento, tornando-o próspero.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO A SER ESTUDADO

Segundo os dados do IBGE (2018), a cidade de Goianésia tem 7 (sete) escolas privadas que ofertam o Ensino Fundamental e Médio, com o total de 1624 alunos matriculados no ensino fundamental (I e II) 120 alunos matriculados no ensino médio.

Este trabalho se concentrou na análise da qualidade de vida presente na rotina dos professores dos estabelecimentos de ensino particulares. As instituições particulares foram representadas por algarismos romanos (Instituições I, II, III, IV, V, VI e VII), onde as três primeiras são aqueles que ofertam o ensino fundamental e médio e as quatro últimas são as que ofertam apenas o ensino fundamental. Somente uma das sete

unidades estudadas, fornecem seus serviços nos três turnos, as outras priorizam apenas matutino e vespertino.

O questionário da pesquisa foi destinado aos professores destes estabelecimentos, afim de analisar e explanar sobre fatores relevantes da qualidade de vida no trabalho presentes em sua rotina ocupacional.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PROFESSORES DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES PARTICULARES

Os dados obtidos para análise, foram extraídos por meio de um questionário elaborado apenas com questões objetivas, no qual, foi dividido em duas etapas. A primeira, destinava-se a caracterização do perfil dos professores das unidades educacionais particulares pertencentes a pesquisa, que foram medidas, por meios qualitativos. A segunda, teve como base as oito dimensões sobre qualidade de vida no trabalho tratadas pelo modelo de Walton (apud TIMOSSI, 2009), estruturada por diversas variáveis pertinentes para medição.

Logo, as análises sobre o perfil dos professores das unidades educacionais podem ser apresentadas de forma clara, abordando primeiramente o gênero dos mesmos, que traz, no quesito sexo, um percentual maior voltado para o feminino, posicionando-se com mais da metade do total dos respondentes, atingindo 69%, assim, 31% foram apontados como masculino.

A segunda pergunta se referiu a faixa etária da amostra, no qual revelou que a maior parte das vagas de professores da rede particular, que participaram da pesquisa, estão sendo preenchidas por pessoas entre 26 e 35 anos, se destacando com 34%, seguida de 31%, correspondente ao grupo que possui entre 35 e 50 anos, com 24% são aqueles de até 25 anos, ficando com a menor parcela, 10%, os que estão acima de 50 anos.

O interessante é que mesmo sendo, grande parte, considerados “jovens”, possuem uma boa formação acadêmica, pois 59% dispõem de especialização, o que leva a deduzir a importância em se capacitar para agregar conhecimento a outrem. E que por mais que 24% já possuía uma carreira na instituição que leciona, por ter entre 6 e 10 anos de casa, os que prevalecem são aqueles que adentraram a pouco tempo, que induz a entender que estão em busca da construção e amadurecimento de seu sucesso, em

prol de sua permanência no novo recinto, em função de algumas expectativas (CHIAVENATO, 2005).

Algo que remeteu significativa reflexão, foi a remuneração mensal destes profissionais, que por mais que já possuam uma formação acadêmica significativa, isso não refletiu muito no retorno financeiro, pois, 62% informou que recebe entre 1 e 2 salários mínimos e que o maior patamar indicado pelos respondentes foi de 5 a 6 salários e que são destinados apenas a 7%. Visualizando o salário como uma forma de recompensa, Chiavenato (2005), apresenta a importância deste, ser feito de forma justa, pois é tido como um reforço positivo que influenciará no aprimoramento do desempenho e satisfação dos colaboradores.

Quanto a quantidade de alunos atendidos por semana por cada um desses docentes, notou-se que todas as opções foram indicadas por algum deles, entretanto, cerca de 52% fez com que prevalecessem o atendimento a até 100 alunos e 21% destinou-se a opção entre 101 a 200 alunos.

Em complemento a pergunta sobre o atendimento aos alunos, notou-se que nenhum professor, dos pesquisados, lecionam apenas para o ensino médio, aqueles que ensinam nessa fase, também se comprometeram com o ciclo anterior, ensino fundamental. Foram 38% que responderam que lecionavam para as duas fases e 62% apenas para o ensino fundamental.

A maioria dos colaboradores afirmaram que lecionam mais de três disciplinas, chegando a 41%, 31% informou que se dedicam a apenas uma e o outros 27% se dividem entre duas e três, atingindo 10% e 17%, respectivamente. Em complemento a essa pergunta, se posicionaram a respeito da quantidade de turnos ao qual ministravam suas aulas e o destaque se destinou a dois turnos por dia, em seguida ficou quem leciona apenas um turno, com 38%, mas 14%, ainda, respondeu que dedica suas aulas nos três turnos.

A última pergunta destinada ao perfil dos professores, foi voltada para a quantidade de instituições que estão vinculados. De acordo com as respostas, 72% exercem seu ofício em apenas uma instituição, porém, 28% se dedicam a duas ou três, o que levando em consideração que as instituições são empresas e que cada uma possui suas peculiaridades, como cultura, missão organizacional, visão de futuro, valores, foco em clientes, metas e resultados, juntamente com seus objetivos distintos (CHIAVENATO,

2005), podendo-se atrair reflexões de como esses colaboradores agem para dedicar-se atendendo a todas as burocracias e expectativas implantadas por cada uma delas.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DO PADRÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS PROFESSORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi evoluindo com o tempo, e com ele, diversos autores foram se manifestando sobre e definindo-a de acordo com o que acreditavam. Para Wachowicz (2007), ela está voltada para a forma de pensar sobre três pontos específicos e que relacionam entre si, que são o trabalho, as pessoas e a organização. Mas, a sua definição se refere ao efeito do trabalho sobre as pessoas e a eficácia da organização.

Com base nessas três vertentes, individuo, trabalho e organização, foi elaborada a questão 12, do questionário entregue aos professores das escolas particulares de Goianésia. Ela é composta por 32 afirmativas, que estão divididas em oito grupos, que são os mesmos fatores sobre QVT, adotados por Walton. São eles: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidade, oportunidades de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e vida, relevância social.

Os professores podiam responder as afirmativas utilizando uma escala que se deslocava de 1 a 5, que se referiam a discordar totalmente e concordar totalmente, respectivamente. É válido pontuar que o discordo e concordo totalmente envolve, significativamente, o sentimento de satisfação. Os seus resultados puderam ser apresentados, neste trabalho, por meio da média aritmética, tanto das afirmativas individualmente, como também de forma geral dos grupos que estão inseridas.

Quadro 3. Afirmativas.

Afirmativas	Média
1- A remuneração é adequada e satisfatória ao seu trabalho.	3,14
2- Há política de benefícios e são atraentes e satisfatória, no qual ajuda a suprir as suas necessidades.	3,25
3- A política de benefícios (vale alimentação, transporte, creche, etc.), que não são obrigatórios pela instituição, é algo que abrange você e te deixa satisfeito.	1,93
4- A sua jornada de trabalho é compatível ao que você almeja, proporcionando-o satisfação.	3,76
5- A sua carga horaria é flexível e colabora com sua saúde física e mental.	3,86
6- A tecnologia no seu trabalho é bem incentivada e utilizada.	4,31
7- O ambiente físico, do seu trabalho, favorece para aulas/atividades mais produtivas e de qualidade.	4,54
8- O ambiente do seu trabalho transmite segurança a você.	4,59
9- O seu nível de desgaste causadas pelas condições de seu trabalho é baixo.	3,68
10- Você possui autonomia de tomar suas próprias decisões em relação à atividade que desempenha.	4,17
11- A autonomia ofertada a você, leva-o a obter um nível satisfatório de responsabilidade.	4,45
12- As atividades desempenhadas por você são tratadas com relevância.	4,59
13- O <i>feedback</i> é realizado com frequência de maneira a auxiliá-lo no desenvolvimento de qualidade do seu ofício.	4,69
14- É proporcionado a você o apoio necessário, cobrança e reconhecimento do uso de suas capacidades e habilidades.	4,43
15- Há possibilidade de ocorrer o seu crescimento profissional dentro da empresa.	4,24
16- Há um incentivo a você para capacitação profissional.	4,21
17- As situações que levaram a demissão de profissionais da sua área são consideradas satisfatórias a você.	3,32
18- Vigora o respeito às diferenças no seu trabalho.	4,54
19- Em relação a igualdade de oportunidades, existe uma valorização das ideias e propostas sugeridas por você.	4,32
20- Há um bom relacionamento interpessoal no seu ambiente de trabalho.	4,72
21- A organização cumpre os direitos dos trabalhadores, proporcionando satisfação a você.	4,69
22- Você possui liberdade de expressão no seu trabalho.	4,59
23- A divulgação das normas e regras estabelecidas, a você, pela empresa são claras e objetivas.	4,76
24- Você recebe tratamento impessoal e igualitário.	4,72
25- Há impacto do trabalho na sua vida pessoal.	3,41
26- Existe impacto do trabalho no seu lazer.	3,28
27- A carga de trabalho versus as folgas recebidas por você, é satisfatória.	4,45

28- A imagem que você tem da organização é satisfatória.	4,69
29- Possui realização pessoal em desempenhar o seu trabalho.	4,79
30- É perceptivo a você a responsabilidade social da empresa.	4,17
31- Percebe uma relevância social pelos serviços prestados por você.	4,41
32- É notório uma política de recursos humanos que traz satisfação a você.	4,34

O Quadro 3, mostram como está estruturada a questão 12 e suas 32 afirmativas, juntamente coma a média aritmética alcançada por cada uma. Já o quadro 4, está representado como foi executado o tratamento dos dados para alcançar as médias.

Quadro 4. Tratamento e Resultado do Quadro de Afirmativas.

GRUPO	PERGUNTA	RESPOSTAS X PESO NOTA				TOTAL AVALIADO POR		NOTA MÉDIA DE SATISFAÇÃO	
		II	VI	III	VII	PERGUNTA	GRUPO	PERGUNTA	GRUPO
Compensação Justa e Adequada	1	18	29	25	19	91	238	3,14	2,77
	2	17	38	14	22	91		3,25	
	3	13	17	9	17	56		1,93	
Condições de Trabalho	4	19	52	20	18	109	712	3,76	4,12
	5	23	51	21	17	112		3,86	
	6	22	55	27	21	125		4,31	
	7	18	56	29	24	127		4,54	
	8	23	55	30	25	133		4,59	
	9	18	43	25	20	106		3,66	
Uso e desenvolvimento de capacidade	10	23	52	23	23	121	643	4,32	4,50
	11	23	57	25	24	129		4,45	
	12	24	56	29	24	133		4,59	
	13	24	59	29	24	136		4,69	
	14	22	49	29	24	124		4,43	
Oportunidade de crescimento e segurança	15	17	57	26	23	123	338	4,24	3,93
	16	17	59	22	24	122		4,21	
	17	15	41	19	18	93		3,32	
Integração social na organização	18	24	49	30	24	127	385	4,54	4,53
	19	19	52	28	22	121		4,32	
	20	24	57	33	23	137		4,72	
Constitucionalismo	21	21	57	33	25	136	544	4,69	4,69
	22	22	57	30	24	133		4,59	
	23	22	60	31	25	138		4,76	
	24	22	58	32	25	137		4,72	
Trabalho e Vida	25	6	34	30	22	92	316	3,41	3,72
	26	12	33	28	22	95		3,28	
	27	22	59	28	20	129		4,45	
Relevância Social	28	22	58	32	24	136	650	4,69	4,48
	29	23	59	33	24	139		4,79	
	30	23	49	29	20	121		4,17	
	31	21	55	28	24	128		4,41	
	32	19	57	28	22	126		4,34	

O primeiro grupo, que é sobre compensação justa e adequada, que englobam as perguntas de 1 a 3, mostra que alcançou uma média aritmética geral de 2,77, o que é considerada baixa e não muito satisfatória, já que quanto mais perto de 1,00 pior é a insatisfação e quanto mais perto de 5,00 maior a satisfação (exceto nas afirmativas 25 e 26, que são tratadas de forma inversa).

Contudo, analisa-se que os professores não concordam que o valor recebido, juntamente com os benefícios ofertados, consegue suprir suas necessidades, a ponto de satisfazê-los e sentirem que foram recompensados de forma junta como retorno ao trabalho ofertado.

A compensação justa e adequada é vista por Chiavenato (2010), como um equilíbrio de remunerações envolvendo tanto o ambiente interno quanto o externo. E o interessante é que das três afirmativas que estão voltadas para esse assunto, a que se manifestou com maior insatisfatoriedade foi sobre a política de benefícios que não são obrigatórias pela instituição, mas que pelo visto, faz toda diferença para o público alvo desta pesquisa.

Na QVT, quando se refere a condições de trabalho, remete-se desde a jornada de trabalho e o bem-estar da pessoa, até a estrutura e tecnologia fornecidas para a execução das atividades de maneira a preservar a saúde do colaborador (WALGER; VIAPIANA; BARBOSA, 2014).

Com base nos cálculos efetuados, o grupo destinado ao fator condições de trabalho, atingiu a média de 4,12, podendo ser considerada satisfatória, já que os respondentes concordam que a jornada de trabalho e a carga horária flexível, favorece sim a sua saúde mental, além de proporcionar satisfação. E que o ambiente físico transmite segurança, além de contribuir, juntamente com a tecnologia que é incentivada, maior qualidade no planejamento e execução das atividades.

E para concluir sobre esse fator, citado a cima, a afirmativa 9, apresenta uma nota de média, considerada intermediária, de 3,66, que leva a compreender que os desgastes causados pelas condições de trabalho são relativamente baixos.

Sobre o uso e desenvolvimento de capacidade nota-se pelos valores que, a nota média do grupo de 4,50, sendo uma das maiores alcançadas, incluem as afirmativas 10 a 14, que abordam sobre a importância de propiciar oportunidades que garantirão a satisfação dos trabalhadores por utilizar de suas habilidades e conhecimentos, assim instigando sua autonomia, que leva a responsabilidade e tomadas de decisões, dando

suporte através do retorno sobre o trabalho executado, que é conhecido também como *feedback*, e que proporcionam pontos positivos, pois, desperta o sentimento de relevância naquilo que está sendo executado (WALGER; VIAPIANA; BARBOSA, 2014). Logo, é notório que os professores reconhecem que possuem o apoio, a cobrança e o reconhecimento necessário no uso de suas capacidades e habilidades.

Sobre o fator oportunidade de crescimento e segurança Chiavenato (2005) confessa que os colaboradores precisam sentir que existe possibilidade e condições de progresso, que a empresa se posicione de maneira que leva a compreensão de que se importam com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus prestadores de serviço, proporcionando educação e carreira promissora, para aqueles que, com seus próprios esforços e dedicação, estão dispostos a evoluírem.

Assim, com as afirmativas, 15 a 17, chegasse a conclusão que os docentes das unidades particulares de Goianésia pertencentes a pesquisa acreditam que existem chances significativas de crescimento profissional na empresa e que há incentivos a capacitação profissional que podem levar a isso. Porém, as situações de demissões não tiveram um nível muito aceitável de satisfação, tanto que alguns se recusaram a responder essa afirmativa.

No quesito de integração social na organização, afirmativas 18 a 20, observa-se que o resultado de média foi positiva, sendo ela a segunda maior conquistada pela pesquisa, conduzindo a reflexão que vigora, realmente, o respeito entre as diferentes, proporcionando igualdade de oportunidade e valorização das ideias sugeridas, favorecendo um bom clima nas relações interpessoais.

A importância de existir um nível elevado da integração social, se dá, porque as pessoas buscam um clima organizacional agradável, pois passam grande parte do seu dia neste ambiente. Elas almejam cultivar relacionamentos francos e íntimos, alicerçados no respeito mútuos, companheirismo e confiança. Por isso Maslow, defende essa ideia nas necessidades sociais que compõe sua pirâmide das necessidades humanas (CHIAVENATO, 2005).

A empresa que visa o bem-estar dos seus colaboradores precisa ficar atenta ao fator de constitucionalismo, pois está relacionada a transparência das regras e normas impostas pela organização, o comprometimento com os direitos e deveres para com seus trabalhadores, além de propiciar um clima democrático com liberdade de expressão (WALGER; VIAPIANA; BARBOSA, 2014).

Respeitando o constitucionalismo, concluiu-se que as organizações realmente cumprem com suas obrigações em relações aos direitos trabalhista, além de conceder aos seus educadores a liberdade de expressão que necessitam para exercer seu ofício, mostrando que isso é possível devido a clareza e objetividade na divulgação de suas normal. Pode-se declarar esses pontos, por meio da mensuração das médias, no qual esse grupo atingiu a maior média de toda a pesquisa, com nota de 4,69.

Não podia deixar de tratar sobre o trabalho e vida nesta pesquisa. Pois, esse fator está voltado a como se dá a carga de trabalho *versus* as folgas recebidas e qual o grau de impacto advindo do trabalho na vida pessoal, principalmente tratando-se do laser.

É preciso esclarecer que nas afirmativas 25 e 26 que pertencem a esse grupo, foram analisadas de forma inversa as demais, pois eram relacionadas ao impacto do trabalho na vida pessoal e no laser dos professores, assim, quanto mais próximos de 5,00 a média chegasse, menos satisfatório era. De acordo com a análise a média de cada uma delas se estabeleceu a cima de 3,00, o que não era ao benéfico, pois induz que, infelizmente, a realidade de impacto sofrido por meio de seus ofícios traz insatisfação aos docentes. Porém, quando questionado sobre a carga horaria *versus* as folgas, eles afirmam estarem, significativamente, satisfeitos com a maneira que são ofertadas a si.

O último fator trabalhado foi da relevância social, este, traz a importância da responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, como também do âmbito social, das políticas e regras adotadas pelos recursos humanos, propiciando boa imagem, não apenas para os clientes externos, que é o público alvo, mas principalmente para os clientes internos, que são seus próprios colaboradores, fazendo com que, estes últimos, sintam-se orgulhosos em fazer parte da organização em que trabalha.

Por meio da média sobre a relevância social, deduz que a empresa em que os professores trabalham, possuem uma boa reputação, a visão dos mesmo, e percebem a responsabilidade adotada pela organização no âmbito social, carregando consigo um boa imagem da organização em que está vinculado, isso é possível também, porque acreditam ter relevância social naquilo que exercem em seu ofício, ainda afirmam ser notório a política de recursos humanos adotada pela empresa. Mas, o ponto crucial esperado por essa pesquisa, foram as respostas de como se sentem ao exercer o seu trabalho, e foi com grande êxito que afirmaram ter alcançado a realização pessoal ao desempenhar suas funções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar essa pesquisa notou-se que as instituições educacionais, assim como qualquer outra organização, precisa voltar mais os seus olhos para aqueles que as levam a ascensão, como pontua o próprio Chiavenato (2005), as organizações só conseguem alcançar seus objetivos esperados com eficiência e eficácia, se possuírem um grupo de pessoas que juntas, acreditem e dediquem, aquilo que carregam de mais precioso, que é seu tempo, inteligência intelectual e serviço, às suas atividades, ou seja, sem a ação conjunta dos indivíduos, as organizações não passam de meros edifícios de concretos.

Por isso, foi notório o posicionamento a favor da verdadeira implementação e exercício da Qualidade de Vida no Trabalho nas rotinas dos professores, pois esses são os primeiros que devem acreditar e abraçar os objetivos implantados nas instituições que trabalham. Podendo assim, presenciar o bem-estar em exercer suas funções com satisfação, alcançando a sua realização.

Logo, essa pesquisa surgiu com o intuito de explicar mais sobre a rotina daqueles que compartilham seus conhecimentos com as gerações futuras, aqueles que são conhecidos por levar esperança de um futuro melhor e com certeza reanimar muitos que estão desacreditados, principalmente em si mesmos.

Portanto, essa pesquisa voltou seu olhar aqueles que muito fazem pela sociedade, mas, que em pleno século XXI, continuam sendo pouco reconhecidos, principalmente no quesito remuneração. Pois, muitos atendem entorno de 100 alunos a mais, por semana, muitas vezes se dedicando a uma jornada dupla ou tripla e se atentando ainda a alcançar todas as expectativas depositadas neles, sejam pelos clientes ao qual ofertam seu serviços, ou por aqueles que os contratam para contribuírem no alcance de seus objetivos.

Porém, o nível da QVT adotada pelas instituições de ensino particulares para com seus docentes, não está tão insatisfatório, já que boa parte dos fatores alcançaram cercam de 4,00 de média. Logo respondendo o questionamento central da pesquisa, apresentado anteriormente, a que ponto a qualidade de vida no trabalho está presente na rotina da classe educadora, que formam o quadro de profissionais nas redes de ensino privadas que ofertam o ensino fundamental e médio de Goianésia-Go?

A Qualidade de Vida no Trabalho está presente satisfatoriamente, principalmente, nas condições de trabalho fornecidas pelas instituições, no uso e desenvolvimento de

capacidade dos docentes, a integração social dos professores, por meio de um bom clima organizacional e uma relação interpessoal positiva na organização, vigorando o constitucionalismo e assim propiciando uma relevância social, fazendo com que os docentes se orgulhem e acreditem na empresa ao qual estão vinculados.

Porém, deixam a desejar na remuneração justa ao serviço prestados por seus colaboradores, além de não garantir grandes oportunidades de crescimento e segurança para seus docentes, fazendo com que caiam a motivação na busca de aperfeiçoamento e maiores resultados. Outro ponto que exige algumas melhorias é o trabalho e vida, pois ainda a um impacto significativo do trabalho na vida pessoal e de lazer dos professores, já que muitos acaba estendendo sua jornada de trabalho em casa, seja por meio de correção de provas, elaborações de aulas e atividades, além de constantes atualizações em seus conteúdos. Infelizmente, quando não há o descanso necessário, acaba levando ao esgotamento psíquico e emocional, o que reflete no físico, o que pode agravar e desenvolver doenças e síndromes como a de *Burnout*.

Portanto, ressaltasse que é necessário sim que as instituições de ensino se preocupem mais com a saúde de seus professores e que os professores fiquem atentos a sua rotina, para não se desgastarem excessivamente e acabar reduzindo seu bem-estar e seu tempo de carreira.

6. REFERÊNCIAS

ABONÍZIO, G. Precarização do trabalho docente: Apontamentos a partir de uma análise bibliográfica. **Revista eletrônica: LENPES-PIBID de Ciências Sociais – UEL**, v. 1, n. 1, 2012.

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. Sintomas de estresse em educadores brasileiros. **Aletheia**, v. 17/18, p. 63-72, 2003.

CARLOTTO, M.S. **Síndrome e Bournout em Professores: prevalência e fatores associados**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Artigo. 2011. p.403.

CASSAR, V.B. **Direito do trabalho**. Niterói: Impetus, 2011.

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

CERVO, A.L. BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODO, W. **Educação: carinho e trabalho: Burnout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes. 1999.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas – A teoria na Prática**. Tradução por Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SANTOS, G.R.C.M.; MOLINA, N.L.; DIAS, V.F. **Orientações e dicas para trabalhos acadêmicos**. 20 ed. Curitiba; Ibpex, 2007.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A.C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, J.G.; TANNHAUSER, C.L.; CAMARGO, M.E.; BIEGELMEYER, U.H.; RECH, M.; BIEGELMEYER, S.C. **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso**. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 17., 2017, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017. 1 pdf.

TIMOSSI, L.S.; et al. Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Journal of Physical Education**, v. 20, n. 3, p. 395-405, 2009.

VERGARA, S.C. **Sugestão para estruturação de um projeto de pesquisa**. 1991.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WACHOWICZ, M.C. **Segurança, Saúde e Ergonomia**. Curitiba: Ibpex, 2007.

WALGER, C; VIAPIANA, L; BARBOSA, M.M. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

Revista da Saúde Pública. **Associação entre distúrbios psíquicos e aspectos psicossociais do trabalho de professores.** Salvador, BA. Artigo original. Aprovado. Fev. 2006.

Revista Educação. **Jornada dupla (ou tripla).** SÃO PAULO (SP). 2011. Disponível em: <<https://revistaeducacao.com.br/2011/09/10/jornada-dupla-ou-tripla/>>. Acesso em: 31/05/2018.

Revista Todos pela Educação. **Como vai a saúde dos nossos professores?** São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/blogs/de-olho-na-educacao/como-vai-a-saude-dos-nossos-professores/>>. São Paulo (SP). Acesso em: 30/05/2018.

Matérias Escolares, conteúdos para Ensino Fundamental e Médio. **Ensino Fundamental e Ensino médio 1º e 2º grau, escolas e dúvidas.** Disponível em: <<https://www.materias.com.br/educacao/ensino-fundamental-e-ensino-medio/>>. Acesso em: 04/06/2018.

Portal do Governo Brasileiro, Ministério da Educação. **Ensino Fundamental de 9 ano – Apresentação.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ensino-fundamental-de-nove-anos>>. Acesso em: 04/06/2018.

Portal do Governo Brasileiro, Ministério da Educação. **Ciclo de Alfabetização deve prosseguir sem interrupção.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/16166-ciclo-de-alfabetizacao-deve-prosseguir-sem-interruptao>>. Acesso em: 04/06/2018.

Portal do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama do município de Goianésia- Go.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/goianesia/panorama>>. Acesso em: 26/08/2019.

Capítulo 5

O LÍDER MOTIVADO E SUA INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Eni Luiza Moreira Cezar¹ e Juares Aparecido Domingos²

1. Faculdade Evangélica de Goianésia (FACEG), Goianésia, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás, Campus Goianésia e Faculdade Evangélica de Goianésia (FACEG), Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma grande preocupação das organizações, visando aumentar a produtividade e o poder competitivo em relação à concorrência. O objetivo do presente artigo diante desse quadro é elucidar as características do líder motivado, situar a importância de uma relação de respeito e confiança com os liderados e promover reflexão acerca da postura dos gestores para criar um ambiente agradável e propício ao desenvolvimento de todos os integrantes da organização, e conseqüentemente; levar a uma projeção da empresa devido à valorização do seu capital intelectual.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de Pessoas e QVT.

ABSTRACT

Quality of Work Life has been a major concern of organizations, aiming to increase productivity and competitive power over the competition. The objective of this article in this context is to elucidate the characteristics of the motivated leader, to place the importance of a relation of respect and trust with those led and to promote reflection about the posture of managers to create a pleasant and conducive environment for the development of all the members of the organization, and consequently; lead to a projection of the company due to the valuation of its intellectual capital.

Keywords: Leadership, People Management and QVT.

1. INTRODUÇÃO

Há uma crescente busca para aumentar o poder competitivo das organizações, e são muitos os fatores a serem levados em consideração pelos gestores de empresas

para alcançar o sucesso. Nesse sentido, é imprescindível compreender o papel do líder, e quais características devem ser desenvolvidas a fim de propiciar um relacionamento agradável com a equipe, melhorando o clima organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho (Q.V.T.). Isso porque a satisfação e bem-estar dos colaboradores é fundamental para que o trabalho realizado seja eficaz e de qualidade, uma vez que ao perceberem-se valorizados e reconhecidos, os mesmos trabalham com mais eficácia e são mais produtivos. Com o intuito de apontar a essencialidade de um ambiente satisfatório para o colaborador, o presente artigo aborda a qualidade de vida no trabalho como fator central para valorização do profissional, pontuando que o principal ativo é o capital humano (ou intelectual) e apesar de não ser mensurável é indispensável para o desenvolvimento da empresa.

Por meio de pesquisa exploratória, tendo como objetivo geral analisar o impacto do líder motivado na Qualidade de Vida no Trabalho, e objetivos específicos apontar características e estilos de liderança, conceituar qualidade de vida no trabalho e apresentar programas e ações para melhorar a qualidade de vida no trabalho; será descrito um quadro geral da liderança e sua relevância para criar condições melhores para os trabalhadores, visando uma projeção da empresa no mercado de trabalho.

Dessa forma, foi utilizado o método de pesquisa exploratória, por meio de leitura em artigos acadêmicos, que embasaram o presente artigo, utilizando artigos acadêmicos de sites e revistas de renome para embasar a referência bibliográfica.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 LIDERANÇA: CONCEITO E ESTILOS

Liderar pessoas é um desafio cada vez maior nos moldes sociais atuais, em que as informações são extremamente velozes, ao mesmo tempo em que as pessoas tem necessidades inconstantes e suas subjetividades precisam ser respeitadas. Acompanhar as mudanças sociais e comportamentais, que muitas vezes são sutis e requerem sensibilidade para perceber e ter inteligência emocional para lidar com pessoas com histórias de vida diferentes dentro de um mesmo contexto organizacional é uma enorme responsabilidade, e que requer aprimoramento cotidiano. Além disso, não basta

entender as individualidades, é preciso saber dialogar com elas, influenciar. Conforme Minicucci (2009, p. 287) “A liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação”.

Isso significa dizer que ser líder exige uma postura extremamente atenta, um olhar observador não somente para o negócio, mas, sobretudo para os indivíduos que compõem o capital intelectual (imensurável) do mesmo. Requer, assim, uma visão holística a respeito de todos os componentes de que faz parte a organização, bem como do desejo do cliente, da concorrência e da situação econômica local. É uma função que mescla estratégia e planejamento com ação prática. Segundo Guimarães (2012, p. 23):

O ato de liderar no trabalho implica interações sociais em que cada elemento faz parte das características e competências. Preferência e estilos comportamentais também precisam ser considerados. Liderar é um processo social e dinâmico. Tudo: o grupo, o mercado, os investidores, o momento econômico, a situação - precisa ser incluído e considerado.

De forma sucinta, pode-se definir liderança como capacidade de influenciar: modificando ou acentuando um comportamento alheio, conscientemente e com objetivo a ser alcançado. E embora sejam muitas as habilidades que um líder precisa demonstrar, e existam os líderes natos – que já possuem diversas delas naturalmente; é possível desenvolver por meio de treinamentos as características imprescindíveis para liderar. Maxwell (2008, p. 13) pontua algumas:

Disposição em assumir riscos; desejo apaixonado de se fazer a diferença; incomodar-se com a realidade; assumir responsabilidades ao passo que outros tentam justificar seus erros; agarrar-se às possibilidades de determinada situação, enquanto outros só vêem as dificuldades; facilidade de destaque no meio da multidão, abrindo a mente e o coração; capacidade de abrir mão do ego em benefício daquilo que é melhor; inspirar pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem nos oferecer; poder de melhorar muitas vidas; falar de coração aberto aos liderados; entrosamento do coração, da mente e da alma; sensibilidade aos sentimentos alheios; sonho transformado em realidade; bravura e nobreza.

Observando esses aspectos elencados por Maxwell (2008), pode-se concluir que o líder é um desbravador que sonha; que acredita no sonho e que consegue levar pessoas a acreditar junto com ele, e desse modo fazerem a diferença. Tem maior impacto a satisfação do dever cumprido por algo que está além do momento presente, mas que se refere a um ideal, com poder transformador. Assim, o colaborador percebe mais do que

uma função a cumprir, mas se vê integrante na realização de sonhos, e o prazer de ser útil à sociedade supera inclusive a remuneração salarial.

Isso exposto; deve-se ter a clara compreensão dos estilos de liderança e adequar ao perfil do líder e da organização, para obter os resultados desejados. Para Chiavenato (2002,) os estilos de liderança são autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático é comumente utilizado quando o líder é orientado para tarefas, no intuito imediato de aumentar a produtividade e sem possibilidade de inovação a partir de sugestões de subordinados. Conforme Maximiano (2010,) é um estilo que as decisões se concentram no líder, o que pode ser prejudicial quando se torna autoritarismo.

Desse modo, é justificável a escolha pela liderança autocrática em decisões que competem somente ao corpo diretivo, além de ter um maior controle sobre as ações dos subordinados, visto que a prioridade é obediência às regras e facilita a organização da empresa. No entanto, é nocivo esse estilo quando utilizado de modo excessivo, evoluindo para o autoritarismo, que pode frustrar os subordinados e prejudicar com alto índice de evasão dos mesmos, podendo inclusive acontecer greves e demissões coletivas – o que seria um problema sério para a empresa.

No extremo oposto, há a gestão democrática. Ela acontece quando o líder é orientado para pessoas, e a participação dos colaboradores nas decisões é influenciada, sendo que são ouvidos antes da tomada de decisões e podem ser mais atuantes. Ainda segundo Maximiano (2010) nesse estilo as decisões sofrem influência dos colaboradores, diminuindo a centralização no líder.

Os colaboradores participam da empresa como integrantes do todo, e entendem sua função como a serviço de um bem maior, e não para atender ao líder. Embora haja uma hierarquia, eles tem espaço para manifestar suas opiniões e debater idéias. Esse estilo de liderança, para Banov (2008) contribui para relação do grupo, e percebendo-se como um grupo integrado, ficam mais motivadas e produzem melhor. Além dos estilos supracitados, há a gestão liberal, que ocorre quando há uma menor participação do líder, e os colaboradores tem liberdade total para tomar decisões. Esse tipo de liderança pressupõe que os liderados tenham maturidade e capacidade de se auto motivarem, além de exigir muita confiança do líder para tamanha permissividade. Conforme Banov (2008,) há um grande risco de desrespeito e confusão, pois a liberdade dos grupos reduz a atuação do líder e dá a sensação da ausência de regras, visto que não são impostas de modo rígido.

Diante disso, corre-se o risco de perder totalmente o controle nesse tipo de gestão, onde o líder quase não tem voz ativa, e acaba sendo uma peça de importância equivalente a dos subordinados. Percebe-se, no entanto, que esse tipo de gestão deve ser bem dosado para não incorrer no erro da libertinagem por parte dos colaboradores.

Analisando os três estilos de liderança apresentados, pontua-se que nenhuma é superior à outra e não se deve desprezar completamente uma em oposição às demais. Pelo contrário, é preciso avaliar o contexto e as habilidades do líder para escolher qual deve ser usada em determinado momento, e qual o tempo certo de se alterar e mudar de perspectiva, de linha de atuação, promovendo assim uma harmonia na empresa e melhorando a qualidade de vida no trabalho, como veremos na seção a seguir.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO X DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Considerando a sociedade individualista na qual vivemos; em que as relações são pautadas em interesses e o valor das pessoas está ligado ao que elas podem oferecer, o líder deve ter a sensibilidade de alinhar os desejos individuais e torná-los grupais, no intuito de adequar aos objetivos da empresa. Isso não significa anular as características específicas de cada liderado, mas catalisar as qualidades em benefício comum, buscando uma harmonia no ambiente de trabalho.

Por isso, a postura assumida pelo líder tem estreita ligação com a produtividade dos colaboradores, e influencia diretamente a atuação dos mesmos no desempenho da função. Conforme pontua Marassia (2001) a qualidade do trabalho dos colaboradores é equivalente ao bem-estar, a Qualidade de Vida no Trabalho.

Nota-se, assim, que os colaboradores só assumirão uma atitude condizente com o que se espera para tornar possível a qualidade de vida no trabalho, quando influenciados por uma administração eficaz por parte dos dirigentes e gestores: líderes da organização. É fundamental que se tenha em mente estratégias visando a QVT, que deverão ser adequadas ao contexto em que a empresa está inserida, e com objetivos bem traçados para chegar aos resultados. Isso porque:

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas

como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (FRANÇA, 2001, p. 80).

Partindo desse conceito de QVT, nota-se que a mesma é construída diariamente nas organizações, à medida que a pessoa é valorizada integralmente, e tem confiança no líder e respeito por todos que compõe o quadro de funcionários. Complementando o conceito, Chiavenato (2009, 352) afirma:

A QVT envolve os aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo, além de uma série de fatores, tais como satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro da organização, ambiente físico e psicológico de trabalho, liberdade e responsabilidade de decisão, possibilidades de participar ativamente.

Nesse sentido, é válido pontuar que o líder vai à frente e aponta o caminho, mas não tem a total responsabilidade sobre a qualidade de vida no trabalho, visto que essa depende de inúmeros fatores e também requer uma resposta positiva e uma abertura para as propostas do líder por parte de toda a equipe. Assim, de nada adianta o líder ser entusiasta e propiciar formações diversas, cursos e treinamentos, dinâmicas de grupo se não houver uma aceitação e adesão por parte dos colaboradores. É preciso que aconteça uma harmonia entre todos os envolvidos, e uma percepção de justiça no valor que é dado a todos; o que ocasiona a melhora do clima organizacional e amplia a qualidade de vida no trabalho. Ulrich et al (2000) pontua produtividade de mão de obra, clima organizacional e retenção dos empregados como os três fatores que indicam que há comprometimento por parte dos colaboradores.

Isso exposto; percebe-se que a qualidade de vida no trabalho acontece quando os indivíduos que compõe a equipe de uma determinada organização redirecionam seus esforços para tornar possível um ambiente agradável a todos, sejam clientes externos ou internos. Afinal, "qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho" (BARÇANTE e CASTRO, 1995, p. 25).

Sob esse ponto de vista, devido as subjetividades que devem ser consideradas, e diante da inconstância do mercado de trabalho e da própria sociedade, também a qualidade de vida no trabalho deve ser repensada constantemente, visando a sobrevivência da empresa. O líder deve observar as mudanças no panorama geral

social, na área de atuação da empresa, nas necessidades das pessoas que fazem parte dela e todos os fatores que podem influir sobre a percepção de qualidade de vida. Conforme Fernandes (1996) a QVT é dinâmica porque muda conforme as subjetividades das pessoas e estilos das organizações, e contingencial pois depende do contexto.

Nesse sentido, há uma dupla atividade exercida pelo líder, e que compromete o desenvolvimento organizacional quando não executada de forma correta e constante: ação e reflexão sobre a ação. Ocorrem simultaneamente e durante a prática efetiva do líder, e acaba influenciando as respostas dos colaboradores e a própria dinâmica laboral. O líder deve estar pronto pra redesenhar seu planejamento quantas vezes forem necessárias diante das mudanças observadas e visando sempre um resultado satisfatório. Para Guedes (2011), não existe um modelo único para se aplicar QVT em todas as organizações, pois cada organização é inserida em um contexto, com formas de gerenciamento diferentes, que devem ser estudadas particularmente, para que se possa chegar a um resultado positivo.

Justamente por esse caráter flexível, o desafio assusta e muitas vezes o gestor opta por não buscar estratégias de melhorar a qualidade de vida no trabalho, o que é um erro gravíssimo. Paradoxalmente, embora seja mutável em diferentes contextos e diante de circunstâncias diversas, a Q.V.T. é constante como imprescindível para o desenvolvimento humano, que leva ao crescimento da organização.

Ao longo dos anos e em momentos históricos variados, gestores de pessoas foram percebendo a necessidade da valorização de seu capital humano, e com isso houve ganhos tanto para os colaboradores, quanto para a organização em que estavam inseridos. Enquanto no passado a preocupação com a produtividade tinha os funcionários como engrenagem do sistema e mão de obra mecanicista, atualmente a visão dos recursos humanos como a base da empresa tem sido cada vez mais utilizada. Assim, Vasconcelos (2001) afirma que as empresas que inseriram programas de QVT em sua rotina tiveram maior índice de tolerância ao estresse, funcionários mais motivados e estáveis emocionalmente e menor rotatividade de pessoal.

Portanto, os benefícios advindos da adoção de programas voltados para melhorar a qualidade de vida no trabalho são inúmeros (embora não mensuráveis) e proporcionam uma percepção de satisfação que torna o clima organizacional mais agradável, e conseqüentemente, melhoram a visão da empresa, tanto para os colaboradores, quanto para os clientes externos. Diante disso, na próxima seção a QVT será abordada de forma

mais específica, por meio da apresentação de programas e ações adotados por empresas de ramos diversos, visando saúde do empregador e projeção da empresa.

2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: PROGRAMAS E AÇÕES

É inegável que a adoção de programas de Q.V.T. tem relação direta com a produtividade da empresa, uma vez que contribui para a motivação dos colaboradores e a sensação de bem-estar na empresa. Considerando que a carga horária exige muito tempo na empresa, talvez até mais do que com a família, o trabalhador precisa de um ambiente que seja propício a se desenvolver pessoal e profissionalmente. Assim, o gestor precisa estar atento e conhecer sua equipe; a ponto de buscar satisfação com a tarefa executada; e em fazer parte da empresa. Para isso, não basta inserir programas de Q.V.T. fora do contexto da organização, mas é necessário um mapeamento prévio para identificar as necessidades e delinear um plano de ação que seja eficaz.

Somente a partir desse rastreamento prévio, é possível adequar os programas de Q.V.T. à necessidade da empresa; evitando que o resultado seja contrário e o investimento acabe se tornando prejuízo. Sabendo da importância de alinhar os programas de Q.V.T. existentes ao que realmente atende a organização, o gestor precisa conhecer o que tem sido eficaz em instituições diversas, e adaptar a própria realidade; sendo que pode inclusive desenvolver algo novo e específico para o objetivo que pretende alcançar. No intuito de contribuir com os gestores na escolha de programas e ações a serem desenvolvidos na organização que integram, serão apresentados alguns casos que foram bem-sucedidos em diversos contextos; e que podem ser inspiradores para traçar um plano de ação para melhorar a Q.V.T.

Levando em consideração a necessidade de bem-estar físico e psicológico para que o colaborador se sinta satisfeito e possa desenvolver-se bem, uma ação que tem surtido efeito eficaz para Q.V.T. é a prática de *exercícios físicos*. É inegável a importância de reduzir o sedentarismo e manter o corpo em movimento, que além de proporcionar saúde física, ajuda a mente a estar mais disponível para conhecer e criar. Nesse sentido, Shephard (1994) pontua que esse tipo de programa promove bem estar e diminuição de gastos médicos. São dois ganhos de grande importância – a redução de gastos médicos que implica em lucratividade em longo prazo pra empresa, e a sensação de bem estar, que leva a redução de estresse e melhora até mesmo a relação entre colaboradores,

pois no momento dos exercícios físicos ocorre interação entre departamentos diversos da empresa e o clima organizacional tem uma melhora considerável.

Além da prática de exercícios físicos, que pode acontecer com todos os integrantes da empresa, em mesmo horário e ambiente especialmente preparado para isso, é válido citar também a *ginástica laboral*, que deve ser planejada para cada função específica e acompanhada por um preparador físico: personal trainer ou profissional da área de educação física e que saiba traçar práticas adequadas para não causar mais danos que benefícios. Afinal, a ginástica laboral é conjunto de práticas físicas elaboradas por profissional da área objetivando relaxar, tonificar as estruturas dos colaboradores (GOEDERT; MACHADO, 2007).

Dessa forma, a ginástica laboral proporciona um equilíbrio fundamental para o bem-estar do colaborador, e aumenta a disposição para o trabalho – o que sem dúvida é um fator determinante para aumentar a produtividade e poder competitivo da empresa. No entanto, é importante observar que a prática de exercícios físicos e a ginástica laboral são programas diferentes, e que precisam ser adequados à necessidade momentânea da empresa. Isso porque, muitas vezes, educar o colaborador para continuar realizando atividades físicas é fundamental e pode diminuir a frequência de exercícios na empresa, e pensando nisso algumas empresas inclusive premiam aqueles que realizam exercícios físicos fora do ambiente de trabalho.

É válido pontuar também a necessidade de avaliação das condições de trabalho por um técnico de segurança do trabalho, que deve ser contratado e acompanhar a rotina a que são submetidos os profissionais, a fim de orientar os gestores a criar medidas preventivas, de modo a evitar problemas futuros no que diz respeito a doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho. Nesse sentido, outro programa fundamental diz respeito à *ergonomia*. Goedert e Machado (2007), afirmam que a ergonomia envolve não somente ambiente físico, mas sobretudo o psicológico, visto ser uma ferramenta que adapta o ambiente para o trabalho.

Assim, a partir de um levantamento o técnico de segurança no trabalho elabora um relatório detalhado das condições de trabalho e as possíveis doenças ocupacionais que podem ser evitadas com o uso correto de equipamentos de segurança, a adequação de máquinas de forma a reduzir acidentes de trabalho e a sensação de segurança que o ambiente bem preparado proporciona aos colaboradores.

Além disso, é fundamental que a empresa ofereça esclarecimento sobre a forma de usar os equipamentos e máquinas de forma consciente, e acompanhe de perto a rotina dos colaboradores, no intuito de assegurar que estão de fato obedecendo às normas de segurança, criando assim uma consciência coletiva de higiene do trabalho. Conforme Chiavenato (2002) a Higiene do Trabalho: “é um conjunto de normas e procedimentos que preservam riscos do ambiente de trabalho, garantindo proteção para os colaboradores.

Nesse sentido, o gestor precisa fornecer informações técnicas sobre a função, a fim de que o colaborador tenha segurança para desenvolver seu trabalho, consiga produzir melhor e atenda ao que se espera. Por isso, o *treinamento* é fundamental para todas as funções, sendo que algumas exigem uma atualização com mais constância e cursos diversos. Segundo Goedert e Machado (2007), o treinamento desenvolve habilidades dos trabalhadores e torna-os mais produtivos”.

Há diversos outros programas que podem ser benéficos e devem ser adequados ao que o gestor conseguir identificar observando ou escutando os colaboradores, sendo que é importante variar entre eles de acordo com as novas circunstâncias e por isso a avaliação constante é fundamental. Um exemplo são os *benefícios sociais*, que podem ser concedidos aos colaboradores, mas que precisam ser avaliados para atender de fato a uma necessidade que exista. Afinal: “os benefícios sociais são incentivos internos oferecidos com o objetivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a empresa” (ARAÚJO, 2006, p. 169). É preciso desenvolver esse tipo de programa com muito cuidado, para não acontecer de suspender esses benefícios após um tempo e causar frustração e um ambiente de trabalho ainda pior que antes da concessão desses benefícios.

O gestor pode também optar por tornar o ambiente mais agradável e reduzir tensões e conflitos entre colaboradores, por meio da adoção de terapias laborais, meditação ou musicoterapia, que são formas eficazes de reduzir o estresse e desenvolver a inteligência emocional, ao promover o conhecimento inter e intrapessoal. Conforme Pimentel (2003) a musicoterapia facilita a relação social, ajuda a expressar sentimentos e favorece apoio emocional para que as pessoas enfrentem problemas e conflitos.

Esse apoio emocional é imprescindível também para os casos em que o colaborador seja refém de vícios, como o tabagismo, e que a empresa pode desenvolver

programas no intuito de identificar, acompanhar e contribuir para a cura da dependência química. No programa antitabagismo há um atendimento não só ao fumante, mas a toda a família, fazendo um acompanhamento completo (CARNEIRO, 2009).

É um tratamento que dura até um ano e que tem surtido efeitos positivos nas empresas que optaram por adotá-lo. Requer muito preparo do profissional que desenvolve, aceitação por parte do colaborador e compreensão e ajuda também da família e colegas para que o resultado seja satisfatório.

Percebe-se assim, que há diversos programas e ações que podem ser adotados para melhorar a Q.V.T. e o gestor precisa estar atento para escolher os que de fato atendam a necessidade específica da empresa. Somente assim, haverá ganhos para todos os envolvidos e conseqüentemente para a sociedade.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada, e considerando a análise da conjuntura social na atualidade, conclui-se que a qualidade de vida no trabalho é imprescindível para que a empresa se destaque, independente do ramo de atuação. E tendo em vista o caráter subjetivo do que seja Q.V.T. para pessoas oriundas de contextos diversos e com necessidades variadas, o líder precisa estar atento para perceber o clima organizacional e nele atuar de modo a modificar sempre que for conveniente, a estratégia de atuação.

Desse modo, a avaliação constante é fundamental para o sucesso da atuação do gestor, garantindo a eficácia de seu trabalho e conseqüentemente, o sucesso da organização em que está inserido. Com essa postura, é possível aumentar o poder competitivo da empresa, ao mesmo tempo em que se cria um ambiente agradável para todos os que direta ou indiretamente fazem parte dela: diretores, colaboradores, fornecedores e clientes externos.

Isso exposto percebe-se, após a pesquisa exploratória apresentada, que a qualidade de vida no trabalho tem ligação direta com a qualidade das relações humanas que nela se estabelecem, e que só podem ser satisfatórias quando respeitadas as subjetividades e valorizadas as diversas formas de expressão humana. Assim, o líder é o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da empresa, de acordo com sua motivação e capacidade de influenciar pessoas para alcançar um objetivo comum.

4. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANOV, M.R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARÇANTE, L.C.; CASTRO, G.C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro :Qualitymark, 1995

CARNEIRO, K.A. **Programa anti-tabagismo como instrumento na melhoria da produtividade**: um estudo de caso da empresa Alfa. 2009. 49 f. TCC (Graduação em Administração). Centro Universitário UNIRG, Gurupi, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, I. **Recursos Humanos**. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, A. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na Administração de Empresas: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. São Paulo, 2001 Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

GOEDERT, F.; MACHADO, M.M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale ltda**. Blumenau: UNIBES, 2007.

GUEDES, D.M. **Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção do bem-estar para os servidores de um órgão público federal**. Universidade de Brasília. Monografia de Bacharelado em Administração. Brasília, 2011.

GUIMARÃES, G. **Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais**. São Paulo: Évora, 2012.

MARASSIA, D.C.C. **Liderança e qualidade de vida dentro do trabalho**. Tese de doutorado apresentada a Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5ª edição -12 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.

PIMENTEL, A.F. **Musicoterapia e promoção de saúde**. 2003. 41 f. TCC (Graduação em musicoterapia). Conservatório Brasileiro de Música - Centro Universitário, Rio de Janeiro, 2003.

SHEPHARD, R.J. Custos y beneficios de una sociedade deportiva activa v/s una sociedade sedentaria. Resúmenes, 3. **SIMPOSIO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN CIENCIAS APLICADAS AL DEPORTE**. 1994, Rosario, Anais... Rosario, 1994. p. 127-135.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados – como os líderes constroem empresas e aumentam resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de Vida no Trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 1, 2001.

Capítulo 6

O CONFLITO ENTRE AS GERAÇÕES E AS ESTRATÉGIAS DE HARMONIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Kéllita Gabriella de Sousa Silva¹ e Nilda Gonçalves Vieira Santiago¹

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo mostrar teoricamente características e conceitos das gerações Baby Boomers, Geração X, Geração Y e Geração Z. Será apresentando o perfil assim como um quadro comparativo entre essas gerações tão polêmicas no mercado de trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, sendo que para investigar o problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática central. Observou-se em alguns estudos o quanto as gerações podem e devem conviver no mesmo local de trabalho, de forma que a integração entre elas possa minimizar as suas fragilidades e por consequência agregar às organizações novas forças, para lidar com a dinâmica de um mercado empresarial cada vez mais diferenciado e exigente.

Palavras-chave: Perfil das Gerações, Conflito de Gerações e Clima Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to show theoretically the characteristics and concepts of the Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z generations. It will be presenting the profile as well as a comparative picture between these generations so controversial in the job market. As for the methodological procedures, this study is characterized as a qualitative research, and to investigate the problem, a bibliographic research was carried out on the central theme. It has been observed in some studies how much the generations can and should live in the same workplace, so that the integration between them can minimize their weaknesses and, consequently, add new strengths to organizations, to deal with the dynamics of a business market increasingly differentiated and demanding.

Keywords: Generation Profile, Generation Conflict and Organizational Climate.

1. INTRODUÇÃO

As empresas encontram-se em uma situação inédita no cenário econômico, pois é possível notar que as organizações estão pela primeira vez, lidando com indivíduos de quatro gerações distintas convivendo em um mesmo ambiente, e essa convivência nem sempre ocorre de maneira harmoniosa, pois cada geração que entra no ambiente corporativo carrega consigo meios de atuar distintos e maneiras de pensar muitas vezes opostas (FLEURY, 1991).

A sociedade é composta por diversas gerações, e com o passar dos anos, novas gerações surgem e outras terminam deixando suas marcas na história, na cultura. É natural em um quadro de funcionários haver colaboradores de diversas idades, isto enriquece e agrega diversos conhecimentos à organização, pois cada geração possui suas características e apresenta conhecimentos específicos. As gerações atuais estão inseridas em todos os cenários, inclusive no campo empresarial (FLEURY, 1991).

Elas são definidas de acordo com diversos teóricos e pesquisadores como sendo as gerações Baby Boomers, X, Y e a geração Z, que está começando a entrar no mercado de trabalho. Gerir essas gerações é um desafio, pois o ambiente organizacional é constantemente atingido pelos conflitos provenientes do convívio entre elas. Mas como controlar e utilizar à favor da empresa esta heterogeneidade de pensamentos, culturas e ideologias? (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Dumont (1993), é improvável não haver conflitos nas organizações, no entanto eles podem ser administrados, e se bem geridos podem fornecer bons resultados. O foco desta pesquisa é apresentar as características das gerações e em que medida as diferentes características influenciam nos conflitos que se desencadeiam dentro das organizações, destacando estratégias que podem harmonizar o clima organizacional.

O objetivo geral deste trabalho é identificar os conflitos causados nas empresas devido as características diferentes das gerações e como os gestores podem utilizar estratégias para amenizar esses conflitos.

Justifica-se este trabalho como possibilidade de subsidiar setores de Recursos Humanos (RH), para que tenham a oportunidade de aprofundar mais em estudos que mostrem como proceder diante das mudanças ocorridas pela inserção do elemento

humano na organização em suas diversas gerações e como trabalhar as resistências destas gerações às inovações apresentadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 AS GERAÇÕES ATUAIS: BABY BOOMERS, GERAÇÃO X, GERAÇÃO Y E GERAÇÃO Z

Atualmente, as empresas são um ambiente em que estão presentes quatro gerações: Baby Boomers, X, Y, e Z logicamente com características e comportamentos diferentes, o que pode gerar alguns contratempos nos ambientes de trabalho, e até mesmo conflitos difíceis de serem resolvidos.

De acordo com Cavazotte, Lemos e Vianna (2010) os baby boomers são os nascidos até 1964, a Geração X, é composta por indivíduos nascidos de 1965 a 1977, a Geração Y, nasceu a partir de 1978 e a Geração Z, nasceu nos meados da década de 90. Já Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) definem a cronologia para as gerações como sendo: baby boomers, nascidos de 1946 até 1964, geração X entre 1965 e 1980, a geração Y nascida a partir de 1981 até 2002, os autores ainda a nomeiam como a “geração do milênio”. Veloso, Dutra e Nakata (2008) destacam que há divergências, entre os teóricos, que pesquisaram o tema a respeito dos períodos de nascimento destas gerações, devido este fato, não nos atentaremos quanto às datas de nascimento, mas sim suas características.

Os autores Bernardy et al. (2017, p. 87) apresentam uma adaptação da pesquisa de Prates (2010) onde destacam em um Quadro 1 algumas características das gerações Baby Boomer, X, Y e Z. Prates (2010) realizou esta pesquisa através da rede social Facebook, durante os meses de abril e maio de 2010, onde houveram mais de 300 participantes, das classes sociais, A, B e C, em mais de dez estados brasileiros.

Quadro 1: Algumas características das gerações Baby Boomer.

	Geração Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Definição de trabalho	"Uma forma de realização, de cumprimento de uma missão".	"O trabalho é parte da minha vida; é o lugar onde me sinto útil; onde tenho a oportunidade de produzir e de me relacionar com outras pessoas".	"Essência do ser humano, crescimento cultural, intelectual, social, contribuindo para um mundo melhor!".	"Uma forma de adquirir dinheiro e conhecimentos".
Relação de Trabalho	Workaholic (Viciado em trabalho)	Worklover (Apaixonado pelo trabalho)	Equilíbrio	Diversão
Principais acontecimentos	Ida do homem à Lua; Ditadura Militar	Morte de Tancredo Neves; Diretas Já.	Impeachment do presidente da República (Collor); Morte de Ayrton Senna.	Atentado de 11 de setembro em 2001; Crise econômica mundial de 2009.
Símbolos de consumo	Televisão; Relógio Rolex	Videocassete	"Celular que faz tudo. Até fala".	Smartfone, Smart tv, Smartwatch, internet e música.

Fonte: Adaptado de Prates 2010 Apud. Bernardy et al., 2017.

Estas são as quatro gerações que atuam no mercado de trabalho nesta última década; são gerações que vivenciaram momentos completamente diferentes na história, desenvolvendo-se com esta sociedade que cada dia se mostra mais modificada, e assim sabemos que pelo curso natural da vida, cada geração terá ideias, ações e pensamentos diferentes (ERIKSON, 1998). Por isso o desafio está lançado, pois temos que conhecer essas gerações e atuar para diminuir o impacto das diferenças, potencializando os aspectos positivos de cada uma.

2.1.1 Geração Baby Boomers

A geração dos Baby Boomers, é uma geração que valoriza o trabalho árduo, metódico, apresentando maior disciplina e respeito à hierarquia. Essa geração é

desfavorável a mudanças, não se adaptam a novas tecnologias e principalmente não são influenciados por outras pessoas (FIORELLI, 2006).

Os integrantes desta geração, presenciaram eventos que fizeram e fazem história até os dias de hoje como por exemplo o pisar do homem na Lua, a Guerra do Vietnã, a liberdade sexual, o movimento pelos direitos civis, protestos e subversões, a Guerra Fria e principalmente o fato deles terem sido a primeira geração que cresceu em frente à TV (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012). Se levarmos em consideração o ano de desenvolvimento deste artigo, os caçulinhas desta geração veterana estão completando 55 anos, e estão caminhando a passos largos rumo à aposentadoria.

A geração Baby Boomers compartilharam eventos culturais e marcos com todas as pessoas no seu grupo de idade, independentemente de onde elas estavam. Viram a Guerra do Vietnã nas suas salas de estar conforme cresciam. Esses momentos compartilhados ajudaram a estabelecer um vínculo da geração sem precedentes (SENNETT, 1988, p. 87).

O trecho acima destaca que mesmo sendo uma geração tão antiga, continua até hoje no mercado de trabalho, alguns, tornando-se inclusive, grandes empresários, porém, delegam inovações e ajustes computadorizados à terceiros. Os Baby Boomers, mostram-se uma geração em que a empresa vem sempre em primeiro foco e seu sucesso profissional está vinculado a empregos que duram muitos e muitos anos, ultrapassando décadas. Estas pessoas, segundo Andrade et al. (2012, p. 03) “estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder da hierarquia e seguem à risca as políticas corporativas”.

A geração Baby Boomers, além de ter feito história participou também de eventos com artistas que fizeram sucesso, com suas trilhas sonoras, como por exemplo Elvis Presley, Little Richard, Buddy Holly e, posteriormente, Bob Dylan, Beatles, Rolling Stones e The Who nomes que deram identidade de uma geração, a Geração Boomers (FIORELLI, 2006).

Os autores acima mostram que os Baby Boomers na juventude foram uma das gerações mais ativas e menos egoístas de todos os tempos, e como reflexo disto, ainda há um legado de suas lutas contínuas contra a injustiça, onde criou-se o movimento das mulheres, o movimento pelos direitos civis, os protestos contra as guerras e muito mais.

A ideia da geração Baby Boomers era construir uma carreira sólida. Seus membros valorizavam a fidelização ao trabalho e buscavam uma carreira que os realizasse e não apenas lhes oferecesse bens materiais. Quando ocupam cargos

de liderança, são defensores de teorias participativas e motivacionais, e preocupados com a manutenção de um bom ambiente de trabalho e de justiça. [...] São pessoas que colocam o trabalho à frente de tudo, inclusive da família, e se definem pelos resultados que alcançam (ANDRADE et al., 2012, p. 03).

Os Baby Boomers, foram uma geração saudável e instruída, vivendo cada minuto com qualidade. E quando chegam a se aposentar, tendem em continuar a trabalhar para ajudar nos orçamentos da família, ou por simplesmente se sentirem produtivos. Portanto trata-se de uma geração de pessoas que buscam continuar ativas por mais tempo. (ANDRADE et al., 2012).

2.1.2 Geração X

De acordo com Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, l. 2037), a geração X foram os nascidos entre os anos de 1965 e 1980, atualmente com idades de 39 a 54 anos, entraram em sua maioria no mercado de trabalho a partir 1985 até 2000.

Mais do que qualquer outra geração até então, a Geração X cresceu em famílias com dupla fonte de renda, embora também houvesse muitas famílias com uma única fonte de renda. Também conhecida como Latchkey Generation, ou geração com a chave de casa, porque os pais passavam grande parte do dia no trabalho, seus membros tinham que se virar por conta própria e aprender a ser autossuficientes desde cedo, uma vez que geralmente ficavam em casa sozinhos (GRUBB, 2018, l. 505).

Os integrantes da geração X foram os primeiros a crescerem sob a influência de inovações tecnológicas e um marketing visual mais intenso, e por esse fato apresentaram entre si diferentes características e também estilos de vida; esta geração para alguns teóricos é considerada de difícil definição, de acordo com Souza (2011, p. 64) “sua denominação “X” se deve ao fato de seus integrantes viverem à sombra dos baby boomers, sem apresentar características claras que pudessem definir seus integrantes”.

Conger (1998) afirma que a geração X apresenta costumes diferentes em relação ao trabalho, se compararmos com a geração antecessora; são pessoas fáceis de ensinar. São prevenidos quando o assunto é hierarquia, “Adoram o trabalho em equipe e não veem mistério nos computadores. Gostam muito de dinheiro, sim, mas também procuram na organização uma comunidade” (CONGER, 1998, p. 129).

A Geração X veio para acrescentar dentro de uma empresa, os sujeitos desta geração mostram-se comprometidos e dedicados, também gostam de estabilidade profissional, mas não a tem como foco principal; sempre procuram equilibrar trabalho e família; dominam às tecnologias, embora demonstrem mais dificuldade do que as gerações sucessoras. Conger (1998) enumera algumas particularidades quanto ao caráter desta geração, que são:

1. Eles buscam um equilíbrio real entre trabalho e vida pessoal.
2. São profundamente independentes, seguindo os passos de seus antecessores imediatos.
3. São a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e representa a Era da Informação.
4. Sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades (CONGER, 1998, p. 132).

A geração X segundo Andrade et al. (2012) é composta por pessoas egoístas, individualistas e autossuficientes que usam o trabalho para realização dos desejos materiais e pessoais. Oliveira (2008, p. 63) define esta geração como sendo: "marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões".

Observa-se que a geração X possui características marcantes como: luta constante pelos direitos; menor respeito à família, se compararmos as gerações passadas; almeja maior liberdade; etc.

2.1.3 Geração Y

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que a geração Y é composta pelos indivíduos nascidos no final da década de 70 até os primeiros anos do século XXI. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) seguem a mesma vertente de pensamento e definem os sujeitos desta geração como sendo os integrantes da "geração do milênio", cujos os nascimentos ocorreram até 2002. Já Veloso, Dutra e Nakata (2008) e outras dezenas de teóricos se baseiam nos nascimentos ocorridos nos meados da década de 70 ao início da década de 90. As cronologias dos nascimentos das gerações Y e Z tornam a distinção de suas características algo mais complexo.

A Geração Y, é a geração do momento, estão sempre conectados, além de ecléticos, são também multifuncionais, pois estão sempre procurando executar várias tarefas ao mesmo tempo. Os integrantes são inovadores, ousados e bastante diretos na conversa, aprendem muito rápido, estão sempre adeptos a mudanças, flexibilidade,

buscam a todo tempo crescerem profissionalmente a um curto prazo, não gostam de hierarquia, pois preferem a participação de seus gestores, e veem o trabalho em equipe como algo muito importante (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Os desafios são uma das maiores motivações desta geração, pois utilizam-se deles como tentativa de alavancar suas carreiras, já que buscam sempre o avanço profissional muito rápido. Oliveira (2010) ainda destaca que, quando ao menos supõem que o crescimento profissional não ocorrerá durante um curto prazo, acabam migrando para uma área, ou empresa que identifiquem esse resultado rápido, e como consequência, a rotatividade nas organizações só aumenta, e o período de estabilidade de um colaborador diminui.

Oliveira (2010) ressalta que esta geração possui como característica, questionar todo tipo de ordem, ação, norma e etc., que não esteja sob um fundamento plausível. O autor ainda aponta outras particularidades da geração Y que são: a) se motivam com as novidades e incertezas; b) não consideram seus superiores autoridades, mas tendem a vê-los como um concorrente ou obstáculos a ser superado. Embora Oliveira tenha abordado certas características, que muitas das vezes, não são tão desejadas pelos gestores; em seu livro “Gerações: encontros, Desencontros e Novas Perspectivas”, de 2016 ele afirma o seguinte:

[...] A geração Y não pode ser vista apenas por clichês desgastados e irreais que atribuem a esse grupo características como “infiéis, insubordinados, arrogantes e questionadores”, pois na verdade estas características são próprias dos jovens de qualquer geração (OLIVEIRA, 2016, p. 15).

O poder desta geração é a informação, mesmo a informação não sendo algo exclusiva deles, não há dúvidas que seja um elemento forte, pois a geração Y está conectada à milhões de redes sociais, pois soube utilizar muito bem o networking a seu favor, segundo Oliveira (2010) a geração Y ultrapassou as limitações existentes, quebrando os paradigmas estabelecidos pelas gerações passadas.

2.1.4 Geração Z

A geração mais nova é composta pelos nascidos já na metade da década de 90 em diante, ou segundo alguns autores já citados, nascidas a partir do século XXI. São as pessoas conectadas à internet, e-mail, Smartphones, redes sociais e a todas as

novidades tecnológicas, ou, melhor dizendo, é a geração da tecnologia e informação, está conectada ao mundo virtual 24 horas por dia. Jacques, Pereira e Fernandes (2015) afirmam que esta geração cresceu em plena Era Digital, e procura um emprego que mais se identifique.

Pode-se dizer que é uma geração sem experiência profissional, devido serem tão jovens. Os mais velhos desta geração possuem pouco mais de 20 anos e em sua maioria ingressaram a pouco nas universidades.

Semelhante à geração Y, a geração Z não é fiel a marcas, vive em função de inovações tecnológicas e prefere o mundo virtual ao real. A diferença entre ambas as gerações, no entanto, é que se a geração Y precisava se conectar à Internet, para entrar no seu mundo, a geração Z já nasceu conectada (SERRANO, 2010).

Ceretta e Froemming (2011, p. 01) apresentam em seu trabalho o resultado de uma pesquisa de campo realizada com 95 jovens com idades entre 14 e 22 anos, e de acordo com as autoras, a geração Z: “[...] mostra-se exigente, individualista, consumista, menos fiel às marcas e absolutamente digital. Possui interesse em produtos ligados à moda e à vaidade, em uma busca pela autoafirmação e status social”. As autoras também definem esta geração, como silenciosa, devido sempre estar com fones de ouvidos, interagindo mais com o mundo virtual do que com os que estão a sua volta.

2.2. OS CONFLITOS DAS GERAÇÕES

Podemos observar o quanto os gestores enfrentam no dia a dia inúmeras situações problemáticas, são muitos os obstáculos que estes líderes tem que superar, o principal deles é aprender a lidar com gerações distintas em seu quadro de funcionários. Fiorelli (2006, p. 139) afirma que: “a pessoa traz à Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores”. Portanto, pode-se dizer que vários fatores como os sociais, culturais e econômicos, adicionados à instrução da família, transformam a identidade do indivíduo na sociedade (ROBBINS, 2005).

Grubb (2018, l. 2942) afirma que “os trabalhadores de qualquer idade raramente valorizam o que as outras gerações têm a oferecer e, em vez disso, tratam-se reciprocamente com expectativas preconceituosas sobre os padrões de comportamento das várias idades”. Segundo Robbins (2005), é necessário que os líderes estejam

capacitados para enfrentar esta realidade, assim conduzindo a equipe de forma que os integrem, fazendo com que haja troca de experiência, e conhecimentos.

É natural não haver concordância de opiniões entre os membros de um grupo, e como resultado, podem aparecer conflitos. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, I. 11148) definem conflito como: “um processo em que uma das partes interfere conscientemente nos esforços da outra parte para conquistar os objetivos”. Os autores ainda afirmam que esta interferência pode ocorrer entre um líder e seu liderado, entre coordenadores de departamentos, entre colegas de trabalho de um mesmo departamento, e etc.

O conflito é um fenômeno natural da vida organizacional. Ele não pode ser completamente eliminado. Por quê? Porque (1) os membros organizacionais têm objetivos diferentes; (2) há recursos escassos, como alocações orçamentais, que várias pessoas querem e pelas quais estão dispostas a lutar; e (3) as pessoas em organizações não veem tudo de forma igual, como resultado das diversas origens, do tipo de educação, da formação cultural, das experiências vividas e de seus interesses. No entanto, a existência de conflitos nas organizações tem um lado positivo: estimula a criatividade, a inovação e a mudança – e somente por meio da mudança uma organização pode se adaptar e sobreviver (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, I. 11163).

Se mal geridos, os conflitos existentes podem ser destrutivos para uma organização. Quanto mais há disparidade nas ações e pensamentos destes indivíduos, maior a possibilidade desses conflitos existirem. No entanto os autores ressaltam que, quando há níveis baixos ou moderados, podem-se surgir inúmeras possibilidades de crescimento para a empresa. O que influencia no resultado é a maneira como os líderes lidam com a situação.

Nota-se que a dificuldade em lidar com os conflitos se dá devido cada um ter sua maneira de ser e adaptar-se dentro das empresas. E esse passo deve ser dado a fim de entender o comportamento e os objetivos de cada geração, com o propósito de traçar estratégias que estimulem cada indivíduo a dar o melhor de si, que somado ao que os outros indivíduos também possuem de melhor, contribuirão para o desenvolvimento eficaz da organização e para seu próprio desenvolvimento pessoal (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012).

2.3 ESTRATÉGIAS DE HARMONIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A maior causa dos conflitos entre as gerações é a falta de conhecimento e o preconceito. Grubb (2018, I. 2938) destaca que “os velhos desprezam os jovens por não terem experiência, enquanto os jovens desdenham os velhos por estarem obsoletos”. De acordo com a autora, as gerações mais velhas consideram a geração Y e Z como os “sabe-tudo”, enquanto a geração Y e Z tendem a classificar os Baby Boomers como ultrapassados e a geração X como arrogantes.

Através de estudos bibliográficos, destacamos algumas estratégias que auxiliam os gestores a lidarem com estas gerações. Os baby Boomers e a geração X se sentem mais à vontade quando seus gestores definem os objetivos esperados e lhes dão liberdade para trabalhar de maneira que julguem mais adequada. O que difere as duas gerações é que os Baby Boomers são ótimos com objetivos a longo prazo, e os integrantes da geração X geralmente se beneficiam por ter objetivos intermediários a caminho do objetivo final e preferem receber manifestações de reconhecimento em um prazo menor, como por exemplo, a cada trimestre ao invés de anual. Já as gerações Y e Z gostam de constante feedback, pois vivem em busca diária pelo reconhecimento mesmo que seja através de um simples “bom trabalho” (GRUBB, 2018).

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) afirmam que o gestor deve “delegar” as tarefas, envolvendo a equipe no processo de definição das mesmas. Isto é algo que pode ser aplicado com todas as gerações, e que fará com que o comprometimento aumente, segundo Grubb (2018, I. 1121) “conceder aos trabalhadores participação ativa na determinação das próprias ações aumentará em muito a motivação deles”. A autora também afirma que o gestor deve definir grupos formados por integrantes de todas as gerações, para que haja troca de informações e conhecimentos entre ambos, demonstrando assim, de forma sutil, a devida importância de cada um no grupo.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) destacam o quanto a “comunicação eficaz” é uma excelente ferramenta para um líder. Para eles a comunicação:

Envolve a transferência de significado. Se nenhuma informação ou ideia foi expressa, a comunicação não aconteceu. O falante que não é ouvido ou o escritor que não é lido não se comunica. Todavia, para que a comunicação seja bem-sucedida, o significado não deve apenas ser transmitido, mas também compreendido (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, I. 7440).

Os autores também afirmam que o gestor deve-se atentar para quem a mensagem será transmitida, independente de qual canal seja utilizado. A geração Y e Z, por exemplo, “é bastante direta na conversa” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, l.1596). Então desta forma, subentende-se, que conversas, ou textos muito longos podem entediá-los.

Dessa forma, compreende-se que algumas estratégias podem ser utilizadas pelos gestores para amenizar os conflitos existentes nas organizações provocados em razão da diversidade geracional existente. Cabe aos gestores o papel fundamental de harmonizar o ambiente de trabalho e utilizar as diferentes características das gerações como possibilidade de crescimento produtivo e organizacional.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs-se a analisar os impactos dos conflitos das gerações em um ambiente organizacional, identificando através de pesquisas bibliográficas, as características das gerações e suas influências no clima organizacional.

Identificou-se a existência de conflitos entre todas as gerações, no entanto, os conflitos demonstraram serem mais intensos entre as gerações mais velhas (Baby Boomers e geração X) e as mais novas (Geração Y e Z). Em relação aos conflitos, observou-se que possuem um papel importante para o crescimento das organizações, desde que a liderança saiba lidar com eles.

Desta forma, concluímos que os conflitos entre as gerações não são tão nocivos quanto aparentam e que tudo depende da maneira como os gestores desenvolvem seus papéis de líderes e como eles utilizam estratégias básicas de liderança.

4. REFERÊNCIAS

ANDRADE, S.I.; MENDES, P.; CORREA, D.A.; ZAINE, M.F.; OLIVEIRA, A.T. Conflito de Gerações no Ambiente de Trabalho em Empresa Pública. Rio de Janeiro: **Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia IX. 2012.**

BERNARDY, T.A.S.; SILVA, E.; AMORIM, W.L.; SANTOS, A.M.; DUARTE, T.A. **Gerações, Perfil de Carreira Profissional e o Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense**. Santa Catarina, Deviant, 2017.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P.; SERAFIM, O.K.G. **Administração de Recursos Humanos**, v. 1, n. 2, 2012.

CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A.H.C.; VIANNA, M.D. Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas ou Antigos Ideais? **XXXIV EnANPAD**. 2010.

CERETTA, S.B.; FROEMMING, L.M. Geração Z: Compreendendo Os Hábitos De Consumo Da Geração Emergente. **RAUNP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2008.

CONGER, J. Quem é a geração X? **HSM Management**, n.11, p.128-138, 1998.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Trad. Luciana B. Gouveia. São Paulo, Atlas, 1994.

DUMONT, L. **O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna**. Rio de Janeiro, Ed.Rocco, 1993.

ERIKSON, E.H. **O ciclo de vida completo**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1998.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M.T.L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v. 26, n.2, p. 3-11, 1991.

GRUBB, V.M. **Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho**. Trad. SERRA, Afonso Celso da Cunha. São Paulo: Autêntica Business. 2018.

JACQUES, T.C; PEREIRA, G.P; FERNANDES, A.L. **Geração Z: Peculiaridades Geracionais Na Cidade De Itabira-MG. 2015** Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10326.pdf>. Acesso em: 24/07/2019.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

OLIVEIRA, S. **Gerações: encontros, desencontros e novas perspectivas**. São Paulo: Integrare, 2016.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A.; WOLTER, R.M. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SENNETT, R. **O declínio do homem público – as tiranias da intimidade**. São Paulo: Companhia das letras.1988.

SERRANO, D.P. **Geração X, Geração Y, Geração Z**. 2010 Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X_Geracao_Y_Geracao_Z.htm. Acesso em: 14/05/2019.

SOUZA, S.L.B. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar, Natal. 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%A9rgio-Luiz-Baena-de-Souza-Fatores-Que-Influenciam-osConsumidores-da-Gera%C3%A7%C3%A3o-Z-Na-Compra-de-ProdutosEletr%C3%B4nicos1.pdf>>. Acesso em: 22/06/2019.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4174174/mod_resource/content/1/Percepcoes%20sobre%20Carreiras%20Inteligentes%20-%20Geracoes.pdf>. Acesso em: 30/07/2019.

Capítulo 7

O IMPACTO DA CULTURA DE CAPACITAÇÕES NO TRADE TURISTICO DE PIRENÓPOLIS-GO

Vinicius Mateus Lemes Gonçalves¹ e Dario Leopoldino da Costa¹

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

O objetivo deste estudo é mostrar o impacto do processo contínuo de capacitações em Pirenópolis/GO após a percepção dessa necessidade. No trabalho de campo, foram analisadas e entrevistadas dezessete micro e pequenas empresas do *trade* turístico de Pirenópolis/GO (pousadas e restaurantes) onde foram aplicados questionários aos colaboradores e entrevistas com seus proprietários. Para o alcance deste objetivo foi realizada pesquisa bibliográfica na busca por referências já publicadas para construção da fundamentação teórica que abordou gestão, melhoria contínua e inovação primeiramente de forma separada e logo em seguida em um único tópico a fim de mostrar suas diferenças e semelhanças. Após aplicações e pesquisa, evidenciou-se a mudança brutal na qualidade do atendimento e na satisfação dos clientes, causada por esse nova cultura de capacitações que foi implantada na cidade.

Palavras-chave: Melhoria Contínua, Inovação, Capacitação e Qualidade.

ABSTRACT

The objective of this study is to show the impact of a continuing process of trainings in Pirenópolis/GO after the perception of need. In the field work, were examined and interviewed seventeen micro and small businesses in the tourist trade of Pirenópolis/GO (hotels and restaurants) where questionnaires were applied to employees and interviews with their owners. To achieve this objective was performed bibliographical research in the search for references has been published for the construction of a theoretical foundation that approached management, continuous improvement and innovation first separately and then in a single topic in order to show their differences and similarities. After applications and research, it was evidenced the brutal change in quality of care and the satisfaction of customers, caused by this new culture of training which was deployed in the city.

Keywords: Continuous Improvement, Innovation, Training and Quality.

1. INTRODUÇÃO

A Educação Corporativa aliada a uma forte cultura de capacitações profissionais sem dúvida tem sido motivo de grande investimento e foco de grandes empresas por todo o mundo e não seria diferente no Brasil. Porém, devido ao crescimento da exigência do mercado de trabalho, as micro e pequenas empresas também entraram nessa rota de educar e capacitar seus colaboradores, principalmente no que concerne a atendimento a clientes, buscando sua posterior fidelização.

A qualificação da mão-de-obra sempre foi preocupação constante em Pirenópolis-GO, cidade com cerca de 25 mil habitantes, localizada a 110km de Goiânia-GO e a 150km de Brasília-DF e um dos maiores destinos turísticos da região centro-oeste e do Brasil, uma vez que o mercado turístico é o grande motor de desenvolvimento da região. Oferecer atendimento qualificado não é tarefa das mais fáceis, principalmente devido ao alto grau de exigência dos clientes, cada vez mais acostumados a atendimentos de alta qualidade em outras experiências turísticas e a inexistência de cursos de capacitação corporativa e de material humano capaz de atender essa demanda.

Porém, com a implantação de culturas de educação corporativa e capacitação em diversas empresas do *trade* (ramo) turístico de Pirenópolis-GO, esta realidade vem mudando aos poucos, já sendo possível inclusive traçar paralelos entre a qualidade de atendimento e serviços antes e depois da implantação de culturas de educação corporativa nas micro e pequenas empresas da cidade.

E este é justamente o problema-chave deste artigo científico: Qual o impacto da cultura de educação corporativa e capacitação na melhoria dos serviços prestados pelo *trade* turístico de Pirenópolis-GO?

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA

A inovação e a busca por melhoria contínua são sem dúvida as grandes saídas para as organizações crescerem e se manterem fortes no atual cenário de mercado existente. Além disso, devem focar nas necessidades do consumidor para serem úteis à

sociedade e não devem ser encaradas como algo altamente custoso ou ligado à tecnologia.

O processo de inovação ocorre quando há introdução de um novo produto (ou uma melhoria de algo já existente); um novo método de produção (inovação no processo); na entrada em um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de insumos ou de bens semimanufaturados; e uma nova forma de organização industrial.

Segundo Chesbrough, (2012, p.48) “a atual configuração do cenário competitivo tem exigido que as organizações transponham seus limites e busquem conhecimento externo que se alie ao conhecimento interno que possuem, gerando inovações”. Se no contexto geral das organizações inovar é imprescindível, imagine para as MPE’s (micro e pequenas empresas) que buscam seu espaço entre as médias e grandes. A concorrência é brutal.

Atualmente temos como principais obstáculos enfrentados pelas MPE’s no ambiente competitivo: difícil acesso ao financiamento; condições desfavoráveis de mercado, já que competem com empresas de grande porte; má qualificação profissional do contingente de mão-de-obra que empregam; falta de apoio institucional, de cooperação e parceria, uma vez que atuação isolada se mostra um aspecto restritivo para a continuidade dessas empresas; pouca visão de negócio por parte dos gestores; baixo nível de escolaridade do gestor; capital social frágil; incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados pela empresa; e desempenho de múltiplos papéis por parte dos profissionais que delas participam.

Apesar das inúmeras diferenças e dificuldades na implementação da inovação em relação as demais, as MPE’s possuem totais condições de se utilizar da inovação como fator de se diferenciar no mercado.

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) identificou através de um estudo alguns fatores de inovação que são responsáveis pela sobrevivência das MPE’s no Brasil: bom conhecimento do mercado que atua (49%) e boa estratégia de vendas (48%); a capacidade empreendedora: criatividade (31%), aproveitamento de oportunidades (29%), perseverança (28%) e liderança (25%); e a logística operacional: escolha de um bom administrador (31%), uso de capital próprio (29%), reinvestimento dos lucros (23%) e acesso a novas tecnologias (17%).

Esses pontos só comprovam as totais condições que uma pequena empresa tem de implantar o processo inovador em seu dia-a-dia. Se falar de inovação nas MPE's em geral já é uma ousadia, imagine esse contexto voltado para a realidade de restaurantes e pousadas, onde a deslealdade é latente e existe desde o registro das empresas (muitas atuam na clandestinidade) até na qualidade dos produtos e serviços ofertados em detrimento de menores preços ao consumidor final.

Atualmente as empresas se digladiam em um meio inovador e dinâmico, exigindo um processo de adaptação as novas regras de trabalho e do próprio mercado. Esse nível de competição transformou o conhecimento em arma forte no atual cenário que estamos vivenciando. Hoje a grande força da empresa está em seu relicário intelectual e na qualidade da prestação de seus serviços e produtos.

Para isso é fundamental que a empresa incentive sempre seus colaboradores a utilizarem sua criatividade no nível máximo, sem medo de errar, sem medo de arriscar. Somente assim a empresa vai crescer, de modo inequívoco e a continuidade do aprendizado de todos estará garantida, não só para descobrir problemas, como também para solucioná-los.

Portanto, as empresas são criadas como um ser vivo, que existe em um meio enorme do qual depende exclusivamente da realização de suas vontades e necessidades. Este exemplo evidencia o desafio que indica oportunidades a várias situações que devem ser melhoradas e que contribuem para a capacidade da empresa de se reinventar e é justamente ai que está o segredo da melhoria contínua. A inovação sistemática nada mais é do que a busca incessante por mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que essas alterações podem trazer para a inovação econômica e social. No processo de mudanças costuma-se ter uma equipe de especialistas, focados apenas nessa missão, podendo ser montada por colaboradores da própria empresa ou pessoas de fora, contratados para encaminhar as mudanças, trabalhando de forma conjunta com a equipe interna.

2.2 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

É praticamente uma convenção ou regra que capacitar significa melhorar serviços e produtos e que é imprescindível no mercado atual. Não há outra forma de melhorar qualquer processo sem capacitar quem o realiza, seja um jovem aprendiz, um iniciante

ou o mais experiente dos profissionais: a cada nova ferramenta, a cada novo procedimento, faz-se necessária a capacitação para que o profissional consiga executar a atividade proposta.

O conhecimento torna-se muito importante e é considerado um recurso indispensável. Assim como o capital e os recursos naturais, a mão de obra qualificada também deve ser considerada como um recurso econômico básico. A busca de qualificação deve ser equilibrada com a oferta de oportunidades de cursos de qualificação adequados às necessidades dos colaboradores e de políticas públicas eficazes que causem impactos no aumento de vagas pelo mercado, para abranger a gama de pessoas com a qualificação.

De acordo com Lacombe (2011, p. 379) “A qualificação do trabalhador no ambiente organizacional pode ser entendida como o treinamento e as empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. E somente desta maneira as empresas conseguiriam aperfeiçoar as capacidades e as competências das pessoas.”

A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional. Clein; Toledo e Oliveira (2013, p.74) destacam que “a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa. E que a empresa pode implantar plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde para cada curso ou especialização esteja ligada a nova oportunidade de promoções ou salários melhores.”

Existem formas diversas de qualificação pessoal e profissional, das quais se destacam a educação formal, ou seja, tudo aquilo que aprendemos nas escolas e universidades; a qualificação técnica, que forma pessoas para executar atividades específicas e em curto espaço de tempo e a formação dentro da empresa, que adapta a pessoa ao ritmo de trabalho e as demandas da empresa, melhorando assim a capacidade profissional do colaborador em questão.

Em suma, capacitar colaboradores nada mais é do que investir na própria empresa. É mostrar aos clientes, ao mercado e aos próprios profissionais que a empresa está disposta a melhorar e a buscar as melhores práticas a fim de ofertar o que há de melhor

em produtos e serviços. Isso os motiva e faz com que eles próprios busquem sempre melhorar e entregar melhores resultados a organização em que atuam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem seu referencial teórico estruturado com base em pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica segundo expõe Bervian e Cervo (2002), procura explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas em livros, revistas, artigos que permitem inicialmente a coleta, seleção, análise e interpretação de dados e conceitos relacionados a liderança gestão trazendo o foco para as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil.

O trabalho apresenta caráter descritivo que, segundo Marconi e Lakatos (2010) e Vergara (2003), diz respeito à investigação empírica com a finalidade de descrever as características dos acontecimentos, para este fim foram escolhidas duas micro empresas identificadas como Empresa A e empresa B para conferir o nível de satisfação dos funcionários em relação à atual liderança e gestão dos recursos.

No que diz respeito à coleta de dados, foram aplicados questionários do prêmio MPE Brasil e do radar de inovação e melhoria (ambos disponibilizados pelo SEBRAE) contínua a 17 empresários responsáveis por pousadas e restaurantes de Pirenópolis/GO, além de entrevistas individuais para conhecer o caso e entender seu contexto e desdobramentos.

Quanto à análise dos dados, fez se o uso do método de estudo de caso com o objetivo de conhecer a visão de cada líder das empresas estudadas. Vergara (2003) argumenta que o estudo de caso é uma das estratégias de pesquisa que melhor se adequa a investigação por ter caráter de profundidade e por ser um método compreensível a todos.

Segundo Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador diversas informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A pesquisa também foi bibliográfica já que o referencial teórico acerca do tema em destaque foi elaborado através de pesquisas em livros e artigos, embasando os debates do estudo.

Para Fonseca (2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou. Quanto à natureza, a pesquisa apresenta um caráter quantitativa-qualitativa por observar os níveis de dois questionários aplicados, além de estimular o entrevistado a se expressar de forma livre, com perguntas abertas.

3.1 O CASE PIRENÓPOLIS

Atualmente, mesmo em meio à crise financeira e institucional que vive o Brasil, o setor turístico tem apresentado um leve crescimento e em Pirenópolis-GO a realidade não tem sido diferente. A cidade hoje é referência no turismo nacional e recentemente recebeu do Ministério do Turismo a qualificação de categoria A dentre os destinos turísticos nacionais. Ou seja, a cidade mudou de patamar e isso é reflexo direto do trabalho das empresas (de todos os tamanhos) em capacitação e educação corporativa, buscando sempre ofertar o melhor serviço possível aos turistas.

Pirenópolis está localizada a 150 km de Brasília e a 110 km de Goiânia. Rota natural de quem procura descanso, sossego e paz. A cidade, que completará 292 anos neste ano, é procurada por turistas do Brasil e do mundo inteiro, que buscam conhecer suas cachoeiras, trilhas e pontos turísticos, além do seu relicário arquitetônico, que conta a história de nosso país, desde o ciclo do ouro até a abolição da escravatura.

Do ponto de vista do turismo, a cidade sempre teve seus pontos positivos e negativos, como toda a cidade que recebe visitantes. Porém, com o advento da internet e dos mecanismos de pesquisa virtual (*booking.com* e *tripAdvisor.com*), alguns pontos negativos ficaram muito evidenciados, como a ausência de mão-de-obra qualificada e atendimento.

As pesquisas de satisfação de clientes são essenciais no dia a dia das empresas que prestam serviços ou que oferecem produtos. No turismo especificamente isso é muito mais complexo, principalmente com o advento da internet. As pessoas fecham pacotes de viagens pela internet e escolhem seu hotel principalmente vendo avaliações de outros clientes que por lá passaram. Por isso a importância de estar sempre bem avaliado pelos clientes.

Em Pirenópolis, os dois sites mais utilizados para fechamento de pacotes de hospedagens são o *booking.com* e o *tripAdvisor.com*. Estar bem avaliado nesses sites

significa atrair mais clientes, aumentar a abrangência da empresa e melhorar o faturamento. Ser mal avaliado reflete justamente o oposto dos termos supracitados, dificultando muito a vida dessas organizações.

Havia um déficit muito grande de qualificação profissional no *trade* turístico de Pirenópolis/GO e isso ficou evidenciado na pesquisa realizada pelo SEBRAE, além de ser uma percepção evidente de empresários e clientes. E essa situação não deveria acontecer, uma vez que pelo fato de a cidade basicamente viver de turismo, sua mão-de-obra obrigatoriamente necessitava ser extremamente qualificada, fidelizando clientes e aumentando a circulação de visitantes e renda pelo município.

Com esses dados em mãos, os principais proprietários de pousadas e restaurantes da cidade, com apoio do SEBRAE e da Prefeitura de Pirenópolis, começaram a incentivar seus colaboradores a participarem de cursos, capacitações e treinamentos a fim de melhorar sua capacidade profissional. Isso desencadeou uma cultura de capacitações e treinamentos que estão modificando a percepção dos turistas que visitam Pirenópolis atualmente, além do aumento do alcance virtual das empresas pirenopolinas (redes sociais).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Uma vez identificados os principais pontos de melhoria no *trade* turístico pirenopolino, as principais ações propostas pelos empresários, em rodas de diálogos com SEBRAE e Prefeitura de Pirenópolis foram:

- Elaboração e execução de um calendário sistêmico de capacitações, onde as empresas indicariam todo o quadro funcional para participação ativa nos mesmos;
- Estabelecer parcerias com empresas de outras cidades a fim de trocar experiências e verificar boas práticas para implementá-las em Pirenópolis;
- Avaliar as melhorias implementadas a cada fim de ano, observando possíveis correções no calendário e a inclusão/exclusão de cursos e capacitações;
- Realizar intercâmbio de informações e visitas a cidades referência a fim de absorver novos conhecimentos e novas práticas e implementá-las em Pirenópolis/GO.

O impacto das ações foi percebido rapidamente, principalmente quando da participação dos colaboradores em cursos de atendimento ao cliente, onde eles puderam compreender a necessidade de um atendimento qualificado ao cliente para ele próprio e para sua organização. Outras ações que obtiveram bons resultados foram a criação, utilização correta e administração de redes sociais e implantação de pesquisa de satisfação de clientes interna, partindo da própria empresa para conhecer seus pontos positivos e possíveis pontos de melhoria. Esta última ação tem sido muito bem aproveitada pelos empresários, pois aproxima o cliente da empresa, fidelizando para próximas oportunidades.

Outra ação interessante que foi aplicada sem dúvida foi o intercâmbio entre os empresários pirenopolinos e empresários de outras cidades e países, através do programa Brasil Central, em parceria com o SEBRAE. Duas ou três vezes ao ano, os empreendedores de Pirenópolis são convidados a participar de verdadeiras excursões a pontos turísticos do Brasil e do mundo a fim de trocar experiências e aumentar seu *network*, observando boas práticas e implementando-as em Pirenópolis.

A maior mudança que ainda se percebe (afinal a busca pela melhoria contínua se iniciou há pouco tempo e é permanente) tem sido na busca pela excelência do atendimento, pela continuidade na melhoria da empresa e por um bom contato e boa relação com os clientes. Essa inovação de processo tem transformado muitas empresas na cidade, fazendo com que elas vivam em função de melhorar o atendimento ao cliente sempre.

E essas ações, somadas com a busca por melhoria continua já estão propiciando resultados. Empresas que anteriormente não eram bem ranqueadas em sites de avaliação hoje estão entre as melhores e seu faturamento aumentou em média 20% se relacionarmos isso ao mesmo período do ano passado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Claramente houveram mudanças significativas no que concerne a atendimento e prestação de serviços em diversas empresas da cidade de Pirenópolis. Não quer dizer que todas as empresas da cidade estão assim, mas a busca pela melhoria continua, por inovação e por capacitações que melhorem o atendimento e a qualidade dos produtos e

serviços oferecidos na cidade já é realidade. Hoje a cidade respira essa cultura de capacitações e busca por melhoras.

Existe muito a ser feito, mas os números de satisfação de clientes, sobretudo nos principais mecanismos de avaliação virtual (*booking* e *tripAdvisor*) e a própria percepção tanto de empresários, quanto de turistas já evidencia um rumo, um caminho a ser tomado.

Por se tratar de uma cidade com menos de 30 mil habitantes e poucos recursos financeiros públicos, couberam aos empresários, com ajuda e parceria de instituições como SEBRAE e SESC (Serviço Social do Comércio), o pontapé inicial nesse processo contínuo de mudança e melhoria contínua. O caminho sempre será tortuoso e difícil e as barreiras serão grandes sempre, principalmente por existir concorrência desleal tanto dentro quanto fora da cidade.

Apesar de tudo isso, o pesquisador, que conviveu com estes empresários durante quase 3 anos, pôde perceber claramente o estado de espírito dos empreendedores modificando-se ao longo do tempo e das experiências e resultados obtidos com essa implantação de um calendário de capacitações forte e capaz de mudar a realidade de um município. O que era visto como impossível e inexecutável por praticamente todos os empresários no começo, hoje é algo totalmente palpável e executável. Hoje podemos dizer que Pirenópolis está em processo de mudança constante, e pra melhor.

Como supracitado, a busca por melhoria contínua é infinita. Não existe pausa ou relaxamento nesse processo. A semente foi plantada e cabem aos próprios pirenopolinos (empresários, colaboradores, poder público) continuar regando essa cultura de capacitações para que a cidade continue crescendo e melhorando seu nível de qualidade e atendimento.

Para ilustrar essa melhora evidente, em fevereiro de 2018 Pirenópolis recebeu do Ministério do Turismo a classificação A como destino turístico nacional, em uma escala que vai das letras A a E. Essa categorização leva em consideração quatro variáveis: desempenho econômico - número de empregos, de estabelecimentos formais no setor de hospedagem, estimativas de fluxo de turistas domésticos e internacionais. Pirenópolis subiu da categoria B (conquistada em 2015), para a categoria A.

O aumento do número de empregos gerados pelo turismo local, a qualidade no atendimento, o aumento do faturamento no fluxo de turistas foram preponderantes para que a cidade subisse de patamar no turismo nacional. Fruto de trabalho e dedicação de

todos os pirenopolinos, que estão modificando a realidade de sua tão querida e amada cidade. A mudança está acontecendo e os resultados são evidentes. Pirenópolis e seus turistas agradecem.

6. REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Melhoria no atendimento para Bares e Restaurantes**. Brasília: Abrasel, 2012.

AGEE, J.K.; LIKER, J.K. **O Modelo Toyota de Melhoria Contínua**. São Paulo: Bookman, 2013.

BENI, M.C. **Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e verdades**. São Paulo: Leitura Viva, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa: Muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente**. São Paulo, M. Books, 2011.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do Trabalho Científico**. SP: Atlas, 1992.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Ame Livros, 1999.

MEISTER, J. **Educação Corporativa: Gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Pearson, 1999.

MOMM, L. **Mercado de Trabalho e Desemprego: oferta e demanda de emprego via Internet, uma nova tendência. Estudo de caso no Banco Nacional de Empregos - BNE. 2004**. 155f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC: Florianópolis, 2004.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

RICARDO, E.; MUNDIM, A.P. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. São Paulo: QualityMark, 2004.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: Relatório Executivo**. Brasília: SEBRAE, 2015.

SEBRAE, 2007. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente**. São Paulo, M. Books, 2011.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Capítulo 8

A SÍNDROME DE BORNOUT E SEUS EFEITOS NA QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE ACERCA DA CULTURA E DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Lucia Benta Rosa Cruz¹ e Dario Leopoldino da Costa¹

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a cultura e o clima organizacional no que tange às suas influências no bem estar e na qualidade de vida dos trabalhadores como possíveis fatores causadores da Síndrome de Burnout. O estudo desse tema justifica-se por sua relevância, tendo em vista que, hodiernamente, muitos trabalhadores estão ficando doentes em razão das condições laborais, as quais podem resultar na Síndrome de Burnout. A presente pesquisa busca contribuir na identificação dos fatores que levam ao estresse e à Síndrome de Burnout em um ambiente organizacional, e analisar como as organizações podem contribuir para prevenir tais enfermidades. Dessa forma, buscam-se, através desta pesquisa, estratégias para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Estresse, Saúde do Trabalho, Doença Laboral e Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the culture and the organizational climate regarding its influences on the welfare and quality of life of workers as possible factors causing Burnout Syndrome. The study of this theme is justified by its relevance, considering that, many, workers are getting sick due to the working conditions, which may result in Burnout Syndrome. This research seeks to contribute to the identification of factors that lead to stress and Burnout Syndrome in an organizational environment, and analyse how organizations can help prevent such illnesses. Thus, through this research strategies to improve the quality of life in the work environment are sought.

Keywords: Stress, Work Health, Occupational Disease and Organizational Behavior.

1. INTRODUÇÃO

O artigo tem por escopo uma análise sobre como a qualidade de vida dos trabalhadores está relacionada com a cultura e o clima organizacional. Além disso, serão abordadas as influências do ambiente de trabalho no bem estar e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Ademais, o estudo definirá os conceitos de cultura organizacional e de clima organizacional a fim de entender como as organizações devem mantê-los para que haja harmonia no decorrer da atividade laboral.

A análise desse tema justifica-se por sua relevância, tendo em vista que a cada dia aumenta o número de trabalhadores que estão ficando doentes em razão da grande competitividade e alta demanda que tendem a levar os trabalhadores a um ritmo exaustivo, com muita pressão para cumprimento das metas no trabalho (ZANELLE, 2010).

Mergulhados nessa realidade algumas pessoas têm dificuldades para lidar com situações de estresse e tendem a desenvolver doenças físicas e emocionais que afetam a saúde e prejudicam a qualidade de vida no trabalho.

A importância deste trabalho é contribuir para uma melhor compreensão dos fatores que levam ao estresse e doenças emocionais nos trabalhadores em um ambiente organizacional, com foco na análise da Síndrome de Burnout, e determinar a importância de um clima organizacional positivo para resguardar a saúde e a segurança do trabalhador.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores, normas e comportamentos que definem um padrão geral para as atividades e o jeito de tomar as decisões de forma implícita ou explícita na organização.

A cultura organizacional é usada para alcançar os objetivos da empresa. Para Maximiano (2009, p. 310-311) “O estudo da cultura é utilizado para entender as organizações. A cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos e deste para os recém-chegados”.

De acordo com Lacombe (2012, p. 52) “Toda organização é resultado de como seus membros pensam, sentem e agem [...]. As decisões de uma organização são tomadas de acordo com um quadro de referências determinado pela sua cultura”.

Neste ínterim, verifica-se que a cultura influencia todas as partes na organização, sejam eles os gestores ou colaboradores, através das diretrizes e das premissas para nortear suas condutas, atitudes e procedimentos.

Culturas são as teorias fundamentais, que os fundadores e os líderes idealizam, divulgam ou ampliam com o conhecimento que detêm para enfrentar e resolver os seus problemas. Perez e Cobra (2017, p. 39) conceituam da seguinte forma:

A cultura organizacional é, portanto, a cultura em seu sentido antropológico existente em uma organização composta por práticas, símbolos, hábitos, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargão e clima organizacional.

Assim, para criar e manter a cultura organizacional é preciso selecionar bem os colaboradores, os quais devem estar alinhados aos valores e crenças da organização. Também é importante que haja um processo de socialização com os novos colaboradores que chegam à organização, através de uma apresentação da história do fundador, dos símbolos, da arquitetura, dos móveis, das normas e dos comportamentos que são utilizados na organização.

Com isso, tem-se uma forma de controle de como os membros dessa organização devem agir, além de definir como deverá ser a identidade da empresa ou organização ao longo do tempo.

Conforme leciona Robin (2002 apud PEREZ; COBRA, 2017), a cultura deve passar por um processo de criação com três etapas. Na primeira, os empregadores devem contratar quem adere aos mesmos pensamentos que eles possuem. Na segunda, deve haver um processo de socialização dos funcionários para adequá-los aos princípios da empresa. E na terceira etapa, os fundadores da organização devem servir de exemplo

para que os trabalhadores se espelhem e absorvam aquela cultura – princípios e valores da empresa.

Assim, quando chegarem novos colaboradores à empresa, eles devem ser inseridos no processo de integração cultural, para que tenham conhecimento e passem fazer parte da organização, adotando sua personalidade segundo os modelos de comportamento estabelecidos naquele ambiente.

Insta salientar que a adaptação desses novos colaboradores na organização evita as chances de conflitos dos valores pessoais com os da organização, e os insere na cultura organizacional, existindo a probabilidade de um maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Por conseguinte, é através da cultura organizacional que é criado o estilo da organização a sua forma de agir. Dessa forma, o trabalhador chegará à empresa que já terá sua cultura sedimentada, e unindo-se aos seus valores pessoais, suas crenças e hábitos adotará uma conduta em relação à cultura organizacional do ambiente laboral. A partir desta premissa, surge o clima organizacional, que é, basicamente, a percepção dos colaboradores em relação à organização.

2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é a visão e a interpretação dos colaboradores da empresa em que trabalham. Além disso, é uma percepção compartilhada sobre os aspectos físicos e psicossociais das organizações. Consoante os ensinamentos de Ferreira (2017), o clima organizacional é definido pelo resultado, durante um período, do como está o ânimo das pessoas que trabalham em uma organização.

Sendo assim, o clima organizacional é o agrupamento dos sentimentos e conceitos compartilhados pelos colaboradores da empresa. É como se cada uma das pessoas que integra o ambiente da organização fizesse um desenho daquilo que ela vê e sente, e após se juntar todos esses desenhos e montar um quebra-cabeça, a figura formada será o clima organizacional.

Segundo ensina Maximiano, (2009), tudo que compõe a percepção dos colaboradores consiste no clima organizacional, assim esse clima medirá o sentimento destes em relação ao ambiente organizacional.

Nesse sentido, cumpre destacar que é possível haver um clima organizacional positivo ou negativo na empresa. Quando há a prevalência do clima organizacional positivo é porque ocorre um maior ajustamento da cultura organizacional com os valores pessoais de cada colaborador, contribuindo para o aumento da motivação e disposição dos funcionários.

Ademais, também contribuem com a positividade do clima organizacional a saúde do colaborador e a qualidade de vida no trabalho. Todos esses fatores podem favorecer o comprometimento organizacional que é constituído pela vontade do trabalhador de perpetuar-se na empresa e de fazer o seu melhor pela instituição.

De acordo com a lição de Lacombe (2012), este comprometimento pode assumir três faces distintas. Sendo uma afetiva, que se relaciona com o liame emocional da organização com o trabalhador; uma de interesse, a qual demonstra o compromisso do empregado em razão de sua remuneração; e uma normativa que indica a obrigação e o dever perante o vínculo de trabalho.

Por outro lado, é importante ressaltar que os trabalhadores também percebem o ambiente da empresa através da pressão por cumprimento metas, prazos que estão se esgotando, e o estresse existente nas cobranças por resultados. A possível consequência disso é um clima organizacional ruim ou negativo, o qual poderá causar conflitos entre todos os colaboradores.

Em um ambiente organizacional, onde os colaboradores trabalham de forma individual sem compartilhar os conhecimentos e experiências profissionais e sem ajudar uns aos outros, no qual os superiores são autoritários e não aceitam a opinião dos subordinados, há um clima organizacional negativo e haverá muito estresse entre as pessoas que fazem parte desse ambiente de trabalho.

Por essas razões, um clima organizacional baixo ou negativo poderá gerar muitas demissões e alta rotatividade, conforme o entendimento de Lacombe (2012, p. 215), os trabalhadores “[...] tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que são sintomas de clima ruim.”

Os gestores precisam adquirir um olhar mais atento para os colaboradores, pois são eles que executam os serviços, e são seres humanos que possuem necessidades que devem ser supridas.

Assim, é necessária uma análise para saber quem são esses colaboradores, quais são as suas necessidades, carências, dificuldades, valores, aptidões e crenças, tendo em vista que, para Marques (2016), o clima organizacional pode ser mais facilmente alterado quando comparado à cultura organizacional.

Isso porque mudar o sentimento do trabalhador em relação à organização é menos trabalhoso a modificar uma cultura da empresa já solidificada e já repassada aos outros colaboradores que estão na empresa.

Ressalta-se que é de suma importância a responsabilidade individual de cada pessoa que faz parte do labor no que tange à prevenção de possíveis conflitos no local de trabalho, para assegurar aos colaboradores um ambiente de trabalho saudável e garantir um clima organizacional positivo.

Portanto, o clima organizacional são as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento das pessoas que fazem parte da organização, ou seja, os subordinados e os superiores. Em decorrência disso, o ambiente laboral deve ser harmonioso e livre de qualquer situação de desrespeito, que possa gerar danos à personalidade, à dignidade, à integridade física ou psicológica de uma pessoa.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO E A QUALIDADE DE VIDA

O trabalho pode ser compreendido como todo esforço físico ou psíquico planejado do ser humano, podendo ser ou não remunerado, formal e sistemático, direcionado de uma certa forma à transformação da natureza. Lembra-se que ao mesmo tempo em que o homem transforma a natureza ele também é transformado.

A relevância do trabalho para o cidadão é indiscutível, tanto que o art. 1º, inciso IV da Constituição Federal de 1988 elevou os valores sociais do trabalho como fundamento da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). Além disso, o art. 6º da CF/88 dispõe que o trabalho é um direito social e fundamental da pessoa humana, o qual deve ser garantido por ações positivas do Estado.

Ademais, através do trabalho é possível conseguir a ascensão de outros direitos, pois através de sua remuneração o indivíduo poderá ter condições dignas de sobrevivência, garantindo no mínimo moradia, alimentação, transporte lazer e segurança. Neste contexto, destaca Zanelle (2010, p. 24):

O trabalho influencia, ao longo do tempo, as aspirações e o estilo de vida. Coloca-se entre as atividades mais relevantes e, de alguma maneira, firma-se como a principal fonte de significados na constituição da vida daqueles que o exercem em atividades formais ou informais. [...] Geralmente, o trabalho é associado às atividades remuneradas, com vínculo legal, sob a denominação de emprego. É por meio das atividades assalariadas que uma parcela da população busca atender às suas necessidades e manter a própria subsistência e de suas famílias, apesar da evidente retração dos empregos nos últimos anos.

Para Válio (2018), é de suma importância o trabalho e o que decorre dele para a coletividade, tendo em vista que é através do labor que o ser humano torna-se instrumento de sua própria subsistência mediante a geração de riquezas tanto para ele quanto para a sociedade.

Mas as relações de trabalho necessitam de um equilíbrio para não prejudicar a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos. Conforme ensina Ferreira (2017), o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em 1950 através de Eric Trist e outros pesquisadores do Instituto Tavistock, e já nessa época, o objetivo era aumentar a produtividade dos funcionários e diminuir o nível de penosidade da vida que levavam. Também foi proposta com base na QVT a reestruturação das tarefas com o intuito de melhorar a vida dos trabalhadores.

Em que pese ser uma necessidade do trabalhador, diante das influências da vida moderna, o trabalho não pode declinar a saúde do obreiro com exigências muito complexas ou impossíveis. É necessário lembrar que, consoante a doutrina de Zanelle (2010) o provável desgaste em razão desses fatores citados podem gerar consequências físicas ou psicológicas.

É importante destacar que, segundo preleciona Válio (2018), a doença ocupacional é equiparada na legislação- art. 20 da lei 8.213 - ao acidente de trabalho, que é aquela causada pelas condições do trabalho ou das decorrentes do labor, e caso o empregado desenvolva a enfermidade o empregador poderá ser responsabilizado.

Logo, as organizações devem trabalhar para buscar conceder uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores durante a execução das tarefas e atividades diárias na instituição, diante dos impactos que uma má qualidade de vida no trabalho pode trazer tanto à saúde do trabalhador, quanto ao clima organizacional da empresa.

2.4 O ESTRESSE E A SÍNDROME DE BURNOUT

As relações decorrentes do vínculo trabalhista seja com os colegas, seja com superiores, poderá despertar reações positivas ou negativas do indivíduo perante o trabalho.

A partir do momento em que o sentimento pelo trabalho passa a ser percebida com sofrimento e angústia, poderão surgir consequências como o declínio da saúde física e mental, a perda de referências, a baixa produtividade e até mesmo, ausências injustificadas ao trabalho.

O mundo está passando por rápidas mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Por isso, as empresas também devem estar inseridas nessas mudanças, as quais exigem, cada vez mais, preparo e capacitação dos trabalhadores, bem como a atualização constante em suas áreas de atuação, para que consigam cumprir com as metas no prazo que são estipulados pelos seus superiores.

Todas essas mudanças e cobranças para o cumprimento das metas provocam o estresse nos trabalhadores. Para Válio (2018), este estresse que é gerado pelo trabalho, chama-se estresse ocupacional e é definido como a dificuldade do indivíduo de construir a aptidão para se adequar às cobranças excessivas do trabalho.

Um ambiente estressante de trabalho aliado aos agentes estressores podem se relacionar diretamente com as doenças físicas, psicológicas e os transtornos mentais e comportamentais como a depressão e ansiedade.

Zanelle (2010) menciona que, quando ocorre a falta de equilíbrio entre as expectativas e valores pessoais e as cobranças no trabalho, é provável que seja prejudicada a saúde física e emocional do trabalhador.

Existem diversas situações no trabalho que, de acordo com Ferreira (2017) podem levar ao estresse, sendo denominados fatores psicossociais do trabalho, quais sejam: a quantidade de trabalho – quando excessiva pode prejudicar o descanso, e quando é reduzida pode causar um sentimento de inutilidade -, as relações falhas no ambiente organizacional – a falta de cooperação entre os colegas de trabalho e supervisores, o excesso de cobrança dos superiores -, mudanças exacerbadas e constantes que revelam a falta de preparação do empregado, e até mesmo o próprio ambiente físico.

Entre as doenças causadas pelos agentes estressores no ambiente de trabalho estão a Síndrome de Burnout, a qual leva o indivíduo a um estado físico, emocional e

mental de esgotamento exorbitante. Essa síndrome tem sintomas como ansiedade, insônia, mau humor e fácil irritação, o que leva a problemas de relacionamentos no trabalho, inassiduidade, baixa autoestima, conseqüentemente, isso leva a diminuição da produtividade.

De acordo com o entendimento de Válio (2018), a Síndrome de Burnout deixa o indivíduo em estado de estresse tão alto que causa alto nível de esgotamento, resultando na falta de desânimo para ir trabalhar e sentimento de repulsa em relação ao trabalho. Ademais, dependendo do caso, o nível de esgotamento pode ser tão elevado a ponto do funcionário não ir mais ao trabalho.

Quando a atividade profissional que o indivíduo realiza não lhe faz sentido e não lhe dar prazer, deixa de conceder a pessoa e a sua família os benefícios decorrentes do trabalho já mencionados na seção anterior e passam a trazer angústia e sofrimento.

Com as condições do trabalho desgastantes e estressantes, é possível que os trabalhadores desenvolvam a Síndrome de Burnout, a qual traz ao indivíduo essa sensação de esgotamento, de ter dado o seu máximo, e não conseguir mais energias para realizar as tarefas da atividade profissional. Dessa forma, a Síndrome de Burnout constitui uma forma de doença ocupacional, consoante os ensinamentos de Válio (2018).

Conforme o Decreto 3.048/99 em seu anexo II (BRASIL, 1999), a Síndrome de Burnout é pertencente ao grupo de transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho no Grupo V da Classificação Internacional de Doenças (CID), CID-10 chamado como problemas relacionados com a organização de seu modo de vida.

Neste grupo há três CID's distintas: "Sensação de Estar Acabado ("Síndrome de Burn-Out", "Síndrome do Esgotamento Profissional") (Z73.0); Ritmo de trabalho penoso (Z56.3); Outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (Z56.6).

No entanto, conforme destaca Bernardes (2018), recentemente a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu a síndrome de burnout como pertencente ao grupo dos problemas associados ao Emprego e ao Desemprego (CID 11 QD85).

Esta é considerada uma grande conquista para os trabalhadores que vivem com a Síndrome do Esgotamento profissional, pois terão mais reconhecimento e respeito em relação à enfermidade que possuem perante o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o empregador, além de proporcionar que os profissionais da saúde tenham maior engajamento no estudo da síndrome.

Ademais, a porcentagem de brasileiros que estavam passando pela síndrome do esgotamento profissional justifica muito o novo CID, tendo em vista que, de acordo com a pesquisa da *International Stress Management Association* no Brasil (ISMA-BR), por volta de 32% dos trabalhadores brasileiros sofrem com a Síndrome do esgotamento profissional.

Considerando essa estimativa, era necessário a nova CID para conceder aos empregados o melhor diagnóstico e tratamento da enfermidade, com mais precisão e rapidez.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver esta pesquisa, verificou-se que a cultura e o clima organizacional têm grande influência na vida do empregado, porque em uma organização com um clima bom, positivo, onde existe cooperação, confiança e respeito entre os colaboradores há menos estresse e isso pode evitar doenças emocionais, físicas e, até mesmo a síndrome burnout.

Sendo assim, este estudo permitiu identificar alguns fatores contribuintes para o estresse ocupacional, como o ambiente organizacional onde predomina o individualismo e o autoritarismo, e a própria atividade laboral, e também o ambiente externo que são de grandes influências para o surgimento da Síndrome Burnout nos trabalhadores. É imprescindível que o trabalhador tenha consciência de que ele é um ser humano e não uma máquina.

Ademais, que ele compreenda que além do sucesso profissional existem outras coisas que também dão satisfação pessoal. A criação e manutenção dos laços afetivos e de amizade, engajamento em projetos que tragam sentido a vida, são objetivos almejados pelos indivíduos, ter um estilo de vida saudável, com lazer, a atividade física são formas de alcançar bem-estar e qualidade de vida e de prevenir a síndrome de burnout.

Assim, ter ciência dos fatores estressantes permite aos gestores direcionar ações preventivas do estresse ocupacional por meio de estratégias de enfrentamento eficazes.

Nessa perspectiva, para ter saúde qualidade de vida no trabalho e evitar a Síndrome de Burnout, o trabalhador precisa reconhecer os seus limites, saber a hora de

parar e aprender a dizer não. Além disso, deve priorizar os momentos com a família e de descanso, ter uma alimentação saudável, momentos de lazer e fazer atividades físicas, é de suma importância que a organização proporcione essas condições ao trabalhador.

Sendo assim, harmonizar bem estar, saúde e qualidade de vida no trabalho é um desafio contemporâneo que as organizações devem buscar a cada dia, tendo em vista que a eficiência dos seus produtos e serviços estão ligados a um colaborador satisfeito e motivado.

O estudo permitiu a confirmação de que a cultura e clima organizacional negativo é um agente estressor. Por isso são necessárias ações para melhorar a cultura e o clima organizacional, tais como promover palestras e encontros com os trabalhadores para discussões sobre as condições de trabalho e realizar melhorias do ambiente laboral, incentivar boas relações sociais no trabalho, para que os colaboradores tenham mais qualidade de vida no trabalho. Porém, ressalta-se que o mais importante para evitar a síndrome de burnout é conhecer suas manifestações, sintomas e medidas preventivas para diminuir as suas ocorrências. Conforme o entendimento de Válio (2018), é necessário rever os valores da organização e resgatar os valores humanos no trabalho, o significado e o reconhecimento do trabalho e suas formas recompensa, justiça e respeito, esta é a direção que o indivíduo e a organização deve seguir em busca de um futuro melhor e com mais qualidade e equilíbrio.

A Síndrome de Burnout é, pois, muito desfavorável à saúde mental dos trabalhadores brasileiros, devendo ser evitada e estudada através da perspectiva da cultura e do clima organizacional da empresa. Evitando a Síndrome do Esgotamento Profissional, as empresas melhoram o seu desempenho e ainda respeitam a legislação no que tange às normas de saúde do trabalho.

4. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. . Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: <<https://bit.ly/1dFiRrW>>. Acesso em: 18/08/2019.

_____. **Decreto-Lei nº 3048, de 6 de maio de 1999**. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Brasília, DF, 06 de maio. 1999. Disponível em: <<http://bit.ly/2KTx1LL>>. Acesso em: 18/08/2019.

_____. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF 24 de jul. 1991. Disponível em: <<http://bit.ly/2NfgN2r>>. Acesso em: 18/08/2019.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho;** Andrea Ramal (Org.). Rio de Janeiro: LTC, 2017.

LACOMBE, F.J.M. **Comportamento organizacional.** ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARQUES, J.C. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage, 2016.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDANHA, M.H.; BERNARDES, P.F.; SHIOZAWA, P. **Desvendando o burn-out:** uma análise interdisciplinar da síndrome do esgotamento profissional. São Paulo: LTR, 2018.

PEREZ, F.C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica:** a cultura como recurso estratégico. 2, ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional;** tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prenticehall, 2005.

VALIO, M.R.B. **Síndrome de Burnout e a responsabilidade do empregador.** São Paulo: LTR, 2018.

ZANELLE, J.C. **Estresse nas organizações:** Compreensão e intervenção baseadas em evidências. ZANELLE, Jose Carlos (org.). Porto Alegre: Artmed. 2010.

Capítulo 9

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA REDUÇÃO DE CUSTOS DA MECANIZAÇÃO AGRÍCOLA

Jamilly Talissa Da Silva Tavares¹ e Kátia Regina Rodrigues de Oliveira Gouveia²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia e Faculdade Evangélica de Goianésia (FACEG), Goiás, Brasil.

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral a analisar as falhas envolvidas no processo da mecanização agrícola do setor canavieiro e como a gestão de pessoas pode ajudar o produtor a aperfeiçoar custos. A mecanização agrícola possui um custo extremamente significativo dentro de uma organização. O custo da produção deve ser controlado, pois vai está refletindo na lucratividade do produtor rural. A pesquisa foi orientada por pressupostos qualitativos e descritivos. O estudo de caso foi realizado junto a uma empresa do setor sucroalcooleiro, na região de Goianésia – Goiás. A coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos quatro gestores responsáveis pelo corte, carregamento e transporte, de quatro frentes mecanizadas e informações fornecidas pelo sistema Agrônômico da empresa estudada. Os resultados possibilitaram identificar práticas de Gestão para atuar no aperfeiçoamento de custos da mecanização agrícola do setor canavieiro. Este trabalho evidenciou a importância da Gestão de pessoas no âmbito agrícola para conduzir os negócios de forma produtiva.

Palavras-chave: Mecanização Agrícola, Aperfeiçoar Custos; Práticas de Gestão e CCT.

ABSTRACT

This article aims to analyze the shortcomings involved in the process of agricultural mechanization of the sugarcane sector and how people management can help producers to optimize costs. Agricultural mechanization has an extremely significant cost within an organization. The cost of production must be controlled as it will be reflected in the profitability of the rural producer. The research was guided by qualitative and descriptive assumptions. The case study was conducted with a company from the sugar and alcohol sector, in the region of Goianésia - Goiás. Data collection was performed through questionnaires applied to the four managers responsible for cutting, loading and transporting, from four mechanized fronts and information provided by the Agronomic system of the studied company. The results made it possible to identify management practices to improve the cost of agricultural mechanization in the sugarcane sector. This

work has highlighted the importance of people management in agriculture to conduct business productively..

Key-words: Agricultural Mechanization, Optimize Costs, Management Practices and CCT.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente existem empresas agrícolas que estão diante de uma crise setorial, devido à variação de custos do produto final, ao clima atípico em algumas safras, dificuldade de investimentos e o aumento de custos na produção.

A mecanização agrícola possui um custo extremamente significativo dentro de uma organização, como mão de obra (salários e encargos), consumo de combustível, transporte, insumos, manutenção de máquinas e implementos agrícolas.

O custo da produção deve ser controlado, pois vai estar refletindo na lucratividade do produtor rural. Porém para otimizar custos é necessário ter um bom planejamento, coleta de dados, direcionamento de colaboradores, seleção e organização de prioridades, para atuar de forma produtiva no gerenciamento.

A Gestão de pessoas está diretamente interligada na condução de várias ferramentas administrativas, pois é necessário direcionar o capital humano, para atingir os objetivos propostos pelas empresas.

Com o avanço tecnológico e o grande crescimento do Agronegócio, surgiu a necessidade da gestão de pessoas no meio rural, para atuar de forma efetiva nos processos envolvidos dentro de uma organização.

Nota-se diante do cenário atual, que existe importância de estudos envolvendo as temáticas de gestão de pessoas na redução de custos das empresas, diante da crise setorial do âmbito agrícola e do alavanque no retorno financeiro. Porém na esfera do agronegócio poucos trabalhos existem.

E de extrema importância a análise dos processos na gestão que contribuem para a redução de custos, como: Redução de erros e necessidade de retrabalho, redução de desperdícios, redução de falhas operacionais, mais controle sobre os dados coletados em campo, melhoria na distribuição de responsabilidades, aperfeiçoamento, treinamento e eliminação de etapas desnecessárias.

Tendo isto em vista, este artigo tem como objetivo geral a analisar as falhas envolvidas no processo da mecanização agrícola do setor canavieiro e como a gestão de pessoas pode ajudar o produtor a aperfeiçoar custos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Empresas agrícolas de grande e pequeno porte, tem buscado um sistema efetivo de Gestão de pessoas, para se manter competitivas no mercado, alcançando a lucratividade.

De acordo com Yamauchi (2017), as práticas de gestão de pessoas buscam solucionar os desafios de competitividade relacionados às mudanças de mercado, globalização, tecnologia, contenção de custos e melhor alocação dos funcionários.

A gestão de pessoas dentro da empresa deve ser vista como um processo em que irá resultar em desenvolvimento e sucesso de todos da organização, sendo necessário um planejamento, estratégico em todas as etapas (SANGALLI, et al., 2015). O capital humano e o bem mais precioso dentro da organização, e a forma que é gerido, vai contribuir para o sucesso empresarial.

O gestor deve ser sempre a ponte para que sua equipe possa alcançar melhores resultados, autoafirmação no ramo e principalmente a sustentabilidade comercial do agronegócio (TECNOFLEX, 2018).

Com o avanço tecnológico, empresas do setor canavieiro, tem adotado um cenário mais dinâmico no campo, por exemplo, a utilização de piloto automático, Drone e equipamentos agrícolas inovadores. A mão de obra foi reduzida, porém foi necessário investir em treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores. E primordial realizar planejamento estratégico e adotar medidas de Gestão para impulsionar os negócios.

Segundo Barbosa et al., (2015, p.3).

A gestão de pessoas no agronegócio constitui-se numa ferramenta importante no que diz respeito à valorização, retenção e qualificação das pessoas, considerando que, atualmente, nas propriedades rurais, o avanço tecnológico das máquinas, bem como as novas técnicas de plantio exigem investimentos na

formação de pessoas que atendam a demanda dessas empresas (BARBOSA et al., 2015, p.3).

Com o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no meio rural, ocorre o aprimoramento de habilidades, aumento da produtividade, melhoria no clima organizacional e melhor conhecimento referente às inovações tecnológicas implantadas no campo. Conseqüentemente o colaborador vai desempenhar suas atividades, com excelência, minimizando erros e retrabalho.

2.2 REDUÇÃO DE CUSTOS

A Mecanização Agrícola, e o conjunto de atividades agrícolas, que vão desde o preparo de solo, implantação da cultura, colheita mecanizada e transporte, que utilizam máquinas e implementos agrícolas para execução e desenvolvimento dessas operações.

Com o surgimento de máquinas e implementos agrícolas, ocorreu a redução da mão de obra, por exemplo, no setor canavieiro, onde a colheita manual foi substituída pelo sistema mecanizado. Com a chegada da mecanização no Agronegócio, ocorreu um alavanque na produtividade, melhor eficiência dos processos e otimização de custo das empresas.

Segundo Nogueira (2012, p.1):

A expansão da mecanização pode trazer alguns benefícios ao agronegócio brasileiro. O primeiro seria a redução dos custos de mão de obra aos produtores, além de reduzir a contratação temporária de trabalhadores, muitas vezes contratados em outras regiões, o que envolve custos de deslocamento e hospedagem (NOGUEIRA, 2012, p.1).

A mecanização contribuiu positivamente para as empresas agrícolas, porém manejada de forma incorreta pode estar contribuindo para o aumento de custos desnecessários e promovendo o fracasso empresarial, por este motivo é necessário gerir o processo corretamente.

Atualmente estamos diante de um cenário de empresas que procuram melhorar suas atividades administrativas constantemente e obter estratégias para a redução de custos no processo. Deimling, et al., 2008, fez a seguinte afirmação:

O constante desenvolvimento das empresas e de seus processos produtivos, a busca da redução de custos através do desenvolvimento de melhores técnicas de produção e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores dentro do

ambiente de trabalho têm sido uma preocupação constante das empresas em todo o mundo (DEIMLING, et al., 2008, p1.)

O alto nível competitivo do mercado exige a necessidade do aumento da produtividade e qualidade com baixo custo, indicador fundamental na avaliação de desempenho gerencial (XAVIER, et al., 2015). Diante das premissas citadas nota-se que a gestão de pessoas tem potencial para atuar na redução de custos das empresas agrícolas.

Para Vieira et al., (2007, p. 2):

O setor agrícola necessita de ferramentas que auxiliem os gestores no controle, e é muito importante que esse mercado produtivo seja mais controlado, já que é um fator essencial na economia do país, uma vez que sua boa gestão pode gerar lucros que se refletirá em outras classes produtivas (VIEIRA, et al., 2007, p. 2).

Há algum tempo atrás a área de Treinamento e Desenvolvimento das empresas era vista apenas como uma geradora de custos, pouco se percebia a possibilidade de investir nela para gerar uma redução de custos no futuro (DEIMLING, et al., 2008).

Tem se percebido que o investimento no desenvolvimento do colaborador, promove a realização de atividades com excelência, diminuição de custos desnecessários e aumento da produtividade.

Para XAVIER, et al., 2015 Quando o assunto é custo, pode-se dizer que a maior parte das estratégias de redução destes impactam diretamente a área de gestão de pessoas.

Diante de uma empresa agrícola de pequeno e grande porte, um dos maiores custos é referente a Mecanização Agrícola, como consumo de combustível, insumos, transporte, mão de obra e manutenção dos equipamentos agrícolas.

Dentre os custos envolvidos numa produção agrícola os custos com máquinas agrícolas e insumos são um dos principais (RABELO, et al., 2017).

Podemos demonstrar a relevância do estudo dos fatores envolvidos no custo da mecanização, através da seguinte afirmação de Silva (2005):

A mecanização agrícola é um dos mais importantes fatores internos de produção de uma propriedade, representando em alguns casos, até 50% de custo da produção agrícola. Desta forma, o conhecimento dos custos de mecanização agrícola é importante para permitir o acompanhamento das operações e a intervenção no momento oportuno, de forma a viabilizar as atividades mecanizadas (SILVA, et al., 2015, p. 3).

No meio rural existem falhas que podem está aumentando o custo da produção, como retrabalho, desperdícios, falha operacional e geração de etapas sem necessidade. A ferramenta de levantamento e avaliação de custos de uma produção agrícola pode contribuir para um sistema de gestão efetivo. Para promover a otimização de custos, deve ser realizado o levantamento de dados para acompanhamento e controle.

De acordo com Vieira (2014) o que não pode acontecer é a organização ter como meta, reduzir custos, mas não ter planejamento adequado, ou um bom controle de informações e do sistema, para poder realizar isso de fato.

Ter controle dos dados coletados no campo, e uma variável importante na redução de custos de uma empresa agrícola. Pois com informações precisas e possível realizar comparativos, que são imprescindíveis para a tomada de decisão do produtor rural.

O controle de custos é fundamental para manter a empresa competitiva no mercado atual, pois, faz-se necessário, cada vez mais, maximizar os lucros, aumentar a produtividade e sempre reduzir custos (STOOC, 2009).

Empresas agrícolas que não tem controle sobre o custo da produção possuem um grande risco de descapitalização e endividamento. O produtor rural deve ter conhecimento do resultado dos processos envolvidos em seu empreendimento rural, para melhorar seu desempenho econômico, maximizando lucros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Nunes et al., (2016) a pesquisa parte, pois de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução. No mesmo sentido Gil (2008) menciona que o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A presente pesquisa é orientada por pressupostos qualitativos, e descritivos, visando responder os objetivos específicos: Análise de falhas envolvidas no processo da mecanização agrícola e como a gestão de pessoas pode ajudar o produtor a otimizar custos; análise da importância de treinamento de colaboradores dentro do processo; análise dos processos envolvidos na gestão de pessoas que contribuem para redução de custos, como : Redução de erros e necessidade de retrabalho, redução de desperdícios, redução de falhas operacionais, mais controle sobre os dados coletados

em campo, melhoria na distribuição de responsabilidades e eliminação de etapas desnecessárias.

A pesquisa de abordagem qualitativa proporciona um leque de métodos de investigação e coletas de dados, através de entrevistas, observações, documentos, registros, filmes (NUNES, et al., 2016).

Para Yamauchi (2017), a pesquisa qualitativa:

[...] caracteriza-se por um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à execução de variáveis. Os dados da pesquisa qualitativa têm como objetivo uma compreensão específica de certos fenômenos sociais baseados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social (YAMAUCHI, 2017, p 67).

Quanto aos meios, inicialmente contou com uma revisão da bibliográfica sobre, como a gestão de pessoas pode ajudar a otimizar custos, demonstrando sua relevância no gerenciamento administrativo das empresas agrícolas.

No segundo momento foi colocado em prática a pesquisa descritiva, descrevendo as características do grupo estudado e estabelecendo relações entre as variáveis observadas sobre os processos envolvidos na gestão de pessoas que contribuem para redução de custos, para obter conhecimento amplo e detalhado das variáveis estudadas.

Para Nunes et al., (2016):

A pesquisa descritiva inclui um estudo observacional, onde se compara dois grupos similares, sendo assim, o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. A grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (NUNES, et al., 2016, p. 144).

A forma de coleta de dados que parte do pressuposto qualitativo, foi por meio de questionários realizados com os gestores da mecanização agrícola.

O estudo de caso foi realizado junto a uma empresa do setor sucroalcooleiro, produtora de Álcool e açúcar, na região de Goianésia – Goiás.

Para atender a essa atividade de produção a empresa consta com um sistema mecanizado agrícola com aproximadamente 390 equipamentos entre colhedoras, tratores, caminhões canavieiros, basculantes, reboques, comboio e implementos. Esses equipamentos são utilizados para produção, colheita e transporte de cana-de-açúcar, para a indústria da usina. O quadro de funcionários da mecanização agrícola e composto por cerca de 270 funcionários.

Assim, a coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias, sendo os dados de fonte primária: Questionários aplicados aos quatro gestores responsáveis pelo corte, carregamento e transporte, de quatro frentes mecanizadas. E os de fontes secundárias: Informações fornecidas pelo sistema Agrônomo da empresa estudada.

Os métodos utilizados para examinar os resultados foram análise comparativa que identificou as falhas envolvidas nas quatro frentes de mecanização agrícola e a influência da Gestão de Pessoas na redução dos custos; a análise documental, por meio de relatórios fornecidos pelo sistema Agrônomo da empresa.

O questionário utilizado como método de coleta de dados, foi constituído de três partes, a saber: características gerais, influência da Gestão de pessoas e identificação de falhas e correção. Para melhor compreensão, das questões aplicadas aos Gestores Agrícolas, foi criado o Quadro 1, que descreve as questões sobrepostas e a correlação com os preceitos teóricos.

Quadro 1. Análise do questionário aplicado aos Gestores Agrícola do corte, carregamento e transporte, junto a uma empresa do setor sucroalcooleiro, na região de Goianésia – Goiás, no período de 05/08/2019 á 13/08/2019.

	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	CORRELAÇÃO COM OS PRECEITOS TEÓRICOS
Características Gerais	1 - A quantos anos trabalha no setor?	A experiência pode indicar maior conhecimento referente a práticas de Gestão na mecanização
	2 - Cerca de quantos colaboradores, trabalham sob sua gestão?	Pressupõe-se que gestores que possuem o maior número de colaboradores e estrutura. Consequentemente terá um maior número de falhas em campo.
	3 - Qual a meta de tonelada de cana diária da frente mecanizada de sua responsabilidade?	Pressupõe-se que gestores com maiores metas, podem possuir uma maior cobrança, prejudicando o clima organizacional e surgindo um maior número de falhas operacionais.
	4 - Cerca de quantos Km de distância, existe entre a frente mecanizada de sua responsabilidade e o pátio da Usina?	Pressupõe-se que frentes mecanizadas com maiores distâncias, possuem caminhões e reboques com maiores pendências, devido à distância de deslocamento. Exigindo um maior monitoramento para eliminação de pendências, para diminuir o custo de indisponibilidade de equipamentos.
Influência da Gestão de	5 - Após a escolha do colaborador é realizado algum tipo de treinamento?	Pressupõe-se que gestores que investem em treinamentos, consequentemente vão ter redução de erros e necessidade de retrabalho, redução de desperdícios, redução de falhas operacionais e eliminação de etapas desnecessárias.

	6 - É realizado algum monitoramento dos dados coletados para relatórios agrícolas? Quais?	Pressupõe-se que gestores que possuem um maior controle referente as informações no campo, podem conseqüentemente elaborar estratégias para redução de custos, por exemplo eliminação de desperdícios.
	7 - É realizada alguma análise, para melhoria na distribuição de responsabilidades dos colaboradores?	O controle pode indicar, uma melhor alocação dos colaboradores e eliminação de etapas desnecessárias.
	8 - É realizada alguma manutenção preventiva nos equipamentos?	A manutenção preventiva, pode indicar uma melhoria no fator operacional dos equipamentos, gerando conseqüentemente uma redução de custos de indisponibilidade.
	9- Na frente mecanizada de sua responsabilidade, existem práticas de Gestão que podem reduzir custos? Cite-as	Indicar as práticas de Gestão que podem atuar na redução de custos da mecanização.
Identificação de falhas e correção	10 - Quais as principais falhas encontradas em campo e quais medidas de correção?	Identificar as falhas envolvidas na mecanização e quais medidas adotadas para resolução.
	11 - Existe um número frequente de falhas operacionais?	Estabelecer uma correlação com a pergunta número 5 e número 3
	12 - Já existiu ou existe alguma necessidade de retrabalho de serviços mal executados por colaboradores? Se sim, qual a frequência estimada?	
	13 - Quais medidas de Gestão adotadas para redução de desperdícios, por exemplo de óleo lubrificante, cana, peças e insumos?	Identificar as práticas de gestão que contribuem para a redução de desperdícios.

O quadro 2 busca representar uma síntese da metodologia utilizada neste artigo.

Quadro 2. Procedimentos metodológicos empregados.

SÍNTESE PARA A ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA DESTE ARTIGO	
CLASSIFICAÇÃO	ATRIBUTOS
Tipo de conhecimento	Científico
Abordagem	Qualitativa e descritiva
Procedimento de pesquisa	Pesquisa Bibliográfica, pesquisa de campo.
Local onde os dados foram coletados	Empresa do setor sucroalcooleiro, na região de Goianésia - Goiás.
Período de coleta dos dados	05/08/2019 á 13/08/2019
Coleta de dados	Questionários e relatórios
Objetivo da Análise	Mecanização Agrícola no setor sucroalcooleiro
Foco da Análise	Influência da Gestão de pessoas na redução de custos
Método de análise de dados obtidos	Análise comparativa, documental, descritiva e narrativa das respostas dos gestores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa onde foi realizada a presente pesquisa tem aprimorado o sistema de Gestão empregado, assim refletindo no aperfeiçoamento de custos de variáveis que fazem parte do setor sucroalcooleiro. É possível observar na Tabela 1, a redução de consumo de óleo hidráulico das colhedoras de cana utilizadas na colheita mecanizada. Os dados foram fornecidos pelo sistema Agrônômico da empresa até a 15ª semana, devido à safra de 2019 está em andamento.

Tabela 1. Consumo de óleo hidráulico das colhedoras de cana, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás, na 15ª Semana de safra dos anos 2017, 2018 e 2019. Dados coletados no dia 13/08/2019, através do sistema Agrônômico da empresa.

Ano	Quantidade de l	Tonelada colhida	Média l/ton	Custo unitário l	Custo total
2017	13.849	277.578	0,049	R\$ 5,40	R\$ 13.854,40
2018	22.063	303.748	0,072	R\$ 6,15	R\$ 35.687,45
2019	13.102	323.182	0,040	R\$ 6,72	R\$ 88.045,44

Fonte: Baseado nos dados fornecidos pelo sistema Agrônômico da empresa (2019).

Conforme Tabela 1, o ano de 2019 consta o menor consumo de óleo hidráulico, maior tonelada de cana colhida e conseqüentemente melhor média calculada.

O ano de 2018 demonstrou uma média de litros por tonelada colhida, maior referente aos demais anos, devido um maior consumo de óleo lubrificante e menor quantidade de tonelada colhida.

Quanto maior a tonelada colhida e menor for o consumo de óleo hidráulico, melhor vai ser a média de litros por tonelada, reduzindo o custo da produção.

Nota-se que o ano de 2019, possui uma evolução positiva referente aos demais anos. Para chegar neste índice foi necessário aperfeiçoar o sistema de gestão, como redução de desperdícios, monitoramento e correção de vazamentos de óleo hidráulico, utilização de material hidráulico de qualidade, como mangueiras, conexões, motores e bombas hidráulicas, monitoramento das preventivas para resolução de pendências mecânicas diárias das colhedoras e melhor controle dos dados coletados em campo. Assim melhorando a disponibilidade dos equipamentos, aumentando a tonelada colhida e reduzindo o consumo de óleo hidráulico.

A disponibilidade dos equipamentos é um fator crucial para alcançar a meta de quantidade de tonelada de cana a ser enviada para a Indústria da empresa. Quando os equipamentos estão trabalhando com uma maior porcentagem de disponibilidade, automaticamente é reduzido o custo com mão de obra ociosa e gasto com manutenção. Na Tabela 2, é possível analisar a porcentagem de disponibilidade dos equipamentos da empresa estudada, até a 15ª semana de safra, dos anos 2017, 2018 e 2019.

Na empresa estudada é realizado o procedimento de abertura da ordem de serviço (O.S) via sistema, quando o equipamento é parado para a realização de manutenções, quando se tem problemas mecânicos. As horas improdutivas são registradas no sistema, sendo possível realizar acompanhamentos administrativos. Na Tabela 2, as colhedoras de cana possuem uma maior porcentagem de disponibilidade e menor quantidade de ordens de serviços, que os anos anteriores.

Tabela 2. Acompanhamento da disponibilidade dos equipamentos utilizados na mecanização agrícola, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás, na 15ª Semana de safra dos anos 2017, 2018 e 2019. Dados coletados no dia 13/08/2019 através do sistema Agrônômico da empresa.

Categoria Operacional	Descrição	ANO		
		2017	2018	2019
Caminhão Canavieiro	Quantidade de O.S	669	595	794
	% de disponibilidade	84%	79%	84%
Carregadeiras de Cana	Quantidade de O.S	58	60	20
	% de disponibilidade	71%	92%	90%
Colhedora	Quantidade de O.S	2.797	2444	1488
	% de disponibilidade	61%	56%	84%
Tratores	Quantidade de O.S	554	705	636
	% de disponibilidade	87%	59%	86%
Transbordos	Quantidade de O.S	170	136	164
	% de disponibilidade	94%	98%	89%
Reboques	Quantidade de O.S	193	66	192
	% de disponibilidade	95%	99%	94%

Fonte: Baseado nos dados fornecidos pelo sistema Agrônômico da empresa (2019).

No grupo caminhões canavieiros, apesar de possuir uma maior quantidade de ordens de serviços no ano de 2019, manteve a mesma porcentagem de disponibilidade do ano de 2017. Nas categorias operacionais carregadeiras de cana e reboques, atingiram uma porcentagem de disponibilidade aproximada nos anos 2018 e 2019.

No grupo dos tratores, foi obtida uma porcentagem melhor que 2018, porém na categoria de transbordo, foi atingida uma porcentagem de disponibilidade menor que 2018.

As melhores disponibilidades são reflexo de um sistema de gestão efetivo, como reforma bem executada nos equipamentos na entre safra, manutenção preventiva de qualidade, monitoramento da qualidade dos serviços realizados, acompanhamento da durabilidade de peças paralelas e originais e monitoramento de falhas operacionais que danificam o equipamento. Esses procedimentos contribuem significativamente para a redução de custos no setor canavieiro.

O aperfeiçoamento da Gestão envolvida nos processos da mecanização agrícola tem contribuído para a diminuição no número de paradas da usina, por falta de cana. A Tabela 3 realiza um comparativo de paradas industriais da usina entre a 15ª semana de 2018 e 2019.

Tabela 3. Detalhamento de paradas industriais, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás, na 15ª Semana de safra dos anos 2018 e 2019. Dados coletados no dia 13/08/2019 através do sistema Agrônômico da empresa.

SAFRA 2018		SEMANA 15ª		SAFRA 2019		SEMANA 15ª	
		Nº				Nº	
PARADAS EXTRAS INDUSTRIAIS	HORAS	PARADAS		PARADAS EXTRAS INDUSTRIAIS	HORAS	PARADAS	
Deficiência no transporte	41:04:00	37		Deficiência no transporte	06:40:00	16	
Equipamentos quebrados	85:22:00	24		Equipamentos quebrados	02:50:00	7	
Mudança das frentes de carregamento	22:31:00	7		Mudança das frentes de carregamento	00:00:00	0	
Total:		148:57:00	68	Total:		09:30:00	23

Fonte: Baseado nos dados fornecidos pelo sistema Agrônômico da empresa (2019).

Nota-se a evolução do número de horas e paradas industriais da 15ª semana do ano de 2019, comparada com o ano de 2018. O ano de 2019 obteve melhores resultados, reduzindo custos e ocorrendo um alavanque na produtividade.

Medidas de Gestão foram tomadas para obter tais resultados, como: melhoria na logística do planejamento de colheita, resultando na eliminação de paradas por problemas nas mudanças das frentes de carregamento, melhoria na reforma dos equipamentos na entre safra e da manutenção preventiva dos equipamentos; resultando em apenas duas horas e cinquenta minutos de paradas industriais.

Foi melhorado significativamente a eficiência do transporte, como: melhoria na logística dos caminhões canavieiros e diminuição de erros administrativos interno, resultando em dezesseis paradas industriais, comparadas com trinta e sete paradas industriais do ano de 2018.

Abaixo será apresentado os resultados que foram obtidos através dos questionários aplicados aos quatro gestores responsáveis pelo CCT, de quatro frentes mecanizadas.

Os nomes dos Gestores Agrícolas não serão divulgados, assim, serão classificados como G1 (Gestor número 1), G2 (Gestor número 2), G3 (Gestor número 3) e G4 (Gestor número 4).

Para melhor visualização dos dados, foram elaborados os Quadros: 3 (Características gerais), 4 (Influência da Gestão de pessoas) e 5 (Identificação de falhas e correção).

Quadro 3. Características Gerais, obtidas através dos questionários aplicados entre o período de 05/08/2019 á 13/08/2019, aos quatro gestores do CCT, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás.

CARACTÉRISTICAS GERAIS				
ATRIBUTO	G1	G2	G3	G4
1 - A quantos anos trabalha no setor?	24 anos	17 anos	15 anos	21 anos
2 - Cerca de quantos colaboradores, trabalham sob sua gestão?	45 colaboradores	46 colaboradores	54 colaboradores	53 colaboradores
3 - Qual a meta de tonelada de cana diária da frente mecanizada de sua responsabilidade?	1.200 Ton	700 Ton	850 Ton	1.179 Ton
4 - Cerca de quantos Km de distância, existe entre a frente mecanizada de sua responsabilidade e o pátio da Usina?	43 km	45 km	8 km	6 km

Fonte: Baseado nos dados obtidos através dos questionários aplicados os Gestores do CCT (2019).

Ao analisar o atributo número 1 do Quadro 3, nota-se que os gestores possuem grande experiência na área de atuação, indicando maior conhecimento referente às práticas de Gestão na mecanização.

Observa-se no Quadro 3, para o atributo número 2, G1 e G2, possuem número similar de quantidades de colaboradores em suas frentes mecanizadas, assim como G3 e G4.

O resultado para a pressuposição que os gestores que possuem o maior número de colaboradores e estrutura, conseqüentemente terá um maior número de falhas em campo, foi positiva para G4 e negativa para G3.

Pois apesar de G3 possuir um maior número de colaboradores referente aos demais Gestores, ele informou que raramente existe falhas operacionais em sua área. Essa informação pode ser confirmada, através do atributo número 11, do Quadro 5, sobre a Identificação de falhas e correção.

Ao analisar o atributo número 3 do Quadro 3, que informa a quantidade de meta de tonelada de cana diária a ser entregue, G1 e G4, possuem maiores metas em relação a G2 e G3.

O resultado para a pressuposição que gestores com maiores metas, podem possuir maior cobrança, prejudicando o clima organizacional e surgindo um maior número de falhas operacionais; foi positiva para G1 e G4 e negativa para G2. Pois apesar de G2 possuir uma menor meta referente aos demais gestores, tem um número frequente de falhas operacionais. Dados podem ser confirmados, através do atributo número 11, do Quadro 5, sobre a Identificação de falhas e correção.

No Quadro 1, a correlação com o preceito teórico da pergunta 4, é uma pressuposição que frentes mecanizadas com maiores distâncias, possuem caminhões e reboques com maiores pendências, devido a distância de deslocamento. Exigindo práticas e maior monitoramento para eliminação de pendências, para diminuir custo de indisponibilidade dos equipamentos.

Para comparar essa pressuposição, pode-se observar no Quadro 3, que os gestores G1 e G2, possuem uma distância maior de suas áreas, em relação a G3 e G4. Porém todos gestores possuem medidas de monitoramento de preventivas e corretivas, até mesmos os gestores que possuem menores distâncias em suas frentes mecanizadas.

As práticas de Gestão que podem reduzir custos e demonstra o monitoramento, podem ser observadas no atributo número 9, do Quadro 4.

No Quadro 4, é demonstrado os dados obtidos referente a temática de influência da Gestão de pessoas.

Nota-se no Quadro 4, no atributo de número 5, que após a escolha do colaborador, todos gestores responderam que é realizado algum tipo de treinamento. No que diz a respeito à pressuposição que gestores que investem em treinamentos, conseqüentemente vão ter redução de erros e necessidades de retrabalho. Torna-se positiva para os resultados obtidos a todos gestores, pois não foi encontrado nenhum dado que consta uma frequência diária. G1 respondeu uma frequência semanal e G2, G3 e G4, responderam que raramente existe uma frequência de necessidade de retrabalho de serviços mal executados. Essa informação pode ser confirmada, através do atributo número 12, do Quadro 5, sobre a Identificação de falhas e correção.

Observa-se no Quadro 4, para o atributo de número 6, que os gestores G1, G2 e G4, possuem monitoramento dos dados coletados para os relatórios agrícolas. Porém para G3 não é realizando este tipo de acompanhamento.

No Quadro 1, a correlação com o preceito teórico da pergunta 6, é uma pressuposição que gestores que possuem um maior controle referente às informações no campo, podem conseqüentemente elaborar estratégias para a redução de custos, por exemplo, eliminação de desperdícios. Para esta premissa todos os gestores, apresentaram estratégias para redução de custos, mesmo o G3 que não realiza monitoramento dos dados coletados em campo. Essa informação pode ser analisada, através do atributo número 13, do Quadro 5, sobre a identificação de falhas e correção.

O atributo de número 7 do Quadro 4, no que se refere a realização de análise para melhoria na distribuição de responsabilidades, todos gestores responderam que executam este tipo de procedimento. Demonstrando melhor alocação dos colaboradores e eliminação de etapas desnecessárias.

No Quadro 1, a correlação com o preceito teórico da pergunta 8, é uma afirmação que a manutenção preventiva, pode indicar uma melhoria no fator operacional dos equipamentos, gerando conseqüentemente uma redução de custos de indisponibilidade. Nota-se no atributo de número 8, do Quadro 4, que todos gestores responderam que realizam este procedimento.

Quadro 4. Dados sobre Influência da Gestão de pessoas, obtidos através dos questionários aplicados entre o período de 05/08/2019 á 13/08/2019, aos quatro gestores do CCT, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás.

INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS				
ITEM	G1	G2	G3	G4
5 - Após a escolha do colaborador é realizado algum tipo de treinamento?	Sim	Sim	Sim	Sim
6 - É realizado algum monitoramento dos dados coletados para relatórios agrícolas? Quais?	Sim. Número de equipamentos, disponibilidade, distância, TCH e logística	Sim. Através de boletins diários e o AUTEQ	Não	Sim. Boletim diário do operador e acompanhamento das etiquetas das telas.
7 - É realizada alguma análise , para melhoria na distribuição de responsabilidades dos colaboradores ?	Sim	Sim	Sim	Sim
8 - É realizada alguma manutenção preventiva nos equipamentos ?	Sim	Sim	Sim	Sim
9- Na frente mecanizada de sua responsabilidade, existem práticas de Gestão que podem reduzir custos? Cite-as	Sim. No plantio deve-se analisar o ponto de carregamento para manobras dos tratores, evitando ir até o próximo carreador para manobras desnecessárias. Quando é realizada a colheita a acima de 70 toneladas por Hectare é necessário avaliar a distância percorrida, para evitar que a colhedora fique parada por falta de transbordo. Quando os equipamentos são parados para troca de turno e troca de faca do corte de base, é feita análise dos componentes, para evitar grandes indisponibilidades. Resolução dos problemas mecânicos com agilidade, para evitar uma maior porcentagem de horas improdutivas. Realização de diálogo com toda equipe envolvida, para manter a sintonia entre os colaboradores.	Sim. Redução de manobras desnecessárias, Redução de equipamentos ligados desnecessariamente nas paradas programadas, melhoramento na logística do tráfego dos equipamentos monitoramento de vazamentos de óleo e monitoramento de tempo para manutenção.	Acompanhamento diário das manutenções para identificação de necessidade de substituição de peças, redução de desperdício de óleo diesel e óleo lubrificante, redução da perda de cana, foco no aumento da produção do equipamento, aumento na densidade de carga das telas consequentemente diminuindo o número de viagens, para a indústria da empresa.	Sim. Realização de manutenções preventivas e a cada 15 dias e realizada uma reunião com os colaboradores, para informar os pontos positivos, negativos e sugestões de melhorias. É realizado um Feedback com colaboradores, para participarem da tomada de decisão, em projetos de melhoria e problemas a serem resolvidos.

Fonte: Baseado nos dados obtidos através dos questionários aplicados os Gestores do CCT (2019).

A utilização deste procedimento, contribuiu positivamente para melhoria das porcentagens de indisponibilidades dos equipamentos, demonstrados na Tabela 2.

Ao analisar o atributo de número 9 do Quadro 4, todos Gestores informaram práticas de Gestão de Pessoas, que atuam na redução de custos da mecanização

agrícola. Nota-se que todas práticas utilizadas, foram adequadas de acordo com a realidade e peculiaridade de cada frente de serviço.

Quadro 5. Dados sobre a Identificação de falhas e correção, obtidas através dos questionários aplicados entre o período de 05/08/2019 á 13/08/2019, aos quatro gestores do CCT, de uma empresa do setor sucroalcooleiro, da região de Goianésia – Goiás.

IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS E CORREÇÃO				
ATRIBUTO	G1	G2	G3	G4
10 - Quais as principais falhas encontradas em campo e quais medidas de correção ?	Falta de conhecimento dos colaboradores referente a consequência do pisoteio no sistema radicular da planta, manejo correto do equipamento e custo de um equipamento parado. Medidas de correção : Monitoramento dos funcionários para participação de palestras e cursos para ampliar os conhecimentos.	Máquinas e implementos trabalhando desregulados. Medidas de correção : Regulagem e monitoramento dos equipamentos.	Falhas de operação. Medidas de correção : Qualificação de mão de obra e melhor seleção de colaboradores.	Falta de execução de manutenção de qualidade na entre safra. Medidas de correção : Execução de boas manutenções e seleção de equipe de qualidade.
11 - Existe um número frequente de falhas operacionais ?	Sim	Sim	Não	Sim
existe alguma necessidade de retrabalho de serviços mal executados por colaboradores? Se	Sim. Semanalmente	Sim. Raramente	Sim. Raramente	Sim. Raramente
13 - Quais medidas de Gestão adotadas para redução de desperdícios, por exemplo de óleo lubrificante, cana, peças e insumos ?	Acompanhamento presencial na identificação de vazamentos. Relatórios de localização e causa dos vazamentos, Checklist das mangueiras, bomba e pistões quando equipamento é parado, verificação do nível de óleo dos componentes e diálogo com colaboradores demonstrando a importância na redução dos desperdícios.	Seleção de mão de obra capacitada, manutenção preventiva de qualidade, conserto dos equipamentos com agilidade, para diminuir a porcentagem de horas improdutivas e utilização de relatórios de monitoramento de desperdícios.	Realizar monitoramentos de identificação de vazamentos, da qualidade da colheita, quantidade certa de insumos no local e se as peças estão realmente desgastadas.	Montagem de uma hidráulica na usina, para fabricação de mangueiras com material de qualidade e utilização de reparos originais nos motores hidráulicos . E realizado um monitoramento diário na identificação de possíveis vazamentos.

Fonte: Baseado nos dados obtidos através dos questionários aplicados os Gestores do CCT (2019).

O atributo de número 10 do Quadro 5, realiza um questionamento referente a identificação das principais falhas encontradas em campo e as medidas de correção adotadas. O Gestor G1, descreveu que a falta de conhecimento dos colaboradores, referente a consequência do pisoteio do sistema radicular da planta, manejo correto do equipamento e custo de um equipamento parado, é a principal falha encontrada na frente mecanizada sob sua gestão. A medida de correção implantada é o

monitoramento dos funcionários para participação de palestras e cursos, para ampliar os conhecimentos dos colaboradores.

Para o Gestor G2, a principal falha encontrada sob a frente mecanizada de sua responsabilidade, e máquinas e implementos trabalhando desregulados. O G2 procurar adotar medidas de correção na regulagem e monitoramento dos equipamentos.

O Gestor G3 descreveu que o principal problema encontrado em na frente mecanizada de sua responsabilidade, são as falhas de operação. Ele procura adotar medidas de correção de qualificação de mão de obra e melhor seleção dos colaboradores durante a contratação.

Para G4, a falta de execução de manutenção de qualidade na entre safra, é a principal falha encontrada em campo. Para resolução deste problema é colocado em prática a medida de correção para execuções de boas manutenções e seleção de equipe de qualidade.

Nota-se que que as falhas e medidas de correção identificadas pelos gestores, são de acordo com os acompanhamentos, experiências, observações e peculiaridades das frentes mecanizadas, conduzidas sob cada gestão.

Ao analisar o atributo número 11, do Quadro 5, observa-se que os Gestores G1, G2, G3 e G4, informaram ter um número frequente de falhas operacionais em campo.

Porém no que se refere a frequência estimada de necessidade de retrabalho de serviços mal executados, todos Gestores não apresentaram uma frequência excessiva. Esta informação pode ser demonstrada no atributo 12, do Quadro 5.

No Quadro 1, a correlação com o preceito teórico da pergunta 13, tem o objetivo de identificar as práticas de gestão que contribuem para a redução de custos. No atributo 13 do Quadro 5, descreve todas medidas de Gestão adotadas para redução de desperdícios das quatro frentes mecanizadas.

Nota-se que cada gestor procura adotar estratégias de acordo com a necessidade das frentes de serviço em que trabalham.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia e o crescimento das empresas do meio rural, tornou-se necessário o aperfeiçoamento de custos, para que os produtores possam se manter

competitivos e evitar a descapitalização e endividamento. A forma que o processo e gerido, vai está contribuindo para execução de estratégias que atuam no controle de custos.

Este artigo teve como objetivo geral, analisar as falhas envolvidas no processo da mecanização agrícola do setor canavieiro e como a gestão de pessoas pode ajudar o produtor a aperfeiçoar custos.

Através do questionário aplicado aos gestores, foi possível identificar a seguintes falhas na mecanização agrícola: Falta de conhecimento dos colaboradores referente à consequência do pisoteio no sistema radicular da planta, manejo correto do equipamento e custo de um equipamento, máquinas e implementos trabalhando desregulados, falhas de operação, falta de execução de manutenção de qualidade na entre ao safra.

Foi demonstrado através do questionário aplicado, práticas de Gestão que podem reduzir custos, sendo: monitoramento dos funcionários para participação de palestras e cursos para ampliar os conhecimentos da área, regulagem e monitoramento dos equipamentos, melhor seleção de mão de obra qualificada, realizar manutenções de qualidade no período de entre safra, manutenção preventiva de qualidade, constante diálogo com as equipes, projeção correta do ponto de carregamento para evitar manobras desnecessárias, melhoria na logística do tráfego e tempo de manutenção, monitoramento de vazamentos de óleo, redução de desperdícios e aumento da densidade das cargas das trelas.

A identificação das práticas de Gestão que podem atuar na redução de custos (Atributo 9 – Quadro 4) e a identificações das principais falhas encontradas em campo (Atributo 10 – Quadro 5). Foram primordiais para alcançar o objetivo geral proposto.

Nota-se que G1, G2, G3 e G4 aplicam práticas de Gestão de acordo com a necessidade de cada frente mecanizada. A quantidade de colaboradores, a meta de tonelada, localização da frente de serviço e falhas encontradas, são fatores a ser analisados para montar o planejamento estratégico de acordo com a peculiaridade encontrada.

Os resultados encontrados para o atributo de número 5, do Quadro 4 evidenciaram a importância do treinamento dos colaboradores para a redução de erros e necessidade de retrabalho. Pois todos os gestores informaram no questionário, que realizam algum tipo de treinamento, após a seleção do colaborador. Estes treinamentos refletem de

forma positiva, pois de acordo com o atributo número 11, do Quadro 5, não apresentaram uma frequência excessiva de necessidade retrabalho de serviços mal executados.

A gestão da empresa estudada tem se aprimorando no decorrer das safras. Tem atuado na redução de custos e conseqüentemente melhorando porcentagens de disponibilidades dos equipamentos, eficiência do transporte, diminuição de paradas industriais e melhoria da média calculada de consumo de óleo hidráulico por tonelada colhida das colhedoras de cana.

Neste trabalho foi demonstrado que no âmbito agrícola, a gestão de pessoas tem um valor imprescindível para conduzir os negócios e atuar na redução de custos da mecanização agrícola.

6. REFERÊNCIAS

BARBOZA, J.G.; AFFONSO, M.H.F.; SILVA, F.M.D. **Gestão de pessoas no Agronegócio**: Um estudo de caso sobre a Granja Bretanhas S/A, Jaguarão. 2015, On-line. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-pessoas-agroneg%C3%B3cio-um-estudo-caso-sobre-granja-affonso>>. Acesso em: 31/05/2018.

DEIMLING, M.F.; RAMBO, R.P.; NETO, A.R.; BERNARDI, E. **A relação entre custos e recursos humanos no sistema produtivo**: Um estudo de caso sobre a relação Treinamento de Funcionários versus Custos de Produção. 2008, SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. On-line. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61>>. Acesso em: 31/05/2018.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed São Paulo: Atlas, 2008. localizadas na região de Alta Paulista. **XI Fórum Ambiental da Alta Paulista**, v. 11, n. 2, pp. 130-144, SP, 2015.

NOGUEIRA, A.C.L. **A mecanização no Agronegócio Brasileiro**, 2012, On-line. Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/colunas/espaco-aberto/a-mecanizacao-no-agronegocio-brasileiro-81545n.aspx>>. Acesso em: 22/07/2019.

NUNES, G.C.; NASCIMENTO, M.C.D.A.; CARVALHO, M.A. Pesquisa científica: conceitos básicos. **Revista De Psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

RABELO, C.G.; SOUZA, L.H.D.; OLIVEIRA, F.G. Análise dos custos de produção de silagem de milho: estudo de caso. **Cad. Ciênc. Agra.**, v. 9, n. 2, p. 08-15, 2017.

SANGALLI, J.D.J.; SOUZA, P.E.A.D.; BAPTISTA, R.D. **A importância do treinamento de pessoal no Agronegócio: Um estudo em granjas Avícolas**. SILVA, R.P.D.; FURLANI, C. E.A.; VOLTARELLI, M.A.; TAVARES, T.D.O. Custo horário de Máquinas Agrícolas. Jaboticabal, Universidade Estadual Paulista, SP, 2015.

STOOC, M.B. **Importância do controle de custos nas empresas.** 2008, On-line. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/importancia-do-controle-de-custos-nas-empresas/20685>> Acesso em: 31/05/2018.

TECNOFLEX AGRO, **Gestão de pessoas no agronegócio: é importante?** 2018, On-line. Disponível em: <<http://blog.tecnoflexagro.com.br/gestao-de-pessoas-no-agronegocio/>>. Acesso em: 31/05/2018.

VIERA, J.F. **A importância dos custos.** 2014, On-line. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-dos-custos/79380//>>. Acesso em: 31/05/2018.

VIEIRA, P.E.; BRIZOLLA, M.M. Controle de custos: ferramenta para gestão na atividade agrícola. **XIV Congresso Brasileiro de custos**, – João Pessoa – PB, Brasil, 06 a 07 de dezembro de 2007.

XAVIER, L.D.; CAMARGO, F.B.; CAMARGO, M.E.; BIEGELMEYER, U.H., ZANANDREA, G. Gestão Estratégica de Pessoas e Redução de Custos: Um Estudo de Caso no Setor de Logística de uma Empresa. **XVI Mostra de iniciação científica, Programa de Pós-graduação em Administração – UCS**, Caxias do Sul, RS, 2015.

YAMAUCHI, F. **A Gestão de pessoas no setor do Agronegócio: Um estudo sobre produtores de Amendoim da região da Alta Paulista.** 2017. 125 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Universidade Estadual Paulista, Tupã.

Capítulo 10

O PROFISSIONAL DE PEDAGOGIA NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DE EMPRESAS

Fabiana Silva Lourenço de Sá Lima¹ e Nilda Gonçalves Vieira Santiago¹

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia, Goiás, Brasil.

RESUMO

A preparação e apresentação de um estudo o define a partir da escolha do tema a ser abordado, esse trabalho demanda único e exclusivamente ao tema dos profissionais de pedagogia que se aplicam na educação corporativa das empresas em geral, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. A qualidade do trabalho desse profissional que ingressa no mercado será avaliada qualitativamente em relação a todos os campos e áreas empresarias que o mesmo possa abranger. Desde os seus aspectos educativos até mesmo ao ramo administrativo e empresarial, ou seja, é quase impossível estudar o corporativismo empresarial dentro dos recursos humanos e da educação corporativa sem estudar um pouco da administração interna de uma empresa, juntamente com o papel desse pedagogo dentro do mercado. O profissional de pedagogia na educação corporativa tem um papel fundamental para o desenvolvimento e eficácia da empresa, o mesmo desempenha papeis de suma importância para o desenvolvimento de todos os departamentos da mesma, seja eles o departamento pessoal, financeiro ou operacional, cabe ao profissional de pedagogia na educação corporativa completar o corpo empresarial de forma comprometedor com todos os requisitos a ele imposto.

Palavras-chave: Educação Empresarial, Corporativismo, Mercado e Empresas.

ABSRTACT

The preparation and presentation of a study defines it based on the choice of the topic to be approached, this work demands only and exclusively the theme of pedagogical professionals who apply to corporate education in companies in general, be it small, medium or large postage. The quality of the work of this professional who enters the market will be assessed qualitatively in relation to all fields and business areas that he may cover. From its educational aspects even to the administrative and business branch, in other words, it is almost impossible to study corporate corporatism within human resources and corporate education without studying a little about the internal administration of a company, together with the role of this pedagogue within the market. The pedagogical professional in corporate education has a fundamental role for the development and effectiveness of the company, he plays very important roles for the development of all departments of the company, whether they are the personal, financial or operational department, it is up to the professional of pedagogy in corporate education

complete the corporate body in a compromising way with all the requirements imposed on it.

Keywords: Business Education, Corporatism, Market and Companies.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios históricos a Pedagogia tem uma visão que a sua área de atuação se restringe apenas ao cuidado para com a criança, a palavra etimologicamente vem de origem do grego que se designa de onde “conduz a criança”, com o avanço dos conhecimentos e a forma de como esse conhecimento é repassado, esse conceito de profissional que se resume apenas ao campo escolar está se distanciando cada vez mais.

Atualmente o campo profissional do pedagogo se estendeu a várias áreas, dentre elas, a pedagogia empresarial tem se destacado e tem tomado um lugar muito importante no ambiente organizacional.

O pedagogo em uma empresa assume papel primordial, onde exerce o seu cargo profissional na área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, atua no desenvolvimento profissional de pessoas, tendo como princípio relacionar o seu lado pessoal ao seu rendimento profissional.

A área de atuação da pedagogia empresarial é um mercado de trabalho relativamente novo, e vem se desenvolvendo nos últimos tempos, abrindo um novo leque de desempenho profissional, não restringindo o cargo de pedagogo apenas aos ambientes escolares.

A área está relacionada à formação do colaborador por completo, tendo como objetivo a melhoria no rendimento profissional e pessoal. As empresas visando à importância desse profissional nos procedimentos incluíram no seu quadro de funcionários como “líderes”, incentivadores e motivadores.

As organizações podem estreitar um vínculo com a sociedade tendo como mediador o pedagogo, através de palestras em ambientes externos, escolas, entre outros âmbitos, como forma de apresentar determinados tipos de temáticas, objetivando uma conexão entre a coletividade social.

O tema em estudo tem muitas perspectivas a serem abordadas e visa delimitar as áreas atuantes do profissional de Pedagogia em empresas explorando a educação

corporativa dentro desse ambiente de trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 BREVE HISTORICO DA PEDAGOGIA

Historicamente a caracterização do conceito de Pedagogia surgiu no século V na Grécia, nesse contexto histórico o papel do pedagogo se restringia ao cuidado para com as crianças. A palavra se origina do grego “paidós” que significa criança e “agogé” tem o sentido de condução, nesse período o assistencialismo era o grande dominante da função do profissional de Pedagogia, onde era designada aos servos a condução das crianças à escola. A pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, do ato educativo, da prática educativa como componente integrante da atividade humana, como fato da vida social, inerente ao conjunto dos processos sociais.

Não há sociedade sem práticas educativas, pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela não se refere apenas as práticas escolares, mas a um imenso conjunto de outras práticas. O campo do educativo é bastante vasto, uma vez que a educação ocorre em muitos lugares e sob variadas modalidades.

Na família, no trabalho, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política, na escola. De modo que não podemos reduzir a educação ao ensino e nem a Pedagogia aos métodos de ensino. Por consequência, se há uma diversidade de práticas educativas, há também várias pedagogias, a pedagogia familiar, a pedagogia sindical, a pedagogia dos meios de comunicação etc. Além, é claro da pedagogia escolar.

O autor esclarece que atualmente campo de atuação do pedagogo se expandiu e foi além das práticas escolares de modo que tanto a sociedade quanto os próprios profissionais da Pedagogia não devem reduzir o olhar de que o curso só oferece espaço profissional no campo educacional.

2.2 CONCEITOS DA PEDAGOGIA EMPRESARIAL

Atualmente a pedagogia empresarial tem ganhado força e visibilidade na área, tendo em vista a importância desse tipo de profissional englobado na educação corporativa, visando sempre o bem-estar e a melhoria da vida dentro da organização, mas de fato em que se baseia a pedagogia empresarial.

O Pedagogo Empresarial surge como uma nova ferramenta para este desenvolvimento nas organizações que caminham para serem empresas apreendentes. Com o propósito de ajustar as falhas, pensar estrategicamente, ter habilidade para as relações humanas, saber aprender, treinar e delegar tarefas.

Estas características são algumas das solicitadas aos profissionais no mercado globalizado e o pedagogo direcionará o profissional na tarefa da qual ele melhor se ajusta para o melhor aproveitamento de suas qualidades.

A pedagogia empresarial, portanto, se baseia essencialmente à área de Recursos Humanos, no intuito de planejar, administrar e desenvolver procedimentos educacionais vinculados à empresa tendo em vista a coordenação de projetos que dispõe o desenvolvimento no desempenho profissional dos colaboradores em questão.

O papel do pedagogo empresarial tem como objetivo incentivar e mediar ações que de fato qualifiquem e preparam esses profissionais para lidar com o cotidiano dessa empresa motivando-o a intensificar a produção de qualidade desse colaborador objetivando de fato o seu bem-estar não só dentro do ambiente organizacional, mas em todo meio em que está inserido.

De acordo com Moscovici (1.998, p. 47) conclui que:

Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Se os membros se relacionam de maneira harmoniosa, com simpatia... A sinergia pode ser atingida e resultados surgem de modo consistente.

Alguns dos objetivos da educação corporativa são, trabalhar aptidões chaves para o seu negócio, proporcionar um aprendizado voltado diretamente para a prática, desenvolver competências de forma sistemática, fixar os valores de organização e contribuir para a identidade da organização.

2.3 O PAPEL DO PEDAGOGO E A SUA IMPORTANCIA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A presença do pedagogo no ambiente organizacional tem muitos pontos benéficos, no aspecto da empresa possuir um profissional preparado e apto para lidar com a preparação e o treinamento de colaboradores, pois com a sua formação o pedagogo possui plena competência de mediar e transferir conhecimentos referentes a organização, de forma objetiva e eficaz.

A formação do pedagogo é essencial para atingir o conhecimento necessário para objetivar futuramente um profissional com qualidade, apto para exercer suas funções, para que isso de fato ocorra o curso de Pedagogia deve oferecer ao acadêmico o conhecimento necessário das áreas e ramificações que esse profissional atuará no seu mercado de trabalho, como a área empresarial.

Diante disso é crucial a inserção desses profissionais nessa área, visando que ainda é um assunto novo a ser tratado, é necessário desde a formação desse pedagogo e conscientização das suas áreas atuantes abrindo novas possibilidades e ramificações da área da Pedagogia, tendo em vista a necessidade dessa atuação pedagógica dentro das empresas, com o objetivo da preparação desses profissionais no recrutamento de colaboradores aptos e formação dos veteranos adaptando-os de forma consistente dentro das necessidades intrínseca à empresa.

É de suma importância que essa discussão ocorra para que o pedagogo amplifique de fato e tenha em mente que a sua formação não se restringe apenas ao campo pedagógico escolar. A identidade profissional do pedagogo se reconhece, portanto, na identidade do campo de investigação e na sua atuação dentro da variedade de atividades voltadas para o educacional e para o educativo.

Portanto o profissional de Pedagogia deve buscar sua identidade profissional e qual área se adequa, tornando de fato um profissional formador e mediador. Os profissionais de Pedagogia inseridos nas empresas objetivam o seu trabalho para a formação e instrução de novos colaboradores e também veteranos visando à melhoria da qualidade de mão-de-obra e o bem-estar das pessoas em seu mercado de trabalho.

As empresas investindo nesses procedimentos valorizam e qualificam sua mão de obra, e se estabilizam no sentido de formar o seu colaborador, no intuito de atingir metas e ter um bom ambiente de trabalho. Independentemente do tamanho, todas as

organizações necessitam controlar e organizar seus recursos financeiros, pois uma gestão mal planejada pode levar a organização ao desequilíbrio financeiro (COUTINHO, MATTOS, 2008).

Baseado na real importância do pedagogo no meio empresarial, é indispensável para a função financeira proporcionar a utilização de recursos de um profissional pedagogo, para que a organização possa cumprir seus compromissos dentro dos prazos determinados, projetar novas ações e aumentar seus lucros, pois sempre é mais viável o trabalho coletivo mesmo que em campos diferentes do que individual, aliás uma empresa trabalha com departamentos e não somente o financeiro e operacional (ARAÚJO, ADRIANO, 2018).

Portanto, empresas de pequeno porte possuem a Demonstração de Resultado do Exercício, porém tal demonstração evidencia o resultado por competência, ou seja, no período onde ocorreu o fato gerador, independente se o efetivo recebimento de receitas ou pagamento de despesas ocorram no mesmo período, expondo informações relevantes, mas, esse fato ocorre com uma eficácia tão esplêndida quando o corpo da empresa tem por si o profissional adequado para tal situação, como o profissional de pedagogia na educação corporativa de empresas.

Já, a organização de uma empresa é o ponto principal para o desempenho acontecer nos prazos a serem cumpridos, a pedagogia comportamental apresenta informações importantes para a tomada de decisão quanto ao gerenciamento dos recursos líquidos da empresa por regime de caixa, tornando-se uma importante ferramenta na tomada de decisão, planejamento e controle de recursos financeiros de uma organização.

Afinal, sem um controle rígido o funcionamento de qualquer empresa seja ela de médio, pequeno ou grande porte, não será de eficácia plena, pois cada setor depende indiretamente do outro e todos em coletivo que fazem o corpo empresarial existir por completo.

Dentro do campo empresarial estabelecido hoje, com a atual situação econômica do país, surge a necessidade de um planejamento financeiro e gerencial, pois sem o mesmo não há como fazer uma análise precisa e certa do cenário financeiro e econômico da empresa. Ou seja, dessa forma, qual é a influência da utilização da demonstração do profissional pedagogo dentro de uma empresa?

Dentro do mercado de trabalho, o objetivo geral é identificar a influência da utilização da educação corporativa de empresas, como ferramenta em uma organização na tomada de decisão gerencial, e em todos os campos dentro do mesmo.

Por isso, os objetivos específicos são; analisar os benefícios dessa educação corporativa e verificar o melhor método de demonstração do conceito de pedagogia empresarial, apito a integrar da melhor forma os funcionários de todas as empresas que sejam destinadas a crescer dentro do mercado, o que na maioria das vezes são o principal motivo para a existência da mesma.

Sobre a importância do ambiente organizacional dentro de uma empresa, a organização é uma ferramenta tanto jurídica quanto contábil, que apresenta de forma clara e coesa as entradas e saídas de dinheiro por determinados períodos em regime de caixa, sendo registrada somente as entradas e saídas de recursos quando realmente são efetivadas, portanto, apresentando de modo detalhado onde estão sendo adquiridos e aplicados os recursos da empresa.

Mas, mesmo sendo uma ferramenta muito requisitada, nem sempre ela é seguida conforme a necessidade do ambiente de trabalho, isso acaba gerando conflitos internos administrativos que poderia ser evitado com um simples programa de organização comportamental, trabalho esse que o pedagogo efetiva com perfeição, pois seu conhecimento nessa área em específico gera uma grande eficácia.

O que é claro, que se torna impossível de estudar dentro do corpo deste trabalho, sem mencionar questões básicas de respaldo legal e administrativo, já que o mesmo interfere dentro do campo do profissional de pedagogia dentro do setor financeiro, jurídico e de recursos humanos, juntamente com a organização corporativa.

Os que colaboram para uma melhor visão da situação financeira da empresa, auxiliando os gestores na tomada de decisão e no planejamento dos recursos disponíveis, a fim de melhorar o desempenho financeiro, são os responsáveis pelo departamento de organização.

Um financeiro só funciona bem se todos os outros departamentos funcionam, uma empresa só cresce no mercado se as informações obtidas por essa ferramenta possuem um nível de relevância significativa, trazendo movimentações por um período, demonstrando separadamente as alterações por atividades operacionais, atividades de investimento e de atividades de financiamento, facilitando a interpretação das

informações apresentadas, e é justamente isso que o profissional de pedagogia dentro do corporativo de uma empresa representa.

2.4 MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO CORPORATIVA

É comum no meio empresarial, que cada empresa possua um regimento interno próprio, um sistema operacional próprio e uma organização própria, porque é esse sistema interno que define o rendimento e crescimento financeiro da mesma, juntamente com a organização corporativa.

A governança corporativa para as atividades do negócio baseia-se nos princípios da confiança, transparência e outros meios para que se tenham as informações básicas para o exercício do negócio (LOGI, 2000).

O coletivo é a chave, isso varia desde os cargos operacionais até o financeiro, jurídico e contábil. O profissional da organização corporativa é indispensável para o funcionamento adequado de todos os setores, essa função corresponde a uma percentagem muito alta no desenvolvimento e no equilíbrio financeiro da empresa.

Portando, a pedagogia empresarial, nada mais é que, o centro psicológico de uma empresa, o corpo funcional de toda a área empresarial. Para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. É importante focar na classificação dos funcionários, nos princípios e regimentos internos, na relatividade do aprendizado, no desenvolvimento coletivo e individual, etc.

As pessoas por exemplo, a determinação da pessoa é essencial a formação do corpo de uma empresa, o contratante deve junto com seu corporativismo fazer com que se esgote todas as possibilidades de se fazer um bom trabalho. Para existe a formação, como saber se o empregado se aperfeiçoou em determinada área, trabalho ou setor? Cabe ao profissional da Educação junto com outros profissionais conseguir chegar nesse entendimento para o melhor aproveitamento do tempo e desse funcionário em questão (MORANTE, JORGE, 2008, p.58).

A formação, as estruturas, o modo de aplicação de todo o treinamento, a execução do trabalho no dia-a-dia, são responsabilidades indispensáveis que difere um profissional bom de um não tão bom. Ou seja, transformar ações e atitudes é mais que necessário planejar e seguir todas as etapas da forma apresentada abaixo, pois apenas dessa

forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. Claro que toda empresa pode usar de métodos diferentes, mas as grandes empresas não admitem o menor descumprimentos de regras básicas, pois são essas exceções que fazem a diferença dentro do crescimento.

O mais simples de se destacar é a capacidade extrema de adaptação que um pedagogo pode se ter nessa área, justamente por ter mais facilidade de trabalhar com as pessoas, todo setor seja ele financeiro, jurídico, contábil, etc. Tem uma responsabilidade diferente que envolve pessoas também.

Mas o setor que trabalha com a Educação Corporativa na Empresa, esse sim, tem uma formação mais abrangente em se tratar com pessoas, em aplicar esses treinamentos, em desenvolver dentro da empresa uma dinâmica de trabalho coletiva sem perder o foco ou gerar algum tipo de constrangimento, seja ele pessoal ou operacional.

Desse modo, tudo isso influencia, na organização corporativa da empresa, para que um projeto de metas seja alcançado por determinada empresa, são indispensáveis tais treinamentos para capacitação do corpo de funcionários realizarem suas funções dentro dos prazos.

Quando você se depara com uma integração de determinada empresa, você percebe que cada setor tem regras diferentes, horários diferentes, funções diferentes, isso é determinante para o funcionamento da mesma, o profissional de pedagogia consegue se enquadrar em qualquer um desses setores porque ele trabalha de uma forma geral com todos os funcionários.

Desse modo também, a empresa, se qualifica como um campo ideal para os profissionais da pedagogia que trabalham com a educação corporativa empresarial. Que após se estabilizar no mercado busca expansão de seus negócios com ampliação de seu segmento no mercado, ou seja, o pedagogo tem N opções de carreira dentro do mercado de trabalho, ele não se limita apenas na área da Educação, mas no ramo Empresarial também, assim como vários outros, etc.

Muito pouco se tem conhecimento da importância desses ramos, mas o artigo em questão é justamente para abranger o conhecimento de oportunidades do pedagogo nessa questão de mercado, pois para muitos apenas as empresas de grande porte ou multinacionais fazem parte da economia, independente disso o setor das finanças está mudando, o meio imobiliário, a exportação e importação, todo o país está tentando acompanhar cada vez mais de perto o crescimento monetário das nações e isso faz com

que observamos que, a tendência para abranger cada vez o meio da organização corporativa e a inclusão desse setor em empresas só tem a crescer.

Temos vários tópicos que se dá esse crescimento, mas, o principal deles é, esse crescimento se dá pela organização multifuncional que o profissional de pedagogia oferece, juntamente com os outros profissionais relacionados a essa área.

Isso se tornou apenas um incentivo a mais na abrangência dos profissionais em áreas mais amplas dentro de sua formação. É viável para o mercado fornecer treinamento e aperfeiçoamentos para o profissional também fora de sua área, não por completo claro, mas, com mais opções de aprendizado, pois isso dentro de uma empresa é bem mais visto do que pessoas limitadas a trabalhar apenas em determinada função sem chance de promoção.

O incentivo ao crescimento se torna chave principal para o desenvolvimento coletivo, o profissional em qualquer setor tem uma vontade a mais de querer aprender várias outras coisas e funções para não ficar limitado. Esse papel faz parte da educação corporativa, pois, uma vez que o trabalho desperta o amor pelo conhecimento amplo tudo ao redor dele naquela empresa tendem apenas a melhorar e a crescer.

2.5 A IMPORTANCIA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA TOMADA DECISÃO GERENCIAL

Uma das decisões de implementar dentro da empresa esse campo de organização, é que, possibilita aos administradores financeiros ou mesmo gestores, analisar informações para a tomada de decisões gerenciais, demonstrando entradas e saídas ocorridas e suas respectivas finalidades, ou seja, ter o controle absoluto de todo o setor empresarial, seja ele no financeiro, no jurídico ou no organizacional.

O pilar de uma empresa se baseia na fundação, assim como desde a base de construção existe todo um cuidado para planejamento e levantamento da obra, para que ela nunca se desmorone, apenas seja feita as suas reformas com o passar do tempo e manutenções periódicas de anos em anos, até que este mesmo monumento quando de uma descendência história passa a ser tombado pelo município, estado ou união. Da mesma forma toda empresa passa por todo esse processo, a construção do corpo corporativo da mesma também passa (BAZZI, SAMIR, 2016).

Da mesma forma que a construção desde a base é demorada, a organização dos setores também são, escolher os funcionários, aplicar os treinamentos seja eles de integração ou capacitação, tudo é questão de planejamento e isso é uma das funções que a educação corporativa faz parte.

As inúmeras tentativas de aplicação de treinamento não funcionaram logo no início, foi preciso muito estudo e aperfeiçoamento para tal. Não é coincidência que muitos programas bem-sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores, pelo menos, em parte, uma mudança de atitude, de maneira que a tarefa de desenvolvimento é fundamental, mas, agora com um corpo completo de profissionais esses treinamentos apesar de dinâmicos se tornaram indispensáveis para as empresas em geral.

Por isso destacam ainda que um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado. Investimento esse que calcula tudo a contar do tempo, dedicação e desempenho do funcionário depois de ter passado pelo treinamento, mais conhecido hoje como integração.

Em todo caso, é indispensável a educação corporativa pois, cada decisão tomada dentro de uma empresa depende do balanço de rendimento da mesma, ou seja, se para que as informações trazidas nesse artigo possam ser interpretadas temos que entender que este tipo de educação foca a aquisição de conhecimentos necessários para as atividades da empresa que o fornece, mas não só isso, ela se tornou indispensável em vários outros fatores diretos e indiretos referente ao ramo empresarial.

Ela simplesmente tornou-se um caminho alternativo para a disponibilidade de profissionais com conhecimentos apropriados a determinadas atividades sem depender de instituições externas a empresa. Ou seja, a Educação Corporativa, é definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão de conhecimento, tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização (FREZATTI; FÁBIO, 2014).

Portanto é por meio da Educação Corporativa que se pode entender por que uma empresa que apresenta lucro não necessariamente apresenta dinheiro danoso ou perdas em relação ao quadro de funcionários, isso interfere também dentro do campo organizacional do profissional pedagogo dentro do ramo empresarial.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com autor Gil, caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa por estudo de caso exploratório, na área da Educação Corporativa Empresarial, ou seja, as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2017).

Neste assunto, buscando responder e compreender qual o grau de conhecimento de uma pessoa em determinado assunto, entender o que objetivam e qual os seus receios é parte principal de todos os meios de trabalho. Também porque a análise da pesquisa relacionada ao pedagogo na empresa se dá por meio da observação dos objetivos da mesma, a fim de observar se as projeções prospectam o que o gestor da mesma deseja, analisando cuidadosamente seu treinamento para admissão desse funcionário e o seu treinamento futuro dentro da mesma, claro que isso é apenas um acréscimo a todas as inúmeras áreas que o mesmo pode trabalhar dentro do mercado.

Baseado em todo o material apresentado e conforme análise dos resultados obtidos no campo da educação corporativa, a mesma tem uma ferramenta muito importante, representante designado para a função ou setor responsável para a elaboração de um treinamento específico correto como o profissional de pedagogia.

Por isso, esse exemplo é caso clássico de treinamento operacional e de educação corporativa empresarial. Entretanto, se aniquilar toda a falta de organização na empresa com o profissional da área da educação entre outros, os problemas serão sanados em uma percentagem altíssima.

Todos sabemos que a Educação Corporativa consiste em um projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais.

Como estudado em todo o corpo do artigo, um novo trabalhador é exigido nesse contexto, que enfatiza as competências segundo um comportamento independente na solução de problemas, a capacidade de trabalhar em grupo, de pensar e agir em sistemas interligados, e de assumir a responsabilidade no grupo de trabalho.

Portanto, a Educação corporativa pode ser definida como uma prática coordenada de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento tendo como orientação a estratégia de longo prazo de uma organização. Educação corporativa é mais do que treinamento empresarial ou qualificação de mão-de-obra.

Trata-se de articular coerentemente as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa. Nesse sentido, práticas de educação corporativa estão intrinsecamente relacionadas ao processo de inovação nas empresas e ao aumento da competitividade de seus produtos, área essa que o profissional de Pedagogia está apto a atuar no ramo empresarial.

Existem empresas que fornecem os espaços físicos próprios, direcionado aos treinamentos dos seus funcionários e eventualmente, utilizam espaços acadêmicos ou hotéis. Tudo para um conforto em meio ao treinamento ou capacitação, pois se o funcionário está feliz, o seu trabalho será produtivo. As empresas e o seu corpo de gestores não se preocupam apenas com os resultados, mas sim, com o bem estar emocional e psicológico de cada um de seus funcionários.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fiel ao objetivo de aprofundar no assunto da Educação Corporativa, para servir de manual de aprendizado nesse assunto, podemos afirmar que, o profissional de pedagogia está abrangendo cada vez mais o seu leque de opções dentro do mercado, que o ramo empresarial é predominantemente propício para tal profissional já sabemos, portanto, o que vimos neste trabalho a fundo foi sua excessiva importância para o desenvolvimento de tal setor.

A forma de opções que se é estabelecida para esse profissional é generosa e de maneira acessível. O que se eleva nesse trabalho é como a obra foi bem desenvolvida em relação aos fatores primordiais do pedagogo dentro do campo empresarial.

Deixar de externar a visão particular do Direito Empresarial que respalda todos esses profissionais seria com certeza uma um insulto as convicções aqui estabelecidas. Portanto, o que se foi apresentado nada mais é que o presente e o futuro do mercado com escritas de persuasão dentro deste campo (ROSS, JORDAN, 2013).

O que se admira no capitalismo e seus princípios basilares são as inúmeras oportunidades de inovação dentro do mercado, as vantagens internas que cada setor e cada profissional pode lhes oferecer, a extrema importância de uma pessoa formada em determinada área, mas que possa trabalhar em várias outras, sim, porque a parcialidade e o desenvolvimento mútuo só oferecem crescimento para o profissional, e isso começa lá dentro da educação corporativa e se alastra por todos os outros setores.

Já que foram mencionadas todas as oportunidades de crescimento profissional dentro do mercado respectivamente nessa área, podemos afirmar que a defesa da propriedade privada, do regime capitalista e de mercado tendem a melhorar cada vez mais o setor do corporativismo.

A inserção desse pensamento no trabalho, origina-se de questões como entendimento capitalista do mercado, e do liberalismo, evolução financeira, crescimento, desenvolvimento, ou seja, coisas e atitudes que são primordiais para a eficácia de qualquer empresa.

O Profissional de Pedagogia na Educação Corporativa tem como responsabilidade, os posicionamentos mais ajustáveis a se criar um ambiente de trabalho produtivo, harmônico e com uma estabilidade financeira espetacular. Aliás, seu ponto crucial é o equilíbrio da empresa, se tornando assim, peça indispensável para todos os setores.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A.; TEIXEIRA, E.M.; LICÓRIO, C. **Importância da gestão no planejamento de fluxo de caixa para o controle financeiro de micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/redeca/article/download/28566/20053>>. Acesso em: 22/05/2018.

BAZZI, S. **Contabilidade Intermediária.** São Paulo. 1º edição. Editora Pearson Education do Brasil, 2016.

COUTINHO, A.S.; MATTOS, C.C.; FONSECA, P.H.L.; BRAGA, Z.J.B. **Contabilidade financeira.** 1ª edição, Rio de Janeiro. Editora FGV, 2008.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa.** 2ª edição, São Paulo. Editora Atlas S.A., 2014.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa.** 1º Edição, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 05/05/2018.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Edição, São Paulo. Editora Atlas Ltda, 2017.

QUARTIERO, E.M.; CERNY, R.Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

MORANTE; J. 2008, p 58. **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 03 (R2)**. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Disponível em: <http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf>. Acesso em: 01/06/2018.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D.; LAMB, R. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9º Edição, Editora AMGH Editora Ltda, 2013.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Contabilidade básica**. 17º edição. São Paulo. Editora Saraiva Educação, 2017.

Capítulo 11

BURNOUT O PROCESSO DE ADOECER E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Tauany Aline Alves França¹ e Kátia Regina Rodrigues de Oliveira Gouveia²

1. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Câmpus Goianésia, Goiás, Brasil.

2. Universidade Estadual de Goiás (UEG), Campus Goianésia e Faculdade Evangélica de Goianésia (FACEG), Goiás, Brasil.

RESUMO

A Abordagem do assunto aponta a origem do *burnout* contendo as informações de maior relevância sobre o esgotamento profissional, dando importância a gestão estratégica que aprova a importância da liderança para o reconhecimento da Síndrome do esgotamento profissional. Tornando-se um risco ocupacional que atinge diversos especialistas no qual se tem como sintomas o stress crônico acompanhado da exaustão física e mental sendo capaz de ser confundida com outras patologias. As organizações neste contexto são responsáveis por observar e acompanhar o desenvolvimento de seus profissionais identificando o adoecimento dos colaboradores e assim junto com a gestão buscar meios e profissionais capazes de auxiliar nessa dimensão que afeta a empresa direta e indiretamente. O propósito da investigação é relacionar o *burnout* com uma possível intervenção prática acessível contribuindo com a qualidade de vida no trabalho, diminuindo os riscos do cansaço emocional facilitando o diagnóstico, pois enquanto houver um pensamento individualizado irá existir a ocorrência de transtornos mentais relacionados ao ofício. O objetivo da investigação é entender o porquê da síndrome e quais os fatores associados, verificando a existência das estratégias para prevenção, medidas ou profissionais que colaboram para o combate, buscando amenizar ou extinguir as possíveis consequências causadoras deste mal. Utiliza-se o método qualitativo obtendo dados que garantem o sentido do fenômeno sendo desenvolvida por pesquisa bibliográfica explorando artigos, livros e revistas especializadas, onde os principais autores para o êxito da investigação foram: BENEVIDES-PEREIRA (2002), MASLACH (2009), FERREIRA (2017), DUTRA (2017), MELLO-FILHO (2010), PÊGO (2016) e ZANELLI (2010).

Palavras-chave: *Burnout*, Adoecer e Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The Approach to the subject points to the origin of burnout containing the most relevant information about professional burnout, giving importance to strategic management that approves the importance of leadership for the recognition of the professional burnout syndrome. Becoming an occupational risk that affects several specialists in which the symptoms of chronic stress are accompanied by physical and mental exhaustion, being able to be confused with other pathologies. Organizations in this context are responsible

for observing and monitoring the development of their professionals, identifying the illnesses of employees and thus, along with management, seek means and professionals capable of assisting in this dimension that affects the company directly and indirectly. The purpose of the investigation and to link burnout with a possible accessible practical intervention contributing to the quality of life at work, reducing the risks of emotional tiredness facilitating the diagnosis, because as long as there is an individualized thinking there will be the result of mental disorders related to the job. The objective of the investigation is to understand the reason for the syndrome and what are the associated factors, verifying the existence of prevention strategies, measures or professionals that collaborate to fight, seeking to mitigate or extinguish the possible consequences that cause this disease. The qualitative method is used, obtaining data that guarantee the meaning of the phenomenon, being developed by bibliographic research exploring articles, books and specialized magazines, where the main authors for the success of the investigation were: BENEVIDES-PEREIRA (2002), MASLACH (2009), FERREIRA (2017), DUTRA (2017), MELLO-FILHO (2010), PÊGO (2016) and ZANELLI (2010).

Keywords: Burnout, Illness and Strategic Management.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho é essencial para a vida do indivíduo e está associado também a sua identidade. Atualmente tem se estudado sobre o impacto do trabalho na saúde física e mental do trabalhador e percebe-se que nem sempre o trabalho tem gerado satisfação, reconhecimento e crescimento, pelo contrário. Isso ocorre devido ao aumento das exigências e competitividades, e como consequência uma carga enorme de esforço no cotidiano do trabalhador.

Ultimamente as organizações têm percebido o impacto da atividade sobre os funcionários. Percebe-se que o desequilíbrio na saúde do profissional afeta na qualidade do serviço, no nível de produção e na lucratividade da empresa, sendo assim terá gastos quando o profissional não se sentir em plena condições ao exercer sua função, como auxílio doença, novas contratações e treinamentos.

Neste caso, a Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional, tem sido a protagonista no espaço laboral, explicando as consequências do impacto das atividades no colaborador e deste na organização. A sobrecarga física e mental, o estresse, a exaustão emocional, o distanciamento das relações pessoais e o sentimento de inferior reflete na realização pessoal, levando ao aparecimento da síndrome.

Este é um esgotamento no qual o profissional vai desapegando do trabalho, em que, não tem mais prazer ou nada mais lhe importa e qualquer esforço lhe parece inútil,

chegando ao ponto de o trabalhador desistir da carreira. Afetando principalmente, profissionais que possuem contato direto e excessivo com outros seres humanos.

Portanto tornou-se necessário refletir sobre a qualidade de vida no trabalho obtendo a percepção do quanto o *burnout* afeta as relações gerais da organizacional, surgindo o objetivo de entender o processo de adoecer, visto que um futuro gestor deve saber lidar com situações difíceis dando início a reparação do sentimento de fracasso e desmotivação, então facilitar a compreensão dos leitores referente a essa patologia.

Neste caso, o problema enfrentado baseia-se em questões como o porquê da síndrome e quais os fatores associados, verificando a existência das estratégias para prevenção, medidas ou profissionais que colaboram para o combate, buscando amenizar ou extinguir as possíveis consequências causadoras deste mal.

A pesquisa designada é de cunho bibliográfico onde ocorre a instrução de fatores elementares fundamentais para o assunto com conteúdo referente a abordagem do *burnout* e aspectos relacionados a gestão de pessoas com abordagem na estratégia.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 *BURNOUT*, POR QUÊ? O PROCESSO DE ADOECER PELO TRABALHO

Os estudos sobre *burnout* teve início por volta do ano de 1969, por Schaufeli & Ezzmann, mas só começaram a expandir a partir dos artigos do médico psicanalista Hebert. J. Freudenberg (1974, 1975). Apesar de não ter sido o primeiro a usar esse termo para explicar sobre o esgotamento físico e mental e os transtornos de comportamento na área da saúde, seus artigos foram um marco mundial para desencadear e ampliar várias outras pesquisas científicas e organizacionais.

Por meio da observação de trabalhadores a sua volta, Freudenberg consegue perceber as fases de oscilação do humor e desmotivação. O psicanalista descreve a síndrome como sendo um sentimento de fracasso e exaustão, provocado por um desgaste excessivo de energia e recursos. O indivíduo deixa de investir em seu trabalho e nas relações, pois não vê sentido nesse vínculo, tudo parece ser inútil, com uma inexistente vontade de fazer esforço, tornando-se incapaz de manter convívio, de ser afetivo nas relações interpessoais e no trabalho.

Burn-out é um termo antigo e não se tem uma definição única. Originado do inglês, a palavra é formada “[...] pela justaposição de duas palavras: burn, relacionada ao verbo ‘queimar’; e out, entendida como ‘totalmente’, ‘até o fim’ [...]” (MAIA; SILVA; MENDES, 2011, p. 95). Maslach (2009) associa esse termo a uma queimada. Uma chama que está sendo reduzida a cinzas com experiências de pessoas em uma erosão envolvida com o trabalho. A energia é convertida em exaustão a eficácia torna-se ineficaz. Na língua latina o termo usado é queimar-se ou consumir-se pelo trabalho, ou seja, há perda de esperanças e qualquer ação é considerada inútil (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MAIA; SILVA; MENDES, 2011).

No Brasil, a síndrome foi oficialmente adicionada às doenças relacionadas à saúde do trabalhador por meio do Decreto 3048/99, com o título: *Transtornos mentais e do comportamento relacionados com o trabalho*, como sensação de estar acabado (Síndrome de *Burn-Out* ou Síndrome do Esgotamento Profissional), tendo como fatores de risco de natureza ocupacional ritmo de trabalho penoso e outras dificuldades físicas e mentais relacionadas ao trabalho (BRASIL, 1999).

A portaria Federal nº 1339 de 18 de novembro de 1999, institui a síndrome na lista de doenças relacionadas ao trabalho. No ano de 2001, o Ministério da Saúde e a Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil (DIAS, 2001), publicou um documento chamado *Doenças Relacionadas ao Trabalho – Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde*, “[...] o qual reconhece o trabalho como importante fator de adoecimento, de desencadeamento e de crescente aumento de distúrbios psíquicos [...]” (DEMENECK; KUROWSKI, 2010, p. 505). O documento menciona também sobre fatores de risco, diagnóstico e tratamento.

O esgotamento vai além do estresse. É uma síndrome física e psicológica que atinge trabalhadores expostos a estressores crônicos no trabalho. Entende-se como aquilo, ou aquele, que chegou ao seu limite e por falta de energia não consegue mais desempenhá-lo (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MASLACH, 2009).

Para entender essa exaustão é necessário atentar primeiramente para o conceito de estresse, podendo assim diferenciá-los. Segundo Benevides-Pereira (2002), o estresse, derivada do latim e em meados do século XVII foi empregada popularmente como fadiga e a partir dos séculos seguintes foi empregado como tensão.

O estresse “[...] é um processo temporário de adaptação que compreende mudanças físicas e mentais” (IDEM, p. 26). Manifesta-se quando a pessoa se sente

pressionada, entristecida e está relacionado às expectativas (boas ou ruins) de algo que possa vir acontecer. Considerado popularmente como algo negativo sentido pela pessoa, o estresse também pode ser positivo, conhecido como desestresse, podendo estimular e excitar o indivíduo trazendo prazer, desenvolvimento, crescimento emocional e intelectual.

Já o *burnout* “é a resposta a um estado prolongado de estresse, ocorre pela permanência deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes [...]” (IDEM, p. 45). Diferente do estresse que pode ser negativo ou positivo, o *burnout*, sempre será negativo e está relacionado ao trabalho.

Esse esgotamento também se diferencia da depressão. Os depressivos são mais letárgicos e há prevalência de sentimento de culpa e derrota, enquanto nas pessoas com esgotamento profissional, os sentimentos são de desapontamento e tristeza. O que se tem em comum entre a depressão e o *burnout* é a disforia e o desânimo (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

A Síndrome é um fenômeno multidimensional, sendo formada por três fatores: Exaustão Emocional, Despersonalização e redução de Realização Profissional. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MASLACH, 2009; MAIA; SILVA; MENDES, 2011).

A Exaustão Emocional (EE) está relacionada ao sentimento de desânimo, fraqueza e falta de energia (esgotamento), sem qualquer fonte de reabastecimento, como se o indivíduo estivesse chegado ao seu limite. As principais causas do esgotamento são a sobrecarga e conflitos pessoais.

A Despersonalização (DE) caracteriza o indivíduo como apático ou mostrando indiferença em resposta a vários aspectos do trabalho. Vista como a perda do sentimento pelo outro ser humano, prevalece o cinismo e a crítica em relação às pessoas, indiferença com os outros. Nota-se que a despersonalização é um fator de proteção adotado naturalmente pelo trabalhador.

E a terceira, reduzida Realização Profissional (rRP), está relacionado a insatisfação pelo trabalho, baixa-autoestima, desmotivação, fracasso emocional, e por vezes, o profissional acaba abandonando a atividade laboral. Entendido como uma sensação de impotência em alcançar a realização dos objetivos e a perda do valor alcançado.

Conforme já abordado, o *burnout* é reconhecido como um risco ocupacional, uma doença profissional. Essa patologia tem se manifestado e desenvolvido em diversas

áreas profissionais. Pesquisas sobre a Síndrome de *Burnout* foram feitas por meio de resultados de estudos que avaliaram as emoções e como as pessoas administram as mesmas, desenvolvidas por profissionais que necessitam manter contato direto e frequente com outras pessoas, envolvendo emocionalmente no processo. A exaustão pode atingir profissionais de diversas áreas, como professores, psicólogos, enfermeiros, médicos, fisioterapeutas, policiais, agentes penitenciários, entre outros, segundo Ferreira (2017, p. 153) “Uma pessoa é diferente da outra. Os estímulos que atraem positivamente algumas pode ter efeito completamente oposto em outras.”

Posto isso o esgotamento físico e mental em professores afeta o ambiente educacional, interferindo no alcance dos objetivos pedagógicos, levando os educadores a um processo de desumanização, alienação e apatia, provocando problemas de saúde, faltas constantes no serviço, e vontade de abandonar a carreira. No âmbito do trabalho docente, vários aspectos são estressantes e desestimuladores, como baixos salários, salas de aula lotada, falta de recursos e materiais didáticos, carga horária excessiva, relação tensa com os alunos, onde as políticas educacionais não conseguem garantir proteção e planejamento das instituições. Ao observar o cenário atual Campos 2008 considera a ocorrência da SB em professores um problema social de extrema relevância, que é estudado em vários países.

Neste seguimento o psicólogo também é apontado como profissional sujeito a condições de estresse crônico, passando por uma excessiva carga de trabalho física e emocional. Ao desenvolver contato direto com as pessoas que se encontram em sofrimento, a relação de ordem psicoafetiva é intrínseca à profissão onde gera o aumento de preocupações deixando esse profissional em área de vulnerabilidade criando riscos de adoecer, sendo assim Pêgo (2016) identifica que os serviços que envolvem o cuidado implica em uma relação permeada de ambiguidades, por terem que se envolver profissionalmente sem envolver-se pessoalmente.

O profissional da área da segurança pública, que possui a responsabilidade de manter a ordem e segurança para a sociedade, convive com dois pilares, a hierarquia e disciplina, exigindo normas e princípios de conduta. Na rotina de trabalho esse profissional encontra adversidades, perigos, insalubridades, conflitos complexos, violência, clima entre os colegas de trabalho, sobrecarga no serviço, risco de demissão, desafios de promoção, regras de trabalho, a cobrança da sociedade para a promoção da segurança e maneiras de ações. Todos esses aspectos provocam um desgaste

emocional elevado. Esses levam a uma situação de total esgotamento da energia emocional e física do trabalhador, ao observar essas informações “As organizações percebidas como um bom local para se trabalhar oferecem, em primeiro lugar, condições para a pessoa sentir-se satisfeita e motivada, em segundo lugar, estímulo e condições concretas para a aprendizagem e o desenvolvimento.” (DUTRA, 2017, p.8).

Os fisioterapeutas estabelecem relações de longa duração com os pacientes, portanto também se tornam candidatos a apresentarem a Síndrome. Ao se colocar expectativas e desejos no tratamento dos doentes, por terem uma grande quantidade de pacientes, e excessiva burocracia, esses profissionais não possuem os níveis de stress mais elevados, mas apresentam características específicas relacionadas a patologias ocupacionais, segundo Mello-Filho (2010, p.132) “Redução da realização pessoal e profissional Neste quadro de deterioração da atividade, a realização pessoal e profissional fica extremamente comprometida.”

De todos os profissionais os que apresenta maior risco são os enfermeiros, devido à responsabilidade com a unidade, os técnicos em enfermagem e os pacientes, uma sobrecarga imensa que surge devido à complexidade das relações entre profissional, paciente, familiares, entre outros, devida a complexidade do setor hospitalar.

Em muitas situações verificam-se os enfermeiros cuidando da qualidade de vida dos pacientes não estão esquecendo da sua vida pessoal, especialmente sua saúde. Dentro desse aspecto nota-se grande evidência devido à jornada dupla de trabalho, que potencializa o cansaço, gerando a sobrecarga de stress, segundo Mello-Filho (2010, p.131) “Em ambos, a (SB) é fruto de situações de trabalho, notadamente entre os profissionais cujo objeto de trabalho é o contato com pessoas, em especial aqueles denominados “profissionais de ajuda”.”

O *burnout* é provocado por um longo processo de letargia, ocorrido quando apesar de tentar o trabalhador não consegue enfrentar as situação. De acordo com Ribeiro (2012) seu aparecimento e cumulativo, progressivo a severidade, não é percebido pelo ser humano de modo geral, o indivíduo não acredita que algo errado está acontecendo com ele, e em muitas circunstâncias se assemelha a uma depressão ou apenas estresse.

Segundo Benevides-Pereira (2002), pessoas normais, entusiasmadas e idealistas, podem também sofrer da síndrome. Isso ocorre quando o ser do indivíduo vai mudando, quando o contato com o mundo profissional interfere no nível pessoal, social e

institucional, podendo dar início na fase acadêmica, no período de preparação para o trabalho.

Os sintomas do *burnout* (BENEVIDES-PERERIRA, 2002) são subdivididos teoricamente em Físicos (fadiga constante e progressiva, dores musculares, distúrbio de sono, enxaquecas, perturbações gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratórios, disfunções sexuais, alterações menstruais nas mulheres); Psíquicos (falta de atenção e de concentração, alterações de memória, pensamento lento, sentimento de alienação, solidão, impaciência, impotência, labilidade emocional, dificuldade de autoaceitação, baixa autoestima, desânimo, disforia, desconfiança e paranoia); Comportamentais (negligência ou escrúpulo excessivo, irritabilidade, incremento de agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade de aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias e suicídio), e por fim defensivos (tendência ao isolamento, perda do interesse pelo trabalho, ironia, cinismo).

Esses sintomas influenciam na qualidade do serviço, e leva a ausências no trabalho levando a desorganização do ambiente profissional. Portanto, a síndrome é como um agravo psicossocial que gera várias implicações na vida dos profissionais e da sua área de trabalho.

As manifestações clínicas em grau, tipo e número dependerá dos fatores individuais (genética, experiências sócio educacionais), fatores ambientais (local de trabalho, cidade) e qual a etapa dos sintomas. O síndrome tem despertado tanto o mundo científico quanto organizacional. Seus efeitos interferem no nível individual, profissional e organizacional. Como nos mostra Campos (2008, p. 54):

O local de trabalho atualmente é um ambiente frio e hostil que exige muito, econômica e psicologicamente. As pessoas estão emocional, física e espiritualmente exaustas. As exigências diárias do trabalho, da família e de tudo o que se encontra entre corroem a energia e o entusiasmo dos indivíduos.

O conjunto de sinais pode ser desencadeado segundo pesquisas empíricas e teorias, por características pessoais como fator idade acontecendo antes dos 30 ou desde o início da vida laboral, sendo ocasionado pela falta de experiência, insegurança e choque com a realidade profissional, podendo se exteriorizar-se adiante. Envolve também a questão do sexo, onde mulheres tendem mais a exaustão emocional, por expressarem livremente suas emoções ou pela dupla jornada de trabalho, enquanto os

homens desenvolvem despersonalização, que de acordo com Campos (2008) são atitudes insensíveis, hostis com qualquer pessoa que venha manter convivência.

Outra abordagem é o Nível Educacional, quando os níveis são altos as chances de *burnout* são maiores, devido ao aumento das expectativas e responsabilidades, Campos ainda aponta outros fatores como: Estado civil, possuir filhos, personalidade, sentido de coerência (posicionamento diante da vida), idealismo e motivação.

As características do trabalho como: tipo de ocupação, tempo de profissão, tempo na instituição, trabalho por turnos ou noturnos, sobrecarga, relação profissional-cliente, tipo de cliente, relacionamento entre os colegas de trabalho, conflito de papel, ambiguidade de papel, suporte organizacional, satisfação no trabalho, controle, responsabilidade, pressão, possibilidade de progresso, percepção de iniquidade, conflito com valores pessoais e a falta de feedback, segundo Pêgo (2016, p. 5):

Esses sintomas devem ser entendidos como uma resposta ao estresse laboral que aparece quando falham as estratégias funcionais de enfrentamento. Esse enfrentamento pode ser entendido como sendo o conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades.

Neste sentido é importante tratar os sintomas como um conjunto, envolvendo ambiente e indivíduo sem fragmentar ou deixar pontos considerados menos importantes fora do jogo, deste modo a abordagem das características do *burnout* será dimensionada a estratégia, mostrando que toda instituição necessita de gestores capazes de lidar e fazer intervenções no controle das adversidades.

2.2 BURNOUT, A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Maslach (2009) descreve que, o importante não é se livrar do *burnout*, mas sim, como promover e devolver o engajamento da pessoa com seu cargo. É necessário levar em consideração fatores no seu ambiente de trabalho podendo melhorar a energia o vigor e a resistência do ser humano de forma a garantir a dedicação, senso de eficácia e sucesso.

Por isso, torna-se imprescindível às organizações se preocuparem em oferecer melhor qualidade de vida no trabalho, pois o bem-estar e a produtividade influenciarão a organização e trarão implicações para sociedade em geral, neste sentido se torna

relevante que a gestão de pessoas incorpore suas ações dentro das organizações para assim surgir resultados, Dutra (2017, p. 08) aponta que:

Acompanhando o resultado de pesquisas realizadas nos EUA e em países europeus, as pesquisas realizadas no Brasil demonstram que organizações consideradas “boas para se trabalhar”, na percepção dos trabalhadores, são mais lucrativas e produtivas quando comparadas com organizações do mesmo setor.

A gestão entende que trabalhadores não priorizam só condições financeiras, aspiram pelo bem-estar e garantia do atendimento de suas necessidades básicas como representa a pirâmide de Maslow, pois existe dois fatores, a satisfação que gera a motivação sendo de nível superior é a autorrealização e insatisfação que gera desmotivação. Neste sentido é interessante manter as reivindicações e comportamentos sobre controle, pois estes podem gerar uma quantidade avassaladora de sintomas doentios como o *burnout* (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; DEMENECK; KUROWSKI, 2010).

Gerir pessoas é buscar aspectos que irão favorecer o contentamento e solução para o esgotamento profissional garantido por liderança capaz, clima organizacional favorável proporcionando motivação, prazer de estar inserido dentro do ambiente evitando o risco ocupacional, a importância desse conjunto é orientado por Ferreira (2017, p. 153) “A gestão do clima organizacional e da qualidade de vida do trabalho são duas ações muito importantes que devem ser realizadas pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com os gestores da empresa.”

Sendo assim o gestor deve influenciar positivamente seus colaboradores para o alcance e desenvolvimento de metas colaborando na prevenção dos transtornos mentais e da conduta relacionada com o trabalho, neste mesmo sentido Dutra (2017, p. 09) possui a percepção que “As pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de uma profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento”. O que define um dirigente competente são suas ações na extinção dos problemas, sua técnica e estratégia favorecem o rendimento e harmonia dos setores aliviando o stress crônico no trabalho.

Ao comandar as cartas do baralho o jogador deve se preocupar em como vai colocá-las na mesa ou seja os colaboradores para um melhor rendimento devem se sentir desafiados mantendo o foco em seus objetivos e metas, onde todo o grupo irá

mostrar sua competência garantindo o desenvolvimento da equipe evitando o adoecimento dos profissionais, segundo Zanelli (2010, p.84)

Em grande parte, as intervenções no âmbito organizacional são feitas na forma de workshops, palestras de sensibilização, conferências sobre o estresse no contexto organizacional, precedidas pela identificação de fatores que auxiliam a enfrentar as situações de estresse.

Atualmente são poucos os ambientes empresariais que buscam a valorização de todos os membros, pois as panelinhas são formadas e os que possuem maior afinidade com a liderança se mantêm em alto desempenho deixando a outra parcela de trabalhadores suscetíveis ao *burnout*, afirmando neste caso a importância de um bom líder e gestor, segundo (RIBEIRO, 2012, p. 17) “Para superar esse problema, as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de eficiência comprovada no gerenciamento de mudanças.”

Os traços do gestor deve agregar sua personalidade, sendo bastante extrovertido, conscienciosos, apaixonados por seu trabalho e atento a mudanças contribuindo para o fator gestão estratégica e os sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos como cita Benevides-Pereira (2002) anteriormente.

A aliada inteligência emocional garante que a liderança saiba agir em qualquer situação, essa característica é de extrema importância para a prevenção dos fatores de adoecimento dos colaboradores, assim consegue definir os objetivos demonstrando confiança na capacidade da equipe valorizando os discursos que vão agregar valor à organização, sendo persuasivo, pois assim conseguirá promover afetividade tornando seus liderados flexíveis e suscetíveis a mudanças, segundo Mello-Filho (2010, p.135).

Além disso, o contexto organizacional determina e estrutura os relacionamentos no local de trabalho: entre o profissional e o paciente, entre os profissionais, entre a equipe médica e o pessoal administrativo. Estes aspectos, bem como o tipo e local de trabalho, determinarão maior ou menor stress, e são fontes do *burnout*.

Um bom líder deve ficar atento ao esgotamento físico e mental possuindo clareza em suas expectativas para que as mesmas não tenham má influência na produtividade. Sua capacidade deve estimular e conduzir seus subordinados para o alcance total do seu potencial e se possuir aspectos individualizados deve ser ainda mais eficiente percebendo então se algum colaborador está sob estresse crônico, dessa forma Zanelli (2010, p.83) “P.1.2 relata que, em intervenções na forma de conferências sobre o estresse no contexto organizacional tem enfatizado as possibilidades de reestruturação

do trabalho, na qualificação de líderes, na construção de equipes e outras maneiras de redução do estresse.”

Ao utilizar seus conhecimentos estará favorecendo o clima organizacional este é a percepção dos indivíduos sobre aspectos físicos, psicológicos e sociais da organização, podendo compreender por meio de questionário afim de realizar intervenções em relação a chefia, recompensa, conforto físico, controle pressão e coesão entre colegas, favorecendo a saúde e o gerenciamento de conflitos estando atento ao processo de adoecer pelo trabalho “O clima organizacional representa a forma como os empregados percebem o ambiente da organização; é um retrato do momento atual da empresa.” (FERREIRA, 2017, p.66).

Se tratando de *burnout* além do clima a motivação é relevante para a prevenção, sendo um processo psicológico básico intrínseco do ser humano, responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de metas, neste caso se a gestão de pessoas for eficiente trará benefícios renovando o bem estar.

É evidente que para a doença ter menor incidência é preciso o conhecimento por parte da gestão para que busque medidas para manter a saúde do trabalhador, procurando a ajuda de técnicos em segurança no trabalho, equipe médica e todos os envolvidos em âmbito profissional e pessoal, trabalhando em busca de soluções e prevenções melhorando o desempenho de cada um em sua função, a fim de eliminar o impacto do *burnout*, ajudando as pessoas a lidar com a SB de forma eficaz, segundo Mello-Filho (2010, p.134):

Nestas relações profissionais, ou não existe re- conhecimento, ou ele é, com frequência, sujeito acríticas. Os médicos acreditam – e em muitos casos isso é verdade – que a sociedade tem uma série de expectativas em relação à postura deles no trabalho: devem ser acolhedores, pacientes e generosos, jamais frios ou hostis.

Sendo citado em vários artigos Henry Ford é muito sábio em dizer que a lucratividade da empresa se dá por meio de uma medicina eficaz, onde vai atuar juntamente com a gestão prevenindo a saúde do colaborador.

Para Zanelli (2010, p.26) “Em síntese, na perspectiva dos determinantes sociais da saúde, as condições de trabalho e, em particular, o estresse laboral são assuntos relevantes em suas relações com a saúde.” Observando que a síndrome de *burnout* afeta na qualidade do serviço, o nível de produção e na lucratividade da empresa, com o intuito

de melhorar o rendimento dos profissionais almejando sucesso, as organizações precisam treinar seus colaboradores buscando a capacitação.

Para que as necessidades sejam apontadas, as lacunas devem ser encontradas e o levantamento de necessidades de treinamento tem essa importante função, é um instrumento capaz de identificar a melhor capacitação a ser desenvolvida com os colaboradores e qual treinamento de maior eficiência para cada indivíduo, apontando quais funcionários necessitam de atendimento.

Esse método também pode chegar ao diagnóstico do problema e ao perceber o adoecimento do profissional referente ao *burnout* pode fazer um relatório encaminhando o colaborador para o médico do trabalho, psiquiatra ou psicólogo, onde o paciente irá passar por uma consulta e o profissional de saúde verificará o andamento da rotina do seu paciente e os sintomas que ele está apresentando, podendo então realizar o tratamento revertendo a sensação de estar queimando ou consumindo-se pelo trabalho, podendo voltar as suas atividades normais o mais breve possível, Dias (2001, p. 55) ainda aponta que:

Havendo necessidade de afastamento superior a 15 (quinze) dias, o paciente/trabalhador/segurado deverá se apresentar à Perícia Médica do INSS, onde o médico-perito irá se pronunciar sobre a necessidade de afastamento, decorrente da existência (ou não) de incapacidade laborativa. Se esta for constatada ou reconhecida, desencadeará a concessão do benefício auxílio-doença (Exame Médico-Pericial Inicial ou Ax-1), cujo valor corresponde a 91% do salário de benefício. Portanto, a partir do 16.º dia, confirmando-se a necessidade de afastamento do trabalho, o pagamento correrá por conta do INSS, enquanto perdurar a incapacidade (temporária) laboral.

Além disso, o contexto organizacional determina e estrutura os relacionamentos no local de trabalho: entre o profissional e o paciente, entre os profissionais, entre a equipe médica e o setor administrativo. Estes aspectos, bem como o tipo e local de trabalho, determinarão maior ou menor stress, e as fontes do *burnout* e para o combate é necessário a contribuição de todos os indivíduos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síndrome de *Burnout* irá existir sempre que houver desequilíbrio entre a pessoa e o trabalho. Torna-se preocupante, pois as implicações são nos relacionamentos interpessoais e na qualidade do trabalho a ser desenvolvido, devido ao desgaste

profissional. Por isso, quando o trabalho não reconhece e não valoriza o profissional como humano, havendo sempre um distanciamento entre eles, aumentará o risco de se desenvolver a SB e como consequência a queda da qualidade dos serviços prestados.

Devido os sintomas doentios, por vezes, ela pode ser confundida com outros transtornos mentais, por isso é preciso ser feito um diagnóstico preciso e diferenciado. É necessário esclarecer ao trabalhador os sintomas e efeitos da síndrome de burnout. Buscando a prevenção e retorno do profissional ao ambiente de trabalho, evitando as comodidades. Para o diagnóstico é preciso a realização de entrevistas clínicas, contemplando todas as dimensões e outros métodos de avaliação psicológicas.

É evidente que existe a relevância profissional e científica, mas é necessária a existência de mais pesquisas, estudos e conhecimento sobre o *burnout*. Faz-se necessário maior conhecimento pelos profissionais, para a identificação dos fatores de risco que levam a patologia, pois o não conhecimento dos fatores de risco agravam ainda mais a doença e a qualidade de vida das pessoas inseridas na sociedade e no mercado de trabalho.

A síndrome é mais uma patologia psicossocial que afeta muitos profissionais em diversas áreas, gerando preocupações em diversos âmbitos profissionais, devido as suas consequências organizacionais e individuais, pois intervêm na qualidade das relações interpessoais e no ambiente de trabalho.

É evidente que existe uma grande carência de pesquisas e estudos que apontam para o *burnout* e suas características. Outro aspecto relevante é a falta de conhecimento sobre a síndrome, desenvolvendo assim, uma melhor compreensão para o controle e erradicação dessa patologia que tem afetado inúmeras pessoas e causado transtornos nos ambientes profissionais.

O objetivo proposto teve o resultado positivo onde demonstra a importância da gestão estratégica para o controle, prevenção e combate dos transtornos causadores do *burnout*, a aliança da organização e dos componentes da mesma conseguem melhorar a qualidade de vida no trabalho e desenvolver o reconhecimento para o tratamento.

4. REFERÊNCIAS

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BRASIL. Decreto nº 3.048, de 06 de maio de 1999. Aprova o regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 7 maio 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/decreto/D3048.htm>. Acesso em: 27/03/2019.

CAMPOS, D.A.Z. **Síndrome de Burnout**: o esgotamento profissional ameaçando o bem-estar dos professores. Presidente Prudente, 2008. 132 f.

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. **O que é burnout**: Educação carinho e trabalho. v. 2, p. 237-254, 1999.

DEMENECK, V.A.; KUROWSKI, C.M. **Síndrome de Burnout**: Ameaça da saúde mental do trabalhador. Programa de Apoio à Iniciação Científica, 503, v. 518, 2010.

DIAS, E.C.D. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para serviços de saúde. Ministério da Saúde do Brasil, 2001. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_manual_procedimentos.pdf>. Acesso em: 31/08/2019.

DUTRA, J.S.; Dutra, T.A.; Dutra, G.A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/cfi/6/10!/4/16@0:36.6>>. Acesso em 26/08/2019.

FERREIRA, P.I.; RAMAL, A. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, MBA Gestão de Pessoas, 2017. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/cfi/0!/4/4@0.00:60.9>>. Acesso em: 26/08/2019.

MAIA, L.D.G.; SILVA, N.D.; MENDES, P.H.C. Síndrome de Burnout em agentes comunitários de saúde: aspectos de sua formação e prática. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 123, 2011.

MASLACH, C. Comprendiendo el burnout. **Ciencia & Trabajo**, v. 11, n. 32, p. 37-43, 2009.

MELLO-FILHO, J. **Psicossomática hoje**. 2. ed. Porto Alegre. Artmed, 2010. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536322759/cfi/0!/4/4@0.00:50.7>>. Acesso em: 30/08/2019.

MENDES, R.; DIAS, E.C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Rev. Saúde Pública**, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991.

PÊGO, F.P.L.; Pêgo, D.R. Síndrome de Burnout: Burnout Syndrome. **Revista Brasileira Medicina do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 171-6, 2016.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SARRIERA, J.C. Uma Perspectiva da Orientação Profissional para o Novo Milênio. **Revista da Associação Brasileira de Orientadores Profissionais**, v. 3, n. 1, p. 85-96, 1999.

ZANELLI, J.C.; et al. **Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Ed.2^a Artmed Editora S.A, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321585/cfi/89!/4/4@0.00:57.4.>>. Acesso em: 30/08/2019.

ORGANIZADOR

Ieso Costa Marques



Graduado em Administração pela UniFAN-GO, e em Ciências Contábeis pela PUC-GO. Especialista em Gerência Empresarial pela Universo - RJ. Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás - UFG, com área de concentração em Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais. É professor adjunto do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA), ministrando disciplinas na área de Administração e Contabilidade (2004 até atualmente). Desde 2010 é diretor e professor adjunto do Curso de Administração, atuando também como Coordenador da Consultoria Empresa Júnior e Coordenador de Estágio Supervisionado na mesma instituição, no período de 2005 a 2008. Ainda no Curso de Administração, desde 2005 tem participado do processo de EAD, no que se refere à elaboração de materiais e conteúdos, gravação de videoaulas, capacitação docente etc. Em 2014 foi aprovado em concurso público para atuar como professor adjunto na área de Administração na Universidade Estadual de Goiás - UEG, Câmpus Goianésia, onde tem ministrado aulas no Curso de Administração nas seguintes disciplinas: Administração de Marketing, Administração Estratégica e Gestão Organizacional e Financeira. Também na UEG foi coordenador das Pós-Graduações Lato Sensu em: I) Gestão, Agronegócio e Operações Logísticas (2017), e II) Gestão de Pessoas com ênfase em Educação Corporativa (2019). Possui experiência profissional em empresas de grande porte na área de Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-65-80261-20-8



9 786580 261208

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261208