

 **Stricto
ensu**
Editora

Gestão de pessoas e educação corporativa: Uma abordagem interdisciplinar

ISBN: 978-65-80261-23-9

Organizador:
Ieso Costa Marques

2023

Ieso Costa Marques

(Organizador)

Gestão de pessoas e educação corporativa: uma abordagem interdisciplinar

Rio Branco, Acre

Stricto Sensu Editora

CNPJ: 32.249.055/001-26

Prefixos Editorial: ISBN: 80261 – 86283 / DOI: 10.35170

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

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

Bibliotecária: Tábata Nunes Tavares Bonin – CRB 11/935

Capa: Elaborada por Led Camargo dos Santos (ledcamargo.s@gmail.com)

Avaliação: Foi realizada avaliação por pares, por pareceristas *ad hoc*

Revisão: Realizada pelos autores e organizador

Conselho Editorial

Prof^ª. Dr^ª. 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. Benedito Rodrigues da Silva Neto (Universidade Federal de Goiás – UFG)

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

Prof^ª. Dr^ª. Denise Jovê Cesar (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina)

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

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

Prof. Msc. Herley da Luz Brasil (Juiz Federal – Acre)

Prof. Dr. Jader de Oliveira (Universidade de São Paulo (USP))

Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos (Universidade Federal do Piauí – UFPI)

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

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

Prof. Dr. 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 de Goiás)

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

Prof. Dr. 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 e educação corporativa: uma abordagem interdisciplinar/ Ieso Costa Marques (org.). – Rio Branco: Stricto Sensu, 2023.

246 p. : il.

ISBN: 978-65-80261-23-9

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239

1. Gestão de pessoas. 2. Educação corporativa. 3. Interdisciplinaridade. I. Marques, Ieso Costa. II. Título.

CDD 22. ed. 374.01

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 à alteração em nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.sseditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Neste cenário cada vez mais instável e dinâmico, observamos duas grandes ocorrências que merecem estudo e pesquisa científica. De um lado, encontram-se organizações ineficientes e mal administradas, imersas em um ambiente organizacional tóxico que, lentamente, mina os sonhos, os potenciais e a possibilidade de autorrealização das pessoas. É um equívoco associar essas organizações à falta de infraestrutura e pouca experiência de mercado. Por que as pessoas ainda permanecem nestas organizações? Talvez porque, ao longo do tempo, tenham passado a duvidar de si mesmas, já não acreditando que as organizações possam ser catalisadoras do desenvolvimento pessoal e profissional.

Por outro lado, existem empresas que, mesmo pequenas em seu nascedouro, evoluem de mãos dadas com as pessoas e acreditam que apenas por meio delas é possível alcançar os objetivos organizacionais. Essas empresas compreendem que é possível identificar talentos humanos, capacitá-los, apresentar a eles um percurso possível de desenvolvimento de competências e estabelecer metas para o sucesso de ambos. Ou seja, ganham as pessoas e também a empresa. Quando as pessoas despertam o senso de pertencimento, de fazerem parte da empresa, elas sonham juntas.

As maiores e melhores organizações do mundo valorizam o capital humano tanto quanto o capital financeiro. Até o presente momento, não há nenhuma forma de inteligência artificial ou tecnológica que elimine as pessoas do processo de gestão. Pelo contrário, tarefas repetitivas e previsíveis são executadas por tecnologias, enquanto as pessoas desempenham atividades mais refinadas, abstratas e de alta complexidade, que só a cognição humana é capaz de realizar. Diante disso, onde seria o ponto de convergência neste dilema entre pessoas e organizações? O grupo de pesquisadores que integram este livro milita no caminho da educação corporativa como forma de integração, valorização e desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional. Esses pesquisadores também acreditam que a empresa é, de fato, um locus de aprendizagem transformadora.

Este livro é um ponto de encontro, um lugar importante de fala e expressão do conhecimento de forma científica, apontando para muitas possibilidades de transformação no processo de gestão de pessoas por meio da educação corporativa de maneira totalmente interdisciplinar. Os textos dos pesquisadores discorrem sobre modernidade, treinamento e desenvolvimento, novo mundo do trabalho, gestão escolar, gestão pública, motivação,

competitividade, liderança, universidade corporativa, emancipação e inteligência emocional.

Ao percorrer as páginas desta obra, os leitores serão conduzidos a uma jornada enriquecedora, repleta de análises profundas e novas perspectivas acerca do papel da educação corporativa na gestão de pessoas. Este livro não apenas destaca a importância desses temas, mas também oferece um olhar crítico sobre as práticas atuais e futuras que moldarão o futuro das organizações.

Boa leitura!
Ieso Costa Marques

SUMÁRIO

CAPÍTULO. 1.....10

A IDEIA DE MODERNIDADE E AS REDES TÉCNICAS EM GOIANÉSIA (1958-1972)

Altamiro Lacerda (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Renato Fagundes (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.01

CAPÍTULO. 2.....21

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E COMO PROMOVÊ-LOS

Bruna Danielle Cândido Bernardo (Universidade Estadual de Goiás)

Juliana Luíza Moreira Del Fiaco (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.02

CAPÍTULO. 3.....32

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO MUNDO DO TRABALHO (INDÚSTRIA 4.0) CONTEMPLADAS PELO NOVO ENSINO MÉDIO

Elaine Rosa de Oliveira Arruda (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Goncalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Fábio Oscar Lima (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.03

CAPÍTULO. 4.....52

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Eliene Ferreira da Silva (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.04

CAPÍTULO. 5.....67

GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO EDUCACIONAL

Estefane Barbosa de Faria (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.05

CAPÍTULO. 6.....88

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Flávia Neris Tavares Ferreira (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.06

CAPÍTULO. 7.....102

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Geovanna Lima Andrade (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.07

CAPÍTULO. 8.....115

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS, INTEGRAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO PEDAGÓGICO

Glauucia Rodrigues Mendes (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.08

CAPÍTULO. 9.....129

MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR: PONTO IMPORTANTE PARA O BOM DESEMPENHO DO TRABALHO DOS DOCENTES NA ESCOLA X EM GOIANÉSIA

Lorrany Patrícia de Pina (Universidade Estadual de Goiás)

Ieso Costa Marques (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.09

CAPÍTULO. 10.....145

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Natália Delmondes (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Maria das Graças Bueno da Silva (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.10

CAPÍTULO. 11.....157

O PAPEL DA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Raquel Cristina De Nardi (Universidade Estadual de Goiás)

João Gabriel Nunes Modesto (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.11

CAPÍTULO. 12.....169

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO FERRAMENTA PROFISSIONALIZANTE DO PROCESSO SELETIVO: VANTAGENS E DESVANTAGENS ESTRATÉGICAS

Thiago Martins Brito (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Dario Leopoldino da Costa (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.12

CAPÍTULO. 13.....182

DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A EMANCIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Jaine Cristina Pereira de Araujo (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Goncalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Elizangela Vilela de Almeida Souza (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.13

CAPÍTULO. 14.....202

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE TREINAMENTO TWI: UM ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA TEXTIL DE GOIANÉSIA

Felipe Isaac de Sousa Silva (Universidade Estadual de Goiás)

Dágma Thábatta Sueyd de Freitas Pereira (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.14

CAPÍTULO. 15.....216

APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO E SUAS SIGNIFICATIVAS CONTRIBUIÇÕES COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Letícia Dias Correia (Universidade Estadual de Goiás)

Nilda Gonçalves Vieira Santiago (Universidade Estadual de Goiás)

Rafael Alves (Universidade Federal de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.15

CAPÍTULO. 16.....229

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA: ATUAÇÃO DO GESTOR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB 2019

Mariana Fonseca Miranda (Universidade Estadual de Goiás)

Gisele Gomes Avelar Bernardes (Universidade Estadual de Goiás)

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239.16

ORGANIZADOR.....242

ÍNDICE REMISSIVO243

A IDEIA DE MODERNIDADE E AS REDES TÉCNICAS EM GOIANÉSIA (1958-1972)

Altamiro Lacerda

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Gonçalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Renato Fagundes

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Esse artigo tem objetivo de discutir a ideia de modernidade e a constituição das redes técnicas em Goianésia entre 1958 a 1972. Além disso, indicaremos em seu interior, como objetos secundários e subjacentes, os elementos que constitui a singularidade da história da cidade de Goianésia a partir da análise do seu primeiro plano urbanístico e através da pesquisa bibliográfica. Nesse sentido, pretendemos contribuir com os estudos da história regional, compreendendo que seu objeto é um importante instrumento de compreensão da identidade local.

Palavras-Chaves: Goianésia, modernidade e redes técnicas.

1. INTRODUÇÃO

A história local ganhou espaço nos currículos nas últimas décadas. Conforme descrevem Horn e Germinari, “A história local é entendida aqui como aquela que desenvolve análise de pequenos e médios municípios, ou de áreas geográficas não limitadas e não muito extensas” (HORN, GERMINARI, 2010, p. 118). Sua inserção está ligada ao esforço de situar o aluno numa determinada realidade local, refletindo sobre sua identidade, a memória coletiva e os patrimônios culturais material e imaterial. Nesse sentido, a formação da cidade de Goianésia é um objeto que colabora com esse objetivo, no qual pretendemos problematiza-lo no interior das transformações da sociedade capitalista. Como define Vicentini (2016, p.17):

É preciso perceber que esse conjunto de transformações estruturais do sistema capitalista ocorreu até os anos 70/80. De lá para cá, e em decorrência dele, outros processos externos e internos ao campo se acumularam e, em certo sentido, diminuíram a distância entre o urbano e o rural. Entre eles estão principalmente, a integração da agricultura aos complexos agroindustriais, com uma especialização crescente dentro das unidades agropecuárias, permitindo o aparecimento de novos produtos e mercados, como animais jovens e exóticos, frutas frescas e flores entre muitos outros; o desmonte de algumas unidades produtivas, cujos serviços passaram a ser executados por terceiros;

o crescimento do emprego qualificado no meio rural, especialmente de profissões técnicas especializadas agropecuárias ou mesmo de profissões tipicamente urbanas, como administradores, motoristas, contadores etc. não vinculadas às atividades agrícolas; formação de redes, vinculando fornecedores, agricultores, indústrias, prestadores de serviço e distribuição; melhoria de infraestrutura social como acesso a alguns bens públicos tipo previdência, educação, meio de transporte etc. e também o acesso a bens e serviços modernos, como luz, telefone, televisão, eletrodomésticos e assim por diante. Tanto isso é verdade que as tradicionais denominações de fazenda e fazendeiro foram substituídas por empresa rural e empreendedor rural, dada a pouca diferença entre meio rural e urbano.

A transformação das estruturas aproximando campo e cidade é uma das marcas fundamentais desse processo de transformação capitalista. No entanto, como buscaremos salientar através da leitura de Castilho (2016), esse processo de expansão capitalista ocorre de diferentes formas e em diferentes momentos, no qual podemos evidenciar dois fatores: a ideia de modernização e seu arcabouço político e ideológico e a constituição dos instrumentos e dos meios físicos dessa ideia de modernização, a chamada rede técnica.

Nesse aspecto, desdobraremos nosso artigo em três momentos. No primeiro e introdutório, definiremos o nosso objeto e as categorias que serão exploradas. Na segunda parte, vamos desenvolver os conceitos e objetos indicados, dissertando através da bibliografia e a análise de documentos sobre a ideia de modernidade e como ela foi pensada em Goianésia, posteriormente realizaremos uma história factual traçando a forma como foram criadas as redes técnicas em Goianésia. No último ponto, a partir de nossa análise, vamos concluir o que podemos extrair a partir desse estudo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. UMA IDEIA MODERNA DE CIDADE: O MODELO MINEIRO

A emancipação de Goianésia ocorreu em 1953, tornando-a uma cidade independente de Jaraguá. No entanto, o planejamento para torna-se cidade começou antes. Peixoto (2021, p. 38) nos informa que em 1947 Laurentino Rodrigues, proprietário da fazenda Calção de Couro, já havia contratado engenheiros e elaborado o mapa da cidade¹. Menezes et alii (2000, p. 41) descreve que os engenheiros Mario Augusto Alves e Filemon Justiniano Ribeiro fizeram a divisão de terras e o levantamento topográfico. Os engenheiros e os fundadores da cidade teriam como modelo a referência do plano urbanístico de Belo Horizonte. Esse parâmetro não surpreende, afinal, muitas famílias que se localizavam na região tinha a origem mineira. A relação entre essas famílias fundadoras e Minas Gerais

¹ De acordo com Melo (p. 39), o território de Goianésia originou-se das fazendas Calção de Couro, São Bento, Itajá e Lavrinha de São Sebastião.

foi um dos elementos apontados para a escolha do nome Goianésia. O nome Goianésia teria sido escolhido a partir do consenso entre Laurentino Rodrigues, Paulo Bergamelli e José Carilho. O sufixo “nésia” teria sido adotado, de acordo com Melo, (39) citando Bergamelli, como referência a Guaranésia, “da região de onde originava-se o mesmo [Laurentino Rodrigues]. Por mais que outras fontes indicam que o nome surgiu como uma das opções preteridas para nomear a nova capital de Goiás (Menezes et ali, 2000, p. 41), nos parece que o planejamento urbanístico reportando a Belo Horizonte fica implícito.

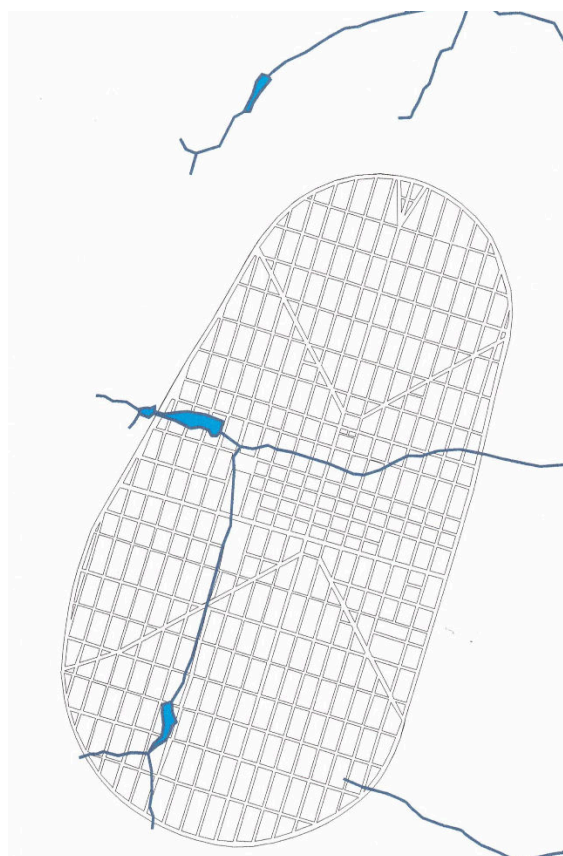


Figura 1. Plano Original.

Fonte: Plano Diretor Urbanístico e Ambiental Goianésia 2000. Volume 01.

Assim como o Plano Urbanístico de Belo Horizonte, planejada pelo engenheiro Aarão Reis, a cidade de Goianésia foi concebida circunscrita por uma Avenida Contorno, um limite imaginário que separa o projeto urbano da cidade por vir, a área urbana da região suburbana. Não por acaso, encontramos no projeto de Aarão a afirmação, “essa zona urbana é delimitada e separada da suburbana por uma avenida de contorno”². Essa mesma concepção encontramos na lei nº 39 de 1958, que aprova

² Revista geral dos trabalhos da Comissão Construtora da Nova Capital. Rio de Janeiro, H. Lombaerts, Abril/1895.

o plano de urbanização da cidade de Goianésia, em seu artigo 3º: fica considerado o urbano o perímetro situado dentro da Avenida Contorno. O uso da geometria se evidencia no posicionamento das grandes avenidas e nas tramas das ruas em formato xadrez, similaridade das duas ideias de cidade, na qual as avenidas devem estabelecer a ligação com a região central e os polos funcionais e, simultaneamente, estabelecer o direcionamento do desenvolvimento do perímetro urbano. As avenidas foram estrategicamente direcionadas, na cidade goiana obedeceram ao sentido leste-oeste, em diagonal, Minas Gerais, Mato Grosso, Bahia e Pará. Assim como no planejamento de BH, as regiões e bairros foram classificados e divididos, as ruas adequadamente organizadas e hierarquizadas. Em Goianésia, “o perímetro urbano fica dividido em setores norte, sul, leste, oeste e central”³. No artigo 6º do plano de urbanização de 1958 de Goianésia, determina que,

Para efeito de edificação, ficam estabelecidos as seguintes zonas: Zona Comercial, a área correspondente entre as ruas 29 e 33; 16, 16 A, 16 B e 20, 20 A em toda sua extensão; Zona Industrial, a área correspondida entre as ruas 25 e 19 a partir da rua 14 até a Avenida Teotônio na direção Sul. Zona residencial as demais áreas⁴.

A ideia de ordem em detrimento da desordem foi a tônica do plano urbanístico fundador da cidade de Goianésia, sua similaridade e inspiração no modelo mineiro constitui um exemplo clássico da formação de novas cidade pensadas em oposição as cidades coloniais e barrocas, no caso de Belo Horizonte tratava-se de se opor a antiga Curral Del Rey, Goiânia à cidade de Goiás. Nesse sentido, não seria exagero inferir sobre o antagonismo entre Goianésia e Jaraguá, cidade colonial da qual havia se emancipado, estabelecendo uma relação dicotômica o arcaico/moderno, desorganizado/planejado.

A linguagem matemática no planejamento dessas “novas cidades pensadas” é usada como método e organização, constituindo uma concepção racional e instrumental de espaço antípoda do espaço colonial e sinônimo de modernização. Organizar e controlar o espaço seria uma forma do Estado controlar e intervir previamente sobre a sociedade. Arrais (2009, p. 65) salienta que essa proposta não é exclusiva de Belo Horizonte,

Foi o que ocorreu com a concepção racional-instrumentalizadora implícita nas propostas de modernização urbana empreendidas ao longo do século XIX, tais como em Nova York, Paris, Barcelona, Milão, Florença, Roma, Rio de Janeiro, etc. A maioria da literatura especializada no tema aponta o projeto setecentista de Versalhes, como a origem desse fenômeno, ou então, ainda na França, as reformas empreendidas em Paris sob a liderança do barão de Haussmann, na década de 1850. [...] Partindo da perspectiva de que era necessário o controle direto do Estado nos mais variados aspectos da sociedade, a direita conservadora que chega ao poder após os movimentos de 1848 pensa o espaço urbano como o cenário por excelência da intervenção estatal.

³ Plano Urbanístico de Goianésia, 1958.

⁴ Idem.

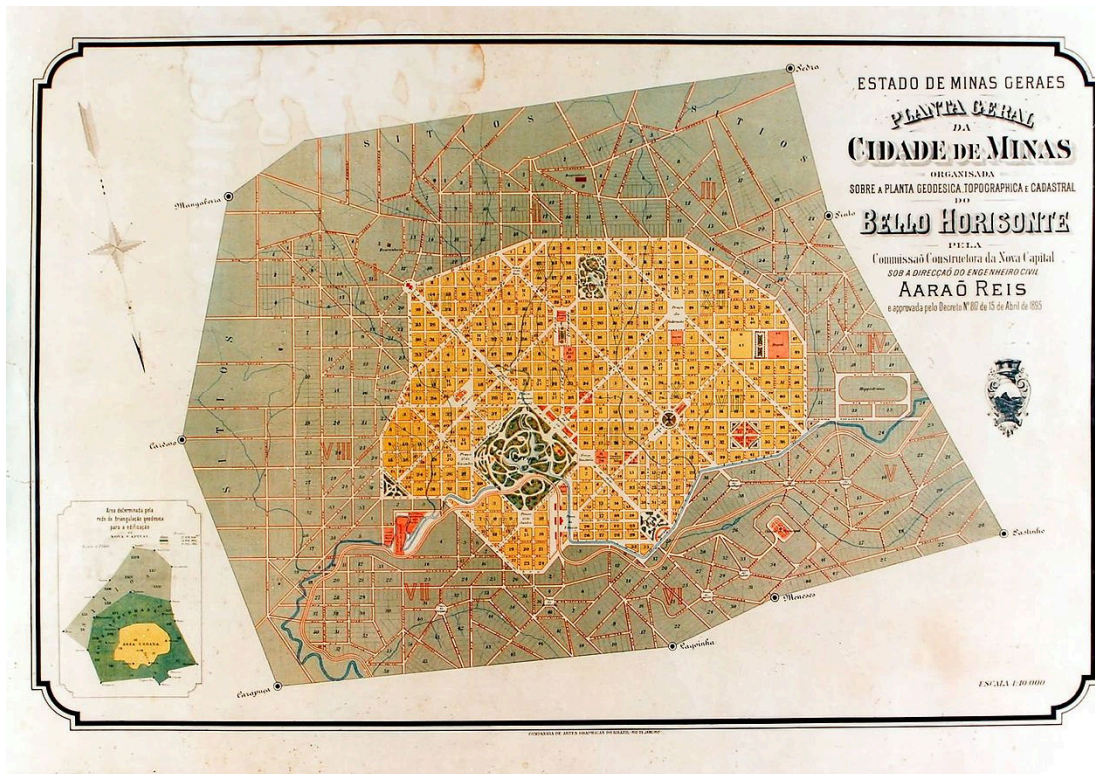


Figura 2. Planta de Belo Horizonte, 1895, Minas Gerais.

Fonte: <https://galochacultural.blogspot.com/2018/04/planta-de-belo-horizonte-1895-belo.html>



Figura 3. Mapa de La Plata.

Fonte: <https://www.mapainteractivo.net/fotos/mapa-de-la-plata.html>

Como indicamos nas ilustrações acima, La Plata e Belo Horizonte foram planejadas no interior do mesmo processo de urbanização, que se irradiou pelas nações em busca de um modelo de modernidade. Como descreve Arruda (2011, p. 100),

A reforma de Paris, a remodelação de Barcelona e as propostas utópicas, algumas descritas em romances 18, no século XIX tentaram solucionar os problemas gerados pela industrialização, tais como a segregação, o congestionamento, a deterioração ambiental e a contaminação. Assim, a proposta de espaços verdes na área urbana e de canalização de água e de esgotos no plano de La Plata deriva das críticas realizadas aos problemas sociais e ambientais resultantes da cidade industrial

Normalmente, essas cidades estavam associadas a rupturas políticas ideológicas, que buscavam associação ao moderno. No caso da cidade argentina, não deixou de ser uma maneira de concluir o processo de unificação nacional, iniciado na primeira metade do século XIX. Já a construção de Belo Horizonte se vincula à proclamação da república no Brasil em 1889, oportunidade usada por parcela das elites mineiras para encaminhar um processo de modernização do Estado. No interior do Estado de Goiás, Goianésia presenciou uma transformação significativa com uma segunda onda de expansão capitalista e modernização do interior do Brasil. Essa transformação foi caracterizada a partir da década de 1940, com a criação do Plano Rodoviário Nacional, que objetivava ligar o Brasil do Norte ao Sul: foi o sistema rodoviário o responsável pela expansão da fronteira capitalista nesta região. A inserção do rodoviarismo, diferente da primeira onda de modernização capitalista assinalada pelas ferrovias, está ligada a uma mudança também na estrutura econômica do Brasil, na qual o mercado interno ganha importâncias: a substituição das importações. Como descrito por Denis Castilho (2016, p. 100):

com a crise dos anos 30 e a industrialização das décadas seguintes, o sistema de transporte existente até esse período, estruturado para atender as exportações de produto primário – com uma configuração interior –litoral no sentido oeste leste – passou a limitar o crescimento econômico assentado na substituição das importações, uma vez que este demandava uma integração das regiões interioranas até então praticamente isoladas entre si.

As rodovias não são vias concorrentes às ferrovias, mas complementares, criadas, tendo como um dos objetivos interligar os interiores. As rodovias buscam romper o isolamento, destruir o sertão. A primeira rodovia começou a ser aberta em 1940 de Anápolis a São José do Tocantins, atual Niquelândia. Na mesma década, outra rodovia foi iniciada de Anápolis a CANG, atual Ceres. Aproveitando o trecho que havia sido construído até Jaraguá, essa rodovia que inicialmente foi denominada de Transbrasiliana chegou a Uruaçu em 1943, chegando a Porangatu em 1953 (Essa rodovia é hoje a Br – 153).

Nesse aspecto, podemos inferir dois pontos a partir dessa ideia de modernidade implícita no primeiro plano urbanístico da cidade de Goianésia. Primeiro, a oposição, a ruptura e a dicotomia com o sertão, presente nas cidades vizinhas e na própria imagem da região remodelada com a construção

das rodovias. Segundo uma ideia de modernidade diferente daquela das cidades industriais, uma vez que se preocupava com a circulação urbana, a relação com o meio ambiente e com a ordenação do espaço.

No entanto, entre a ideia e a realização de uma cidade moderna há a execução, eis o desafio das décadas seguintes que buscaremos traçar.

2.2. DA IDEIA À EXECUÇÃO: A CONSTITUIÇÃO DAS REDES TÉCNICAS EM GOIANÉSIA (1960-1972)

Para Marinho (2005, p. 18), “o espaço urbano é produzido cotidianamente pelo trabalho social, a partir de uma ordem econômica e social”. Nesse sentido, mais que um projeto de cidade moderna é preciso fazer que a modernidade ocorra. Castilho (2016, p.15) enfatiza que a modernização é formada por dois aspectos. O primeiro o aspecto político e ideológico, como podemos compreender em Goianésia pela ideia de planejamento urbano. Já o segundo, retomando a perspectiva do autor, envolve a infraestrutura econômica, a base técnica e o meio de produção. São esses últimos elementos que pretendemos evidenciar na história de Goianésia, afim de sustentar que uma determinada ideia de modernidade foi sustentada, mesmo que parcialmente, pelo esforço de desenvolvimento técnico.

Em 1960, com advento de Brasília a nova capital do País, Goianésia entra em franco desenvolvimento devido a sua privilegiada localização geográfica. O crescimento da população rural acontecia em decorrência do bom desempenho das lavouras de café e da expansão de outras culturas agrícolas a exemplo do arroz, milho, feijão e algodão nas pequenas e médias propriedades, como também da formação de pastagem para a melhoria da criação de gado até então insignificante, apenas para manter a subsistência em carne e leite. O plantio de cana-de-açúcar era feito em pequena escala, para prover o alambiques no fabrico da cachaça e rapadura. Com o crescimento da cidade surgem pequenas indústrias, como a de beneficiamento de minerais não metálicos, que teve curta duração e a indústria madeireira e mobiliária. Com a expansão das culturas de grãos que faziam parte do segundo ciclo econômico, visto que a cafeicultura já decaía, a nascente agroindústria passou a construir-se força econômica observadora de mão-de-obra. Surgem as máquinas de beneficiamento de arroz e de ensacamento de milho e feijão. A cidade avança nas conquistas políticas, econômicas e sociais (MENEZES, 2000, p. 82).

Em 1962, dá-se a inauguração da agência local do Banco Hipotético e Agrícola do Estado de Minas Gerais. No ano seguinte, do Banco Brasileiro de Descontos (Banco Bradesco S.A - A agência Bradesco foi inaugurada em Goianésia no dia 12 de outubro de 1963, tendo como gerente Walter Sousa). Em 1968, foi instalada na Av. Goiás a agência do Banco do Brasil que veio atender a uma

antiga reivindicação da comunidade, especialmente dos produtores rurais (Banco do Brasil S.A. - Com objetivo de fomentar os setores agropecuários e industrial de Goianésia e municípios circunvizinhos, o Banco do Brasil instalou-se na cidade em 22 de abril de 1968, através da agência localizada à Av. Goiás nº 338, tendo sido o seu primeiro gerente Daniel Braga de Souza).

Em 1963, a cidade ganha um novo nosocômio, o Hospital e Maternidade Goianésia, hoje Hospital Municipal Irmã Fany Duran, que teve como primeiro médico Dr. Arturo Bermudez Mayorga (MENEZES, 2000, p. 91).

Em 1964 foi fundado o Lions Clube, para um ano depois ser reconhecido pela Associação Internacional de Lions Clube. Ainda em 1964, circulou o primeiro jornal, O Goianésia, e em 1965 passa-se a contar com a Gráfica Tânia, ambos pertencentes a José Martins do Carmo; também é editado outro jornal, A Voz de Goianésia, informativo político, criado por Wilma de Carvalho; José Carlos de Almeida funda o jornal estudantil O Justiceiro; em 1966, circula o Leão de Goianésia, informativo do Lions Clube, cujo editor e redator foi Inácio de Araújo Godinho (MENEZES, 2000, p. 91). Lions Clube Leão – Toca do Leão - No final de 1964, os leões Manoel dos Reis e Silva e Jair Lage de Siqueira, ambos do Lions Clube de Goiânia, fizeram contato com lideranças de Goianésia com idéia de fundar o Lions Clube. O Lions Clube local conta com uma companheira leão, Maria Ivony Corrêa Guimarães. Na sua fundação, obras foram realizadas, como: a casa das Irmãs religiosas, idealizador do Clube Campestre de Goianésia, Projeto da Biblioteca Pública Inácio de Araújo Godinho, construção de casas populares nos bairros Santa Cecília e Boa Vista; e do obelisco do Lions localizado na confluência das Av. Brasil e Goiás (MENEZES, 2000, p. 295).

Em 1965, na área terciária foi criada a autarquia municipal do Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE, considerando benefício para a cidade. (MENEZES, 2000, p. 91). Em 1967, a Prefeitura Municipal assinou, por 30 anos, contrato de concessão com Eurico Barbo de Siqueira para instalação e manutenção, na cidade, do serviço de telefonia urbano e interurbano, trabalho que contou com a ajuda de Lauro da Penha Gonçalves. (MENEZES, 2000, p.92). Em 1967, aqui chegaram as Irmãs da Ordem Escravas do Divino Coração, incentivadas pelo interesse demonstrado pelo governador do Estado Otávio Lage. Educadoras de comprovado saber, têm cooperado ativamente no desenvolvimento educacional da comunidade e no trabalho de apostolado. Atendendo à necessidade de abrigá-las condignamente o Lions Clube, juntamente com a comunidade, construíram a “Casa das Irmãs” num terreno de doado pela família de Laurentino, situado à Rua 31, esquina com Rua 14. Ainda em 1967, com a expansão dos adeptos do protestantismo foi fundada a Igreja Adventista do Sétimo Dia; foi criado pelo prefeito Luís de Oliveira a banda de Música Lira Orcena, o Sindicato Rural, o Parque de Exposição Agropecuária, que recebeu o nome de Clebilon Menandro de A. Rocha. (MENEZES, 2000, p.92). Foi criada também, a 23ª Superintendência Regional da Educação e Cultura

– Suprec, atual Delegacia Regional de Educação – DRE e a Agência Rural da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, hoje funcionando como autarquia (MENEZES, 2000, p.93).

Em 1944, a Companhia Agrícola e Pastoril de Goiás, empresa com sede em São Paulo, de propriedade do grupo familiar Monteiro de Barros adquiriu por incorporação, terras dentro do imóvel Lavrinha de São Sebastião, à qual denominou fazenda São Carlos. A terra fértil destinava-se ao plantio do café isolado ou intercalado com outras culturas. Todavia por volta de 1957, com o declínio da cafeicultura houve a diversificação para a lavoura canavieira, que apresentou boa adaptação e produtividade. No início da década de 60, o diretor-presidente Marcos Monteiro de Barros criou a empresa destinada à implantação de um grupo industrial para o fabrico de açúcar. Nasceu então, a Sociedade Açucareira Monteiro de Barros, para dois anos após ser adquirida pelos irmãos Jayme, Afonso e Belmiro Fernandes (MENEZES, 2000, p. 231).

O Sindicato Rural foi fundado em solenidade efetuada no auditório da Câmara Municipal em 6 de janeiro de 1967. Assumiu a presidência Mário Silveira, à Secretaria Adir Costa Silva e presidente de honra, Otávio Lage. O Sindicato Rural defende a classe dos agropecuaristas na Secretaria de Agricultura e Federação da Agricultura do Estado de Goiás – FAEG; faz registros de empregados, fornecendo recibos e assinaturas de carteira profissional; oferece assistência odontológicas aos associados e trabalhadores rurais; faz medição de curva de nível, vacinação e leilões de gado (MENEZES, 2000, p. 238).

Já às Centrais Elétricas de Goiás S.A - O escritório da Celg de Goianésia foi inaugurado em 12 maio de 1967, no Governo Otávio Lage, tendo como gerente José Cecílio. Atende com serviços de ligação, manutenção e assistência técnica, incluindo Vila Propício, Santa Rita do Novo Destino, Limoeiro, Campo Alegre e Morro Branco. A iluminação é feita com lâmpadas mistas e a vapor de mercúrio. Também estão sob seu controle, além da subestação de Goianésia, a da Vila Propício bem o serviço de eletrificação rural (MENEZES, 2000, p. 238). Além disso, a Agência rural - Outro prédio na cidade construído no governo Otávio Lage, inaugurado em 1968 à Secretaria da Agricultura e hoje pertencente a AGENCIARURAL, que é o atual órgão sucessor da Emater, Igap e Idago. A construção foi efetuada pela Superintendencia de Planejamento – Suplan, com verba oriunda do convênio IBC/DAC/AS, em terreno doado pelo agropecuarista Mário Augusto Alves (MENEZES, 2000, p. 239).

A Saneamento de Goiás S.A - SANEAGO - O Serviço Autônomo de Água e Esgoto – SAAE, autarquia municipal, foi criado através da Lei nº 159, de 29 de março de 1965, com exclusividade para operar, manter, conservar e explorar os serviços de água potável e esgoto sanitário. Quatro anos após foi aprovado o convênio de administração do SAAE, pelo Departamento Estadual de Saneamento – DES, que nessa data concluiu a primeira etapa das obras que se resumiram no atendimento de 158 residências no Conjunto Vera Cruz (MENEZES, 2000, p.242).

Foi na segunda gestão do prefeito Noraldino que se outorgou à Saneamento de Goiás S.A. – Saneago, concessão para exploração dos serviços de água e esgoto no Município, por um período de 25 anos; acontecem também a instalação de e manutenção dos serviços de som e imagem de TV; criação da Biblioteca Municipal, que hoje tem a denominação de Biblioteca Pública Municipal Inácio de Araújo Godinho, numa homenagem a um ilustre filho da cidade, mesmo tendo nascido em Pirenópolis; surge a revista Mensagem, editada por José Martins do Carmo.(MENEZES, 2000, p. 94).

A Associação Atlética Banco do Brasil - AABB, foi fundada em 3 de junho de 1971. A sua sede provisória funcionava em um prédio à Rua 31 – s/n, oferecido por Marco Aurélio Cardoso e teve como primeiro presidente Aprígio Campos Pinto Neto (MENEZES, 2000, p. 290).

Em 1972, foi criado o posto de atendimento do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado de Goiás – IPASGO, cuja primeira agente credenciada foi Maria da Glória Machado Gonçalves; outro benefício para a população foi a concessão para apresentação regional de Instituto Nacional da Previdência Social – INPS, hoje INSS, pelo escritório Labor Serviços Contábeis Ltda, através de Marcílio Delfino Duarte (MENEZES, 2000, p. 94). Em 1973, houve a fundação do Clube Campestre, com sede própria, já tradicional, especialmente pela promoção do Baile Havaí, ideia do sócio Noé Vilela. Em 1975 houve a fundação da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, sucessora da Cibrazem, que teve como primeiro gerente Vicente Emídio de Souza (MENEZES, 2000, p. 94).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala de modernidade, logo as pessoas associam a tecnologia, ignorando, por vezes, que a própria ideia de modernidade tem uma história e processos. Nosso estudo buscou constituir uma história da ideia de modernidade aplicada a constituição da cidade de Goianésia, sem uma compreensão genérica desse tema. O panorama mais abrangente da modernidade é suportado pelas dimensões do capitalismo, do industrialismo, configurando uma estruturação social, econômica e política. A modernidade incorporou características de descontinuidade em relação às ordens sociais tradicionais, como a velocidade intensa do ritmo de mudança, um escopo de mudança global e a natureza intrínseca das instituições modernas; por exemplo as cidades atuais apesar de herdarem a localização das cidades tradicionais baseiam-se num urbanismo totalmente diferente do tradicional.

Nesse aspecto buscamos salientar que o plano urbanístico da Cidade de Goianésia se inspirou na concepção de cidade moderna que emergiu no século XIX, na remodelagem que se concentrou ao ser adotado para o interior do Brasil. Trata-se de uma ideia que objetivava modificar a concepção de sertão, simultaneamente, convergir com a ideia de cidade planejada e organizada.

No entanto, mais que uma ideia, na década seguinte, entre 60 e 72, podemos demonstrar que se esforçou em constituir uma estrutura técnica para viabilizar esse projeto, concentrando instrumentos e instituições que pudessem viabilizar esse desenvolvimento.

Esse estudo não tem o objetivo de afirmar que Goianésia é uma cidade moderna, mas que na sua constituição existe um ideal de modernidade implícito, que não pode ser descartado.

4. REFERÊNCIAS

ARRUDA, R. Belo Horizonte e La Plata: cidades-capitais da modernidade latino-americana no final do século XIX. In: **Revista de História Comparada**, v.6, n.1, p.85-123, 2012.

ARRAIS, C. A. Belo Horizonte, a La Plata brasileira: entre a política e o urbanismo moderno. **Revista UFG**, v. 11, n. 6, p.63-76, 2017.

CASTILHO, D. **Modernização Territorial e Redes Técnicas em Goiás**. Goiânia: Editora UFG, 2016.

HORN, G. B.; GERMINARI, G. D. **Ensino de história e seu currículo: teoria e método**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2010.

MARINHO, C. **Metrópole**. Goiânia: Descubra, 2005.

MENEZES, A. M. G.; et al. **Goianésia: seu povo, sua história**. Goianésia: Gráfica Tânia, 2000.

MELO, M.L. **A história de Goianésia**. Goiânia: Ed. Gráfica O Popular, 1981.

PEIXOTO, A.J. **A história de amizade, de companheirismo e de confiança entre Laurentino Martins Rodrigues (pai), fundador de Goianésia, e João Martins Rodrigues (filho)**. Goiânia/Kelps, 2021.

VICENTINI, A. **Tal Sertão, Qual Cerrado?** Goiânia: Cegraf/UFG, 2016.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E COMO PROMOVÊ-LOS

Bruna Danielle Cândido Bernardo

Universidade Estadual de Goiás

Juliana Luíza Moreira Del Fiacco

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Cada vez mais empresas e organizações estão se adaptando aos novos modelos de desenvolvimento de pessoas. Atualmente o principal objetivo das organizações é investir no crescimento de seus colaboradores. Ao pensar no contexto de um ambiente saudável e que estimule a participação e o bem estar, este trabalho teve como objetivo buscar de forma eletrônica artigos que demonstram as práticas que abordem o treinamento e o desenvolvimento de pessoas em organizações. Para guiar esta revisão interativa, formulou-se a seguinte questão: Qual a importância e como promover o treinamento e o desenvolvimento de pessoas? Para a seleção dos artigos foram utilizadas duas bases de dados, a saber: SCIELO (Scientific Electronic Library Online), Portal Periódico Capes e o Google Scholar. Conclui-se que, muitos fatores contribuem para que a gestão de pessoas seja capaz de atrair e reter talentos, além do salário, benefícios e eventuais bônus. Autonomia, evolução pessoal e profissional e senso de integração e cumprimento de seu objetivo são muito importantes.

Palavras-chave: Treinamento, desenvolvimento, gestão de pessoas, empresas e organizações.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais empresas e organizações estão se adaptando aos novos modelos de desenvolvimento de pessoas. Atualmente, o principal objetivo das organizações é investir no crescimento de seus colaboradores. Tais investimentos não estão mais voltados para modelos antigos de desenvolvimento. O mundo se modernizou e com isso se faz necessário transformar o ambiente de trabalho em um local saudável que seja capaz de potencializar as capacidades e habilidades das equipes (ARAÚJO, 2010).

É importante compreender que os processos do Desenvolvimento de Pessoas estão relacionados entre si, caracterizando um conjunto de atividades, num processo contínuo de gestão do desenvolvimento humano. O processo de Desenvolvimento é composto pelo Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa e tem a função de manter e ampliar a qualificação dos

profissionais de uma organização (BAGATTOLI, 2016). O desenvolvimento de pessoas busca ainda, capacitar as pessoas para futuras funções na empresa, fornecendo recursos que deem condições para que seus colaboradores internos obtenham conhecimentos necessários para o futuro cargo e que visem desenvolver a sua carreira e crescimento pessoal.

No Dia Mundial da Saúde Mental, a Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS) lembrou que o conceito de saúde vai além da mera ausência de doenças — só é possível ter saúde quando há completo bem-estar físico, mental e social. Segundo a OPAS/OMS, diversos fatores podem colocar em risco a saúde mental dos indivíduos, entre eles, um ambiente de trabalho improdutivo. Este conceito passou a fazer parte dos novos modelos de desenvolvimento de pessoas. Estratégias são desenvolvidas para que mais empresas sejam capazes de estimular o bem-estar e a criatividade de seus empregados, pautados na premissa de que, pessoas produtivas geram profissionais produtivos (LUCAS, 2014).

Pensando no contexto de um ambiente saudável e que estimule a participação e o bem estar, a atividade de pesquisa teve como objetivo buscar de forma eletrônica, artigos que estudem as práticas que abordem o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, nas organizações, voltados para a qualidade de vida, bem estar e estratégias inovadoras que promovam não só o seu crescimento pessoal, mas também o profissional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um seguimento atribuído à área de gestão de pessoas que, quando devidamente planejado, apresenta significativas contribuições para garantir a consolidação de diferencial competitivo para uma organização em seu respectivo mercado, ao se apropriar dos talentos manifestos pelos funcionários que aprendem a melhor desempenhar suas tarefas nos contextos de trabalho. A área de gestão de pessoas assume, portanto, considerável responsabilidade por desenvolver estratégias, alinhando a necessidade da empresa às atividades exercidas pelos funcionários (ROBBINS et al., 2010), além de orientar como os gestores podem se apropriar dos talentos e se aprimorar das competências humanas para promoverem melhores desempenhos nas organizações. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e desenvolver ideias, além de manter a organização em progresso, em razão do aprimoramento das competências aplicadas ao trabalho em seus respectivos contextos (CARBONE et al., 2006).

O conceito de trabalho passa por mudanças em ritmo acelerado, devido às exigências e concorrências do mercado estarem mais globalizado. O novo perfil de empresa que vem surgindo exige

uma comunicação direta, rápida e objetiva entre empresa e empregados, fornecedores, educadores e clientes, visto que precisam ser mais ágeis para atender à demanda e atingir metas.

Assim, no cenário atual, o profissional não mais será treinado para exercer uma única função, é necessário que este esteja em constante processo de aprendizagem e acompanhando os avanços tecnológicos e necessidades da empresa, como também, o pedagogo empresarial necessita utilizar das novas tecnologias para aprimorar o desempenho dos treinamentos (SILVA et al., 2018).

Para Chiavenato (2014), o desenvolvimento de pessoas depende de vários fatores, sendo um deles o estilo de gestão, o modelo administrativo das empresas e o tipo de tecnologia utilizada. Além disso, segundo o mesmo autor, esta área pode ainda ser sensível à mentalidade e à cultura ao qual as empresas pertencem. No entanto, estas discussões estão evidenciando organizações de grande porte que possuem outro patamar estrutural de gestão e acesso a bens e serviços que micro e pequenas empresas enfrentam restrições, sejam por questões estruturais ou financeiras (KIM et al., 2018).

Muitas empresas já reconhecem a importância das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, e por isso já contemplam em seu planejamento estratégico a intenção de investir em práticas voltadas a treinar e desenvolver seus colaboradores (TACHIZAWA et al., 2006). No entanto, Guelbert et al (2008), ressaltam que o investimento em treinamento e desenvolvimento ainda está longe do ideal e isto fica evidente quando a organização enfrenta dificuldades financeiras, que a faz reduzir o seu orçamento, relacionado aos recursos humanos e conseqüentemente, práticas de treinamento e desenvolvimento.

Pode-se dizer que a importância do processo de treinamento e desenvolvimento já é reconhecida e reafirmada por um número expressivo de estudiosos, mas na prática, será que as organizações, sobretudo as de pequeno e médio porte, têm conseguido desenvolver ações que reforçam e validam esta ligação entre treinamento e desenvolvimento com os objetivos organizacionais?

Este pensamento corrobora com Pacheco (2005) que descreveu que as pessoas representam o potencial individual e formam o capital intelectual das organizações. E é por meio dos seus talentos que agregam valor a elas, na medida em que são estimuladas e reconhecidas no seu ambiente de trabalho. As organizações precisam adotar práticas favoráveis à criação e ao desenvolvimento do conhecimento, desde que façam sentido para a situação em que a empresa se encontra. A Gestão do Conhecimento é um sistema integrado (FRANÇA, 2007).

Castro e Eboli (2013) ressaltam que a caracterização da educação corporativa é seu vínculo estratégico com a vida da empresa, representada pela capacitação contínua de pessoas para atender as necessidades do mercado, adquirindo diferenciais competitivos, evidencia Ruggiero et al. (2015).

Um dos principais desafios do desenvolvimento de pessoas está vinculado à capacidade de treinar, desenvolver e educar as pessoas, para que tenham as competências necessárias ao cumprimento

das suas funções. O desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento e vai além, busca o autodesenvolvimento dos indivíduos, a aprendizagem, em um processo estruturado e contínuo de crescimento. Na atualidade, as empresas enfrentam obstáculos e desafios constantemente, a concorrência e o mercado de uma forma geral está concorrido e a economia desestabilizada, entre outras adversidades que repercutem no mundo empresarial, podem de certa forma refletir na imagem de uma organização (ABREU, 2006).

3. MÉTODOS

Para a elaboração da presente revisão integrativa, as seguintes etapas foram percorridas: estabelecimento da hipótese e objetivos da revisão; estabelecimentos de critérios de inclusão e exclusão dos artigos (seleção da amostra); definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados; análise dos resultados; discussão e apresentação dos resultados e a última etapa que consistiu na apresentação da revisão.

Para guiar essa revisão teórica formulou-se a seguinte questão científica: Qual a importância e como promover o treinamento e o desenvolvimento de pessoas?

Para a seleção dos artigos foram utilizadas três bases de dados, a saber: SCIELO (Scientific Electronic Library Online), Portal Periódico Capes e o Google Scholar. Dessa forma, procurou-se ampliar o âmbito da pesquisa, minimizando possíveis vieses nessa etapa do processo de elaboração da revisão integrativa.

Os critérios de inclusão dos artigos definidos, inicialmente, para a presente pesquisa foram: artigos publicados em português e inglês, com os resumos disponíveis nas bases de dados selecionadas e no período compreendido entre 2017-2022.

Em virtude das características específicas para o acesso das três bases de dados selecionadas, as estratégias utilizadas para localizar os artigos foram adaptadas para cada uma e baseada em descritores de saúde (Decs.), combinados com os Operadores booleanos "e" e "ou", com base na relevância dos artigos. Os descritores utilizados foram: treinamento, desenvolvimento, gestão de pessoas e organizações, onde a busca foi realizada pelo acesso online, e utilizando os dois critérios de inclusão.

Os artigos selecionados para o estudo foram avaliados tendo como eixo norteador a pergunta, os critérios de inclusão e a relevância com a questão norteadora deste estudo, previamente estabelecidos para manter a coerência na busca dos artigos e evitar possíveis vieses. Foram realizadas leituras completas de cada artigo selecionado, sendo então classificados e analisados quanto ao ano de

publicação e tipo de estudo. E por último, após uma leitura exploratória e abrangente desses artigos foram extraídos os seguintes dados: tipo de estudo e metodologia. Esta categorização resultou em tabelas para uma análise qualitativa, além de discussão da literatura relevante.

Todos os artigos foram organizados e distribuídos em um planilha da Microsoft Excel. Os títulos eram analisados, excluídas as duplicatas e os artigos cujos títulos e objetivos não se enquadravam no estudo, também eram excluídos. Depois da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, a amostra final desta revisão foi finalmente constituída por 10 artigos, conforme fluxograma a seguir:

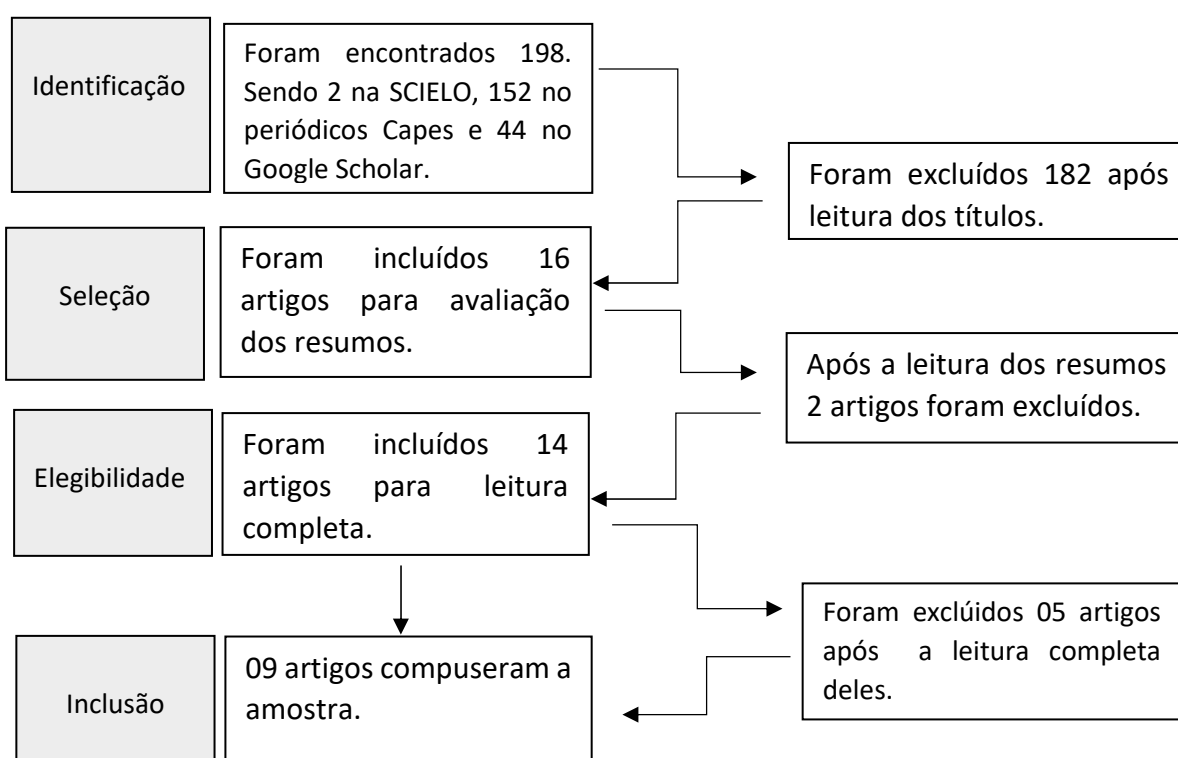


Figura 1. Fluxograma de seleção e filtragem de artigos científicos
Fonte: Bernardo, 2022.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A categorização dos artigos resultou em tabelas para uma análise descritiva, ou seja, qualitativa, além de discussão da literatura relevante. Quanto ao tipo de delineamento dos artigos avaliados, evidenciou-se na amostra: Estudos de caso, estudo qualitativos, descritivos, exploratórios e revisões de práticas (Quadro 1).

Atualmente se está na era da velocidade, modernidade, agilidade, flexibilidade, conectividade e alta produtividade. Aparentemente, algumas empresas pensam que isso não combina com pessoas acima de 60 anos, discriminando esses candidatos no momento da contratação. Além de pré-conceitos e crenças como: são muito lentos, não tem a energia de um jovem; são tradicionais e inflexíveis; não aceitam a liderança de alguém mais jovem; não estão abertos a novas tecnologias, entre outros. Crenças infundadas, pois na prática, a idade não define a capacidade para a pessoa desenvolver um ótimo trabalho. Essas pessoas geralmente possuem experiência, conhecimento técnico e motivação.

De acordo com Miri, (2022) , muitas vezes, o funcionário mais velho é valorizado por ser mais treinado e competente, um exemplo é o que vem ocorrendo nos Estados Unidos, as empresas estão voltando a contratar àqueles que desejam voltar ao mercado de trabalho. Já no Brasil, segundo o G1, portal de notícias da Globo, o número de trabalhadores brasileiros com 70 anos ou mais cresceu mais de 20% em 12 meses. Essas empresas tem demonstrado interesse em trabalhadores mais experientes, que já passaram por vários treinamentos, que conhecem todo o ciclo dos processos dentro das empresas.

As necessidades de treinamento e desenvolvimento são várias nas organizações pesquisadas, mas há diferenças entre as empresas do setor industrial e as do setor de serviços. As indústrias possuem maior necessidade na área de produção, como aliás, era de se esperar; e em serviços, as maiores dificuldades encontram-se preponderantemente em aspectos administrativos como RH (Recursos Humanos) e controle financeiro-contábil. Constatou-se, que boa parte das empresas tomadas como objeto de estudo, disponibilizam recursos para o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, porém alegaram que a principal dificuldade para a aplicação de treinamento era a falta de tempo. Mesmo reconhecendo a flexibilidade proporcionada pela EAD (Educação à Distância), bem como, um custo mais reduzido, muitas das empresas analisadas não disponibilizam recursos materiais e nem incentivam seus funcionários a essa opção de aperfeiçoamento.

A área de RH possui diferentes processos, porém a escolha por estudar o processo de treinamento e desenvolvimento, se justifica pela importância que estes subsistemas vêm assumindo ao longo dos anos. Mas se busca vincular as ações de treinamento e desenvolvimento à estratégia organizacional, ou seja, às metas, às políticas e às ações das empresas, a fim de alcançar resultados eficientes e eficazes. O processo de treinamento e desenvolvimento é de importância, na medida em que contribui para o alcance dos objetivos corporativos, por meio de ações que atendam as necessidades dos clientes internos e externos (SILVA et al., 2021).

Ao abordar a formação pedagógica e as práticas de ensino procurou-se cientificar às atuações profissionais do pedagogo correlacionadas com o âmbito empresarial enfatizando a relevância de seu trabalho na formação profissional do educando, pois sua formação lhe capacita para atuar enquanto gestor em empresas privadas, conhecimento e informação e principalmente relacionadas às pessoas.

Sua habilidade pedagógica lhe possibilita conhecer a realidade, definir metas indicadoras de mudanças, implantação, soluções e avaliar resultados. O pedagogo utiliza-se do método pesquisa-ação, onde possibilita investigar, analisar, identificar o problema e planejar uma ação. Também de uma abordagem qualitativa que se baseia na análise dos dados e resultados quantitativos, quantificando-o e os relacionando a revisão teórica de uma pesquisa em organizações.

Dessa forma, a eficácia do programa de treinamento e desenvolvimento se confirma em decorrência da avaliação de seus resultados. As avaliações têm se fortalecido nas últimas décadas e há comprovação, por meio de evidências empíricas, da eficácia delas nos resultados organizacionais (BARTLS., et al., 2022).

Neste sentido, cabe observar que embora havendo uma distinção entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, um não sobrepõe ao outro em nível de importância, pelo contrário, eles se complementam e contribuem ao preparar o colaborador interno para que possa melhorar seus resultados, aumentar sua produtividade, ampliar sua qualificação e competitividade e conseqüentemente, contribuir para o sucesso da organização (SILVA et al., 2021).

Por fim, decorrente do ocorrido da pandemia de coronavírus, principalmente entre o final do ano de 2020 a início de 2022 (OMS, 2022) torna-se relevante, realizar estudos dessa natureza nesse período, pois os treinamentos e o trabalho remoto aumentaram de forma significativa e tendem a permanecer, além de ter influenciado as relações sociais de um modo geral.

Na página seguinte se tem o quadro 1 que detalha os autores que estudam RH e Gestão de Pessoas, os tipos de pesquisa que usaram, título dos artigos e suas conclusões.

Quadro 1. Detalhes dos autores, suas pesquisas e considerações finais.

| Autor | Tipo de Estudo | Título | Metodologia | Conclusões |
|--|--|---|---|--|
| MIRI, COSTA, GRABOWSKI, BRAGÉ, 2022. | Estudo qualitativo genérico, exploratório | Treinamento e desenvolvimento com foco na gamificação: visão do processo a partir das consultorias brasileiras. | Os dados foram coletados por meio de fontes primárias e secundárias em 5 empresas de consultoria em treinamento e desenvolvimento de pessoas. | Concluíram que o profissional que atua nesta função deve entender as características e necessidades das empresas clientes para colocar em prática o devido planejamento e execução das atividades de treinamento e desenvolvimento com este foco em gamificação ou jogos sérios. |
| BARTELS, ASSIS, SALOMÃO, 2022. | Estudo de caso. | Treinamento e desenvolvimento pela perspectiva dos funcionários: estudo de caso em uma mineradora. | O caráter descritivo e exploratório deste estudo de caso consistiu na aplicação de um questionário, respondido por 127 funcionários de uma empresa de mineração. | Valorizar o capital humano é fundamental aos negócios, visto que talentos são as principais fontes de vantagens competitivas às organizações. |
| SILVA, DAVID, SANTOS, 2021. | Estudo quali-quantitativo Bibliográfico. | Treinamento e desenvolvimento com pessoas com mais de 60 anos no mercado de trabalho. | Buscou-se averiguar o nível de engajamento e comprometimento dos profissionais de Recursos Humanos em ofertar treinamento para os seus funcionários e a situação dos colaboradores com mais de 60 anos de idade. O tipo de amostragem foi o não probabilístico, estratificada, garantindo segurança sobre a análise, abrangendo como público alvo ações e vantagens baseadas no treinamento e desenvolvimento de profissionais na terceira idade. | Embora as empresas busquem incluir em seu quadro de funcionários profissionais na terceira idade por conta de suas experiências profissionais, comprometimento com a função e conhecimento, ainda assim, a maior parte deles, afirma que o treinamento e desenvolvimento voltado a este público deixa muito a desejar, e que embora tenha sido apresentado uma descrença na eficácia dos treinamentos ofertados por parte dos profissionais de recursos humanos e que não há favoritismos quando se trata de faixa etária, entre os profissionais na terceira idade. |
| FRIEDRICH, ALBARELLO, SANTOS, HEIN, 2021 | Pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. | Influência do Treinamento Presencial e à Distância (EAD) sobre o Desempenho Individual dos Gestores. | Utilizou-se análise de multicritério e TOPSIS para determinar os pesos de cada indicador de resultado individual e ranqueou o desempenho dos testes medidos e medidos linearmente para identificar os efeitos de cada modalidade de desempenho. | Pode-se inferir também que, apesar de inúmeras vantagens existentes na adoção de cursos e treinamentos na modalidade a distância pelas universidades corporativas, principalmente financeiras e espaço-temporais, nem sempre essa modalidade apresenta resultados positivos sobre o desempenho individual de gestores. |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|---|---|
| SILVA, SOUZA, 2018. | Utiliza-se da pesquisa-ação como metodologia | Atuação do pedagogo na empresa: uma intervenção pedagógica na área de treinamento de novos funcionários. | Adota como técnica de análise um questionário quantitativo aplicado ao educando, com o objetivo de avaliar o treinamento oferecido pela pedagoga. | Os resultados foram positivos e o processo de intervenção resultou em uma metodologia de ensino que contribuiu para a formação de empregados que passaram a se adaptar rapidamente ao ambiente de trabalho e ao exercício de suas funções. |
| GIL, HOECKESFELD, PEREIRA, 2020. | Pesquisa qualitativa e descritiva | Treinamento e Desenvolvimento sob a ótica dos gestores: um estudo de caso no ramo alimentício | O instrumento para coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada aplicada com gestores da área de Recursos Humanos (RH), além de documentos disponibilizados pela empresa. Para análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo com categorização temática. | Concluiu-se que, a importância de se pensar em ações de T&D de forma integrada com a Educação Corporativa, com o propósito de possibilitar aos colaboradores internos o seu desenvolvimento, além de, atender as necessidades estratégicas e operacionais da organização. |
| PEREIRA BASTOS CUNHA MARIOT, 2018. | Estudo de caso qualitativo de natureza exploratória-descritiva | Treinamento e desenvolvimento | A coleta de dados contemplou a observação de documentos da empresa e a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores, sendo os dados analisados por meio da técnica análise de conteúdo. | De modo a ampliar e garantir um levantamento mais assertivo das necessidades, a empresa-alvo deste estudo poderá fazer uso de observações, entrevistas com colaboradores, reuniões interdepartamentais, pesquisa de clima, entrevista de desligamento, queixa de clientes, relatório pós-treinamento, entre outras situações. |
| NUNES, SILVA, 2018. | O estudo é descritivo e com abordagem qualitativa dos dados | Ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal com foco na internacionalização: um estudo nas universidades públicas federais brasileiras | Foi realizado por meio de um questionário enviado por e-mail, no período de julho a dezembro de 2016, através do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) às 63 Universidades Públicas Federais Brasileiras. Após coletados os dados, foram classificadas de acordo com o modelo de categorias de desenvolvimento de <i>staff</i> de Rudzki (1998). | Concluiu-se que são diversas as ações que as universidades pesquisadas desenvolvem acerca de ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas, contudo tais ações são praticadas por um número reduzido de universidades e que o referido modelo deve ser atualizado. |

| | | | | |
|--------------------|--|--|--|---|
| SILVA, ROSA, 2019. | Revisão bibliográfica e estudo de caso | A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa KL embalagens – São João Batista – SC. | Utilizou-se de questionários como instrumento de coleta de dados e da planilha de mapeamento de competências. Os resultados evidenciaram que as competências mais vulneráveis foram à agilidade, capacidade visual e espacial, concentração, iniciativa, memorização, paciência e velocidade de execução das tarefas. Também foi possível evidenciar que os cargos cartonageiro a mão e serviços gerais apresentaram desempenho abaixo do esperado, seguidos por impressor flexográfico e auxiliar administrativo. | Concluiu-se que Com as vulnerabilidades comportamentais e técnicas avaliadas foi possível sugerir ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), visando adaptar os empregados às suas funções, atendendo às necessidades da empresa, impactando assim, no crescimento profissional. |
|--------------------|--|--|--|---|

Fonte: BERNARDO, 2022

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve por finalidade investigar a importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Nesta perspectiva, adotou-se como bases referenciais o conceito, junto com suas concepções teóricas e filosóficas sobre métodos de Gestão Estratégica de Pessoas. Os estudos bibliográficos foram uma contribuição para expansão das ideias na discussão do tema proposto. Após reconhecer a importância de promover o desenvolvimento de organizações, atuação profissional multe empresarial, infere-se sua acuidade na investigação de estudos sobre o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Conclui-se que, muitos fatores contribuem para que a Gestão de Pessoas seja capaz de atrair e reter talentos, valorizar os salários, benefícios e eventuais bônus. Autonomia, evolução pessoal, profissional, senso de integração e cumprimento de seu objetivo são fatores que aumentam a satisfação humana. Desta maneira, quando empresas decidem investir de forma efetiva para um bom Desenvolvimento de Pessoas, essas estratégias que se voltam para objetivos relacionados à saúde e bem estar dos seus colaboradores, reconhecem suas necessidades, não somente organizacionais, pois, contribuem para que trabalhadores adquiriram novos hábitos, passem a ter um conhecimento maior sobre o seu trabalho, executem com maior qualidade as suas tarefas e os prepararem para ter um crescimento profissional na sua carreira.

6. REFERÊNCIAS

- ABREU, R. C. L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus- Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BARTELS, L. O. V. P.; FAA, A.; AHM, S. Treinamento e Desenvolvimento pela perspectiva dos funcionários: estudo de caso em uma mineradora. **Revista Valore**, v.7, p.118-135, 2022.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **RAE**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GARCIA, L. C. G. de, GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIRARDIO, D. M. **Compartilhamento dos processos de recursos humanos: uma Contribuição para a Gestão do Conhecimento Organizacional**. Florianópolis, 2009. 169 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.
- GUELBERT, M. et al. Treinamento e Desenvolvimento: Mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 28., 2008, Rio de Janeiro, RJ. ENEGEP, 2008. p. 1-14.
- KIM, M.; PAIK, J.; PAIK, J. Fatores que influenciam a capacidade de inovação de pequenas e médias empresas no setor manufatureiro coreano: Facilitadores, barreiras e moderadores. **International Journal of Technology Management**, v.76, n.3-4, p. 214-235, 2018.
- LUCAS, M. **Como potencializar a motivação na vida e no trabalho**. Disponível em: <http://www.escolapsicologia.com/como-potencializar-a-motivacao-na-vida-e-no-trabalho/>.
- OMS. **Organização Mundial da Saúde**, Disponível em <<https://www.who.int/data/gho/publications/world-health-statistics>>, 2022.
- PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RUGGIERO, S. Educação Corporativa: a medida da adequação das universidades corporativas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 2, p. 51-57, 2006.
- SILVA, C. M.; LIMA, T.; SANTOS, E. D. Treinamento e Desenvolvimento para pessoas com mais de 60 anos no mercado de trabalho. **Revista científica da UMC**, v.2, p.2525-5150, 2021.
- SILVA, R. C. L.; SOUZA, W. M. P. Atuação do pedagogo na empresa: uma intervenção pedagógica na área de treinamento de novos funcionários. **Environmental Smoke**, v.1, n.1, p.87-113, 2018.
- TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A., A. M. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELO MUNDO DO TRABALHO (INDÚSTRIA 4.0) CONTEMPLADAS PELO NOVO ENSINO MÉDIO

Elaine Rosa de Oliveira Arruda

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Goncalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Fábio Oscar Lima

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

O presente artigo visa apresentar uma reflexão sobre os caminhos tomados pela legislação educacional no que tange ao “Novo Ensino Médio”, sobretudo a partir Lei 13.415/2017. Faz-se necessário destacar que um caminho sem retorno foi tomado desde a implantação da Revolução Industrial, a qual caminhou a passos largos, e vive a sua quarta fase, denominada de Quarta Revolução Industrial ou Revolução 4.0, ou até mesmo a Indústria 4.0. Neste processo de transformação econômica sempre houve os embates de classes, apontando para coexistência de duas classes, a “dominante” e a “dominada”. Paralelo às transformações do sistema capitalista está a educação, que hora caminha a serviço das “classes dominantes”, hora trabalha, mesmo que seja “utopicamente” contra a dominação. O que “subliminarmente” pauta o discurso sobre as competências exigidas pela indústria 4.0 e tão necessárias para a reforma educacional denominado de “Novo Ensino Médio”? Naturalmente, a educação deve estar vinculada ao mundo do trabalho, porém, sem perder a sua função transformadora e libertadora. Neste processo de reflexão, alguns pontos são dignos de atenção, pois não estaria a proposta de reforma do ensino médio caminhando em direção antagônica aos ideais de uma escola transformadora (Progressista)? Quais são as competências exigidas pelo mundo do trabalho que estão sendo evidenciadas no “Novo Ensino Médio”? E a serviço de quem a lei atua?

Palavras-chave: Competências, Indústria 4.0, ensino médio, mundo do trabalho e capitalismo.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente a Revolução Industrial teve o seu início na Inglaterra, no século XVII, trazendo grandes transformações, na forma de trabalhar, na vida social e principalmente na economia.

Pode se destacar que as principais alterações causadas na sociedade com a implantação da Revolução Industrial estão relacionadas com o aumento das cidades, com o trabalho infantil e feminino, com o surgimento de novas classes sociais (proletariado), com o endurecimento das relações trabalhistas, com o desmoronamento da família patriarcal, com o fortalecimento da burguesia (donos dos meios de produção) e com a alternância do sistema de poder.

Em um processo evolutivo o advento da Revolução passou por algumas fases, denominados de Primeira Revolução, Segunda Revolução, Terceira Revolução e desde o ano de 2011, a Quarta Revolução ou a Indústria 4.0.

Não se pode ignorar que todo o processo histórico foi marcado por lutas de classes tendo uma definição evidente dos papéis, ou seja, a “classe dominante” e a “classe dominada”, e em todo pano de fundo esteve presente o domínio do capitalismo. Não distante desta realidade estão as políticas públicas, as quais vivem expressivamente a serviço da classe dominante. Não diferente da pauta defendida por Karl Marx no seu tempo, a temática natureza e as leis do capitalismo, e a luta de classes pela construção de uma sociedade livre da exploração do homem pelo homem, continua viva e contextual.

A Revolução Industrial tornou-se um demarcador de tempo, pois trouxe muitas transformações e continua se estabelecendo como protagonista. Hoje a Revolução Industrial se define como a “Indústria 4.0”, e já se inicia uma definição de “Indústria 5.0”, e assim continuará no ciclo da história humana, pois sempre haverá transformações, tanto do homem como dos meios de produção.

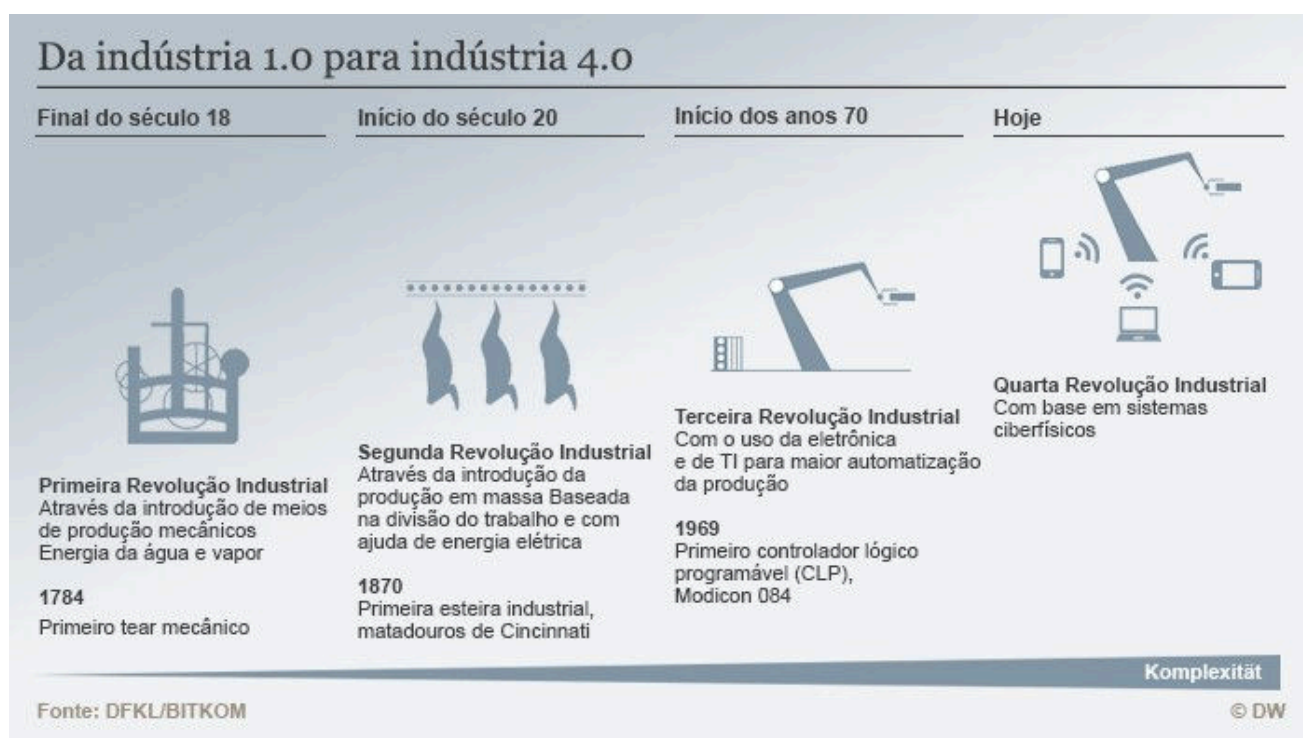


Figura 1. Quadro das revoluções industriais.

Fonte: DW (2016).

Faz-se necessário estabelecer um recorte temporal desta pesquisa, tendo como destaque o período a partir de 1995, período que vai do governo federal de Fernando Henrique Cardoso até o governo de Jair Messias Bolsonaro, no ano de 2022.

Para Hobsbawm (2015, p.308), o período inicial era marcado por ser uma “era de novas fontes de poder (tecnologia, novas matérias-primas, indústrias baseadas em novas ciências); o Brasil experimentava um período da produção de massa (bens não duráveis e duráveis); a economia passava-se da era liberal, na qual pequenas e médias empresas concorrentes tinham seus lucros assegurados, à era pós-liberal, caracterizada pela competitividade internacional intensificada em razão das dificuldades que as empresas (nacionais e estrangeiras) enfrentavam para obterem lucros. E por fim, uma grande mudança na economia mundial.

Neste contexto evolutivo da indústria, naturalmente se requer um novo modelo de colaborador. E qual é o modelo de colaborador que a este novo cenário requer? Quais são as “novas competências” que a indústria 4.0, requer de seus colaboradores? E o que a Educação formal, por meio de suas “políticas públicas” têm respondido diante destas “novas” demandas? E as novas demandas estão a serviço de qual ideologia, e de qual classe social?

Um olhar sobre as transformações econômicas as quais o Brasil passou nas últimas décadas, conduz à percepção do reflexo da economia na educação. Segundo Hobsbawm (1995, p.335), estas transformações, visavam “criar um único mundo sob a hegemonia capitalista”, em que naturalmente o mundo tomou a direção da globalização. E diante deste novo cenário, a partir de 1990, Hobsbawm (1995, p. 22) afirma que:

... as instituições internacionais iniciaram uma jornada de eventos, produção de documentos e oferta para assessoramento de ordem político-pedagógica, indicando a necessidade da reforma dos sistemas educacionais e modelos de capacitação profissional adequados à nova ordem econômica mundial de capacitação profissional, versando os moldes mais modernos do capitalismo.

As principais organizações internacionais a participarem deste movimento de reforma educacional brasileira foram: a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Banco Mundial.

Neste novo modelo vigente, denominado de neoliberalismo, afirma Eisenbach Neto e Campos (2018, p.04, apud SILVA,1994, p.12), que:

... a educação institucionalizada serve aos objetivos estreitos de preparação para o local de trabalho... há a preocupação em tornar as escolas competentes para formarem alunos capazes de enfrentar a competição comercial que caracteriza o mercado de trabalho, além de buscar a inculcação de ideologias novas, sempre orientadas para o progresso do livre mercado, ou seja, um mercado regido pela mínima intervenção do Estado.

Pode se afirmar que as políticas públicas de educação, sempre foram marcadas por defesas de interesses de uma classe em detrimento da outra, assim como na indústria. Na história da educação, o direito à educação pode ser considerado algo novo, principalmente no que refere ao Ensino Médio. Em seu bojo, a Lei 9394/96 de 1996 é a primeira que trata a educação como um direito universal de todos.

Conforme descrito na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — LDB 9304/96, na seção IV, artigo 35, o Ensino Médio é:

“... a etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades: I — a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos; II — a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores; III — o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico; IV — a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Ou seja, o Ensino Médio está, por lei, atrelado ao mundo do trabalho, mesmo que seja como uma preparação básica. Mas, destaca-se ainda que o educando deve ser preparado para continuar aprendendo.

Pode-se afirmar que a busca da resposta desta pesquisa deve permear por dois caminhos distintos, o caminho da indústria e o caminho da educação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a proposta desta pesquisa, é imperioso caminhar por duas áreas essenciais, as quais estão separadas, porém, aliadas entre si, a educação e o mundo do trabalho. À educação, e neste caso especificamente, ao Ensino Médio, coube o papel de uma preparação básica do discente para o mundo do trabalho, e para tal, a esta mesma escola, expresso por meio de políticas públicas, compreender as demandas deste mercado.

Neste processo de refletir sobre a educação nacional brasileira, faz-se necessário examinar documentos legais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96, a Base Nacional Comum Curricular, e a Lei 13.415/2017, que implantou o Novo Ensino Médio, bem como buscar em legislações anteriores que propunham uma reforma na educação brasileira.

Porém, para entender as competências que a reforma da educacional enfatiza, é imprescindível compreender o mercado de trabalho na atualidade, porém, sem esquecer a criticidade necessária neste processo.

2.1. O ENSINO MÉDIO NESTE PROCESSO

O Ensino Médio faz parte da educação básica, que compreende o período que vai desde a creche até completar a conclusão do ensino médio por volta dos dezessete anos. Pode ser ainda definida como os três últimos anos da educação básica. Como afirma Saviani em entrevista a Amorim (2020, p.05), “... é uma educação de caráter desinteressado que, além do conhecimento da natureza e da cultura, envolve as formas estéticas, a apreciação das coisas e das pessoas pelo que elas são em si mesmas, sem outro objetivo senão o de relacionar-se com elas”.

Para compreender a efetivação do compromisso com o mundo do trabalho, faz-se necessário observar, o texto da lei- LDB 9394/96, no Artigo 36º, no que se refere ao currículo do ensino médio:

... I - destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania; II - adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes; III - será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição... § 1º. Os conteúdos, as metodologias e as formas de avaliação serão organizados de tal forma que ao final do ensino médio o educando demonstre: I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna; II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem; III - domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania. § 2º. O ensino médio, atendida a formação geral do educando, poderá prepará-lo para o exercício de profissões técnicas. § 3º. Os cursos do ensino médio terão equivalência legal e habilitarão ao prosseguimento de estudos. § 4º. A preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional, poderão ser desenvolvidas nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional. (LDB 9394/96, ARTIGO 36º)

Esta é uma norma geral apresentada pela legislação quanto ao papel do Ensino Médio. Diante do texto lei que normatiza e orienta o Ensino Médio, pode ser destacado a flexibilidade que ela trouxe.

Um fator importante e digno de ser destacado e afirmado por Florestan Fernandes em um dos documentos do Pacto pelo fortalecimento do Ensino Médio, “é no ensino médio, que reside a dívida maior em relação ao direito social e subjetivo à educação”. Somente em 2009, com a emenda constitucional n.º 59/ 2009, que o Ensino Médio passou a ser obrigatório dos 4 aos 17 anos, ou seja, como fruto dos estudos firmados no Pacto Nacional para o Ensino Médio, o “Ensino Médio” passa a se constituir em direito de todos os jovens de 15 a 17 anos, e assegurou ainda a sua oferta gratuita, inclusive aos que a ela não tiveram acesso na idade própria.

Outro documento que precisa ser destacado é a Base Nacional Comum Curricular –BNCC, conforme definição do MEC- Ministério da Educação (2017, p. 09):

... a Base Nacional Comum Curricular é um documento normativo para as redes de ensino e suas instituições públicas e privadas, referência obrigatória para elaboração dos currículos escolares e propostas pedagógicas para a educação infantil, ensino fundamental e ensino médio no Brasil.

Este documento começou a ser elaborado por especialistas em educação no ano de 2015, diante dos resultados apresentados no desempenho da educação nacional, e o seu texto final foi apresentado em 2018 ao Conselho Nacional de Educação (CNE) sendo a 3ª versão da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do Ensino Médio.

O referido documento visa ser normativo e se justifica como pertinente por contemplar as garantias, o direito à aprendizagem e o desenvolvimento pleno de todos os estudantes em todo território nacional. Seu maior objetivo é a promoção da igualdade no sistema educacional, almejando a construção de uma sociedade mais justa, democrática e inclusiva.

Alguns temas propostos na BNCC, para implantação no Ensino Médio, são descritos assim: a) As Juventudes e o Ensino médio, ou seja, “... a juventude como condição sócio-histórico-cultural de uma categoria de sujeitos que necessita ser considerada em suas múltiplas dimensões...” como apresenta o parecer CNE/CEB n.º 5/2011, ou seja, faz-se necessário pensar estas juventudes da contemporaneidade, como seres plurais e integrais. B) Estudantes como protagonistas de sua própria história; C) Projeto de vida – Como protagonistas que são, devem conseguir projetar os seus estudos, a sua inserção no mundo do trabalho, como também no que concerne às escolhas de uma vida saudável, priorizando valores éticos e sustentáveis. D) As tecnologias digitais e a computação (TDIC), as quais estão presentes no dia a dia dos educandos e educadores.

No entanto, não bastou em legislação da educação para normatizar o Ensino Médio e embasado por um discurso ideológico dominante, que alegava a necessidade de mudanças diante dos resultados apresentados pela educação, surgiu então a Lei 13.415/2017, que criou o Ensino Médio” trazendo algumas mudanças relevantes. Na LDB 9394/96, no Artigo 35º, foram acrescentados os termos que “ao final do ensino médio o educando deveria demonstrar: I - domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna; II - conhecimento das formas contemporâneas de linguagem.”

Normatizou ainda no artigo 36 da LDB 9394/96:

O currículo do ensino médio será composto pela Base Nacional Comum Curricular e por itinerários formativos, que deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares, conforme a relevância para o contexto local e a possibilidade dos sistemas de ensino, a saber: I – linguagens e suas tecnologias; II – matemática e suas tecnologias; III – ciências da natureza e suas tecnologias; IV – ciências humanas e sociais aplicadas; V – formação técnica e profissional.
(LDB 9394/96, art.36)

Uma mudança de destaque diz respeito à educação profissional, previsto no artigo 36ºb, definindo que a educação profissional técnica de nível médio seria desenvolvida nas seguintes formas: “articulada com o ensino médio ou subsequente, em cursos destinados a quem já tenha concluído o ensino médio”.

Lamosa (2020, p. 09), chama a atenção para as questões presentes na Reforma do Ensino Médio, expresso na lei 13.416/17, como um pensamento de imposição das classes dominantes. Segundo a descrição apresentada pelo autor, “há duas frentes de ação da classe dominante na educação brasileira: a frente social-liberal e a frente liberal ultraconservadora” para ele, estas frentes “buscam definir as políticas educacionais e redefinir o papel das escolas brasileiras de acordo com os interesses das frações de classe que compõem ambas as frentes”. O autor cita ainda a “ênfase dada às competências socioemocionais presente em todos os documentos das políticas educacionais recentes em que expressa o desejo empresarial de definir um tipo de trabalhador adaptado às exigências dos atuais padrões de reprodução do capital”.

Também se faz necessário atentar para as questões apresentadas por Frasseto, & Miguel (2022), quanto ao retrocesso proposto pela reforma do ensino médio denominado de “Novo Ensino Médio” como um retorno aos ideais das classes dominantes, expresso na antiga Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 5.692/71, a qual estava a serviço de uma classe determinada, principalmente no que se referia ao ensino médio com três anos profissionalizante. Acrescido ainda à nova roupagem do Ensino Médio está o caráter tecnicista que nova lei trouxe, configurando retrocessos.

A priori, a redação dada ao texto de lei é apresentada como uma contextualização da educação à vida real dos educandos, bem como as exigências que estão presentes na Revolução 4.0.

2.2. A QUARTA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL OU REVOLUÇÃO 4.0

O que é a Revolução 4.0? Em 2011 este termo foi utilizado pela primeira vez, na Feira de Hanover, Alemanha. Ou pode ser chamada também de Renovação tecnológica, em que engloba as inovações tecnológicas, de automação, da tecnologia da informação. Pode se dizer que esta revolução é embasada em sistemas ciber-físicos, na (IOT) Internet das coisas, nanotecnologias, neurotecnologias, robôs, inteligência artificial, biotecnologia, sistemas de armazenamento de energia, drones e impressoras 3D. Trata-se de meios de produção “inteligentes”.

Segundo Hermann, Pentek & Otto (2015) citado pela Revista FIRJAN (2016, p. 09), existem quatro componentes-chave para a formação da Indústria 4.0:

- I) Cyber Physical Systems - CPS, São sistemas que permitem a fusão dos mundos físico e virtual;
 - II) Internet das Coisas (Internet of Things – IoT) É a rede de objetos físicos, sistemas, plataformas e aplicativos com tecnologia embarcada para comunicar, sentir ou interagir com ambientes internos e externos...
 - III) Internet of Services (IoS) Quando a rede da IoT funciona perfeitamente, os dados processados e analisados em conjunto fornecerão um novo patamar de agregação de valor.
- (REVISTA FIRJAN (2016, p. 09))

No Brasil, o termo foi aplicado desde 2016, quando as empresas multinacionais anunciaram investimentos nesta área. Segundo Vian (2019, p.2), alguns desafios foram enfrentados:

“os empresários brasileiros destacam como principais desafios para o avanço da 'Revolução 4.0' é a falta de profissionais preparados para o uso das tecnologias e o desconhecimento sobre todas as competências necessárias para a força de trabalho nesta nova era. Assim, o ponto de atenção mais relevante é a preparação das pessoas para atuarem neste novo ambiente produtivo e competitivo. Este desafio envolve as universidades, empresas, centros de tecnologia, escola técnicas e centros de formação”.

(VIAN, 2019, p.2)

No Brasil, as áreas que mais utilizam a revolução 4.0 são as indústrias automotivas e o agronegócio.

E o que falar sobre as competências exigidas no mundo do trabalho na atualidade?

2.3. DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O que a literatura compreende por competências?

Segundo o dicionário Aurélio online, competência é a capacidade de fazer alguma coisa, é a aptidão, ou capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto.

Para Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 343-344) competências podem ser definido como toda gama de “qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da empresa”, ou seja, é todo o conjunto de contribuição oferecida pelo colaborador para uma melhor produção.

Não há uma definição única para o termo no ambiente corporativo ou empresarial, o fato é que o termo designa a capacidade de oferta de resultados positivos.

Deluiz (2001, p.01) afirma que o tema começou a ser discutido no mundo empresarial dentro de contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de setenta. Esta crise se expressa pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista. O

conceito de competência se estabeleceu, como um novo modelo de gestão deveria ser implantado, nos anos de 1990, e na década que seguiu, com o advento da globalização e da concorrência de mercado.

Segundo Soares e Andrade (2005, p.03), “uma organização ganha vantagens competitivas no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes através das unidades de negócios”. E sendo assim, a prática foi incorporada nas organizações.

No que tange a modelos de gestão administrativa, historicamente, há uma linha que define a gestão por competências, a desenvolvidas por Le Boterf e Zarifian, e de origem Francesa a qual reforça a construção de uma gestão de competência alinhada à estratégia organizacional das empresas, em que se une as competências dos colaboradores com as da empresa. Há também a gestão por competências com referência e uma linha americana, que possuía a intenção de identificar os *gaps*, ou lacunas, para desenvolver um plano de desenvolvimento coletivo ou individual. Neste processo utiliza-se o acrônimo C H A, com o significado de Conhecimento (saber conhecer), Habilidades (Saber fazer) e Atitudes (saber ser), ou seja, estas características são esperadas nos colaboradores.

Para Furquim (2011, p.24), em uma abordagem teórico-científica as competências podem ser classificadas em:

- a) Competências individuais e/ou gerenciais: referem-se aos indivíduos, a entrega é resultante de trabalho individual;
- b) Competências coletivas e/ou grupais: fazem referência ao coletivo, a entrega é resultado de trabalho coletivo;
- c) Competências organizacionais: dizem respeito à estratégia de empresa e são também coletivas.

Aires, Moreira, & Freire (2017, p.11), apresentou um recorte das principais competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0 (Quadro 1).

Quadro 1. Principais competências requeridas dos profissionais da indústria 4.0.

| Autores | Ano | Competências |
|------------------------|------------|--|
| Chen e Zhang | 2015 | Capacidade de colocar os conhecimentos em prática e capacidade de inovar. Conhecimentos: matemática e ciências naturais; conhecimento básico em mecânica; design mecânico, máquinas de fabricação e automação. Habilidades: capacidade de independência; analisar e resolver problemas de engenharia; capacidade de comunicação. Qualidades: personalidade e físico saudáveis; responsabilidade social e moral; espírito de inovação e capacidade de aprendizagem. |
| Gorecky, Khamis e Mura | 2015 | Autores não listam quais competências os trabalhadores da indústria 4.0 precisam desenvolver. |

| | | |
|------------------|------|---|
| Muñoz | 2016 | Autor não lista quais competências os trabalhadores da indústria 4.0 precisam desenvolver. |
| Sorko e Irsa | 2016 | Reproduzir conhecimentos simples. Analisar, avaliar e desenvolver situações com criatividade e inovação. |
| Garbie | 2017 | Capacidades relacionadas a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. |
| Voronina e Moroz | 2017 | Conhecimentos técnicos. Criatividade. Comunicação. |
| CNI | 2016 | Trabalhar em equipes multidisciplinares. Ter elevado nível de conhecimento técnico. Ter capacidade de interação com outras áreas do conhecimento. |
| Deloitte | 2016 | Estudo não lista as competências, mas faz menção a desenvolvimento de competências técnicas (hard skills) e habilidades comportamentais (soft skills). |
| WEF | 2016 | Habilidades cognitivas: flexibilidade cognitiva, criatividade, raciocínio lógico, sensibilidade para problemas, raciocínio matemático e visualização. Habilidades físicas: força física e destreza manual e de precisão. Competências básicas: Competências de conteúdo: aprendizagem ativa, expressão oral, compreensão de leitura, expressão escrita e alfabetização TIC. Competências de processo: escuta ativa, pensamento crítico, monitoramento próprio e dos outros. Competências transversais: Competências sociais: coordenação de equipe, inteligência emocional, negociação, persuasão, orientação de serviço e treinamento de pessoas. Competências sistêmicas: julgamento e tomada de decisão e análise Sistêmica Competência para solucionar problemas complexos: solução de problemas complexos. Competências de Gestão de Recursos: gerenciamento de recursos financeiros, gerenciamento de recursos materiais, gestão de pessoas e gestão do tempo. Competências Técnicas: reparo e manutenção de equipamentos, controle e operação de equipamentos, controle e operação de equipamentos, programação e controle de qualidade. |

Gráfico elaborado por Aires e Freire. Competências dos profissionais da indústria 4.0. Fonte: Aires, Moreira, & Freire (2017).

Especificamente, no momento considerado pós pandêmico ou ainda final de pandemia da Covid 19, segundo Motta (2020) apud Delgado (2021, p.10,11) apresentou dez competências essenciais para o momento, sendo elas:

“... a criatividade, pensamento crítico, gestão de pessoas, flexibilidade cognitiva, inteligência emocional, resolução de problemas, coordenação, capacidade de julgamento, tomada de decisões, negociação e orientação para servir. Dentre as dez a que apresentou maior destaque foi a competência de resolução de problemas...”

Delgado (2021, p.01) também afirma em sua pesquisa que “a pandemia de Covid-19 intensificou o processo de digitalização da economia e alterou drasticamente o mercado de trabalho, amplificou a relevância das competências tanto no momento da seleção e contratação de pessoas quanto na sua manutenção no trabalho”. Ainda afirma que o mercado procura em seus colaboradores o perfil de profissionais que:

“estejam sempre dispostos a se desenvolver profissionalmente e que mostrem interesse de melhoria contínua...”, além da “... capacidade de adaptação a mudanças, com a flexibilidade, a mentalidade empreendedora, as competências de comunicação e relacionamento interpessoal, entre outros aspectos das chamadas soft skills. (DELGADO, 2021, p. 16,17).

Para a educação, conforme definido na BNCC (2018, p.10), competência é “a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.”

Em Perrenoud (2001), o autor define competência como faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para a solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. Mas ele ainda define habilidades relacionadas ao conceito de competência, ou seja, para ele as competências são atributos em que são desenvolvidos ou aperfeiçoados por meio de treinamentos ou pela experiências ao longo da carreira, podem ser adquiridas ou ensinadas com o tempo, enquanto as habilidades são qualidades que um profissional possui naturalmente para desenvolver algo.

Conforme o texto da BNCC, as competências gerais estão descritas no quadro 2.

Quadro 2. Competências gerais do texto da BNCC.

| |
|--|
| <p>1.Conhecimento — Valorizar e utilizar os conhecimentos historicamente construídos sobre o mundo físico, social, cultural e digital para entender e explicar a realidade, continuar aprendendo e colaborar para a construção de uma sociedade justa, democrática e inclusiva.</p> <p>Objetivo: Entender e explicar a realidade, colaborar com a sociedade e continuar a aprender.</p> |
| <p>2.Pensamento Científico, Crítico e Criativo — Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.</p> <p>Objetivo: Investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções.</p> |

| |
|--|
| <p>3.Repertório Cultural — Valorizar e fruir as diversas manifestações artísticas e culturais, das locais às mundiais, e também participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.</p> <p>Objetivo: Fruir e participar de práticas diversificadas da produção artístico-cultural.</p> |
| <p>4.Comunicação — Utilizar diferentes linguagens – verbal (oral ou visual-motora, como Libras, e escrita), corporal, visual, sonora e digital –, bem como conhecimentos das linguagens artística, matemática e científica, para se expressar e partilhar informações, experiências, ideias e sentimentos em diferentes contextos e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.</p> <p>Objetivo: Expressar-se e partilhar informações, sentimentos, ideias, experiências e produzir sentidos que levem ao entendimento mútuo.</p> |
| <p>5.Cultura Digital — Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações, produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva.</p> <p>Objetivo: Comunicar-se, acessar e produzir informações e conhecimento, resolver problemas e exercer protagonismo de autoria.</p> |
| <p>6.Trabalho e Projeto de Vida — Valorizar a diversidade de saberes e vivências culturais e apropriar-se de conhecimentos e experiências que lhe possibilitem entender as relações próprias do mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas ao exercício da cidadania e ao seu projeto de vida, com liberdade, autonomia, consciência crítica e responsabilidade.</p> <p>Objetivo: Entender o mundo do trabalho e fazer escolhas alinhadas à cidadania e ao seu projeto de vida com liberdade, autonomia, criticidade e responsabilidade.</p> |
| <p>7.Argumentação — Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta.</p> <p>Objetivo: Formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns com base em direitos humanos, consciência socioambiental, consumo responsável e ética.</p> |
| <p>8.Autoconhecimento e Autocuidado — Conhecer-se, apreciar-se e cuidar de sua saúde física e emocional, compreendendo-se na diversidade humana e reconhecendo suas emoções e as dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.</p> <p>Objetivo: Cuidar da saúde física e emocional, reconhecendo suas emoções e a dos outros, com autocrítica e capacidade para lidar com elas.</p> |
| <p>9.Empatia e Cooperação — Exercitar a empatia, o diálogo, a resolução de conflitos e a cooperação, fazendo-se respeitar e promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza.</p> <p>Objetivo: Fazer-se respeitar e promover o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade, sem preconceito de qualquer natureza.</p> |
| <p>10.Responsabilidade e Cidadania — Agir pessoal e coletivamente com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência e determinação, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários.</p> <p>Objetivo: Tomar decisões com princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e democráticos.</p> |

Fontes: Texto da terceira versão da BNCC Infantil e Fundamental, MEC, Porvir e Anna Penido, diretora do Instituto Inspirare e integrante do Movimento Pela Base (leitura crítica)

3. MÉTODOS

Esta pesquisa teve como metodologia a pesquisa bibliográfica, seguindo o conceito de Fonseca (2002), segundo o autor a pesquisa bibliográfica é realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A base epistemológica desta pesquisa, é o Materialismo Histórico Dialético, considerando que fundamentada nos ideais de Karl Marx (1818-1883), e assim sendo, como afirma Leite, (2019, p.05) “é um enfoque teórico, metodológico que busca compreender a realidade do mundo a partir das grandes transformações da história e das sociedades humanas”.

Para uma definição, faz necessário destacar a síntese de Leite (2019, p.05), o termo “materialismo” diz respeito à condição material da existência humana, e o termo “histórico” revela a compreensão de que existência do ser humano é condicionada historicamente, e o termo “dialético”, é o movimento da contradição produzida na própria história.

O critério utilizado para a busca da fundamentação teórica foi a pesquisa de termos relacionados ao tema, sendo os principais: Revolução Industrial, Indústria 4.0, legislação educacional atualizada, “Novo Ensino Médio”, Base Nacional Curricular Comum, competência e habilidades, currículo e outros.

Após a busca dos termos, foi realizado uma análise de cada texto e a seleção dos textos que dão fundamentação às respostas inquiridas pela pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante das definições apresentadas no que tange à educação e a Quarta Revolução Industrial, pode-se perceber que cada um possui papéis bem definidos e caminhos a seguir independentes, ou seja, dentro de suas áreas específicas cada uma consegue caminhar sem maiores problemas, exceto quando há uma intersecção de interesses. Este fato pode ser percebido quando por determinações legais uma deve atuar a serviço da outra.

Thompson (1981, p.58), afirma que “qualquer momento histórico é ao mesmo tempo resultado de processos anteriores e um índice da direção de seu fluxo futuro” e no processo histórico, será encontrado um predomínio de uma classe. Ou seja, não se pode falar da educação sem refletir sobre os interesses econômicos, pois as políticas públicas de educação sempre estiveram a serviço da economia. Não se pode conceber a existência de uma história em que apenas uma face da totalidade seja apresentada, pois o ser humano é “integral”, assim como as suas demandas.

Sendo assim, para pensar sobre as competências que o mundo do trabalho exige de seus colaboradores, faz-se necessário pensar a educação e as ideologias que a norteiam a sua prática.

Conforme define a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, a educação formal precisa estar vinculada ao mundo do trabalho, ao passo que o mundo do trabalho necessita de competências de seus colaboradores, e estas são aprendidas e ensinadas, por meio da educação. Ou seja, lembrando o conceito de Perrenoud (2001), em que ele afirma que as competências são aprendidas.

Naturalmente, que quando se fala em aprendizado de competências, não se trata exclusivamente da educação escolar, ou no Ensino Médio, como é o objeto de análise deste estudo, mas se trata também do Ensino Superior, das universidades corporativas e de outras formas de capacitação continuada que sugere a lei da educação, porém, estes não fazem parte do objetivo desta pesquisa.

Faz-se necessário destacar que mesmo após a conclusão das etapas de cursos da educação formal, sempre há lacunas que precisam ser preenchidas por meio de formação acadêmica. E dentro deste contexto, abrem-se novas portas de oferta de formação, principalmente em capacitação corporativa, pois a Indústria 4.0 requer uma mão de obra especializada e colaboradores multivalentes, além das transformações constantes que a tecnologia apresenta no dia a dia.

Dentro deste contexto, é imperioso se ter um olhar reflexivo sobre a educação, e sobretudo se atentar à questão da ideologia, ou seja, o que está nas entrelinhas da Lei n.º 13.415/17? Se comparada com a Lei n.º 5.692/71, a lei que implanta o Novo Ensino Médio, pode-se considerar que houve um retrocesso, pois conforme Barbosa e David (2017, p. 4,5), citando Gustavo Capanema, “a referida lei reforça a dicotomia da escolarização brasileira, pois defende duas distinções elementares: para a elite será oferecido o ensino propedêutico, garantido ao ensino superior, já às classes menos favorecidas ficariam assegurados a educação para o trabalho, via cursos técnicos e auxiliares”.

Fica evidente a presença do tecnicismo em uma nova roupagem, com a denominação de (neo)tecnicismo, o qual se apresenta fortemente na legislação atual e sobretudo no “Novo Ensino Médio” e estas transformações foram envidadas, visando a efetivação das demandas apresentadas na Lei n.º 13.415/17.

Esta concepção tecnicista da educação, sob uma nova roupagem, foi aplicada a todo custo, pois, afinal de contas, o Brasil precisava de uma solução rápida e competitiva para garantir os recursos humanos qualificados para a era da globalização econômica.

É digno de destaque que as transformações, as quais se colhe hoje na legislação do “Novo Ensino Médio”, não tem nada de “novo”, nem mesmo os discursos ideológicos que tentam ser repassados.

Como afirma Silva (2018), sobre as alegações dos objetivos da reforma do “Novo Ensino Médio” 1) tornar o Ensino Médio mais atrativo aos/às jovens, permitindo que estes/as possam escolher itinerários formativos diferenciados; 2) ampliar a oferta de ensino em tempo integral; 3) aumentar o aspecto profissionalizante do ensino médio. Segundo o apresentado pela mesma autora, em análise ao discurso apresentado pelo então presidente da época, as suas palavras se colocavam como um resgate de um empoeirado discurso... e encoberto de velhos propósitos.

No ano de 2018, o governo federal foi substituído, porém, os discursos e as práticas, continuaram. A proposta de Reforma do Novo Ensino Médio passou para a fase de implementação e Silva (2018), afirma que nesse âmbito de muita controvérsia, o governo federal buscou a legitimação da proposta ao investir no aumento de propaganda do governo, no aumento de recursos dedicados às mídias virtuais e no financiamento direto de youtubers adolescentes e discursos falaciosos foram divulgados por meios digitais.

Nesse contexto, o que aparece como “Novo” Ensino Médio começa por se revelar de uma imensa falcatrua que nada mais faz do que implementar perspectivas formativas instrumentais e retrógradas que, em nome de uma certa modernização da relação do aluno com seu aprendizado e com o ambiente de trabalho, reduz as opções formativas oferecidas pela escola básica a elementos puramente técnicos, de baixa complexidade e coerente apenas com uma visão neoliberal de sociedade (CARNIO e NEVES, 2019, p. 2,3).

Os discursos apresentados alegavam a existência de uma liberdade de escolha curricular, que, na prática, configuravam inverdades, ou verdades parciais, pois nos arranjos feitos pelas e para as escolas públicas haviam um “cardápio” ou “uma arquitetura”, limitados de oferta, e que, na prática, se o aluno não conseguisse se deslocar de uma região para a outra, onde havia a oferta de determinados “cursos” a escolha continuava limitada e ainda mais excludente, pois ressuscitavam as barreiras impostas por classes sociais.

Porém, há ainda outro ponto mais criticado pelos especialistas, e diz respeito ao currículo do “Novo Ensino Médio”. Libâneo (2018), afirma que o currículo era norteado pelas sugestões dos organismos internacionais e possuía um caráter instrumental e orientado por resultados imediatistas. Neste processo fica a imposição, e não cumpre o que é ideal como escola. E dentro da proposta orientada por competências o ensino fica a desejar, pois, a averiguação do aprendizado por muitas vezes é realizada por órgãos externos que simplesmente estabelecem a supremacia das competências em detrimento dos conhecimentos, além da utilização de instrumentos que avaliam a qualidade de mercado e não adequadas ao ambiente educacional.

Tão grave quanto o currículo não prescrito ou implícito no discurso, diz respeito ao currículo prescrito. Ou seja, os componentes curriculares, e de modo específico, diz respeito às ciências humanas. Um levantamento histórico remete a questão para outras reformas do passado, pois em períodos em

que a reflexão crítica do educando não era valorizada a iniciativa de eliminá-la do currículo foi evidenciada, como na reforma em que foi instituída a LDB 4.024/61, em que a oferta do componente de Filosofia deixou de ser obrigatória nos currículos escolares. Já na LDB 5.692/71 ela foi excluída oficialmente. Porém, agora na última reforma a iniciativa apresentada encaminha para colocar as ciências humanas em uma posição irrelevante.

Estes indicativos apontam para um retrocesso em relação às outras reformas educacionais, e promove um alerta, pois causa estranheza o uso do termo “novo ensino médio”. Pode-se concluir que em outras reformas, estas medidas já foram implantadas, ou até mesmo pode se afirmar que tentativas foram idealizadas e que não há nada de “novo” neste processo.

Porém, na visão dos reformadores, como afirma Motta e Frigotto (2017, p.07), “a modernização do currículo do Ensino Médio busca alterar o currículo sobrecarregado de disciplinas ‘inúteis’ ou ‘desinteressantes’, ou seja, pouco atraentes aos jovens, justificando a grande evasão nesse nível de escolaridade.

Outro ponto que causa estranheza no “Novo Ensino Médio”, diz respeito a alteração provocada no Art. 61, IV, em que permite a atuação de:

“profissionais com notório saber exclusivamente para atender a formação técnica e profissional e estes profissionais deverão ser reconhecidos pelos respectivos sistemas de ensino, para ministrar conteúdos de áreas afins à sua formação ou experiência profissional, atestados por titulação específica ou prática de ensino em unidades educacionais da rede pública, ou privada, ou das corporações privadas em que tenham atuado”.
(LEI n.º 13.415, DE 2017)

Além de relegar o professor a uma mera posição de repasse de informações, abre assim o espaço ao “senso comum”, pois o notório saber passa a ser valorizado.

Outra abordagem extremamente pertinente, diz respeito especificamente à tecnologia, e digna de uma reflexão. Cabe à escola o papel de preparar o educando, mesmo que seja uma preparação básica, para o mundo do trabalho, e se este mundo do trabalho é marcado pela indústria 4.0, em que a marca decisiva é a tecnologia, como fica o desempenho da escola no caso em específico, o “Ensino Médio,” se esta mesma escola não possui o domínio da tecnologia?

Se comparadas as competências previstas tanto para a indústria 4.0 quanto para a educação, em destaque está a cultura digital. No entanto, a questão se volta a exclusão digital.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021), 7,28 milhões de famílias ainda permaneciam sem conexão à rede em casa. Dentre as causas desta exclusão estão o fato não saber usar a internet (42,2%) e falta de interesse (27,7%), (20%) apontaram motivos financeiros e (14,0%) disseram que o acesso à rede era caro e (6,2%) o alto valor dos equipamentos.

Diante destas abordagens, faz necessário levantar alguns questionamentos. Seria pertinente atribuir à educação o papel de formar competências as quais ela não tem o domínio? Ou, seria a escola tão insuficiente em suas atribuições? Ou seria intencional atribuir à escola uma tarefa que praticamente é impossível a ela, para que assim como há a exclusão econômica e social, haja a repetição excludente também no uso das tecnologias?

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não se consegue compreender radicalmente a história da sociedade contemporânea e, por conseguinte, a história da educação, sem se compreender o movimento do capital. Ou seja, tudo que aqui foi pesquisado, analisado e relatado, diz respeito a sociedade brasileira, principalmente nas últimas décadas, e todos os fatos estão associados às políticas em torno do capitalismo, que refletiram nas políticas educacionais, quer seja da concordância ou discordância dos especialistas, e por isso, pode se alegar que a reforma do “Novo Ensino Médio” foi aplicada embasada no princípio da imposição.

O que pode ser destacado, como fruto de um olhar crítico, está no fato de que as competências preconizadas pelo mundo do trabalho e as competências designadas para o trabalho no ambiente escolar são similares. O que acaba por colocar no centro das atenções o fato da educação seguir uma cartilha neoliberal de educação, sobretudo se analisada a Lei 13.415/2017.

Pode se inferir a existência de um discurso “travestido” neste processo de implantação do “Novo Ensino Médio”, justificando as imposições da classe dominante com um discurso de uma ação de contextualização. Não se pode conceber uma educação desvinculada ao mundo do trabalho, porém não se pode admitir as repetições de exclusão e a dominância de uma classe sobre a outra, principalmente se o lado mais vulnerável perder a sua ferramenta mais forte, “a educação”. Além do discurso cruel veiculado, o de aplicar ao cidadão a culpa do seu próprio fracasso, decorrente de desenvolvimento ou não de suas habilidades e competências.

Diante de tudo o que foi apresentado como conclusão desta pesquisa, mesmo que seja, uma conclusão inicial, pode se entender que há muitas transferências ao “ser”, quer seja “este” como educando, posteriormente como colaborador do mundo do trabalho, ou em uma profundidade maior, como cidadão. Além de destacar a culpabilidade aplicada unicamente e exclusivamente a cada indivíduo, como o responsável pelo seu sucesso ou o seu fracasso, o que pode ser chamado de meritocracia.

6. REFERÊNCIAS

AIRES, R. W.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: Competências Requeridas Aos Profissionais Da Quarta Revolução Industrial. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação Ciki**, 2017.

AMORIM, R.; FERRI, C. Arte e educação integral na concepção histórico-crítica: uma entrevista com Demerval Saviani. **Linhas Críticas**, v. 26, p. e32336, 2020.

AURÉLIO. **Dicionário online**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/competencia/>>, acesso em: 07 dez. 2022.

BARBOSA, A. D.; DAVID, C. M. Lei 5692/71 e 9394/96: O que define o aprender? A normatividade ou o processo? **CAMINE: Caminhos da Educação**, v. 9, n. 2, p. 21-33, 2017.

BNCC. **BNCC**. Disponível em <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf>, acesso em 17 nov. 2022.

CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**. 2. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2007. 974 p.

CARDOSO, M. O. Indústria 4.0: a quarta revolução industrial. Monografia (Especialização em Automação Industrial) - Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

CARNIO, M. P.; NEVES, M. C. D. **O Novo Ensino Médio como ideologia: análise crítica das propagandas do governo federal brasileiro**. Disponível em <<https://abrapecnet.org.br/enpec/xii-enpec/anais/resumos/1/R1437-1.pdf>>, acesso em 05 de dez. 2022.

CHAVES, L. C. **A Revolução Industrial**. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.org/revolucaoindustrial.htm>>, acesso em: 15 nov. 2022.

CORRÊA, G. C. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos do CEPE*, p. 103-116, 2015.

DE JESUS, J. S. Educação 4.0: uma proposta de aprendizagem para o futuro. In: **Anais do Congresso Internacional de Educação e Geotecnologias-CINTERGEO**. 2019. p. 76-80.

DELGADO, D. M.; et al. Competências no trabalho no contexto de pós-pandemia de covid-19: um estudo de conteúdos de vídeos no youtube. In: **Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa**. 2021.

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do Senac**, v. 27, n. 3, p. 12-25, 2001.

DW. **Indústria 4.0: Pesquisa sobre os impactos**. Disponível em: <<http://www.altosestudos.com.br/?p=54908>>, acesso em: 02 set.2022.

EISENBACH NETO, F. J.; CAMPOS, G. R. O Impacto do Neoliberalismo na Educação Brasileira. **Educare – XII Congresso Nacional de Educação**. Paraná, 2018.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). **Indústria 4.0: Panorama da Inovação. 2016**. Disponível em <<https://firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-inovacao/industria-4-0-1.htm>>, acesso em 16 de out. 2022

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRASSETO, D. D. L. P.; MIGUEL, M. E. B. A reforma do ensino médio brasileiro no contexto histórico de aprovação das leis nº 5.692/71 e nº 13.415/17. **Educação em Foco**, v.27, n.1, p.27024-27024, 2022.

FURQUIM, V.D. **O papel das competências organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo**. 2011.

HOBBSAWM, E.J. **A Era do Capital**. 15 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

HOBBSAWM, E.J. **Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/>>, acesso em: 02 de dez. 2022.

LAMOSA, R. **Classe dominante e educação em tempos de pandemia: uma tragédia anunciada**. Editora Terra sem Amos: Parnaíba, 2020. 140p.

LEI 13415/2017. **LEI 13415/2017**. Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13415-16-fevereiro-2017-784336-publicacaooriginal-152003-pl.html>>, acesso em 18 nov. 2022.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação 1996**. Disponível em L9394 <planalto.gov.br>, acesso em: 15 de nov. 2022.

LEITE, E. X. et al. Materialismo histórico dialético: Contribuições para a realização da pesquisa científica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.4, n.11, p. 47-54, 2019.

LIBÂNIO, J. C.; FREITAS, R. A. M. M. **Políticas educacionais neoliberais e escola pública: uma qualidade restrita de educação escolar**. 1ª ed, Goiânia: Editora Espaço Acadêmico, 2018.

MARX, K. **O capital: crítica da economia política: Livro I**; tradução de Reginaldo Santana, 18 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

MOTTA, V. C.; FRIGOTTO, G. Por que a urgência da reforma do ensino médio? Medida Provisória nº 746/2016 (Lei nº 13.415/2017). **Educação & Sociedade**, v. 38, p. 355-372, 2017.

Pacto E. M. **Pacto pela Fortalecimento do Ensino Médio**. Disponível em <https://pactoensinomedio.mec.gov.br/images/pdf/pacto_fort_ensino_medio.pdf>, acesso em: 01 de dez. 2022.

PERRENOUD, P. Dez novas competências para uma nova profissão. **Pátio: Revista Pedagógica**, v.5, n. 17, p. 8-12, 2001.

SACOMANO, J. B.; et al. **Indústria 4.0**. Editora Blucher, 2018.

SAKURAI, R.; ZUCHI, J. D. As Revoluções Industriais até a Indústria 4.0. **Revista Interface Tecnológica**, v.15, n.2, p.480-491, 2018.

SILVA, M. R. A BNCC da reforma do ensino médio: o resgate de um empoeirado discurso. **Educação em Revista**, v. 34, 2018.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. A. R. Gestão por Competências—Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, 2005.

THOMPSON, E. P. A Lógica da história. In: THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VIAN, C. E. F. **O Brasil na revolução 4.0**, disponível em <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinio-cep/pea/o-brasil-na-revolucao-4-0.aspx>>, acesso em 15 de nov, 2022.

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO

Eliene Ferreira da Silva

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Esse trabalho foi desenvolvido a partir de um estudo de caso para abordar o treinamento e desenvolvimento dentro da empresa familiar e qual a sua importância para a organização. A partir desse estudo pode-se entender um pouco mais sobre as características da empresa de tipologia familiar e a sua natureza, podendo também a quem interessar, compreender sobre sua estrutura, vantagens e desvantagens. O principal objetivo desse estudo foi analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa estudada, A metodologia utilizada nesse trabalho foi o estudo de caso, e a coleta dos dados foi realizada através de uma pesquisa semi estruturada com a sócia da empresa estudada, conversas informais com colaboradores e observação in loco. Os resultados da pesquisa revelaram que a gestão de pessoas na empresa Gama Móveis, objeto de estudo, foi moldada conforme os valores e as crenças do seu fundador e que existem melhorias a serem realizadas dentro do setor estratégico da organização. Através de conceitos práticos da empresa pesquisada, e por meio de análises descritivas, foi estudado o modelo de gestão de pessoas e treinamento que a empresa executa atualmente, e analisando a maneira que a empresa atualmente atua, ficou explícito a necessidade de uma nova perspectiva de treinamento para uma gestão estratégica, o que significa incorporar melhores treinamentos para identificar os perfis de colaboradores que sejam compatíveis com a função, afim de desenvolver habilidades que sejam melhores aproveitadas no dia a dia da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar, treinamento, gestão estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Mundialmente as empresas familiares representam uma parcela significativa dentre as organizações ativas, e existem vários requisitos fundamentais para o crescimento desse modelo de organização, dentre os quais se destacam o desenvolvimento e treinamento de pessoas. É notável que dentro das organizações, através da prática de gestão, de treinamentos planejados e avaliação de desempenho, seja possível identificar o perfil de cargo de cada colaborador, assim possibilitando maior

eficácia na execução das tarefas, e é imprescindível o uso de ferramentas para se fazer uma boa gestão empresarial.

Um dos desafios da gestão de pessoas dentro das empresas familiares, é o de unir culturas distintas atuando em conjunto e em harmonia. O papel da gestão de pessoas dentro de qualquer empresa é gerenciar as equipes buscando melhorar relacionamentos e processos internos, para assim trazer bons resultados para a empresa. Nesse modelo de organização é necessário que os gestores se atentem com a valorização humana, pois independentemente dos conflitos existentes, é preciso que os funcionários se sintam importantes e sejam participativos dentro da organização.

Antes, para que as pequenas empresas familiares existissem, bastava apenas o surgimento de alguma oportunidade de pequeno negócio, sem muito planejamento e com poucas pessoas dentro do negócio, porém, atualmente não basta apenas identificar bons nichos de mercado, novos aspectos devem ser incorporados pela administração, mas dentro da empresa familiar, qual a importância do treinamento e desenvolvimento?

Contudo o objetivo desse artigo consiste em analisar de forma específica os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e a importância que eles trazem para o sucesso da empresa familiar pesquisada na cidade de Goianésia-Go. Para o estudo utilizou-se a metodologia de um estudo de caso, a principal técnica utilizada para coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada com uma das sócias da empresa, bem como pesquisas em artigos relacionados ao tema, e os dados dessa pesquisa foram analisados predominantemente de forma qualitativa. Espera-se que esse artigo possa contribuir de maneira geral com o desenvolvimento de empresas familiares, bem como contribuir com o âmbito acadêmico.

O principal resultado alcançado foi identificar através da pesquisa a necessidade que a empresa estudada tem de reestruturar o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, tendo em vista que sendo uma empresa familiar e de pequeno porte, possui uma hierarquia estratificada e fluida, onde as relações funcionais são baseadas na cultura dos proprietários, os quais atuam como presidentes, diretores, e até mesmo como gerentes, e muitas vezes não executam avaliação de desempenho da forma correta, assim não aprimorando o setor operacional da empresa.

Na organização em estudo, os treinamentos não são realizados de forma assertiva, e após a elaboração deste artigo a empresa pode dar continuidade ao estudo, buscando melhorias para o setor de treinamento e desenvolvimento, saindo do modo clássico e executando modelos de treinamentos indoor para que esta consiga melhores resultados e maior permanência de colaboradores, que ao obterem maiores conhecimentos poderão melhorar o seu desenvolvimento dentro da empresa.

O estudo de caso está estruturado em referencial teórico sendo nele abordados os principais temas acerca da empresa familiar em seções sobre gestão de empresas, treinamento, desenvolvimento,

e na sequência foram abordadas as características da empresa estudada, seguido dos resultados desse estudo de caso e por fim as considerações finais.

2. GESTÃO DE EMPRESAS

Atualmente, vários são os impactos que a globalização traz para os setores sociais, econômicos, políticos e ambientais, em outras palavras o cenário atual requer reestruturações e atualizações nos modelos organizacionais, para acompanhar a constante modernidade.

As mudanças são constantes e a disputa pelo mercado é cada dia mais acirrada, também estão dentro desses setores empresas familiares que “se desenvolvem no ambiente onde atuam e também sofrem impactos tendo que se adequar as mudanças” (MACHADO, 2005, P. 317).

De acordo com Padula (2002), a gestão de empresas é definida como o processo de tomada de decisões dentro de uma organização, proporcionando melhor controle das atividades realizadas por determinados grupos de pessoas, contudo a gestão empresarial é um exemplo prático de administração. De acordo com Stoner e Freeman (1999), numa definição mais ampla “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e direcionar os esforços realizados pelos colaboradores da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para atingir os objetivos estabelecidos”.

Já Drucker (2002) utiliza conceitos específicos para tratar da administração, colocando em maior evidencia a definição das estratégias, estabelecimento de metas, desenvolvimento do pessoal, análise de desempenho e a comercialização dos produtos e serviços da empresa.

A gestão de uma empresa, seja familiar ou não, está fundamentada na interação dos processos de planejamento, organização, liderança e controle. Estes devem ser utilizados tanto para a gestão de processos internos quanto para o estudo do ambiente externo da organização.

As práticas de gestão empresarial estão presentes em todos os tipos de organizações. Cada qual apresenta suas peculiaridades, características e modelos, existindo muitas práticas interessantes de serem pesquisadas, assim como a gestão da empresa familiar.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Como se define uma empresa familiar? A resposta é muito simples: Se caracteriza uma empresa familiar o fato de uma ou poucas famílias concentrarem o poder de decisão e o controle da sociedade, independente do porte, da localidade ou setor em que atua. Fica mais fácil identificar uma empresa familiar quando quem controla são sociedades familiares conhecidas, nesse contexto temos muitos exemplos no Brasil, como: Itaú, Votorantim, Natura, Globo, dentre várias outras empresas. A empresa

familiar pode ser caracterizada como uma organização administrada por membros de uma mesma família por um longo período, tendo assim, uma tendência a ser seguida baseando-se nas antigas gerações. (PASSOS et al., 2006).

Oliveira (2010) afirma que existem quatro funções para um resultado positivo de uma empresa familiar, o planejamento, organização, direção e controle. E através disso, deve-se buscar compreender as distinções entre empresa e família, mas nunca as separarem (FLORES, 2001).

Conforme Lodi (1998), a empresa familiar deve fazer um levantamento de suas forças e fraquezas, assim sabendo analisar as áreas com dificuldades e manter crescimento nos pontos de avanço. Outro fator é a delimitação das metas dos membros familiares na empresa, assim explicando os deveres de cada função, deste modo dando sequência a continuidade a uma administração familiar precisa.

As empresas familiares são muito participativas no cenário econômico, e contribuem de maneira significativa com o crescimento das indústrias. Oliveira (2010) diz que a evolução dos mercados e a globalização trazem novos tipos de economias, mas que mantem sua influência forte partindo das empresas familiares.

Há diversos estudos internacionais onde se aborda a importância das empresas familiares no setor econômico. Vidigal (1996) expõe que, nos EUA, cerca de 75% dos empregos, entre 1977 e 1990, foram gerados pelas empresas familiares. A revista americana *Fortune*, por sua vez, revela que as empresas familiares respondem por 30% da lista das 500 maiores empresas do mundo. Casillas, Vazquez e Díaz (2007) consideram, por sua vez, que as empresas familiares constituem a base do tecido empresarial de grande parte da economia do mundo.

Bernhoeft (1987) caracteriza a empresa familiar como “aquela que tem sua origem e sua história ligadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Já Dornelles (1987) aprofunda mais o conceito, afirmando que a empresa é familiar quando está identificada com um grau de parentesco de pelo menos duas gerações e também quando essa ligação resulta numa influência recíproca na cultura geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.

Nesse tipo de empresa a gestão de pessoas tem um papel muito importante para contribuir com a competitividade e o posicionamento da organização no segmento em que atua, um dos principais pontos positivos dentro da empresa familiar é o comprometimento das pessoas através do laço afetivo, pois através desse laço familiar pode se ter uma responsabilidade maior em relação ao rumo do negócio. (BELMONTE; FREITAS, 2013).

“O aspecto ‘familiar’ está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias”, destaca Bernhoeft (1987).

Dentre várias características comuns à gestão da empresa familiar brasileira, podem-se apontar a sucessão e a profissionalização como características principais. Conforme Pádua (1998) a profissionalização acontece quando a organização deixa de ser “negócio de família” e passa a ser uma empresa profissional, onde fica clara a separação entre propriedade e gestão.

2.2. A CULTURA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA FAMILIAR

Quando uma organização é criada, a mesma já traz consigo uma cultura própria vinda da família, seus hábitos, suas crenças, seus princípios e valores. Segundo Bornholdt (2005, p. 20), “[...] a cultura organizacional é formada pela história por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores, pela filosofia da prática das éticas, pelo negócio e suas peculiaridades e pelos rituais e atos pautados e repetitivos”.

Nesse contexto Oliveira (1999, p. 40) afirma que “[...] a cultura organizacional é representada pelo conjunto de crenças, valores e percepções que consolida uma forma de ser da empresa, uma espécie de personalidade empresarial”. Conforme Coker (2009) além das crenças e valores contribuírem para formação da cultura, também contribuem as expressões audíveis e artefatos tradicionais.

Na empresa familiar não pode faltar essa demonstração de identidade, mostrando ao cliente como a empresa funciona e quais são os seus métodos de trabalho. Davel e Colbari (2000) salientam que a cultura organizacional forma alianças entre os colaboradores em torno da identidade da empresa, além dos familiares que estão unidos a uma organização empresarial, os laços familiares na organização afirmam cada vez mais o poder da cultura organizacional na empresa.

A formação da cultura, conforme Mincer (2009), é dada pela constante troca de experiências e pela realização de um aprendizado em comum, principalmente por quem lidera a organização. Esses líderes vão aperfeiçoando e compartilhando seus conhecimentos, passando de um pequeno grupo para um grupo maior de pessoas, assim garantindo que os valores que são intrínsecos sejam continuados.

Os funcionários, juntamente com os familiares da empresa, são os principais disseminadores da cultura organizacional. Conforme Bornholdt (2005, p. 20), “[...] a evolução da cultura organizacional em torno da empresa familiar difere dos indivíduos, ou seja, da individualidade daqueles que a compõem”. No que se refere à evolução da cultura organizacional em uma empresa familiar, entende-se ser necessário contar com a influência de um grande líder.

Conforme destaca Segrè (2009), esse líder deve assumir o poder por um longo período, pois, assim, molda a cultura de acordo com suas preferências e modelo. No entanto, nem todos os novos colaboradores integram a empresa sabendo como funciona sua cultura organizacional. Para isso, torna-

se importante que se ative um processo de educação deste novo colaborador, mostrando a ele os princípios e valores que a empresa preza.

Segundo Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 36), “[...] é preciso uma intensa e, às vezes, prolongada convivência entre os membros da geração precedente e as pessoas que se incorporaram”. A maneira de incluir um novo colaborador na empresa é através de sua convivência com o grupo de colaboradores que já estão na empresa há mais tempo ou, através de treinamentos que abordem o funcionamento e cultura, assim facilitando um maior entendimento dos princípios e valores difundidos pela corporação na sua rotina de trabalho.

Schein (1995) confere a maior importância ao papel dos fundadores da empresa, no processo de moldagem da sua cultura organizacional. Baseado na atitude dos primeiros líderes, que ao desenvolverem métodos próprios de solucionar os problemas da empresa, acabam por atribuir a sua visão de mundo aos demais, e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Nas empresas familiares, a distinção entre o perfil dos fundadores e de seus sucessores apresenta-se como uma questão a ser trabalhada para que ela se prevaleça no mercado. Lodi (1994), Souza (2004), Schein (1995) e Garcia (2005) contribuíram para a avaliação do modelo de gestão e das visões de mercado dos fundadores e de seus herdeiros.

No entanto, para entender e explicar a cultura de uma organização, deve-se ter conhecimento da cultura da sociedade na qual ela pertence, assim como sua trajetória e, principalmente, os valores do seu fundador. Segundo Souza (2004), o fundador de uma empresa pode ser caracterizado como sujeito formado pela sua historicidade, que é representada por sua evolução, pelas experiências imediatas e pela história dentro da sua tradição e cultura.

De acordo com Garcia (2005), os fundadores normalmente são carismáticos, estão sempre ocupados, são intuitivos e emotivos. Lodi (1994) constatou que a principal queixa do fundador está ligada a reação de seus filhos, que muitas vezes não se dedicam à empresa ou ao trabalho, e que não valorizam o que irão herdar da mesma forma que o fundador.

Isso pode explicar a grande fragilidade da personalidade de muitos dos herdeiros sucessores, que nascem predestinados a cuidar da empresa de sua família e seguir aquela cultura organizacional, e muitas vezes sentem que aquilo não é para eles e não atingem os objetivos que lhes foram designados.

No Brasil, conforme Gentil (2003), o processo de sucessão na empresa familiar está mais aplicado na sucessão patrimonial do que a sucessão da gestão – essa última entendida como o instante em que o gestor de um empreendimento transmite a outro o poder que o cargo lhe confere.

Empresas familiares de pequeno e médio porte estão presentes em grande volume na sociedade, podemos observar que nesses modelos de organização quem cuida desde o setor administrativo até o

setor de vendas, muitas vezes é o próprio dono do negócio, alguém muito próximo ou com algum grau de parentesco, principalmente para assumir os cargos de confiança, a diretoria muitas vezes é composta pelos membros da família. Assim, Lévy (2001 apud PAPA, 2008, p. 02) ressalta que “antes se ser um projeto pessoal, a empresa é um projeto de família, cujas relações, atividades e lucros organizam-se em torno dela”.

2.3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Existem vários posicionamentos distintos em relação ao treinamento e ao desenvolvimento, sendo que o desenvolvimento está ligado a ideia de um processo de ensino amplo, mais focado em si próprio, enquanto o treinamento se refere a um processo de aprendizagem específico voltado para a rotina da empresa e o seu foco está no colaborador.

Por mais que o treinamento e desenvolvimento se utilizem de estratégias em comum, eles não têm o mesmo significado, pois “[...] o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médios e longos prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

O treinamento, conforme Chiavenato (2015), é um processo de ensino focado no curto prazo que se aplicado de modo sistemático e em função de objetivos organizacionais pode contribuir para agregar conhecimentos, habilidades e competências pelos contratados. Noé (2015) relata que o treinamento contribui para a vantagem competitiva da empresa uma vez que facilita a melhoria de desempenho dos colaboradores.

De acordo com Marras (2009, p. 145) “O treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. No entanto Marcelo Galvão (2006, p. 44), ainda sobre o mesmo assunto, afirma que o treinamento, assim como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de desenvolvimento do conhecimento aprendido por parte do indivíduo, adquirindo habilidades para que este saiba como se comportar em determinadas situações.

O desenvolvimento de pessoas, conforme Chiavenato (2010, p.410), é um conjunto de vivências, nem sempre relacionadas com a função atual que a pessoa ocupa, mas que promove oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focado no crescimento pessoal do colaborador e objetiva à carreira futura e não somente o presente cargo.

De acordo com Luiz Carvalho (1999, p. 129) o “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”. Por sua vez, Marras (2009, p. 169) conceitua o desenvolvimento de

peças como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas floresçam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Chiavenato (2010) destaca que a aplicação de processos T&D tem o objetivo de melhorar a competência das pessoas e o desempenho da organização, esse processo é desenhado para propiciar habilidades e talentos compatíveis com a função atual. Já o desenvolvimento envolve maior aprendizagem, esta aprendizagem vai além do cargo atual, onde o colaborador é preparado para acompanhar a evolução do mercado e o crescimento da organização a qual está inserido. Luiz Carvalho (1999), sobre o mesmo tema, denota processo de desenvolvimento como a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas a qual está engajada ou desempenhando.

O desenvolvimento de pessoas focaliza, em geral, as funções a serem ocupadas futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Sendo assim, os principais objetivos de quaisquer processos de T&D baseiam-se nas premissas: adaptar as pessoas a cultura; pensar atitudes; desenvolver pessoas; preparação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar das competências humanas; seleção de pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; e reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

O potencial intelectual dos funcionários na empresa familiar precisa ser avaliado e aproveitado para não se perder talentos apenas pelo fato de não ser membro da família, e assim não se identificar ou ser aceito na cultura. É um processo administrativo que exige estrutura organizacional e modelo de gestão flexíveis, capazes de mudar a forma de pensar dos indivíduos, envolvendo, sobretudo, os colaboradores mais antigos (VIDIGAL, 2000; ROCHA, 2002).

2.4. ETAPAS DO TREINAMENTO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e continuado composto por quatro fases: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é a análise das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O roteiro consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à realização e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a análise dos resultados alcançados com o treinamento.

Conforme Chiavenato (2015) o treinamento envolve um processo cíclico seguido de etapas, primeiro se identifica qual a necessidade do treinamento, fazendo um levantamento do que precisa ser melhorado, logo após se planeja qual modelo de treinamento será a melhor opção, assim se executa o e treinamento e avaliando posteriormente os seus resultados.

Conforme pode ser observado abaixo:



Figura 1. Fases do treinamento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015)

Lacerda e Tedesco (2020) são favoráveis a treinamentos abrangentes multidisciplinares, e a tecnologia, que está cada dia mais presente nas rotinas empresariais, pois através da tecnologia avançada se pode garantir inovações às empresas familiares, tanto na melhoria dos processos internos como no modo de comercializar os seus produtos e serviços.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas atualmente têm ganhado cada vez mais relevância nas empresas modernas para proporcionar o alcance de seus objetivos, para Reichel (2008, p. 79): “As competências individuais são a capacidade que cada um deve reunir para realizar um trabalho com sucesso. O modelo de gestão passa a ser voltado para o gerenciamento de pessoas por meio de liderança renovada, impulsionada e com diferencial de um treinador apoiador.”

De acordo com Demo (2005) a organização deve não só treinar, mas também priorizar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador dentro da empresa, para assim melhorar o seu desempenho ao realizar as funções de trabalho. Nos dias de hoje é imprescindível que as empresas tenham vantagens perante seus concorrentes, e a atualização de conhecimento com certeza é uma delas.

Conforme Borges-Andrade e Abbad (1996), uma das características mais importantes do treinamento são o conjunto de esforços empreendidos para desenvolver medidas de avaliação de treinamento. Essas medidas são organizadas em torno de um modelo de cinco níveis de avaliação: “reação”, “aprendizagem”, “comportamento no cargo”, “organização” e “valor final”. Para estudar o desempenho de treinamento, se discute sobre os desafios metodológicos de cada um desses níveis de

avaliação e apresentadas propostas de como os problemas de mensuração têm sido solucionados, com o desenvolvimento de instrumentos e a implementação de estratégias de coleta e análise de dados.

O treinamento é entendido como um esforço despendido pela empresa para propiciar oportunidades de capacitação de seus colaboradores. Ele está tradicionalmente relacionado à identificação e superação de deficiências no desempenho da equipe, preparação do colaborador para novas funções e adaptação da mão de obra à inserção de novas tecnologias no trabalho. O conceito de desenvolvimento é compreendido como conceito mais amplo, incluindo ações organizacionais que estimulam o livre crescimento pessoal de seus membros, que não visam necessariamente a melhoria de desempenhos atuais ou futuros (Nadler, 1984).

Conforme Chiavenato 2010, para se programar o treinamento é necessário que sejam abordados os seguintes questionamentos: Para que treinar? Quando treinar? Onde treinar? Por quem? Em que treinar? Como treinar e quem deve ser treinado? O planejamento de treinamento deve estar relacionado com as necessidades estratégicas da empresa, para assim através do treinamento conseguir melhorar desempenhos e alcançar melhores resultados através do conhecimento.

De acordo com o Sebrae (2019), as empresas familiares correspondem a 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da mão de obra brasileira. O setor de minimercado, ainda segundo o Sebrae (2019) representa 6% do PIB nacional e responde por 35% das vendas do setor supermercadista. Esta pesquisa se justifica pela relevância do setor e também por sua tentativa de contribuir com informações para a capacitação das equipes em curto prazo visando uma melhoria de desempenho.

Para as organizações familiares, principalmente as pequenas, o desenvolvimento da empresa será realizado através de treinamento, fato este que, na visão de Borges e Volta (2020) pode ser comprovado pelo esforço de entidades de apoio e fomento às empresas existentes no Brasil treinando as equipes, em inúmeras áreas de conhecimento, como atualmente faz o Sebrae.

Os gestores das empresas familiares devem constantemente analisar, planejar e aplicar treinamentos de equipe, com o objetivo de acompanhar as mudanças do mercado e melhorar a sua competitividade perante a concorrência. Para Albertin e Guertzenstein (2018), o treinamento capacita o indivíduo e agrega valores de aprendizado, desenvolvendo habilidades e também pode modificar o comportamento através da interação de equipe, assim induzindo os profissionais a colocarem em prática tudo aquilo que eles aprenderam.

3. MÉTODOS

O modelo dessa pesquisa é de abordagem qualitativa com finalidade exploratória e descritiva para configurar a realização de um estudo de caso cujos procedimentos para coleta basearam-se em leituras de artigos relacionados ao tema, entrevista e análises feitas na empresa de estudo, denominada Beta, situada no centro da cidade de Goianésia-Go, na primeira quinzena de setembro de 2022.

A pesquisa foi dividida em duas etapas: primeiro realizou-se um levantamento bibliográfico referente aos temas gestão de pessoas, empresa familiar, e treinamento organizacional e depois foram analisados os dados e observações da empresa estudada. De acordo com Gil (2010), uma pesquisa é baseada em materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será abordado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir diferentes conhecimentos relacionados ao tema principal desta pesquisa.

O sujeito da entrevista semiestruturada foi a sócia proprietária da empresa do comércio varejista, de acordo com o consentimento e autorização da mesma, com isso ficou melhor compreendido como o setor de gestão atua dentro da organização. Sendo a exploração da pesquisa realizada no universo da loja, através da observação do seu funcionamento e da coleta de dados, após análise dos dados, foi realizado um levantamento das necessidades de melhoria que a empresa necessita no que tange a treinamento e desenvolvimento.

4. RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

O objeto de estudo desse artigo foi uma empresa varejista de móveis e eletrodomésticos situada da cidade de Goianésia-Go, neste trabalho denominada como empresa "Beta", esse estudo de caso contribui para a compreensão da importância da gestão e treinamento dentro de uma empresa familiar.

A empresa Beta surgiu no ano de 2012, tendo como proprietários dois irmãos, sendo que um desses irmãos já possuía outra empresa do mesmo segmento, e abriu uma segunda loja com a irmã como sua sócia, essa sócia denominada como sócia A ficou sendo a gestora da loja Beta, onde ela possui 25% da loja, assim sendo ela a responsável pela administração da empresa, desde a contratação até o setor financeiro, e seu irmão o sócio B responsável pelo setor de compras da loja, negociações com fornecedores, e demais responsabilidades no que tange a estoque de mercadorias e assuntos bancários, sendo que ele faz tudo isso diretamente de seu escritório em sua outra loja de móveis instalada na mesma cidade.

A empresa Beta tem como visão ser referência no ramo de comercialização de móveis e eletrodomésticos em todo o vale do São Patrício, sua missão é oferecer ao cliente produtos de boa qualidade que atendam suas necessidades garantindo sua total satisfação, e os valores da empresa são: comprometimento, honestidade e confiança.

Toda a cultura da empresa foi estabelecida pelo sócio B, e desde sua fundação até os dias atuais a rotina e horários de funcionamento da empresa tem sido os mesmos, assim como a forma de funcionamento, os processos internos nunca foram alterados nesses 10 anos de loja.

Levando em consideração a rotina descrita da empresa estudada, foi observado que existe maior foco para o fluxo de caixa e percebe-se que se que a gestão de pessoas não é prioridade dentro da loja, não existindo uma boa avaliação e acompanhamento do desempenho individual, com isso surge bastante dificuldade na formação da equipe na empresa, de acordo com a rotatividade de colaboradores que foi relatada pela sócia A , que explicou que a empresa vem sempre trocando funcionários, principalmente do setor de vendas.

O organograma da empresa foi desenvolvido de acordo com a hierarquia que existe dentro da organização, a qual é controlada pela sócia proprietária A que atua diariamente nas atividades da empresa, onde possui uma gerente de vendas, responsável pelo quadro de vendedoras, e que também participa do gerenciamento do setor de caixa e cadastro da loja, sendo que este é diretamente supervisionado pela sócia proprietária da empresa.

Podemos notar que a estruturação administrativa da empresa é bem simplificada, isso nos mostra que a empresa não possui setores específicos estruturados, como o setor de gestão de pessoas, nota-se que a hierarquia que existe dentro da empresa é de forma tradicional onde as tomadas de decisões partem apenas da diretoria da empresa e são acatadas pelos demais.

De acordo com a entrevista realizada com a sócia A, não há frequência de treinamentos dentro da empresa, os recém-contratados aprendem as tarefas com os mais velhos de casa através de acompanhamento e observação, assim conseguem realizar suas atividades.

Atualmente as contratações vêm sendo realizadas pela sócia proprietária da empresa de modo tradicional e sem processos seletivos criteriosos para identificação de perfil, o que gera maior índice de *turnover*, proporcionando grandes impactos nos custos da organização, de acordo com informações coletadas através da entrevista, dentro da empresa trabalham oito colaboradores e em média quatro pessoas são contratadas e treinadas por ano no setor de vendas e se desligam da empresa em menos de um ano, conforme gráfico abaixo (Figura 2):

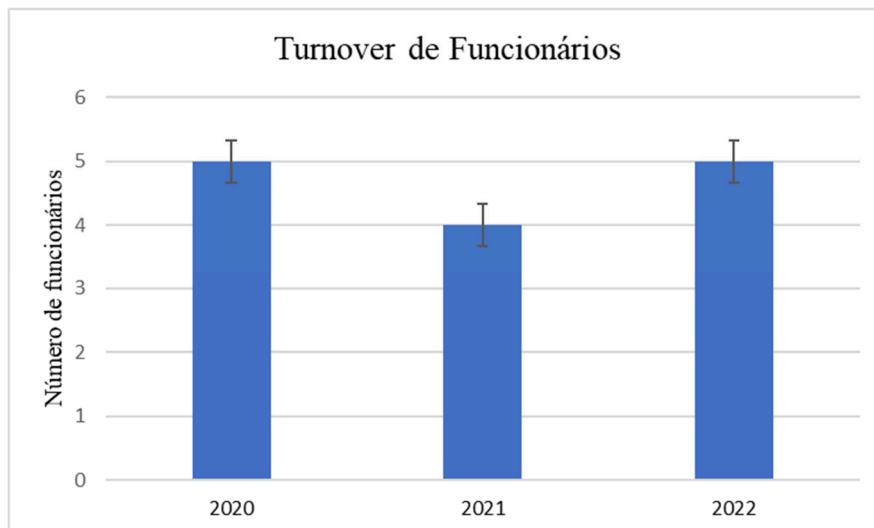


Figura 2. Turnover de funcionários.
Fonte: Eliene Ferreira, 2022.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi referenciado nesse trabalho, é possível ressaltar de modo geral a importância do treinamento e desenvolvimento para gerar aprendizado e melhorar a interação entre os colaboradores dentro das organizações, ficou entendido que o treinamento e desenvolvimento é imprescindível para aumentar o conhecimento do funcionário para que este possa oferecer melhores resultados.

Nesse contexto observamos que dentro da empresa estudada há a necessidade de reestruturação da gestão de pessoas para melhorar as atividades de treinamento e desenvolvimento, para reduzir a rotatividade de funcionários, também se evidencia que a empresa estudada precisa planejar os processos de seleção de forma mais direcionada e eficiente, além de elaborar planos de avaliação de desempenho, a empresa necessita de projetos de desenvolvimento para motivar e fidelizar os funcionários, se faz necessário a implementação de treinamentos mensais na empresa, assim melhorando a capacitação e motivação do colaborador.

Seguindo o foco de treinamento é preciso a flexibilização da empresa pesquisada, no que se refere a necessidade de acompanhar as práticas de gestão do mercado moderno, pois mesmo o sócio proprietário tendo influência direta na tomada de decisão, é importante buscar novos modelos de gestão estratégica para otimizar as vendas, como por exemplo aderir as práticas de treinamento de motivação, através desse modelo de treinamento, a empresa promove ações que maximizem a motivação no ambiente de trabalho, diminuindo assim, a queda da alta performance entre os colaboradores.

Assim podemos concluir que o setor de treinamento e desenvolvimento quando alinhado com o planejamento estratégico atinge suas funções básicas que alteram comportamentos propiciando o aumento de conhecimento e melhoria de habilidades. A partir desse trabalho poderá ser aplicado modelos de treinamentos institucionais com o intuito de melhorar o desenvolvimento do colaborador e garantir vantagem competitiva à organização.

6. REFERÊNCIAS

ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A Importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar-Joalheria Meridiano Ltda. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 23, p. 40-58, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 31-43, 2002.

BRISTOT, M. **Treinamento e desenvolvimento: um estudo multicaso em três empresas familiares**. 2014. 77 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.

DE FREITAS, E. C.; BARTH, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012.

DE FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. Gestão e sucessão em empresa familiar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 2, n. 1, 2005.

DE LIMA, R.; GONÇALVES, J.C. **A importância do treinamento de pessoas na área da beleza para uma micro empresa familiar**. Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Administração) - Centro Universitário Unifacvest, 2020.

DE MARCHI, M. O.; et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 1, n. 2, p. 29-40, 2013.

DE OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A.C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 3, p. 385-398, 2009.

GILIOLI, R. M.; ZANATTO, T. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. **XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão–Programa de Pós-Graduação em Administração–UCS**, 2017.

GONÇALVES, A. C. P. C. **Os benefícios do treinamento para o desenvolvimento organizacional de uma empresa familiar: um estudo de caso**. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Fatec São Carlos, São Carlos, 2021.

MAIA, T. S. T. Gestão de pessoas: particularidades de empresas familiares. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 3, n. 2, p. 71-85, 2009.

RAMOS, É. N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, p. 433-452, 2010.

SCHNEIDER, C.; NETO, L.M. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa SA* com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 1, p. 89-104, 2006.

GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO EDUCACIONAL

Estefane Barbosa de Faria

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

A gestão de pessoas atualmente busca atender critérios que vão de encontro entre os interesses pessoais com os interesses profissionais, e também no âmbito educacional aponta que um bom salário não é o único benefício que os colaboradores buscam nas organizações, mas uma variedade de ações que mostrem a sua importância e valorizem sua prestação de serviço, a saber: essa gestão vem sendo adotada de maneira linear, processual e eficaz? Este artigo tem como objetivo geral, apresentar conceitos, processos, aplicabilidade e contribuições referentes a gestão de pessoas em organizações educacionais, e objetivos específicos, mostrar o papel da gestão de pessoas no âmbito empresarial associado com o contexto educacional, evidenciar como o desenvolvimento do processo da gestão de pessoas interfere em sua eficácia, e apresentar uma orientação teórico-prático a respeito do tema pesquisado. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo e do tipo exploratória com a aplicação de questionário, e descritiva. Pode-se concluir que a aplicabilidade da gestão de pessoas é capaz de oscilar dependendo do aspecto estudado, mas quando utilizada corretamente, favorece diretamente a organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, eficiência, comunicação.

1. INTRODUÇÃO

Manter-se no mercado competitivo é uma difícil tarefa, visto que muitos buscam inovações e estar antenado às mudanças e transformações é crucial para conservar a permanência nessa instância social. Sendo assim, muitas dessas empresas buscam a valorização do capital humano e intelectual como potencial diferencial, voltando a gestão de pessoas para todos os seus processos sem qualquer fragmentação, visando atender as expectativas organizacionais com as expectativas de seus colaboradores (VIEIRA, 2014).

Tal abordagem foi motivada com o anseio de entender teórico e prática os processos que a gestão de pessoas precisa realizar para conseguir resultados satisfatórios. Compreende-se que no âmbito educacional alguns pontos se sobressaem a outros, devido à variação que essa esfera possui comparadas a outras modalidades de empresas.

Sendo assim, esse processo de gestão realmente acontece de forma linear, atendendo os aspectos que seu contexto almeja e acarretando resultados para as organizações? É o questionamento central que essa pesquisa busca responder através de estudos em variados artigos. Por conseguinte, no decorrer do artigo serão apresentados conceitos que explicam a gestão em sua totalidade, apresentando também o papel que a gestão desempenha e qual a funcionalidade e eficácia que seu uso bem estruturado pode favorecer.

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica como também de campo exploratória com a utilização de questionário, onde os resultados mostraram que a Gestão de Pessoas pode ser trabalhada com mais eficiência, para conseguir equilibrar os resultados em percentuais elevados, evitando a oscilação encontrada na análise.

Esse trabalho se divide em três tópicos gerais, o primeiro trata a respeito do Desenvolvimento do capital humano, intelectual e suas ramificações, o segundo aborda a respeito do comportamento organizacional que integra temas como motivação, liderança e desempenho, o terceiro apresenta uma discussão a respeito da gestão de pessoas no ambiente educacional que traz como enfoque a gestão participativa, a qualidade de vida no trabalho e a importância do trabalho em equipe. Posteriormente será apresentada a metodologia utilizada e a apresentação dos resultados, finalizando com a apresentação das considerações finais e listagem referencial utilizada.

2. DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL

Capital humano considera as habilidades e aprendizados do indivíduo que atua na empresa, e tais habilidades contribuem para resultados lucrativos (SILVA, 2010). O desenvolvimento do capital humano e intelectual bem estruturado e realizado, faz total diferença no mercado de trabalho, assim, a função do ser humano no ambiente organizacional dever ser visto com olhos de valorização e investimento, pois ele é um dos caminhos no qual a organização consegue melhor desempenho e alcance para atingir seus objetivos.

Para Marques (2011) é o capital intelectual que envolve o humano e é a soma do conjunto de habilidades específicas dos colaboradores que juntos concebem valor a empresa, sendo essa contribuição individual desses trabalhadores, resultado de estratégias únicas que serão de grande importância no que refere a concorrência com as demais organizações que estão inseridas no mundo dos negócios.

As empresas que desejam se destacar precisam ter em sua equipe, profissionais com diversas habilidades que consigam sobressair mediante a obstáculos encontrados meio profissional, pois em

meio a globalização, e um mercado totalmente competitivo, tais capacidades são importantes para bons resultados (VANDERLEY, 2001).

Conforme Moraes (2020) é preciso que a empresa valorize seu colaborador, o tratando com o devido valor e respeito a suas vivências e capacidades, compreendendo que o mesmo é uma peça chave importante, que contribui diretamente no processo e oferecimento de trabalho de qualidade aos clientes, para resultados cada vez melhores e mais assertivos.

Com tantas mudanças no meio dos negócios, a tecnologia e informação crescem exponencialmente, e por mais que as empresas façam investimentos em tais tecnologias o diferencial da qualidade no produto final ofertado ao cliente, sempre estará ligado ao capital humano e intelectual, ou seja, a empresa que investir em tecnologias, realizando em conjunto os devidos investimentos no aspecto humano da empresa, terá mais chances de crescimento e destaque (MARQUES, 2011).

Assim, compreendendo a importância e o valor que o capital humano e intelectual pode agregar as empresas, é necessário treinar e desenvolver esses colaboradores, para que a organização não fique estagnada perante ao mercado, mas que ela seja capaz de ser inovadora e estratégica. Para isso acontecer, o processo de treinar e desenvolver pessoas relevante e contribuirá para estimular o intelecto, a produção de conhecimentos e a criatividade dos funcionários.

2.1. PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A gestão de pessoas como processo de busca e retenção talentos bem estruturados, vê pessoas com individualidades, potencialidades, etc., que as diferem umas das outras e usa essas diferenças como recurso para desenvolvimento do sucesso organizacional, objetivando o desenvolver e aperfeiçoar o capital humano dentro das organizações (PEDRO, 2005) que além de agregar pessoas, treina e desenvolve esse pessoal.

Para Da Silva, Clementino e Bittencourt (2012), o processo de treinamento de pessoas está relacionado a ações e intervenções que são realizadas visando um melhor desempenho em determinada tarefa específica, seja ela atual ou futura, destacando ainda que o treinamento é de imprescindível para que haja a observação do desenvolvimento dentro das organizações.

Considerando a mesma linha de pensamento, Da Silva, Clementino e Bittencourt (2012) apontam a gestão de pessoas como ferramenta de aprimoramento contínuo tanto das empresas, quanto dos colaboradores, que atuam como indivíduos proativos desse sistema, sendo esse processo estritamente articulado com o treinamento e desenvolvimento.

Conforme Martins, Ribeiro e Carvalho (2017), desenvolver pessoas é um procedimento de aperfeiçoamento que vai além de repassar informações, englobando o crescimento futuro da pessoa

na organização. Apresentando a gestão de conhecimento como principal diferencial estratégico e competitivo do mercado.

Ademais, treinamento e desenvolvimento se complementam, e que apesar de suas similaridades são métodos diferentes se considerada a perspectiva de tempo que as contemplam. Enquanto o treinamento é um processo a curto prazo, que aperfeiçoa a execução de tarefas, é orientado para o presente e pode ser oferecido de forma coletiva, o desenvolvimento é um processo mais demorado que requer acompanhamento, objetivando o crescimento futuro e pessoal do colaborador aperfeiçoando habilidades técnicas e comportamentais (BAGATTOLI; MÜLLER, 2016).

Sendo assim, as organizações devem estar conscientes da importância da qualificação do capital humano para promoção de seu sucesso estratégico (SANTOS; DE SOUZA, 2009) a saber que T&D estão ligados e que para o desenvolvimento seja concretizado será preciso um treinamento eficiente.

Além disso, os processos de aperfeiçoamento dos colaboradores estão estritamente relacionados ao comportamento organizacional da pessoa, o qual seria um dos diferenciais que corrobora para manutenção e permanência do capital humano nas organizações.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os comportamentos e atitudes e dos indivíduos pode afetar diretamente o mundo organizacional e essas pessoas podem ser estimuladas para aprimorarem seus resultados e aumentar seu rendimento no desempenho de suas funções. Esse comportamento pode ser influenciado por fatores diversos, como personalidade, elementos motivacionais, habilidades influenciadoras de lideranças, dentre outros que podem ser internos ou externos a empresa, conforme discorre Appel e Pucci (2007).

Para Ferreira, Demutti e Gimenez (2010), a Teoria Comportamental explicitada também por Abraham Harold Maslow, hierarquiza as necessidades dos indivíduos e analisa o comportamento individual das pessoas e como elas se esforçam para atingir seus objetivos pessoais e profissionais, destacando necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização em ordem decrescente de urgência, destacadas na imagem a seguir:



Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.
Fonte: Andreasi (2011)

Sendo assim, se as necessidades básicas não forem satisfeitas, os outros níveis hierárquicos não podem ser atingidos. Segundo Santos (2016), o estudo de Maslow é relacionado com a teoria de Frederick Herzberg, que categoriza as necessidades em dois fatores: higiênicos, gerenciados pela empresa ou motivacionais, controlados pelo indivíduo. Enfatizando ainda, que a associação dessas duas abordagens é um diferencial valioso para gestão eficiente de pessoas.

Portanto, o comportamento interno do indivíduo na organização é influenciado pelas motivações pessoais e profissionais que ele recebe visando seus interesses organizacionais estabelecidos, sendo que esse comportamento é explicitado também no desempenho e resultados da empresa, ressaltando ainda que essa motivação pode ser interna ou externa ao ambiente de trabalho (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018).

3.1. MOTIVAÇÃO

Motivação pode ser compreendida como a força que impulsiona o indivíduo a realizar determinada atividade ou tarefa, e dentro das organizações a motivação por muitas vezes pode ser vista como algo que impulsiona o funcionário a trazer bons resultados para a empresa, aspecto que outrora

visto como obrigação, onde falta dessa motivação seria quesito para demissão, sendo assim o medo seria a motivação principal do colaborador (GOMES, 2003).

O modelo motivacional apontado no parágrafo acima, segundo Gomes (2003) discorre que por muitos anos foi adotado pelas empresas e indústrias, sendo um modelo de motivação fundamentado em medo, castigo e punições, adotando o pensamento de que funcionários só seriam produtivos caso fossem totalmente manipulados e controlados.

Para Soviensi e Stigar (2008) o taylorismo trouxe consigo uma ideia mais desenvolvida de motivação, a qual pode acontecer de modo espontâneo, reconhecendo que fatores motivacionais podem acontecer tanto com valorização da dignidade humana, quanto em ações trabalhistas e pessoais que são desenvolvidas, contribuindo positivamente para bons resultados de desempenho, gerando no colaborador um sentimento de entusiasmo que acabará o impulsionando a dar o seu melhor na tarefa que ele precisa realizar (GOMES, 2003).

Indivíduos motivados proporcionam bons resultados para a empresa, gerando aumento da produtividade, maior envolvimento em projetos, mais dedicação para alcançar metas e objetivos individuais e profissionais, maior comprometimento com a empresa, dentre outros benefícios. Além disso, comunicação clara, positiva e eficiente também pode ser considerada como um fator motivacional, onde através dela o colaborador se sente ouvido e compreendido, sendo essa vivência muito ligada a suas necessidades, logo, o mesmo acaba se sentindo motivado a cumprir seus afazeres, e beneficiando a organização (SILVA, 2010).

Para Luiz (2009) uma empresa que não se preocupa com a motivação de seus colaboradores, pode estar se inclinando ao fracasso, pois alguns problemas acabam se tornando evidentes, tais como: a rotatividade de funcionários, alto índice de demissões, queda na produtividade e bons resultados, falta de compromisso e responsabilidade.

É importante ressaltar, que para o fator motivação acontecer dentro da empresa e ser uma ferramenta eficaz, é essencial que a liderança da empresa compreenda a importância do colaborador motivado para resultados cada vez melhores e maiores, o líder bem treinado, saiba exercer seu papel de liderança com maestria fará o diferencial em todo o processo.

3.1.1. Liderança

Tendo em vista que a liderança é crucial no processo de um desenvolvimento organizacional satisfatório, assim segundo Voiglaender e Beiler (2018) para o líder exercer função de inovador e auxiliar de forma eficaz o processo de comunicação entre os colaboradores, ele precisa ser capacitado e conhecer a área em que atua.

Campos (2008) afirma que definir liderança é uma tarefa complexa, e que o conceito mais aceitável para o termo, seria pessoas que exercem influência sobre outras pessoas ou grupos. Para a autora quando se pretende medir uma boa orientação de liderança, se faz necessário observar se as metas e resultados dos orientados estão sendo atingidos, e se os mesmos se encontram motivados para realizarem suas tarefas.

Glenn Rowe (2002) discorre a respeito de três modalidades de liderança, sendo: liderança gerencial, liderança visionária e liderança estratégica.

A liderança gerencial pode ser entendida com a presença de líderes conservadores, que mantem os valores da empresa independente da era vivida pela sociedade, podendo se reduzir como passar do tempo, e acaba se tornando grande responsável pela inibição da inovação e da criatividade, mas, enfatiza que esse modelo quando incorporado a outros, pode beneficiar a empresa. Já a liderança visionária garante viabilidade a longo prazo e para equilíbrio nesse processo, é necessário ser relacionado de forma moderada com a liderança gerencial evitando assim, investimentos arriscados em objetivos que tragam prejuízos. Por último, o autor discorre que a liderança estratégica difere das anteriores e busca de forma coesa a estabilidade financeira em pouco tempo, mantendo a estabilidade atual em níveis satisfatórios (GLENN ROWE, 2002).

O líder que desempenha bem a sua função é considerado parte importante na tomada de decisões, que incluem e abre espaço para posicionamentos e expressão de ideias de todos, além de ser flexível as mudanças se adaptando conforme a realidade da organização e ser atento a ameaças transformando-as em possibilidades (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Segundo Garcia (2017) o líder pode não apresentar conjunto de traços específicos, mas é identificado além do entusiasmo e observação, por meio de duas características: influência e confiança, destacando ainda que liderança não é inata e não pode ser imposta as pessoas, mas pode ser aprendida e desenvolvida por todos através das experiências vividas.

Sendo assim, o líder é essencial para a organização e pode ser ferramenta imprescindível de encorajamento para sua equipe (PEDROSA, 2021), e esse aspecto relacionado com a motivação influenciam diretamente no desempenho dos colaboradores, atuando na performance e nos resultados desses indivíduos.

3.1.2. Desempenho

Para Cameron (1986) desempenho organizacional pode ser considerado como uma construção dos objetivos que a empresa possui. Além disso, Cintra (2012) pontua que o desempenho dependerá do que a organização considera como objetivos e metas a serem alcançadas, assim, os objetivos podem

ser divergentes e possivelmente a definição de desempenho para determinada empresa pode não coincidir com outras.

Santos (2008) discorre que inicialmente o desempenho era tratado apenas como conquistas de metas, mas que atualmente pode ser conceituado como a habilidade que a organização possui em lidar com as demandas que recebe, apresentando ainda em sua investigação que o desempenho possui como indicadores o lucro, o crescimento, a fidelidade de clientes, a fidelidade de funcionários, ambiental e social, evidenciando também que o desempenho é de fato uma construção multidimensional.

Ademais, a eficácia das empresas segundo Cintra (2012) está diretamente ligada a dinâmica em como a organização se preocupa em realizar a junção dos processos, baixos índices de problemas na administração e na produção, bom relacionamento entre toda a equipe e corrente fluída de informações entre todas as partes que compõe a empresa.

Sendo assim a empresa que melhor mostrar e trabalhar seu desempenho e apresentar resultados, sobressairá as demais e conseguirá mais vantagens sobre o mercado que é tão competitivo. Desse modo, percebe-se que o desempenho é uma construção eficiente entre todos da equipe dentro de uma organização, mas é importante ressaltar que além do âmbito empresarial, o desempenho é assunto importante também quando se fala em gestão de pessoas no ambiente educacional, atuando de forma sistematizada e planejada para atingir seus objetivos.

4. GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

A gestão escolar pode se apresentar como ferramenta fundamental para melhoria do trabalho e objetivos docentes, tendo em vista que em muitas situações o gestor terá que enfrentar obstáculos que podem ultrapassar o aspecto administrativo, demandando ações articuladas e conjuntas com orientações e liderança dinâmica para se poder alcançar metas comuns (VIEIRA; BUSSOLOTTI, 2018).

Assim, o gestor deve estipular objetivos reais que possam ser atingidos evitando a frustração em seus colaboradores, capacitar sua equipe favorecendo o trabalho grupal harmônico, e se preocupar com uma comunicação clara e eficaz, enfatizando que todos os integrantes da comunidade são importantes para que o sucesso aconteça (ROCHA; SOARES; SANABIO, 2016).

A gestão escolar deve ter como um de seus princípios básicos a gestão democrática, que apesar de sua amplitude, deve baseada no diálogo, buscando garantir o acesso a todos da instituição em atividades diversas, como planejamento, tomada de decisões, acompanhamento, avaliação, dentre

outros aspectos que fazem parte e colaboram para uma gestão escolar concreta e significativa (SOUZA, 2009).

Sendo assim, é notório que a gestão de pessoas pode ser integrada a qualquer esfera empresarial e em instituições escolares não difere, conseguindo ser mecanismo de junção de esforços para alcance de objetivos traçados, e com isso, não se faz gestão em uma perspectiva democrática sem o estímulo da participação de todos, delegando a devida importância para esse processo.

4.1. GESTÃO PARTICIPATIVA

Gestão participativa pode ser conceituada como a parte democrática que acontece dentro de um processo pedagógico, onde todos que constituem esse processo são reconhecidos dentro dele e interagem de modo responsável e participativo (DE OLIVEIRA; CARNIELI, 2011)

Segundo De Oliveira e Carnieli (2011) dentro da gestão participativa o gestor precisar ter em mente que os bons e relevantes aspectos estão diretamente ligados com o comprometimento de todos da equipe, trabalhando coletivamente para o mesmo bem comum, porém para que isso aconteça da melhor maneira possível dentro do âmbito educacional, a gestão da escola precisa estar apta para aplicar eficazmente as ferramentas que fazem parte da gestão participativa.

De Oliveira e Carnieli (2011) pontuam ainda que existem dois tipos de abordagens quando se trata de gestão educacional, a gestão que se inclina para a administração: desempenho técnico-científica onde a participação da equipe é mais restringida; e desempenho sociocrítica: onde a participação da equipe tem mais notoriedade, e todos conseguem contribuir e participar do processo que envolve as questões voltadas a escola e a comunidade escolar.

O modelo de gestão participativa proporciona o aumento de possibilidades para ampliar a parte criativa da comunidade escolar, ajudando as mesmas a tomar atitudes capazes de promover reflexões perante aos conflitos, desenvolvendo autonomia e diálogo que são ferramentas fundamentais para resolução de problemas (BERALDO; PELOZO, 2007).

Beraldo e Pelozo (2007) apontam que o modelo de gestão participativa é de suma importância, pois acaba atingindo os próprios alunos que estão inseridos na escola, e vale lembrar que um dos propósitos da escola deve ser conduzir o aluno por caminhos que o instigue sempre à democracia. Assim, a democracia acaba levando os indivíduos a terem mais participação nas decisões que serão tomadas e que atingirão a todos, dessa forma, acaba gerando um sentimento de maior responsabilidade e compromisso individual, coletivo e também com a instituição, sendo e sentindo parte importante do processo.

Luck (1998) deixa claro que a participação deve acontecer de modo coletivo e organizado, havendo diálogo, reflexão e compartilhamento de vivências por meio da interação com o modo de organização escolar, e por meio dessas ferramentas todo o grupo seja capaz de resolver os pontos de atenção que serão apresentados pelo próprio grupo nesse modelo de gestão. Em suma, tudo deve acontecer de modo democrático e organizado, o que ajudará na organização da instituição e favorecerá melhores condições para efetivação da qualidade de vida no trabalho dos indivíduos que colaboram com suas prestações de serviços.

4.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conciliar as atividades trabalhistas com as de casa, dos filhos, da família, da vida social e de outras instâncias não são uma tarefa fácil, por isso a qualidade de vida no trabalho deve agir como facilitadora e impulsionadora do bem-estar do profissional, caminhando para o aumento saudável da produtividade. A felicidade é um aspecto almejado na vida, e para isso acontecer é necessário dispor de saúde, autorrealização e satisfação com seu trabalho, sendo esses, parte da conceituação de qualidade de vida (CONTE, 2003).

Para Gordia (2011) a discussão a respeito da qualidade de vida dos indivíduos dentro da organização é uma temática recente e está relacionada a ações que podem influenciar e proporcionar melhores condições de trabalho para seus colaboradores, as quais vão refletir em suas vidas fora da empresa, apontando que o processo de desenvolvimento da QV envolve aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais.

A evolução do conceito a respeito da qualidade de vida vem se modificando ao longo do tempo, e Subtil (2010) discorre que um dos significados aceitos relaciona essa temática a percepção dinâmica e multidimensional que enfatiza como as ações dos indivíduos impacta na sua eficácia no trabalho, que pode ser acentuada com benefícios organizacionais como segurança, recompensas, formação, oportunidade de desenvolvimento, dentre outros, buscando alinhar os interesses da empresa aos dos colaboradores.

Sabendo da importância de obter uma boa QV no trabalho, é importante ressaltar que a falta dela também pode acarretar prejuízos à pessoa, dentre eles o aumento do estresse ocupacional, o qual ocorre com relação direta a estressores no ambiente de trabalho, que provocam reações pouco satisfatórias. Esses estressores podem ser de natureza física (barulho, iluminação, etc.) ou de natureza psicossocial (equipe, função desempenhada, controle no trabalho, etc.), sendo que os indivíduos podem reagir a esses fatores estressantes de modo positivo ou negativo (PASCHOAL, 2004).

Dentre as consequências do estresse ocupacional, deve-se chamar a atenção para a síndrome conhecida como Burnout, desenvolvida por pessoas em funções que prestam assistência, causando esgotamento e exaustão extrema que acabam afetando o desempenho de funções, que muitas vezes são até abandonadas. Sendo oportuno mencionar que a classe trabalhista que apresenta maiores índices para tal síndrome, são profissionais do magistério (LEVY, 2009)

Portanto, desenvolver a QV no ambiente de trabalho é de extrema importância para maximizar resultados e garantir profissionais eficientes sem comprometer a saúde dos mesmos, por isso há a necessidade de um bom gerenciamento, que saiba implementar estratégias que superem as expectativas de seus colaboradores e os motivem a desempenhar suas atividades com satisfação, mediando e valorizando a participação de todos.

4.2.1 Importância do trabalho em equipe

Piancastelli (2000) diz que trabalho em equipe pode ser compreendido como um meio do indivíduo melhorar seu desempenho no trabalho, e ainda pontua que tal assunto tem sido muito mencionado e instigado, e sendo colocado como uma estratégia vantajosa.

Peduzzi (2020) ressalta que para o bom desempenho do trabalho em equipe, é essencial que a comunicação esteja presente em todo o processo, pois por meio dela se faz claro o que necessita de ajustes e melhorias, para que o trabalho aconteça de modo mais eficiente possível, também se faz importante entender que os indivíduos que fazem parte da equipe precisam compreender e reconhecer o trabalho do colega que compõe seu grupo, permitindo assim que cada um possua autonomia e contribua com suas habilidades nas tarefas a serem realizadas.

O trabalho em equipe pode ser definido também como trabalho e interação dos indivíduos de modo colaborativo, e pontua também o diferencial da comunicação sendo parte da qualidade do bom funcionamento e organização entre todos da equipe, e ainda ressalta que o trabalho em equipe é fundamentado pelas relações entre aquelas que fazem parte do grupo seja por interesses, vontades, objetivos, metas e outros. A equipe para que funcione de maneira eficiente, é necessário que todos se juntem a fim de buscarem sempre a eficácia, qualidade, e os bons resultados em conjunto, onde todos os indivíduos da equipe valorizem as habilidades uns dos outros (PEDUZZI, 2016).

Trabalhar em grupo é compreender que as tarefas podem ser realizadas com melhor desempenho, a partir da colaboração de cada um, todo o trabalho se torna mais rico e de melhor qualidade, através das experiências vividas em equipe, um dos resultados de causa e efeito é o próprio desenvolvimento pessoal devido à troca de ideias que existem quando se trabalha de modo coletivo, para Fonseca (2016) trabalho em equipe não é algo fácil, e precisa do envolvimento e vontade de

crescimento de todos que fazem parte do processo, afim de superar obstáculos, atingir metas e objetivos em comum, respeitando as características e habilidades de cada um.

3. MÉTODOS

A metodologia utilizada nessa pesquisa quanto aos fins foi a pesquisa exploratória, descritiva, e quanto aos meios a pesquisa de campo (VERGARA, 2016). A pesquisa de campo realizada em uma instituição de ensino da rede privada do município de Goianésia contou com a participação do corpo docente da empresa, sendo 12 entrevistadas todas do sexo feminino com idades entre 15 e 24 anos, com média de um a cinco anos de experiência na local estudado. A amostra foi definida pelo critério de tipicidade e as entrevistadas se dividem em dois grupos, sendo sete professoras regentes e cinco auxiliares de sala. O questionário aplicado pelo Google Forms foi constituído de dez perguntas com respostas dicotômicas que variavam da seleção muito até a seleção nada, e também perguntas de escala de zero a dez, e todos foram validados para a pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa em questão foi realizada por meio de questionário em uma instituição privada de educação da cidade de Goianésia que oferta ensino para crianças da educação infantil de 4 meses a 6 anos de idade, e contou com a participação de 12 entrevistadas de um total de 15 colaboradoras, todas do sexo feminino, apresentando os seguintes resultados.

A figura 1, diz respeito ao quanto as entrevistadas se sentem importante em seu ambiente de trabalho, e conforme os resultados expostos, 8,3% das entrevistadas apresenta nível quatro de importância, 16,7% apresentam nível oito de importância, 25% apresentam nível nove de importância e 50% apresentam nível dez no quesito de importância. Sendo que essa satisfação apresentada influencia diretamente o bem-estar e produtividade dos colaboradores, quanto maior o sentimento de importância, maior será o desempenho na função exercida (SILVA, 2010).

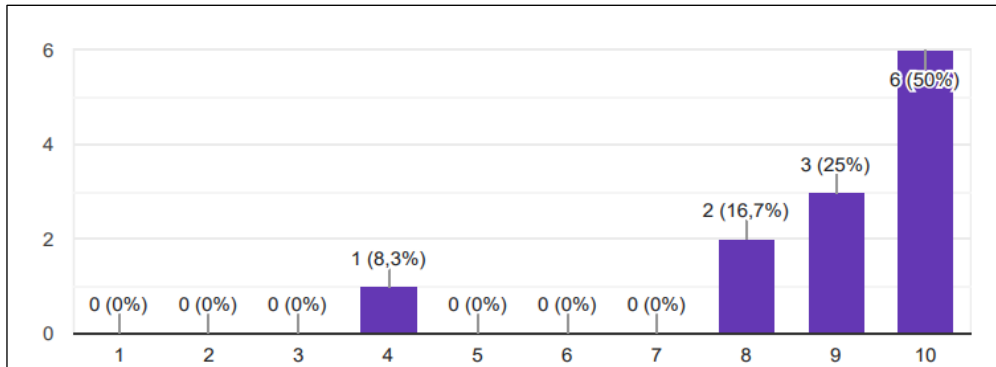


Figura 1. Importância no trabalho.

A figura 2 está relacionado a frequência em que projetos que visam a valorização dos colaboradores são realizados na instituição pesquisada, assim, 50% diz que esses projetos acontecem com bastante frequência, 25% acreditam que acontece com muita frequência, 8,3% acham que acontece pouco e 16,7% demonstram que essa frequência é realizada com pouca ênfase. A frequência de tais projetos reforça a ideia que o capital intelectual da empresa não deve ser tratado como despesa, e que são essas pessoas que vão construir o futuro da organização, além de ser ferramenta de desenvolvimento de criatividade acarretando o diferencial competitivo (MARQUES, 2011).

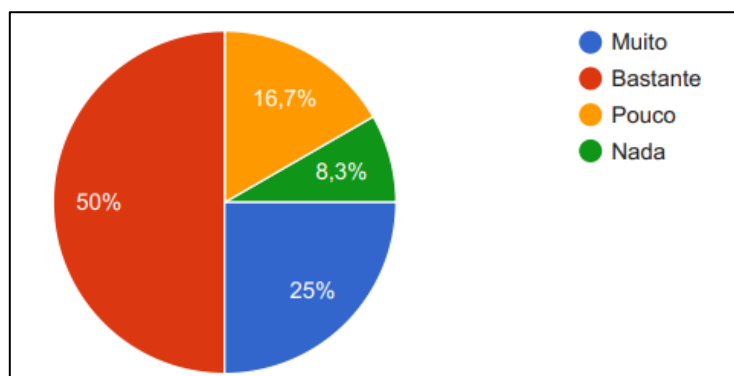


Figura 2. Frequência de projetos.

A figura 3 diz respeito aos resultados dos treinamentos realizados e se os materiais usados nesses treinamentos são eficazes, sendo assim, 41,7% das entrevistadas acreditam que são bastante eficazes, 25% acreditam que os materiais são muito eficazes, 8,3% que são sim, eficazes, 16,7% acham que são pouco eficazes e no quesito nada, não obteve nenhuma seleção. Tais resultados, permite observar que a maioria das entrevistadas acredita nessa eficácia, o que acarreta benefícios para a organização visto que essas intervenções geram conceitos que aumentam o nível de conhecimento, proporcionando o sabendo agir e pensar sobre situações mais amplas e desafiadoras (DA SILVA; CLEMENTINO, BITTENCOURT, 2012)

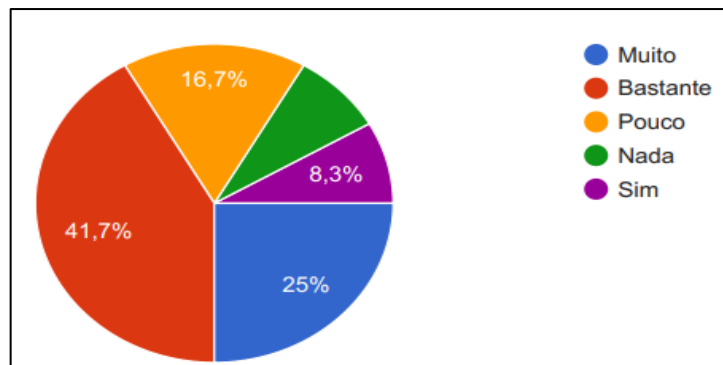


Figura 3. Eficácia nos materiais.

A figura 4 apresenta resultados a respeito dos colaboradores se sentirem parte integrante da empresa o suficiente para visar o desenvolvimento de uma possível carreira futura no local, e conforme os resultados obtidos, 58,3% visam esse desenvolvimento de carreira, 25% acham muito provável esse futuro, 8,3% acham nada provável essa visão futura e o aspecto pouco não teve seleção, a saber da importância de se acrescentar valor aos colaboradores, de maneira contínua e permanente, garantindo mais fidelidade e confiabilidade as pessoas (MARTINS; RIBEIRO, CARVALHO, 2017).

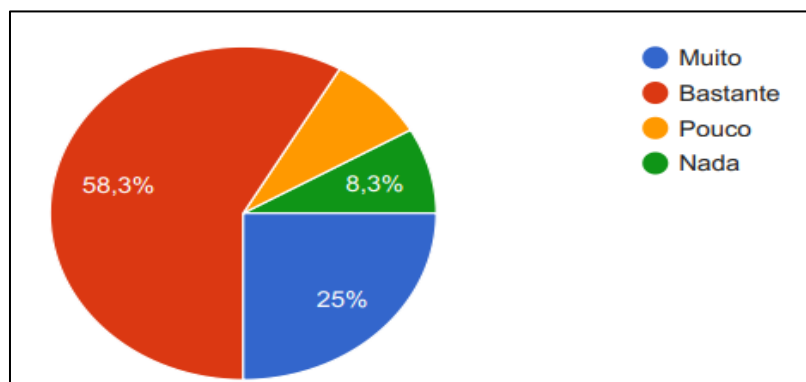


Figura 4. Visão de carreira futura.

A figura 5, mostra o quanto em uma escala de 0 a 10 as colaboradoras se sentem motivadas para desempenhar suas funções, e de acordo com as respostas, 8,3% acredita estar em escala três de motivação, 16,7% estão em escala sete de motivação, 25% em escala oito, mais 25% em escala 9 e os outros 25% mostram escala 10 de motivação para desempenho da função. A motivação advém de variadas maneiras diferentes, e para amenizar a baixa motivação é preciso conhecer a causa dessa insatisfação para assim adotar medidas, e é recomendável que todos os colaboradores estejam em bom nível de motivação, visto que para Gomes e Quellhas (2003) esse é fator primordial para o sucesso da empresa.

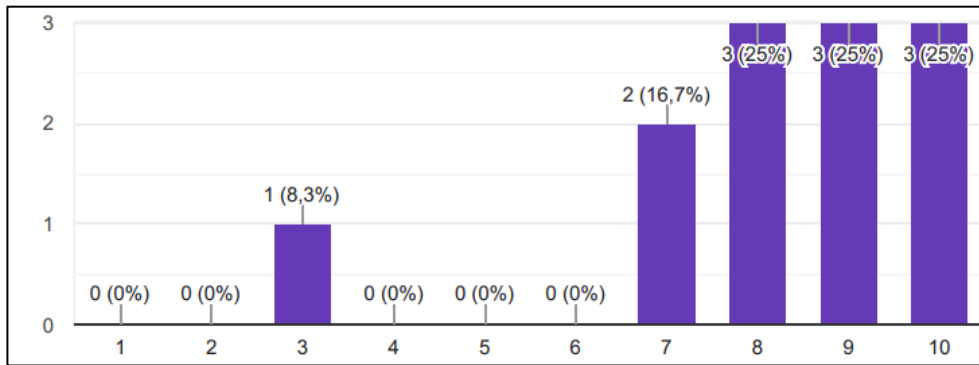


Figura 5. Motivação no trabalho.

A figura 6 apresenta resultados a respeito da maneira em que a comunicação é realizada na instituição pesquisada e se esta, é executada com coerência e respeito, e 50% das entrevistadas acreditam bastante nessa afirmativa, 8,3% mostraram esse quesito como muito praticado, 8,3% acreditam que essa comunicação é nada respeitosa e coerente, e 33,3% afirmam ser pouco respeitosa e coerente. Nesse quesito houve respostas contrárias onde um grande percentual aponta a comunicação como pouco respeitosa e coerente, e Peduzzi (2016) em confronto com esse resultado discorre que o trabalho deve proporcionar desenvolvimento integral do ser humano, que vá além do social para também político, e acrescenta que a comunicação de qualidade possibilita harmonia nas ações entre os profissionais a qual deve ser encorajada para favorecer o compartilhamento de ideias.

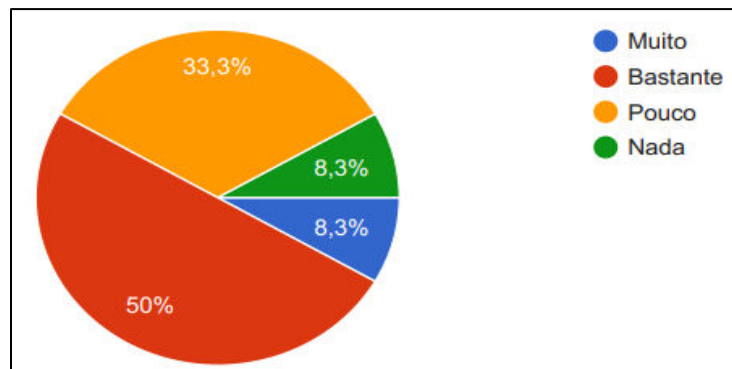


Figura 6. Aspectos comunicativos.

A figura 7 apresenta resultados a respeito do quanto as colaboradas se sentem encorajadas por sua liderança, e 7,7% das entrevistadas se mostraram em escala quatro de encorajamento, 15,4% escala sete, outros 7,7% em escala oito, 38,5% em escala nove e 30,8% em escala máxima se sentem encorajadas pela liderança que possuem. Nesse enfoque houve resultados distribuídos em diferentes percentuais, e buscar melhor equilíbrio é de suma importância, pois a liderança é capaz de influenciar

e apresentar oportunidades de crescimento e desenvolvimento fazendo com que sua equipe lute pelos mesmos objetivos (VOIGTLAENDER; BEILER, WALKOWSKI, 2018).

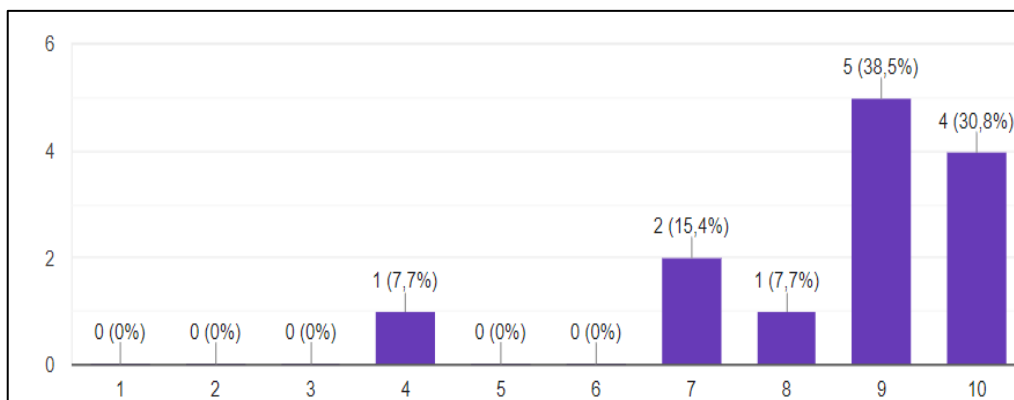


Figura 7. Liderança encorajadora.

A figura 8 está relacionado a participação em decisões e colaboração de ideias junto a gestão, sendo assim, 33,3% se sentem muito participativos, 25% acreditam participar bastante nas decisões, 41,7% acham que participam e colaboram pouco nas decisões de gestão, e nenhuma das entrevistadas julgaram o tópico nada de participação. A maioria das entrevistadas mostrara que participa pouco das decisões, o que afeta diretamente no funcionamento da instituição, tendo em vista que a gestão participativa une e colabora com o processo administrativo-pedagógico, norteando os envolvidos que afetam nos resultados de alcance de objetivos (DE OLIVEIRA BRITO; CARNIELI, 2011).

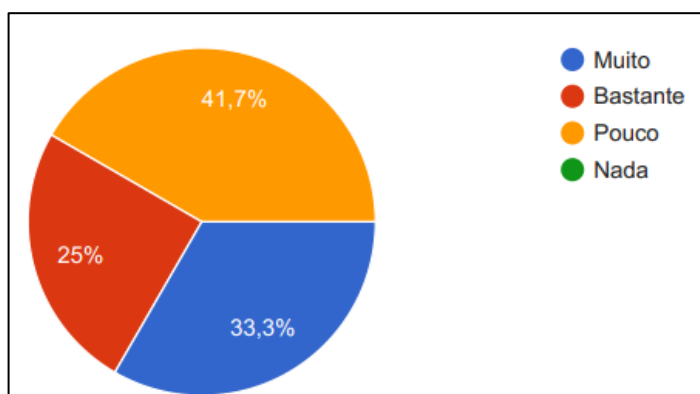


Figura 8. Gestão participativa.

A figura 9 apresenta dados a respeito das entrevistadas conseguirem conciliar as atividades do trabalho com as demais áreas da vida, como social, familiar e pessoal, assim, 41,7% das respostas julgam que conseguem bastante essa conciliação, 25% julgam como muito, 8,4% acredita que consegue sim, 25% mostram que essa harmonização pouco acontece, e não se teve votos no aspecto nada. A

respeito disso, Conte (2003) discorre, a saber que a busca pela felicidade que todos buscam dependem da satisfação no trabalho e consigo próprio, garantindo qualidade de vida na conciliação dos interesses pessoais aos interesses profissionais.

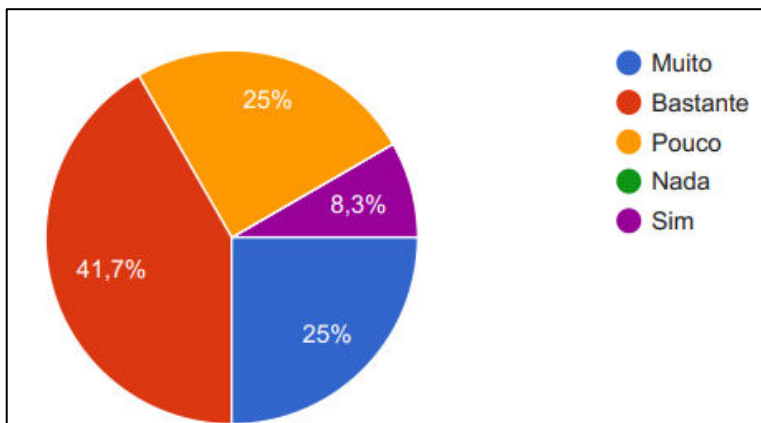


Figura 9. Conciliação de emprego com demais áreas.

Por fim, a figura 10 apresenta resultados que traduzem o quanto as colaboradoras interagem umas com as outras na realização de trabalhos grupais, sendo assim, 8,3% mostra escala três de interação, outros 8,3% apresenta escala 8 de participação, 8,3% em escala nove e 75% explicitam escala máxima de participação e relação harmoniosa com as demais companheiras de trabalho. Essa interação grupal deve ser bem estimulada no ambiente de trabalho, sendo uma relação recíproca que utiliza da comunicação para articular a cooperação entre os envolvidos, e trona ferramenta de diferencial competitivo e para o alcance de metas (PEDUZZI, 2016).

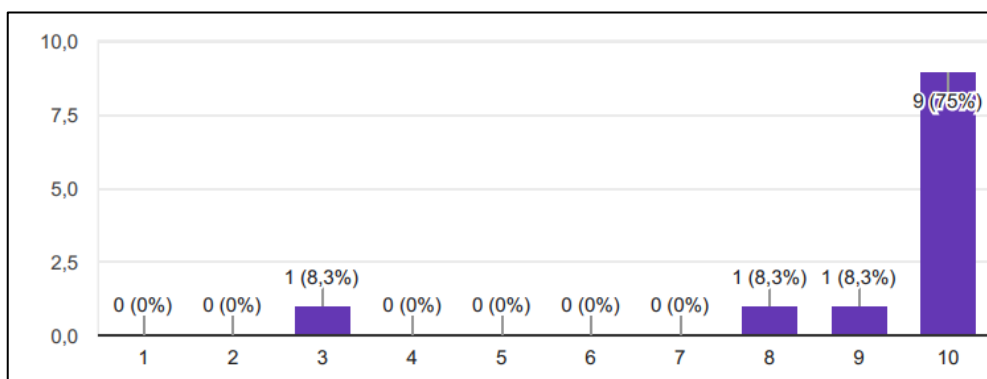


Figura 10. Interação no trabalho.

A análise da Gestão de pessoa no âmbito educacional através da pesquisa de campo pode inferir que essa gestão possivelmente não vem sendo executada como deveria visto que alguns processos são pulados e acarretam insatisfação para seu público, além disso, muitas das colaboradoras apesar de apresentam níveis baixos de valorização que afetam na motivação e na qualidade de vida no trabalho.

A respeito dos objetivos propostos, todos foram alcançados por intermédio de embasamentos teórico com a contribuição da pesquisa de campo, sem haver a necessidade de considerações adicionais. Ademais, essa pesquisa pode servir de base para pesquisar futuras, visto que apresenta no aspecto teórico/prático uma análise satisfatória, clara e bem estruturada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão de pessoas é muito importante em todas as esferas da sociedade e no âmbito educacional não é diferente. Assim, elucidar a problemática desse artigo foi possível através da pesquisa de campo e bibliográfica realizada, onde se notou que, na prática nem sempre a gestão de pessoas acontece de forma linear, sofrendo alterações em seu processo que atrapalham o resultado final, não conseguindo assim, alcançar as metas estipuladas pelas organizações

Esse artigo apresentou conceitos importantes baseados em diversos autores que tratam a respeito do tema pesquisado mostrando o papel da gestão de pessoas em seus processos que garantem sua eficácia no âmbito educacional. Sendo assim, o objetivo geral que almejava apresentar tópicos importantes como conceitos e processos referentes a gestão de pessoas em organizações educacionais foi alcançado através da explanação referenciada, que buscou esclarecer melhor o tema proposto.

Quanto ao objetivo específico que explorava a respeito do papel da gestão de pessoas no âmbito empresarial associado com o contexto educacional foi atingido mediante a apresentação de definições que fundamentaram essa pesquisa, mencionando autores que beneficiaram esse discurso.

Além disso, sendo descrito pelo objetivo específico mostrar como o desenvolvimento do processo da gestão de pessoas interfere em sua eficácia foi possível verificar principalmente através da utilização do questionário, tornando possível analisar que a falta de alguns instrumentos desse processo evolutivo da gestão de pessoas pode interferir diretamente em seus resultados.

Ademais, o último objetivo específico que tratava a respeito de apresentar uma orientação teórico-prático a respeito do tema pesquisado, também foi atendido de modo satisfatório através do embasamento teórico com a contribuição da aplicação de entrevista que evidenciou o quanto as pessoas e o conhecimento que elas detêm podem beneficiar a empresa quando desenvolvidos com organização e planejamento.

Fica claro que se sentir importante e valorizado em seu ambiente de trabalho é o início para um bom rendimento profissional, pois a falta dele pode afetar diretamente as atitudes e comportamentos dos funcionários, os quais são necessários para desempenho da função, por isso, é papel da instituição trabalhar esse aspecto, e posteriormente outros benefícios serão acrescentados.

6. REFERÊNCIAS

- ANDREASI, D. **Consumismo x Pirâmide de Maslow – Uma outra visão da teoria.** 2011. Disponível em: <<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>>, acesso em: 12 out. 2022.
- APPEL, Z. M.; PUCCI, V. R. Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. **Psicología para América Latina**, n. 9, 2007.
- ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.
- BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BERALDO, Fernando; PELOZO, Rita de Cássia B. A gestão participativa na escola pública: tendências e perspectivas. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia, Garça**, v. 5, n. 10, 2007.
- CAMERON, K. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v.32, n.5, p.539-553, 1986.
- CAMPOS, M. V. K. O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais. **Revista de Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2008.
- CINTRA, L. P.; BARBOSA, A. Inovação, competências e desempenho organizacional: articulando constructos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.4, n.1, p.31-60, 2012.
- CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. **Revista FAE business**, v. 7, p. 32-34, 2003.
- DA SILVA, H. F. D.; CLEMENTINO, J. C.; BITTENCOURT, P. O. S. A aprendizagem, treinamento e desenvolvimento nas organizações. 2012.
- DE OLIVEIRA BRITO, R.; CARNIELI, B.L. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 5, n. 2, p. 26-41, 2011.
- DIAS, L. G.; QUEIROZ, A.F.; LOPES, M.R. Teoria comportamental: o impacto da teoria xey na gestão das organizações. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 1, 2018.
- FERREIRA, A.; DEMUTTI, C.M.; GIMENEZ, P.E.O. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, p. 1-17, 2010.

- FONSECA, L.; et al. **Relacionamento interpessoal & trabalho em equipe: impactos num ambiente organizacional**. 2016. Disponível em <<https://portalidea.com.br/cursos/auxiliar-administrativo-apostila05.pdf>> Acesso em: 27 set. 2022.
- GARCIA, D. B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. **Data da publicação**, v. 13, 2017.
- GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 1-19, 2002.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 3, 2003.
- GORDIA, A. P.; et al. Qualidade de vida: contexto histórico, definição, avaliação e fatores associados. **Revista brasileira de qualidade de vida**, v. 3, n. 1, 2011.
- LEVY, G. C. T. M.; NUNES SOBRINHO, F. P.; SOUZA, C. A. A. Síndrome de Burnout em professores da rede pública. **Production**, v. 19, p. 458-465, 2009.
- LÜCK, H.; et al. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em rede**, v. 57, p. 1-6, 1998.
- LUIZ, M. **Motivação nas organizações**. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205164.pdf>, acesso em: Acesso em: 10 nov. 2022.
- MARQUES, J. H. V. L.; et al. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. **Contribuciones a la Economía**. Disponível em <<https://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>, acesso em: 25 set. 2022.
- MARTINS, P. B.; et al. Contribuições das Comunidades de Prática para o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Research, Society and Development**, v. 4, n. 4, p. 239-250, 2017.
- MORAES, A. O.; PENA, V. L. F. **A importância do investimento em capital humano dentro das organizações: um estudo de caso em uma administradora de cartões de crédito**. Tese de Doutorado, 2020.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.
- PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 9, n. 2, p. 81-86, 2005.
- PEDROSA, R. A.; et al. A influência da liderança no desempenho do trabalhador portuário. **Humanidades e Tecnologia**, v. 29, n. 1, p. 343-356, 2021.
- PEDUZZI, M.; et al. Trabalho em equipe, prática e educação interprofissional. **Clínica médica**. 2ª ed. **Barueri: Manole**, v. 1, p. 1-9, 2016.
- PEDUZZI, M.; et al. Trabalho em equipe: uma revisita ao conceito e a seus desdobramentos no trabalho interprofissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, 2020.
- PIANCASTELLI, C. H.; et al. O trabalho em equipe. **Santana JP, organizador. Organização do cuidado a partir de problemas: uma alternativa metodológica para a atuação da equipe de saúde da família**. Brasília: OPAS/Representação do Brasil, p. 45-50, 2000.
- ROCHA, B. S. O.; SOARES, F. P.; SANABIO, M. T. **A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica**. Disponível em

<https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf> acesso em: 12 de out. 2022.

SANTOS, J. G.; DE SOUZA, L. L. Gestão de pessoas através do treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa de laticínios de Campina Grande–PB. **SEGeT–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009.

SANTOS, J. B. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. Tese de Doutorado, 2008.

SANTOS, R. **Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg O caso da empresa Rossi Residencial**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2016.

SILVA, H. N. **Importância das relações humanas para a motivação nas organizações**. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001658.pdf> acesso em: 10 out. 2022, 23:31:13.

SILVA, S. S. B. **Capital humano e capital social: construir capacidades para o desenvolvimento dos territórios**. Tese de Doutorado, 2010.

SOUZA, Â. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SUBTIL, M. A. P. **Qualidade de vida no trabalho: relação entre dimensões da qualidade de vida no trabalho e o empenhamento organizacional afetivo: estudo exploratório numa amostra portuguesa**. Tese de Doutorado, 2010.

VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v. 8, p.65-74, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª edição. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2016.

VIEIRA, A. E. R.; BUSSOLOTI, J.M. Gestão escolar. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018.

VIEIRA, L. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Humanidades & Inovação**, v. 1, n. 2, 2014.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Flávia Neris Tavares Ferreira

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

O tema deste artigo “Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações” tem como finalidade, mostrar o quanto é desafiador implantar uma área específica para os cursos de treinamento e desenvolvimento de uma organização, visto que esse departamento tem a finalidade de ser ágil, de conhecer e de ter uma conduta estrategista com seus colaboradores. O objetivo geral desse estudo foi analisar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro de uma organização. Enquanto que os objetivos específicos foram: estudar o que causa o encontro do treinamento e o desenvolvimento nas atividades dos empregados; - avaliar a real necessidade de ter treinamento dentro das empresas; - estudar e analisar qual treinamento adotar para que haja aumento da produtividade. O problema de pesquisa levantou o seguinte questionamento: Porque deve ser aplicado e elaborado um plano de treinamento e desenvolvimento de uma empresa? Os resultados apresentados foram na tentativa de mostrar que para que toda empresa tenha seu sucesso garantido é preciso que haja treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, pois os dois juntos são apoio de toda equipe que faz parte da empresa. Conclui-se, portanto a crescente necessidade de investimento por parte das organizações para conseguir atrair, desenvolver e reter talentos. Para tanto, foi realizado um estudo por meio de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de explorar o tema e o resultado, para que futuramente possamos contribuir com subsídios na tentativa de dar sequência na exploração do assunto.

Palavras-chave: Treinamento, Recursos Humanos, Desenvolvimento e Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, tem-se notado o aumento ao acesso a informação devido à modernização e ao avanço tecnológico, a necessidade de inovação dentro das organizações faz com que toda a estrutura tradicionalmente conhecida nas empresas seja repensada e reinventada. Com isso, as organizações necessitam de profissionais qualificados, que geralmente têm maior custo para a organização. Daí a escolha do tema: Treinamento e Desenvolvimento nas organizações.

Para produzir essa investigação a questão norteadora que foi elaborada tendo como norte o tema apresentado, propondo na delimitação da pesquisa elaborar o seguinte questionamento: Quais os subsídios da programação do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações? E para direcionar a

pesquisa formulou-se o objetivo geral que é: Estudar qual a verdadeira necessidade do Treinamento e do Desenvolvimento dentro das empresas. Seguido dos objetivos específicos, que apenas estão complementando, além de necessários e importantes ao processo de pesquisa: - verificar o efeito que irá causar o treinamento no desempenho dos colaboradores; - estudar a necessidade de aplicar o treinamento nas empresas aos seus colaboradores.

Justifica-se este trabalho com a finalidade de mostrar que a área de Treinamento e Desenvolvimento visa contribuir de forma singular para a aprendizagem de forma sustentável, que tem como foco um grande retorno para o colaborador e para a organização, visto que um profissional devidamente capacitado será mais eficiente e engajado na execução de suas rotinas, contribuindo para maior produtividade do empregado, que corroborará de modo certo para que haja resultados positivos da empresa.

Para desenvolver este trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas, com a finalidade em aprofundar conhecimentos referentes ao tema mencionado e discutido. De acordo com Yin (*apud* Godoy, 1995) os estudos qualitativos podem melhorar a compreensão no contexto do qual fazem parte e ocorrem.

No capítulo seguinte serão apresentadas as principais premissas teóricas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Faz parte dessas premissas: As Organizações; As pessoas nas Organizações; Recursos Humanos e Gestão de Pessoas nas Organizações; Treinamento e Desenvolvimento Organizacional e Preparação e Etapas do T&D.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão contextualizados os principais elementos teóricos que embasam esta pesquisa. Para tanto, serão discutidos na sequência os seguintes temas: As Organizações; As pessoas nas Organizações; Recursos Humanos e Gestão de Pessoas nas Organizações; Treinamento e Desenvolvimento Organizacional e Preparação e Etapas do T&D.

2.1. AS ORGANIZAÇÕES

Atualmente tem-se percebido o quanto as mudanças tecnológicas que estão acontecendo no mundo, no âmbito das organizações estão levando as pessoas a uma nova realidade. Faz-se necessário e urgente, devido a crescente procura, que programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D),

sejam adaptados de forma imediata, além de serem diversificados, pois cada profissional precisa de informações específicas para seu trabalho no momento em que este é exercido.

De acordo com Marujo (2007), define-se por organizações, entidades sociais que aumentam às instituições e comunidades de um modo geral, podendo ser positivas. Dependendo tão somente da fonte geradora de desenvolvimento de identidade, de impacto positivo na comunidade a qual pertence, o que também pode ser negativas, venenosa, carregada de infelicidades, administrada pela noção do lucro como fundamento de sua existência organizacional, apontada pela ironia, pela solidão de cada um, pelo desapontamento e pelo cansaço do dia a dia. Ainda segundo o autor, a competitividade fomentada pelo desenvolvimento tecnológico nas organizações propicia um ambiente onde devido à grande pressão cotidiana, os profissionais tendem a se tornarem mais rudes, apáticos e menos engajados com outras pessoas da empresa, afetando diretamente fatores culturais e relacionais dessa geração (MARUJO, 2007).

Mas, nos dias de hoje, inicia-se uma nova estrutura de um novo olhar para a questão, numa perspectiva mais positiva das organizações e da importância do fator humano como principal recurso para as organizações, que se abrem às organizações de forma ampla. Atualmente, nota-se que desperta o olhar da liderança, como sendo algo extremamente importante quando tem que se pensar e repensar sobre as formas de gestão, onde ao mesmo tempo irá desenvolver, dinamizar e incluir todos os envolvidos no processo, fazendo com que a governança seja inclusiva vindo a evoluir de forma inovadora e significativa (CARDOSO; CASTRO; GOMES 2011).

Las Casas (2018) nos mostra que é extremamente importante e necessário que a empresa invista nas quatro filosofias para que propicie um ambiente saudável. Sendo elas pessoas positivas, Melhoria contínua na gestão, motivação e organizações saudáveis. Assim favorecendo o aprendizado e crescimento, conseqüentemente, impactando de forma positiva seus resultados.

Portanto, é indispensável que seja lembrado sempre que a construção dos sistemas de pensamento e ação também irá fazer parte da cultura e do clima organizacional, para que haja de fato um desenvolvimento de forma sustentável, pois a Psicologia Positiva é de grande valia, uma vez que ajuda a aperfeiçoar os processos organizacionais, aumentando a satisfação pessoal, a motivação e a formação de pessoas positivas, cujas ideias contribuam para a solução do problema e não pensar nos muitos obstáculos.

A partir do exposto é possível aprimorar ao objetivo proposto, desenvolvendo aspectos relativos ao treinamento de pessoal que por sua vez, estão diretamente ligados ao processo de aplicar, desenvolver e manter as pessoas nas organizações, parágrafo que será discutido a seguir.

2.2. AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender melhor esse aspecto sobre as pessoas nas organizações, precisa-se considerar que as pessoas a partir do momento em que fazem parte do quadro de funcionários de uma organização, são pessoas importantes e responsáveis para que aconteça o sucesso da mesma, pois são elas que irão gerenciar, executar, comandar e controlar todas as atividades ali propostas.

Com base nos princípios organizacionais colocados por Miss Follett, é significativa a interação das pessoas com a organização e sua motivação, pois essa conexão entre pessoas e a motivação é fortemente influenciada se o colaborador se sente parte de todo o processo, desde a concepção do planejamento até a finalização, e qual a contribuição de seu trabalho para o ambiente em que está inserido (SANTOS, 2012).

Os autores Blachard e Hersey (1986), relatam que para o alto desempenho, é essencial o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, e para tanto, os gestores precisam compreender o comportamento passado, aprendendo com erros e aperfeiçoando os processos, antecipar o comportamento futuro, planejando e estudando estratégias para o negócio e a partir disso, guiar sua equipe na busca para obter resultados conforme os objetivos da organização.

Aponta Morgan (1996), uma nova visão sobre o conceito das pessoas e suas necessidades nas organizações, que procuram satisfação na realização de seu trabalho, além de maior qualidade de vida e eficácia em sua entrega profissional. Percebe-se que o autor apresenta dentro da organização, onde o indivíduo deixa de ser apenas um coadjuvante de sua carreira para ser autor responsável por sua trajetória profissional promovendo um novo significado a motivação, que se bem utilizado, incentiva o colaborador a se desenvolver buscando satisfazer seus anseios de forma a subir na hierarquia de necessidades, classificadas como fisiológicas, sociais e psicológicas. Mas, infelizmente, ainda podem ser interpretadas de forma parcial, muitas empresas ainda buscam motivar seus funcionários somente recursos financeiros ou oferecendo segurança e estabilidade no emprego, subestimando assim os colaboradores no nível inferior de suas necessidades, desconsiderando o salário emocional. E quando perceberam esse equívoco, passaram a buscar outras formas de proporcionar aos funcionários condições de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, o que proporciona resultados significativos para a produtividade da equipe.

Tendo as organizações como sistemas abertos, Bertalanffy (2008) descreve a necessidade de compreensão da estrutura organizacional e apresenta como processos compostos por fluxos contínuos de construção, desconstrução e reconstrução de componentes. Considerando essa instabilidade dos subsistemas inter-relacionados, onde se constrói uma interdependência. Nesse cenário, temos pessoas trabalhando de forma independente, sendo responsáveis por resultados individuais e coligadas em

subgrupos que corroboram para uma entrega coletiva. Morgan (1996) conclui que os colaboradores pertencem a uma estrutura organizacional que está dentro de um complexo sistêmico, sendo indivíduos pertencentes a um todo. Nesse contexto, o autor destaca a necessidade de estarem atentos as mudanças do ambiente organizacional e gerir conflitos de forma eficaz, desenvolvendo estratégias assertivas ao negócio.

Drucker (1997) nos traz a ideia de que apesar de não ser um conceito novo, a área de recursos humanos ganhou destaque a partir de 1914, onde inicialmente, as pessoas eram tidas apenas como um meio de fazer com que as organizações atingissem seus objetivos, fazendo o melhor uso dos recursos e ferramentas disponíveis, sem considerar o fator humano de forma plena, resultando em benefícios pouco atrativos, altos índices de doenças ocupacionais e baixa produtividade.

Diante do exposto, observa-se que as empresas ainda se caracterizam em sua grande maioria, algumas de forma consciente outras inconsciente, em uma gestão voltada a interesses primários, estabelecendo assim uma relação onde o dinheiro é utilizado como fator incentivador, que com o tempo, faz com que se construa uma relação insustentável entre o colaborador, necessitando cada vez mais de incentivos financeiros para se manter engajado e a empresa que precisa lidar com alto custo operacional e as oscilações na cadeia produtiva. Portanto, as necessidades humanas são evidencializadas e com isso, a busca por mecanismos que possibilitem maior equilíbrio entre o trabalho e a realização pessoal.

Afirma Fayol (1994) que o empregador deve direcionar seus empregados dentro de uma organização considerando suas verdadeiras necessidades. E essas necessidades, classificamos entre bens materiais e sociais, entendendo bens sociais a relação entre as pessoas na organização, ocorrendo entre líderes, colegas, clientes e outros. Essa interação social pode ser benéfica tanto para o colaborador, quanto para a instituição, desde que ocorra de forma ordenada e direcionada de forma positiva para todos os envolvidos. A liderança tem o objetivo de extrair o melhor das habilidades de cada membro, sendo necessário o conhecimento dos processos e das habilidades de cada liderado. Para extrair um bom resultado, o gestor deve buscar harmonia entre todos os aspectos da empresa, incentivando os colaboradores para que cada componente desenvolva suas metas de forma eficaz, fazendo a melhor utilização possível dos bens materiais disponíveis, a fim de garantir a viabilidade e a sustentação do negócio. A dimensão que abrange os bens materiais visa a verificação dos processos, padronização deles, controle e monitoramento dos recursos, a fim de garantir a perpetuidade do negócio.

É notório o fato de o trabalho ser essencial para a evolução humana, e que o mesmo pode impactar positivamente em seu desenvolvimento, desde que conduzido de forma equilibrada buscando a sustentabilidade da relação entre o homem e o trabalho. As organizações precisam enxergar o fator

humano além da representação coadjuvante imposta durante muito tempo no período pré-industrial. Atualmente, o profissional assume um papel de protagonismo dentro das organizações, sendo responsável por seus resultados e contribuindo com ideias e conceitos estratégicos e vitais para a vida do negócio. Se tornando um meio transformador que promove a prosperidade e a inovação sendo o elo entre a empresa e os clientes.

De acordo com Tadeucci (2007), existem métodos para promover o engajamento para a equipe, podendo assim representar um ganho significativo para a empresa que desenvolve uma comunicação mais empática e acolhedora para com seus colaboradores e com isso, despertar um incentivo motivacional para a equipe, despertando habilidades valiosas para o crescimento da organização.

Todavia, Oliveira (1997), nos traz fatores relevantes para uma gestão eficiente de recursos humanos, como a gestão humanizada, que emprega a comunicação assertiva, tendo como base a comunicação não violenta, a valorização das relações interpessoais, incentivando e favorecendo o trabalho em equipe, criatividade no empenho de soluções práticas para as rotinas cotidianas, Flow como maior promotor de motivação, bem-estar e aliado da alta produtividade, qualidade de vida através de ações concretas para promoção da saúde e bem-estar do colaborador, entre outras.

Assim como outros fatores, antes vistos como negativos ou inimigos da produtividade como stress, ansiedade, medo são relativos e impactam individualmente cada pessoa, podendo ter impacto positivo desde que bem conduzidos. Gerir pessoas de forma estratégica exige conhecer como o fator emocional afeta cada indivíduo e assim extrair o melhor de seu potencial em favor do seu desenvolvimento.

Para entender melhor esse assunto, podemos dizer que todo e qualquer departamento de RH, tem como meta o planejamento e ao mesmo tempo habilidades para a serem desenvolvidas com os colaboradores de cada organização, a proporção que a Gestão de Pessoas está interessada no comprometimento do funcionário.

2.3. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Sabe-se que a área de RH é recrutar, mais atualmente, além disso, seleciona e alinha os talentos que combinam com a cultura e com os objetivos da organização. Além disso, por meio da análise de dados e com o auxílio de softwares de gestão, esse departamento, tem-se tornado a mola mestra para o desenvolvimento do capital humano dentro da empresa.

Apesar de toda a evolução já obtida, a área de recursos humanos ainda enfrenta grandes desafios, segundo Chiavenato (2005), despertar o verdadeiro valor do capital humano para as

organizações é primordial para a redução de *turnover* e ampliação de seu capital intelectual, visto hoje como grande diferencial competitivo para o negócio. Sendo assim, podemos afirmar que quando temos a necessidade de ter uma vida melhor dentro do nosso trabalho, nossa pretensão tem que estar ligada diretamente à valorização do capital humano, e ao empenho de estratégias da organização em favor desse processo.

Chiavenato (2002) ainda nos diz que as empresas precisam encarar cada vez mais mercados de trabalho competitivos e com isso perceberam que seus profissionais são valorizados por esse mercado devido ao seu capital intelectual, tornando real a necessidade de investimentos para reter, desenvolver e motivar esses profissionais. Portanto, essa área têm o intuito de valorizar e também promover bem estar aos trabalhadores. Além de desenvolver as pessoas para que colaborem de forma estratégica, buscando melhores resultados através da melhor utilização dos recursos disponíveis, produzindo mais e melhor.

Por tudo isto, Chiavenato (2005), nos ensina a relevância do setor de recursos humanos e gestão de pessoas para a evolução ocorrida na qualidade de vida no trabalho e na sustentabilidade das relações trabalhistas. O que fica ainda mais notório na era pós-pandemia, onde as organizações precisaram reformular sua estrutura de trabalho, evidenciando o fator humano como primordial para a competitividade e permanência das organizações no mercado.

Para que os colaboradores das organizações, entendam melhor sobre como agir quando surge a competitividade, faz-se importante e necessário que a organização promova constantemente treinamentos, como iremos abordar a seguir.

2.4. TREINAMENTO

Segundo Milkovich e Bourdreau (2010), treinamento é um desenvolvimento educativo visto com objetivo de promover habilidades, conhecimentos, regras ou processos visando aperfeiçoar e padronizar seus processos segundo as necessidades estabelecidas segundo as necessidades da organização.

Já para o autor Dessler (2003), traduz o conceito em um grupo de métodos com o objetivo capacitar colaboradores, recém-chegados na organização ou não, compartilhando habilidades e conhecimento necessários para que possam executar de forma assertiva e com qualidade o trabalho proposto.

Enquanto Reginatto (2004) vem definir o treinamento como ajuda para as pessoas na intenção de reduzir erros e perdas, promovendo maior eficiência, melhorando a execução dos processos e

alcançando melhores resultados, pois, através dele, é possível aprender de forma prática, reavaliando e padronizando os processos.

Já Chiavenato (2009) descreve o esse processo como uma forma de disseminar conhecimento em curto prazo, aplicado estrategicamente para capacitar de forma rápida e organizada os colaboradores. Trazendo ainda que esse processo é tido como um meio de potencializar lucros permitindo que o quociente intelectual de seus membros agregue diretamente valor para os resultados do negócio, tornando-se assim um jeito compreensível de chamar as pessoas, assim bem como valorizá-las.

Embora consideremos todos os conceitos, nos dias atuais o treinamento é tido como um valioso meio de desenvolver, agregar e disseminar conhecimentos para o desenvolvimento de hard skills e soft skills necessárias para o crescimento do negócio, pois através dos investimentos feitos na capacitação dos colaboradores, é possível diminuir custos relevantes como redução dos custos operacionais através da melhor administração dos recursos da empresa, otimização dos processos diminuindo as horas extras, redução de perdas de matéria prima, entre diversos outros.

Mas, as empresas não podem somente ministrar treinamentos aos seus colaboradores, precisa principalmente, se atentar ao problema de cada setor, para somente depois saber de fato qual é o tipo de treinamento que pode ser oferecido naquele momento.

2.5. TIPOS DE TREINAMENTO

Destaca o autor Milkovich (2000), que, a execução de um treinamento deve considerar o tipo de conteúdo a ser aplicado e se adequar a melhor metodologia, considerando diversos fatores, como recursos disponíveis, público-alvo e tempo para a execução do treinamento. Dentre os diversos métodos, destacamos:

O treinamento *E-learning*, baseado em pequenos tutoriais, pode ser aplicado em qualquer área da empresa, possibilitando o acesso todos os membros da organização e no horário que o colaborador preferir, facilitando o acesso ao conhecimento e democratizando o acesso ao conteúdo através de cursos on-line. Ajuda a compartilhar normas de forma padronizada e possibilita sua padronização de forma rápida e com baixo custo para a instituição (MILKOVICH, 2000 *apud* GIMENES; BECHARA; MELLO, 2021).

Treinamento de integração, geralmente são capacitações direcionadas a novos colaboradores, visa promover o conhecimento quanto as normas e procedimentos da empresa, direitos e deveres, assim como, informações importantes para que o colaborador possa iniciar suas atividades na empresa com

segurança e tranquilidade. Esse treinamento ajuda na adaptação dos novos colaboradores as rotinas da empresa, aumentando suas chances de efetivação após o período de experiência (MILKOVICH, 2000 *apud* GIMENES; BECHARA; MELLO, 2021).

Já o Treinamento Técnico-Operacional, visa a capacitação de habilidades específicas para o desempenho das atividades respectivas de cada cargo. Ele visa o aumento e eficiência operacional buscando a padronização das rotinas e os cuidados exigidos pelas Normas Regulamentadoras - NRs de cada função que visam garantir a saúde e segurança ocupacional na execução dos processos. Essa modalidade de treinamento é a mais comum dentro das organizações e tem grande impacto na eficiência operacional (MILKOVICH, 2000 *apud* GIMENES; BECHARA; MELLO, 2021).

2.6. AS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

É necessário compreender que o resultado do treinamento está diretamente relacionado ao seu planejamento e a execução de todas as etapas que esse processo exige, a fim de garantir maior eficiência, compreensão e aplicabilidade dos conhecimentos compartilhados.

Destaca Gil (2001), a necessidade de investimento na área de treinamento possibilitando a capacitação dos profissionais responsáveis por seus processos a fim de aumentar o engajamento, senso de pertencimento e de autor responsabilidade para as pessoas a frente de seus processos e assim, se manterem em constante evolução. Diante de tantas mudanças nas metodologias de trabalho e da evolução tecnológica que vivenciamos, por isso que investir em treinamentos organizacionais é investir em conhecimento, que é tido hoje como o grande diferencial competitivo valorizando o quociente intelectual das organizações como seu maior bem.

2.7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

É sabido que todo processo de treinamento carece modificações, necessitando assim de antever as persistências que vão acontecendo durante todo o seu desenvolvimento, pois o Treinamento e Desenvolvimento Organizacional (T&D) são estratégias capazes de manter os colaboradores capacitados e empenhados com suas funções, contribuindo assim para a produtividade saudável dentro das equipes, assim como para o alcance de bons resultados.

Manter os colaboradores engajados com os objetivos da organização resultando em eficiência operacional e alto desempenho é tido como um grande desafio para a área de treinamento e

desenvolvimento organizacional. Com o aumento da vida produtiva, devido aos investimentos direcionados a saúde e segurança do trabalho, adicionados à inserção de novas gerações no mercado de trabalho, a diversidade é tida como um valioso combustível para habilidades antes pouco valorizadas, mas que contribuem ativamente para os resultados da empresa. Na era do conhecimento, reter e ampliar o quociente intelectual são vitais para assegurar que os investimentos no capital humano trarão o retorno esperado e investir no desenvolvimento de pessoas estrategicamente envolvidas com o fit cultural da empresa hoje deixa de ser opcional se a empresa busca se manter ativa no mercado (PALMA; CUNHA; PEREIRA).

O anseio por desenvolvimento profissional ainda atinge uma pequena parcela dos profissionais, que por muitas vezes se sente perdido quanto ao melhor caminho para alavancar sua carreira profissional, devido à quantidade de possibilidades para adquirir conhecimento técnico, muitos ainda direcionam seus esforços em desenvolver esse tipo de habilidade, não se atentando sobre a importância de crescer também no âmbito emocional. Com isso, Chiavenato (2009), destaca que o ambiente organizacional precisa desenvolver estratégias visando que os colaboradores procurem desenvolver as habilidades relevantes ao negócio, a fim de gerar conhecimento útil e significativo a fim de produzir melhores resultados para a organização e por isso deve guiar seu capital humano rumo a um desenvolvimento contínuo.

Nessa busca por desenvolver as habilidades estratégicas ao negócio é válida a diferenciação entre os processos de treinamento e desenvolvimento, onde temos o treinamento como uma ação de aprendizagem que visa corrigir, padronizar ou agregar conhecimento a uma rotina ou processo tendo resultados imediatos após sua aplicação. Já o desenvolvimento age de forma macro, identificando pontos de melhoria ou oportunidades ainda inexploradas dos colaboradores e criando estratégias para nivelá-las aos objetivos do negócio sendo esse processo contínuo, com resultados a médio ou longo prazo (VOLPE, 2009).

Afirma Boog (1999), que as aplicações da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações abrangem a preparação dos colaboradores afim de que sejam capazes de cumprir de forma satisfatória suas atividades, e conforme o aumento de habilidades ocorre, se faz necessário a implementação de políticas que favoreçam e perpetuem a cultura do aprendizado. Ultimamente tem-se visto no T&D, um jeito eficaz para potencializar a ampliação de competências favoráveis ao aumento de produtividade, assim bem como o aumento também da criatividade e competitividade no cenário do atual mercado.

3. MÉTODOS

O presente trabalho foi uma pesquisa qualitativa, sua abordagem foi de origem exploratória, e teve como finalidade a busca pela compreensão sobre os diretores das empresas acreditarem no T&D para a melhora no desempenho de seus colaboradores.

A pesquisa foi dividida somente em uma etapa, onde primeiro realizou-se um levantamento bibliográfico referente ao tema Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações. De acordo com Gil (2010), uma pesquisa é baseada em materiais já elaborados como artigos científicos e livros sobre o tema que será abordado, sendo assim, esse procedimento foi feito para unir diferentes conhecimentos relacionados ao tema principal desta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do que foi escrito pelos autores no referencial teórico foi possível observar que é preciso reforçar os conceitos envolvidos a área de gestão de pessoas assim bem como a competência dos colaboradores que a exercem.

Em um mundo marcado pela globalização, pela competitividade, observou-se que para uma organização ter sucesso, precisa primeiro passar por enormes desafios e principalmente, que o colaborador é o fator primordial para esse sucesso, por isso faz-se necessário dentro das empresas o departamento de RH, juntamente com a área de gestão de pessoas.

Mas para que se tenha de fato o engajamento dos colaboradores, faz-se necessário que o setor de gestão de pessoas, esteja sempre atento no sentido de observar onde de fato acontece grande parte dos problemas, dos erros, brigas, para que assim, esse setor possa tomar estudar qual o melhor tipo de treinamento, ou seja qual o mais apropriado e importante.

Portanto, os treinamentos sejam eles em médio/longo prazo, tomam para si inúmeros benefícios tanto para a organização quanto para os funcionários, pois a partir daí destaca-se a redução do *turnover*; qualidade e bom andamento em todo serviço, inclusive um crescente aumento na produtividade.

Além de todos os destaques efetuados, pontua-se que para a organização, irá ocorrer um ambiente agradável, bom e alegre, pois a partir do momento em que a empresa acredita no funcionário, este também acredita em sua capacidade de vencer e trazer bons resultados para as organizações.

Assim podemos concluir que o setor de treinamento e desenvolvimento quando alinhado com o planejamento estratégico atinge suas funções básicas que alteram comportamentos propiciando o

aumento de conhecimento e melhoria de habilidades. A partir desse trabalho poderá ser aplicado modelos de treinamentos institucionais com o intuito de melhorar o desenvolvimento do colaborador e garantir vantagem competitiva à organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, conclui-se que os objetivos propostos nesse trabalho foram alcançados, pois, foi possível observar que o treinamento e desenvolvimento sempre será considerados poderosas ferramentas de transformações dentro das organizações.

E através do problema de pesquisa levantado nesse trabalho, observou-se que em um universo onde a única e constante mudança, que está acontecendo cada vez mais veloz, faz-se necessário, importante e urgente, conhecer esses desafios e vivenciá-los com intensidade, pois são as molas mestre para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização.

Através da pesquisa a crescente necessidade de investimento por parte das organizações para conseguir atrair, desenvolver e reter talentos e o fundamental papel do setor de Recursos Humanos como parceiro do negócio facilitando e conduzindo os processos relacionados ao treinamento e desenvolvimento humano organizacional.

O impacto real de processos estratégicos aplicados na área de T&D compactua para a formação de empresas com olhar mais humano, que prezam pela sustentabilidade de suas relações trabalhistas, minimizando possíveis passivos, gastos com *turnover*, absenteísmo e redução de perdas relacionadas a falhas humanas no processo potencializando os ganhos e reduzindo consideravelmente o custo operacional.

Buscamos apresentar através do referencial teórico a evolução da área de recursos humano principalmente no subsistema de treinamento e desenvolvimento e quão importante é a contribuição da área para que haja realmente resultados dentro das empresas. Apresentamos também as definições e aplicabilidades dos processos de treinamento e desenvolvimento buscando uma compreensão de seu papel na organização.

6. REFERÊNCIAS

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Psicologia Positiva: **Como Aplicar Na Carreira Para Ter Sucesso**. Disponível em <<https://blog.uceff.edu.br/psicologia-positiva-como-aplicar-na-carreira-para-ter-sucesso/>>, acesso em 29 de abril 2022.

BARLACH, L.; LIMONGI-FRANCA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Interam. J. Psychol**, v.42, n.1, abr. 2008.

BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BLACHARD, K. H.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo, 1986.

DRUCKER, P. **Fator humano e desempenho**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARDOSO, L.; SOUZA DE CASTRO, S.; GOMES, D. **Organizações comprometimento e identificação: Semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração**. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp.355-374) Coimbra; Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** (5ª Ed). Lisboa: RH Editora, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, D. **Psicologia Positiva Em Contexto Organizacional**. Disponível em <<https://pme.pt/psicologia-positiva-organizacional/>>, acesso em 27 de abril 2022.

GONÇALVES, S. M.; M. LEITE, A. P. T. T. Trabalho e Flow: Contribuições da Psicologia Positiva. **Diversa**, v.2, n3, p.41-59, 2009.

NUNES, P. **Psicologia positiva. Monografia de licenciatura, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal**, 2007.

OLIVEIRA, J. C. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo Perspec**, v. 17, n. 2, Jun 2003.

OLIVEIRA. M. **Energia emocional: base para a gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PALMA, P.; CUNHA, M.; PEREIRA, M. **Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente**. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v.13, n.1, p.93-114, 2007.

PALUDO, S. S.; KOLLER, S. H. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. **Paidéia**, v. 17, n. 36, abr. 2007.

SANTOS, O. F. **Psicologia Positiva: Uma Nova Opção Como Ferramenta Para A Gestão Organizacional**. Universidade Gestão e Desenvolvimento Regional Universidade de Taubaté. Outubro de 2012.

TADEUCCI, M. S. R. Participações nas organizações e sua relação com a motivação do trabalhador. In. CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Brasport, 2007, p. 63-92.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Editora: Macgraw, 1980

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7ª ed. São Paulo Atlas. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. www.psicologia.com.pt. 1-8 p

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Geovanna Lima Andrade

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

O presente trabalho possui como temática central a Gestão de Pessoas na Administração Pública. A problemática da presente pesquisa gira em torno de como Administração Pública busca satisfazer/atender as necessidades de seus colaboradores, haja vista, que os órgãos públicos trabalham e preocupam em garantir que o serviço prestado possa satisfazer toda a população. O objetivo geral da presente pesquisa é realizar a análise das estratégias impostas/traçadas pela Gestão de Pessoas na Administração Pública, possuindo como ênfase a formação e a motivação de seus servidores. Já os objetivos específicos, compreende em realizar uma pesquisa em trabalhos acadêmicos com a mesma temática abordada, bem como identificar os autores mais trabalhados o quais permitem que se possa ter uma visão mais ampliada do que é Administração Pública, Gestão de Pessoas e Servidor Público e a verificar como é a área de Gestão de Pessoas nos órgãos da Administração Pública. A metodologia utilizada é totalmente de cunho bibliográfico e qualitativa, utilizando-se de livros, artigos científicos, periódicos de autores que possuem conhecimento do tema. Na Administração Pública não basta atender somente as necessidades da sociedade, mas sim, é preciso enxergar as necessidades de seus colaboradores dentro da organização, visto que se está lidando com capital humano, o principal recurso dentro da Administração Pública, e buscar alternativas de suprir tais necessidades, como forma de garantir um bom desempenho dentro das organizações públicas.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Pessoas, Servidor Público, Organização e Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo trouxe consigo um novo olhar para todos os setores do mundo, visto que se é possível observar como o indivíduo está fazendo ou realizando uma determinada tarefa. Deste modo, o modelo a ser ter como base foi sendo revelado de forma gradual, e trazendo como fundamento a evolução.

A constante busca por melhorias, vem sendo um dos pontos importantes do novo século, o atendimento de forma excelente, os resultados satisfatórios, bem como a honra de se pertencer a uma gestão que trabalha não somente na tentativa de buscar superar suas expectativas, mais sim, uma gestão

comprometida e que faz acontecer. Por isso, os pontos fortes e qualidades dos seres humanos estão cada vez mais sendo valorizados pelos gestores, além de ser estimulado por estes para que possam realizar suas funções laborais da melhor forma e assim garantir melhores resultados.

Para o setor público o seu principal foco é o servidor, haja vista, que esse detém da capacidade de ir muito além do que se espera se tornando o ativo mais “visado”, dentro do mercado de trabalho. Dentro do setor público, a relação com os seus servidores está relacionada diretamente com o desenvolvimento estratégico da organização, incluindo deste a capacidade de trabalhar em equipe, até mesmo criatividade, flexibilidade e ética.

Os indivíduos que usufruem do serviço público, não conseguem compreender como os órgãos públicos, trabalham em prol de garantir que o serviço prestado possa satisfazer toda a população. Na procura por melhores e duradouros resultados, o setor público vem buscando priorizar os seus atendimentos, os tornando cada vez mais eficazes. Sendo assim, a assertiva feita anteriormente é a ideal, se tratando da Administração Pública nos dias de hoje?

O objetivo geral do presente artigo, consiste em analisar as estratégias impostas/traçadas pela Gestão de Pessoas na Administração Pública, possuindo como ênfase a formação e a motivação dos servidores. Já os objetivos específicos, compreende realizar uma pesquisa em trabalhos acadêmicos com a mesma temática abordada, bem como identificar os autores mais trabalhados o quais permitem que se possa ter uma visão mais ampliada do que é Administração Pública, Gestão de Pessoas e Servidor Público.

Justifica-se o presente, haja vista que o serviço público brasileiro é ofertado com excelência, é um trabalho que exige todo um processo de construção, fazendo com que os gestores públicos tenham um olhar cuidadoso com os seus colaboradores. Este artigo, visa conceituar as bases do serviço público, para que se possa analisar como estes estão sendo prestados.

A metodologia do presente trabalho se baseia na utilização de livros (online e físicos), artigos científicos relacionados a temática abordada, e sites da internet. Será uma pesquisa totalmente de cunho bibliográfico. Já o desenvolvimento do trabalho, será desenvolvido/divididos em 04 (quatro) tópicos, e dentro deles haverá subtópicos, sendo eles: 2.1 – Gestão de Pessoas, 2.2 – Administração Pública, 2.3 – Servidor Público e 2.4 – Gestão de Pessoas na Administração Pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Ao gerenciar indivíduos é se responsabilizar por administrar o capital humano de uma organização. O indivíduo é o ativo mais importante e visado dentro da organização, certo de que, de que é por meio deste que a empresa consegue alcançar as suas metas e atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2009).

Aos longos dos anos a gestão de pessoas vem apresentando, que está passando por constantes processos de transformação, isso se dá, pelo fato da globalização, do uso de informações, da tecnologia e dentre outros. Tais fatores contribuíram para que os gestores pudessem estar buscando no mercado, profissionais cada vez mais qualificados e preparados.

As relações humanas consistem em integrar as pessoas e a empresa, onde esta última possui o dever de fazer com que o seu colaborador encontre no ambiente laboral a satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2007).

Os profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas dentro de uma organização, devem buscar colaboradores que sejam: responsáveis, comprometidos com o que faz, que possuem um bom relacionamento com os demais, que seja flexível, ético e dentre outras qualidades.

Há atualmente diversas maneiras de verificar e fazer com o que o colaborador se desenvolva dentro do ambiente laboral, bem como fazer com que este detenha de uma qualidade de vida trabalho satisfatória. Algumas dessas maneiras são: desenvolver o profissional, motivá-lo e avalia-lo (JORGE; BITTENCOURT; GALLELI, 2013).

O processo de inserção abrange o estudo das vagas a serem ocupadas ao passo em que analisam o desempenho das mesmas (COSTA, 2008). O sistema de avaliação de desempenho apresenta alguns objetivos, são alguns deles: obtenção de dados importantes/relevantes para a promoção do colaborador; proporcionar aos colaboradores um feedback objetivo, cauteloso e cuidadoso; promoção da mudança da cultura empresarial, busca pela melhoria contínua e dentre outros.

Chiavenato (2009), trata a Gestão de Pessoas em três aspectos principais, sendo eles:

Quadro 1. Aspectos importantes na gestão de pessoas.

| | |
|---|--|
| Pessoas como seres humanos | Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da empresa; |
| Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais | As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos. |
| Pessoas como parceiros da organização | Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-las a excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimento como esforços, conhecimentos, dedicação, comprometimento e responsabilidade. Da outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimentos, salários, carreiras e etc. Na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela. |

Fonte: Chiavenato (2009)

A gestão de pessoas possui alguns pilares, são eles: conflitos, motivação e avaliação de desempenho.

Conflitos: para que uma organização possa evoluir, essa deve espalhar as características comportamentais esperadas de seus colaboradores (MARTINS, 2013). Um dos métodos para a diminuição dos níveis de conflito nas organizações é que sejam tomadas algumas medidas: haver uma comunicação que seja feita de forma clara e objetiva; respeitar as ideias alheias, bem como respeitar as opiniões; saber falar e ouvir na hora certa e dentre outras.

Os conflitos fazem parte do ambiente organizacional e é importante para o crescimento dos colaboradores e da própria empresa, haja vista, que o melhor é quando se encontra a solução certa para o conflito existente.

Motivação: uma organização que preze por colaboradores qualificados, possuem a necessidade de zelar bem destes, como por exemplo: valorizando-os, implementando programas de incentivos, de recompensa salarial e dentre outros.

Se faz importante que o colaborador se sinta motivado dentro da organização onde labora, haja vista, que a consequência da motivação é um profissional que labora de forma eficiente, em busca de alcançar melhores resultados para empresa, aumento da produção, além de um clima organizacional totalmente saudável e benéfico.

Para Chiavenato (1999), a concepção de motivação individual se traduz, ao conceito de clima organizacional. Certo de que indivíduos estão sempre em busca de satisfazer as suas necessidades em conjunto ao seu equilíbrio emocional, com isso, é preciso que as organizações busquem meios de fazer com que seus colaboradores se sintam felizes e satisfeitos dentro do ambiente de trabalho, tentando de alguma forma atender as necessidades que estes procuram.

Avaliação de desempenho: é a maneira de analisar/acompanhar o trabalho realizado pelo colaborador dentro da organização, assim como uma forma de identificar/diagnosticar problemas dentro desta.

As avaliações de desempenho são realizadas afim de avaliar as qualidades dos colaboradores, indicar as falhas que devem ser corrigidas e dentre outros. As avaliações podem em certos casos, servir de estímulos para motivação pessoal, além de verificar se o colaborador está apto a assumir um novo cargo e a encarar novos desafios.

Segundo Chiavenato (2008), o processo de avaliação de desempenho deve ser de responsabilidade dos gestores da organização. A equipe do RH em conjunto ao gestor, devem organizar a avaliação de forma que toda a organização possa ser avaliada. Com os resultados de uma avaliação de desempenho realizada/aplicada de maneira eficiente, é passível de que o gestor possa efetuar transformações positivas dentro da organização.

2.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é a reunião de vários órgãos, agentes do Estado e serviços, cujo o objetivo é satisfazer as necessidades da sociedade. Ou seja, o setor público nada mais é que a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços à comunidade (DANTAS, 2019).

A legislação brasileira traz um conceito de Administração Pública mais voltado ao Estado, como a união de um governo com seus agentes administrativos (BRESSER PEREIRA, 1995).

Os agentes públicos são os responsáveis por executar as ações promovidas pela Administração Pública. A Constituição Federal de 1988, em art. 37, dispõe acerca dos princípios bases para toda a

Administração Pública, seja ela direta ou indireta, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Quadro 2. Princípios da Administração Pública

| | |
|-----------------------|---|
| LEGALIDADE | A Administração Pública pode fazer apenas o que a lei permite ou determina. |
| IMPESSOALIDADE | O agente público deve sempre atuar de forma imparcial, neutra, no interesse da coletividade e sem favorecimento ou promoção pessoal. |
| MORALIDADE | A Administração Pública deve seguir padrões éticos como a lealdade, honestidade, boa fé e probidade. |
| PUBLICIDADE | A ampla divulgação de tudo o que diz respeito à Administração Pública é a regra e não a exceção. |
| EFICIÊNCIA | A Administração Pública deve buscar atingir resultados desejados, com redução de custos e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. |

Fonte: Madeiro, 2014

O quadro acima trouxe a definição dos princípios basilares da Administração Pública, haja vista, que estes são de grande relevância dentro do setor público, é importantes que os colaboradores que laboram nos órgãos públicos tenham o conhecimento de tais princípios, certo de que o descumprimento dos mesmo podem levar a anulação do ato administrativo.

Cada princípio da Administração Pública deve ser compreendido e inserido de forma harmônica e coerente, de forma possam ser aplicados em situações vividas dentro dos órgãos públicos (PALUDO, 2010). Esses princípios são importantes para que a relação entre os colaboradores e a sociedade possa acontecer de forma passiva e positiva.

A função primordial da Administração Pública é prezar pela satisfação de toda sociedade, mediante os serviços e ações prestadas. É importante que os órgãos públicos e seus colaboradores, estejam alinhados quanto a essa questão, em conjunto com os princípios expressa de maneira explícita na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, para que possam desempenhar suas funções, afim de garantir o bem-estar da população.

2.3. SERVIDOR PÚBLICO

Servidor Público é todo o indivíduo investido em uma função ou cargo público, de natureza temporária ou efetiva, fazendo parte ou não dos quadros dos funcionários públicos (NUNES, 1982). Os servidores públicos podem fazer parte de órgãos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Ou seja, os servidores públicos pode ser, efetivo (aquele que é aprovado mediante concurso público), temporário (aquele que é contrato por um determinado tempo, para atender as necessidades temporárias do órgão público) ou comissionado (é contratado por meio de nomeação, geralmente ocupam cargos de confiança (MEIRELLES, 1991).

Ressalta-se, existem variadas formas de vínculos trabalhistas, são algumas delas: estatutária, celetista, definitiva ou de caráter transitório e dentre outras, todas elas independem quando se trata da realização das atividades dentro das organizações públicas diretas ou indiretas (GASPARINI, 2003).

O servidor público se diferencia totalmente do agente público, certo de que o último é investido em uma determinada função pública, dependendo ou não se esta é de caráter subjetiva ou objetiva (MELLO, 2008).

A Constituição Federal de 1988 possui uma parte específica para tratar dos servidores públicos, a partir do art. 39 ao 41. São dispositivos que disciplinam acerca dos servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1988).

Portanto, os servidores públicos são indivíduos que detenham de cargos ou funções públicas, seja efetiva, temporária ou comissionadas dentro dos órgãos públicos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

2.4. GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Gestão de Pessoas é um compilado de técnicas, estratégias e procedimentos, utilizados como interesses no impulsionamento de potenciais, talentos, qualidades e experiências dos colaboradores dentro de uma organização (MILIONI, 2002, apud DUTRA, 2009).

Há diferenças entre a gestão de pessoas na esfera privada, da gestão de pessoas na administração pública. Enquanto a gestão de pessoas na área privada é totalmente voltada para o interesse da organização, a gestão de pessoas na área pública está voltada no interesse de satisfazer a sociedade, bem como atender as necessidades desta.

No âmbito da administração pública, a gestão de pessoas está sempre buscando desenvolver formas de capacitação e a evolução de seus colaboradores, dispondo aos últimos de boas condições laborais, para que possam atender melhor os anseios da comunidade.

Vale lembrar que Administração Pública se encontra atualmente em uma fase completamente distinta das décadas anteriores, quando se refere a administração dos recursos humanos e da área de gestão de pessoas.

Ao fazer a implantação de políticas de Gestão de Pessoas que prezem pelo desenvolvimento e reconhecimento de seus colaboradores, é preciso que as organizações pensem em ações que trazem

resultados positivos e eficientes (DEMO, 2005 apud SANTOS, 2009). Tendo como possíveis resultados colaboradores satisfeitos, valorizados e tendencioso a desempenhar com excelência as suas funções.

Ao desenvolver determinadas práticas, a Administração Pública deve possuir como objetivo buscar formas de aumentar ainda mais a participação e o comprometimento de seus colaboradores públicos, haja vista, que isso é benéfico para o clima organizacional além de fazer com que os servidores públicos possam desempenhar suas funções com maior efetividade.

Se faz de relevante mencionar no presente trabalho, que a Constituição Federal de 1988 trouxe grandes transformações a sociedade brasileira, e algumas delas atingiram o campo da Gestão de Pessoas, por meio da invenção do concurso público, cujo o objetivo era que as contratações no ambiente público fossem realizadas dentro dos parâmetros legais e de forma transparente, onde toda a população pudesse saber de tudo.

De acordo com Lemos (2010, P.2) “... se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”.

Nos concursos públicos as vagas ofertadas, devem ser preenchidas por indivíduos, que possuem experiências, comprometimento, qualificações e atitudes, para que possa realizar/prestar com excelência o seu serviço dentro dos órgãos da Administração Pública. Contudo não é o que se observa na prática, muitas das vezes a realidade encontrada é totalmente ao contrário. Servidores desmotivados, sem interesse em realizar suas atividades laborais, com baixa remuneração, que deixam a desejar em seu serviço, e dentre outros fatores.

Nesse sentido, é importante que o setor de Recursos Humanos da Administração Pública trace/busque estratégias eficientes, com a intenção de motivar os servidores, seja através de programas que incluem remunerações justas, treinamento e capacitação profissional, planos de carreiras e dentre outros benefícios que podem ser pensados, em prol da qualidade de vida do colaborador público.

O Recursos Humanos ao se desenvolver, não precisa se preocupar com o aprimoramento de determinadas funções, mais sim, com o todo, buscar um processo organizacional permanente de autocrítica e de descobertas (MATTOS, 1982). É importante que esse setor da organização se volte para o potencial de criatividade de seus colaboradores, visando descobrir o que cada um tem de melhor e o que pode dar “aproveitado” em prol da organização.

Para Pires (2005), as estratégias traçadas de maneira eficiente, atuando de forma correta e coesa, fazem com que os servidores públicos se sintam motivados a desempenhar melhor as suas funções.

Os órgãos da Administração Pública detêm de caráter permanente, contudo a exceções, no que tange a constante alterações decorrentes das trocas de governo, por isso, se faz necessário que as organizações públicas criem projetos, recursos e estratégias flexíveis.

Embora existem diferenças entre as organizações privadas e públicas, porém há situações semelhantes entre ambas, especialmente no que tange ao setor de recursos humanos. Em ambas as organizações é necessário que tenham indivíduos preparados e qualificados, vistos que são esses colaboradores que auxiliam no sucesso das organizações.

Um dos maiores desafios que as empresas encontram atualmente é saber administrar bem os seus recursos humanos, certo de que as pessoas obtêm vantagens e benefícios através da competitividade (COSTA 2009, apud SANTOS 2009). É de grande valia que desenvolva e selecione bons líderes, também é preciso/necessário saber recompensar e reconhecer o bom desempenho dos colaboradores, e dar-lhes tratamentos justos.

Ao comandar um grupo de indivíduos é preciso, conhecer os processos operacionais, estratégicos e pessoais, posto que, existem desafios quando se trata de qualificação profissional, dado que, as organizações investem muito pouco nessa área.

Nas maiorias das organizações privadas e públicas do Brasil, o setor de RH é muito delimitado, há nos tempos atuais a inexistência de diretrizes e políticas para esse setor (DUTRA, 2009). O que se vê no Recursos Humanos dos órgãos públicos, um setor totalmente burocrático, busca priorizar atividades rotineiras e emergenciais, onde funções principais como por exemplo, criação de políticas de contratação, remuneração e capacitação ficam para atrás.

É preciso que os servidores públicos estejam preparados, buscando sempre adquirir novos conhecimentos, novas competências, atualizações sobre a área de atuação dentro das organizações. Para assim possam ser capazes de atender tanto as necessidades internas da organização pública, quanto externa.

Portanto, a Gestão de Pessoas na esfera da Administração Pública está em um processo de administração pessoal, realizando na maioria das situações atividades de cunho burocrático, sendo que muitas das vezes é preciso/necessário evoluir para novos estágios, procurando interligar/integrar a organização pública e seus colaboradores.

3. MÉTODOS

O presente artigo possui como temática: Gestão de Pessoas na Administração Pública. Para a resolução da temática escolhida, foi necessário a utilização de pesquisa bibliográficas: livros, artigos científicos e periódicos.

Os conceitos e os princípios, empregados foram retirados de livros, doutrinas, periódicos, e artigos científicos de autores que detêm um conhecimento exacerbado sobre a gestão de pessoas na administração pública.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica nada mais é do que um resumo de trabalhos importantes, capazes de fornecer dados e informações relevantes acerca do tema.

Destarte, buscou-se um artigo baseado primeiramente em qualidade, no que tange, a formulação e elaboração da escrita e da pesquisa em si.

As pesquisas quantitativas e qualitativas são características inter-relacionadas de imanes objetos e fenômenos. Durante um processo as transformações quantitativas graduais, podem ocasionar mudanças qualitativas (GIL, 2008).

Portanto, através da metodologia escolhida para a solução da problemática em questão apresentada, observa-se que trouxe resultados positivos e satisfatórios. Com o método de pesquisa aplicado de forma correta e coerente, aliado com o bom desenvolvimento ocorrido durante a elaboração do presente, o resultado final se torna de grande importância para indivíduos que passarem a se interessar pela temática abordada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Administração Pública possui como base princípios constitucionais (da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), que prezam por garantir a eficiência das ações dos órgãos públicos, para a comunidade. Os principais resultados estão completamente interligados em conjunto a uniformidade dos conceitos da Gestão de Pessoas, Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas na Administração Pública.

Quando se trata de Gestão de Pessoas na Administração Pública analisa-se que desde de os primórdios, todo o trabalho executado é voltado em prol de satisfazer a necessidade da sociedade, deixando de “escanteio” as relações de trabalho existente entre os indivíduos dentro da organização.

O resultado da pesquisa demonstrou que muitas vezes os gestores públicos estão tão preocupados em atender as necessidades da sociedade, que acaba deixando de lado as necessidades laborais de seus servidores. Resultando em profissionais desmotivados, sem comprometimento ao exercer sua função laboral, sem satisfação no que tange ao campo profissional e cada vez menos engajados em dar o seu melhor dentro da organização.

Notou-se que é preciso que se tenham dentro dos órgãos da Administração Pública, um Recursos Humanos que pensem e desenvolva projetos e ações eficiente, totalmente voltados em

satisfazer a necessidade do colaborador, assim como garantir que este desfrute de um ambiente laboral saudável, com relações benéficas, ou seja, que tenha qualidade de vida, que cativa e motive seus servidores a se comprometerem com o desenvolvimento da organização.

Por fim as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do presente artigo, foram de grande importância para se chegar ao resultado da presente pesquisa. Observa-se o que autores Chiavenato (2000), Pires (2005), Gil (2008), Meirelles (1991), Mello (2008), Gasparini (2003) e vários outros, contribuíram de forma significativa para se chegar ao resultado acima mencionado.

Ter uma Administração Pública cujo o principal objetivo é atender as necessidades da sociedade como um todo é bom, contudo para isso ocorra de favorável, é preciso primeiro buscar satisfazer as necessidade/expectativas de seus colaboradores, para que estes de forma eficaz, eficiente, comprometida, motivada, etc, possam desempenhar suas funções afim de atender da melhor os anseios da sociedade, que procuram os órgãos públicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou trazer conceitos e abordagens sobre: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Servidor Público e Gestão de Pessoas na Administração Pública, afim também de levantar como essa última é desenvolvida dentro dos órgãos públicos.

Ademais, pode-se notar que há diferenças e semelhanças no que a gestão de pessoas em organizações públicas e privadas. A ações e os projetos desenvolvidos pelos gestores em ambas as esferas (públicas e privadas) são de grande relevância para o sucesso da organização. Por causa de tais aspectos, é que os profissionais de gestão de pessoas estão procurando formas inovadoras de beneficiar a vida do colaborador dentro da organização.

Os referenciais bibliográficos utilizados, reforçam a importância de uma gestão de pessoas na administração pública de excelência, voltada em especial na valorização, no reconhecimento, na capacitação de seus colaboradores.

É importante que os órgãos da Administração Pública gozem de um Recursos Humanos de excelência, voltado em sempre procurar desenvolver estratégias que visam a qualidade de vida, a motivação, o desempenho, o comprometimento, a eficiência do servidor público com o órgão em que está atuando. Os fatores citados anteriormente, são peças chaves para que as organizações públicas possam desempenhar melhor as suas funções, afim de garantir um serviço de qualidade a população.

6. REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Rev. e Atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988.
- BRESSER PEREIRA, L. C. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995.
- CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ci. & Tróp**, v.34, n. 2, p.297-324, 2010.
- CARVALHO, P. A. S.; TORRES, K. A.; BORBA, E. L.; MARTINS, P. L. Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2015.
- CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.^a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLARO, M. M. F. **Gestão de pessoas. Centro Universitário Leonardo da Vinci**. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista da Administração Pública**, v.42, n.5, p.829-874, 2008.
- DANTAS, T. **Administração Pública: Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 28 de nov de 2022.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.
- GASPARINI, D. **Direito Administrativo**. Ed.8^a, São Paulo: Saraiva, 2003. p. 129.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1^a ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.
- JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. **Avaliação de Competência em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores**. XVI Semead – Seminários em Administração, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310p.

- MADEIRA, J. M. P. **Administração Pública: Tomo I**. 12. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2014.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MEIRELLES, H. Direito Administrativo Brasileiro. **Ed. Revista dos Tribunais**, v.163, n.2, p.35, 1991.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo Brasileiro**. ed. 26, São Paulo: Malheiros, 2008. p. 243
- NUNES, P. **Dicionário de Tecnologia Jurídica**. Biblioteca Jurídica Freitas Bastos, Rio de Janeiro. 1982. 11". ed .. p. 822
- PALUDO, A. V. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PEREIRA, L. C. B. **Estado, Sociedade Civil e Legitimidade burocrática**. Lua Nova – Revista de Cultura e Política, nº. 36, 1995: 85 – 104.
- PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.
- REGINA, P. **Gestão de Pessoas – Conflitos**. Portal RH - São Paulo Agosto de 2013.
- RIBEIRO, E. I. B. **Gestão de pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi)**. Indaial: Asselvi, 2007.
- SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. **Strategic human resource management: defining the field**. In: SALAMAN, G.; STOREY, J.; BILLSBERRY, J. Strategic human resource management: theory and practice London: Sage, p.1-11, 1998.
- SANTOS, D. R. C. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing), Faculdade Cenecista de Brasília – CNEC, Ceilândia, 2009.
- SOUZA, C. C. A. M. **Gestão de pessoas na administração pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS, INTEGRAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO PEDAGÓGICO

Glauca Rodrigues Mendes

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Este artigo trata-se de uma pesquisa qualitativa bibliográfica exploratória sobre a influência da gestão de pessoas no meio organizacional pedagógico. O trabalho discorre também sobre algumas estratégias da gestão de pessoas, a aprendizagem organizacional e a integração trazida por elas no âmbito das instituições de ensino. Foram escolhidas três estratégias organizacionais utilizadas no meio administrativo de gestão de pessoas empresarial, e depois analisadas suas características e possibilidades para o meio de instituições pedagógicas. A intenção foi descobrir de que forma tais estratégias, a integração que promovem e a aprendizagem organizacional podem favorecer a gestão de pessoas no âmbito pedagógico. As três estratégias selecionadas foram a gestão democrática/participativa, a liderança democrática/participativa e a aprendizagem organizacional, sendo que todas as três estão aliadas à integração entre os colaboradores ou, no caso das escolas, entre colaboradores, alunos, pais e sociedade em geral. Desse modo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência da gestão de pessoas de acordo com as estratégias, integração e aprendizagem organizacional correlacionadas ao ambiente pedagógico. Além disso, este trabalho visa apresentar conceitos históricos que permearam a gestão de pessoas, definir estratégias para uma gestão institucional estratégica nas escolas e demonstrar que as mesmas estratégias organizacionais empresariais podem ser utilizadas em uma instituição de ensino, desde que de forma coerente e com objetivos distintos. A coleta de dados se deu através de pesquisa bibliográfica exploratória com consulta em artigos e periódicos sobre temas correlatos, além de pesquisa pela legislação nacional vigente (LDB). Os resultados demonstraram que as estratégias representam não apenas meios de integração, mas também modos de formar melhores relações cognitivas, pessoais e profissionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Ambiente Organizacional Pedagógico, Aprendizagem Organizacional e Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é uma área do ramo da Administração que evoluiu de acordo com o tempo e perpassou por diversos desafios. Desde os primórdios da Administração Científica de Taylor e Fayol até o atual momento, esse nicho da Administração, que há tempos já foi conhecido apenas como

“Recursos Humanos”, enfrentou inúmeras adversidades em seu desenvolvimento. Como exemplo, pode-se citar a dificuldade em balancear os interesses dos colaboradores com os interesses da organização, algo que perdura até os dias de hoje.

Quando se pensa em Gestão de Pessoas, logo se idealiza uma disciplina da Administração ou um setor de uma empresa responsável pela gestão de seu pessoal. Contudo, nunca se imagina, logo em um primeiro momento, que esse setor esteja localizado em uma escola, por exemplo. Isso porque acostumou-se com a figura do diretor/diretora centralizando essas funções e responsabilidades e tomando as decisões que em tese deveriam ser tomadas por um departamento especificamente criado para a gestão de pessoas ou que ao menos fossem compartilhadas com o resto da equipe. Atualmente, essa realidade tem mudado e, hoje, nos ambientes pedagógicos, já é possível encontrar setores encarregados pela gestão de pessoas. Apesar disso, ainda há certa dificuldade em encontrar muitos estudos sobre a gestão de pessoas nas escolas, o que tornou o desenvolvimento deste trabalho um desafio.

A partir dos estudos pesquisados e analisados, foram selecionadas três estratégias que podem ser utilizadas como ferramentas de desenvolvimento organizacional tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito educacional: a gestão participativa/democrática, a liderança democrática e a aprendizagem organizacional. Em se tratando de três estratégias que demandam a utilização racional do diálogo, a união das pessoas para discussão e resolução de problemas, a definição de grupo, a divisão de responsabilidades, decisões, conhecimento, tais estratégias foram escolhidos por completarem-se umas às outras, por darem sentido umas às outras. E é por essa razão que surge a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma tais estratégias, a integração que promovem e a aprendizagem organizacional podem favorecer a gestão de pessoas no âmbito pedagógico?

Desse modo, os objetivos desta pesquisa são: analisar a influência da gestão de pessoas de acordo com as estratégias, integração e aprendizagem organizacional correlacionadas ao ambiente pedagógico. De maneira mais específica, apresentar conceitos históricos que permearam a gestão de pessoas; definir estratégias para uma gestão institucional estratégica nas escolas; demonstrar que as mesmas estratégias organizacionais empresariais podem ser utilizadas em uma instituição de ensino, desde que de forma coerente e com objetivos distintos.

Ademais, a escolha deste tema se deu pelo fato de acreditar-se que a gestão de pessoas pode favorecer a interação entre todo grupo organizacional, minimizando, dessa forma, dificuldades de aprendizagem, além de criar oportunidades para lidar com os imprevistos diante dos objetivos. A pesquisa será importante para todas as pessoas, principalmente para líderes e gestores que buscam convívio harmonioso, estruturas e estratégias pautadas em uma constante aprendizagem.

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, básica, exploratória e bibliográfica. Foram utilizadas como fontes de pesquisa artigos diversos, constantes nas referências deste artigo, além da lei de diretrizes e bases da educação brasileira, que pode ser encontrada no site do Planalto. Esta pesquisa é formada por cinco capítulos, sendo eles esta Introdução, o Referencial Teórico, a Metodologia, os Resultados e Discussões e as Considerações Finais, seguidos pelas Referências, ao final deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feita, a princípio, uma breve contextualização sobre a Gestão de Pessoas, demonstrando as origens desse nicho da Administração, chegando até o que se tem atualmente. Em seguida, abordar-se-á a necessidade da inovação nas práticas de gestão, para não se manter apenas nas práticas tradicionais. Por último, discorrer-se-á a respeito das estratégias de desempenho e integração utilizadas pela Gestão de Pessoas.

2.1. BREVE CONTEXTO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas nem sempre teve o aspecto e o funcionamento que tem nos dias de hoje. O primeiro movimento mais conhecido ocorreu através da Administração Científica de Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O empirismo e a improvisação, que até então vigoravam, seriam substituídos pela fundamentação científica, que deu nome ao movimento. Suas principais premissas eram a racionalização do trabalho e a simplificação dos movimentos (ÁVILA; STECCA, 2015).

Devido ao grande descontentamento por parte dos trabalhadores por causa de tal modelo, que não considerava o lado humano dos trabalhadores, surge então um novo movimento, chamado Escola das Relações Humanas, que levava em conta a demanda por observar os fatores psicológicos e sociais na produtividade, dados que foram estudados pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). A partir dos estudos do autor, passou-se a dar mais importância às relações humanas e aos fatores emocionais dos trabalhadores, aumentando assim o poder dos sindicatos e a concessão de benefícios aos empregados (ÁVILA; STECCA, 2015).

De acordo com Chiavenato (2012 apud ÁVILA; STECCA, 2015), no século XX foi possível visualizar três eras organizacionais: a Era da Industrialização Clássica, a Era Neoclássica e a Era da Informação. Na industrialização clássica, que se iniciou após a Revolução Industrial, até meados de 1950, as pessoas eram consideradas meros recursos de produção, meros fornecedores de força bruta,

de mão de obra. Essa realidade não mudou muito até a intervenção de Elton Mayo (1880-1949), com estudos como a experiência de Hawthorne, que, por si só trouxeram mudanças significativas. Consecutivamente, nos anos 1960, as empresas começaram a denominar os antigos departamentos pessoais de “Recursos Humanos”.

Até então, e ainda em muitos locais, a Gestão de Pessoas esteve atrelada de forma restrita aos Recursos Humanos (RH) como simples gestão de um recurso, ou atuando de forma estritamente reativa (PAESE, 2019), agindo apenas quando acionada por alguém da organização. Desse modo, se fazia necessário repensar sobre as atribuições promotoras do reconhecimento de ambas as partes, tanto da organização quanto do colaborador, utilizando-se de uma gestão estratégica de pessoas, buscando estender o entendimento comportamental para um alinhamento estratégico fundamental.

Desde a Revolução Industrial, já se tinha um reflexo sobre o sistema econômico produtivo de maneira coerente à função desempenhada pelo fator humano, como complexa, de difícil adequação para o posicionamento dos Recursos Humanos sobre uma visão indivíduo – cargo. Entretanto, somente considerar indivíduo - cargo não seria suficiente, pois, o modelo da função gerencial ainda se delineava informalmente, o que não apenas dependia de estímulos econômicos, mas de reestruturar todo o sistema vertical, buscando uma possibilidade de trabalhar as diversidades ligadas por laços afetivos e socioculturais.

Assim, no século XX havia vários processos encadeados que mostravam a consequência de elementos conflitantes entre os comportamentos, as culturas e as exigências do sistema, acarretando pontos negativos, tendo como consequência a baixa produtividade. Nesse ínterim, o processo de inovação e de mudanças de cenário demandava críticas reflexivas e estratégias sob a visão, a missão e os valores que otimizassem a importância do aspecto intelectual na comunicação, no conhecimento, na praticidade e nas trocas de experiências permeadas com objetivos para os resultados planejados.

Com as transformações inseridas de acordo com as demandas e a complexidade social, a diversidade cultural e a dinamicidade econômica, o aprofundamento de estudos na área da antropologia e psicologia, dialogava-se sobre a importância de satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos, as quais seriam supostamente reflexo tanto do desenvolvimento individual quanto organizacional.

A partir do momento em que o desempenho individual fosse reconhecido e as ofertas de oportunidades fossem colocadas em pauta, e ao detectar a satisfação de diversas necessidades além das básicas, fez-se necessário estimular a contribuição dos papéis de liderança e motivação. Desse modo, as ferramentas, as condições relacionadas ao trabalho, as contribuições de oportunidades e os reconhecimentos individuais por meio da inserção de determinados colaboradores, estimulados pela gerência, seriam fundamentais. Desse modo, não subordinando os indivíduos insubordinados ou tendo

como segmento um modelo autoritário seguido somente pela hierarquia de poderes, demonstraria o perfil do sistema a ser seguido.

2.2. A NECESSIDADE DE CONTEMPLAR A INCLUSÃO DE FATORES ALÉM DAS ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS

De acordo com Demo e Fogaça (2009), na gestão de pessoas, a habilidade de gerenciar os recursos humanos deve conquistar e manter vantagens competitivas por intermédio de políticas e práticas valiosas, versáteis e de difícil imitação, oportunizando o avanço, o destaque e a qualidade diante de seus adversários, não como suporte tradicional, mas de busca pela eficiência no alcance dos objetivos.

Ainda, segundo o estudo realizado por esses autores, apreendeu-se que é de suma importância analisar as classificações dadas por dependentes e independentes sobre os valores organizacionais e as práticas e políticas presentes na gestão de pessoas, uma vez que o igualitarismo prediz as condições de trabalho, treinamento, desenvolvimento e educação e envolvimento, ao passo que a inovação prediz as políticas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação; e a harmonia está articulada às práticas de condições de trabalho (DEMO; FOGAÇA, 2009).

As políticas e práticas de GP melhoram tanto as capacidades estratégicas quanto o desempenho organizacional, compactuam resultados importantes tanto nas questões das inter-relações, como do desempenho organizacional, bem como da afetividade promotora do bem-estar no trabalho, quer seja nas instituições públicas ou nas privadas.

Lacombe e Chu (2008) apontam que a abordagem estratégica, comportamental, de recursos e da firma e sistêmica, evidencia elementos emergentes ou multidimensionais que propiciam, reforçam e direcionam vantagem competitiva sustentável. Além disso, é necessário observar os aspectos institucionais na formulação de práticas, uma vez que perpassam por pressões de maneira a adequar seus planejamentos com base nas estruturas consideradas adequadas, o que conseqüentemente colabora para a elaboração de mudanças. Assim, os aspectos de pesquisas, considerando o perfil de colaboradores presentes, seu profissionalismo, experiências, conhecimentos e associações (isomorfismo normativo), a autonomia presente ao acionista, herança cultural, legislação, os sindicatos (isomorfismo coercitivo), os fatores que influenciam a concorrência (isomorfismo mimético), dentre outros, são essenciais à competitividade das organizações.

Segundo Mascarenhas (2020), os objetivos vistos na perspectiva macro se estenderam a partir de 1980. A força crescente de modelos sociais e recursos tem sido essencial para a estratégia. A cultura

organizacional é imprescindível ao modelo estratégico com os valores que otimizam a reestruturação flexível e competitiva.

Albuquerque, Costa e Silva (2009) em seu estudo sobre “O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas”, de maneira explícita em uma pesquisa realizada entre 150 organizações colocou sobre pauta a preferência ao modelo de relações humanas como objetivo estratégico, evidenciando características de estruturas dinâmicas, flexíveis, inovativas frente aos valores competitivos, o que destaca a presença de modelos híbridos seguidos em uma mesma empresa.

2.3. AS ESTRATÉGIAS DE DESEMPENHO E INTEGRAÇÃO UTILIZADAS PELA GESTÃO DE PESSOAS

A Administração, como um todo, vem, como já mencionado, ao longo dos anos, utilizando-se de inúmeras estratégias de desempenho e integração. Muitas delas têm sido também úteis no ramo da gestão de pessoas. A princípio, abordar-se-á a aprendizagem organizacional como estratégia de integração dos membros de uma organização. Em seguida, discorrer-se-á a respeito do conceito de liderança na Gestão de Pessoas.

2.3.1. Aprendizagem organizacional e integração

Atualmente, muitas organizações têm adotado o modelo de gestão democrática ou participativa. Por meio desse modelo, as decisões são tomadas em grupo e, portanto, a responsabilidade sobre as decisões também é dividida com a equipe. Desse modo, a aprendizagem em grupo se torna muito importante para a empresa e para os colaboradores e, por isso, o diálogo se transforma em uma peça-chave. Isso porque, mediante o diálogo, as pessoas conseguem analisar problemas, criar conhecimentos, filosofias e emoções coletivos, com resultados pertencentes a todos os participantes (RUBIO, 2016).

Ao compartilhar conhecimentos, tecnologias, ferramentas, metodologias e processos dentro da organização, as pessoas participantes do processo de aprendizagem organizacional permitem à organização aumentar sua capacidade estratégica, abrem caminho para mudanças e encorajam o desenvolvimento de equipes de alto rendimento. Isso é desenvolver pensamento estratégico organizacional (RUBIO, 2016).

De acordo com Daft (1999, p. 457 apud RUBIO, 2016), a organização que aprende é a mesma em que seus participantes estão comprometidos em encontrar e sanar problemas, possibilitando à

empresa uma experiência contínua de mudança e melhoria, ampliando as suas chances de crescer e atingir os seus objetivos. Desse modo, é visível que, para obter a aprendizagem organizacional, é necessário também obter integração. Sem integração entre os colaboradores, o processo de aprendizagem organizacional fica prejudicado. Não há diálogo sem integração e vice-versa, não há compartilhamento de ideias sem integração e vice-versa.

Os conceitos de integração, coletividade, de compartilhamento de ideias, sentimentos e realidades e a definição de aprendizagem organizacional são conceitos correlacionados e que, portanto, devem caminhar juntos. Não é possível falar em aprendizagem organizacional sem pensar em compartilhamento de ideias, sentimentos, realidades etc. e sem haver, ao mesmo tempo, integração do grupo organizacional enquanto compartilham e aprendem.

2.3.2. O conceito de liderança na Gestão de Pessoas

No meio militar, de acordo com a doutrina da Marinha Brasileira, a liderança é vista como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2016). Enquanto isso, no meio organizacional, a liderança é vista como a conexão estabelecida entre as qualidades de um líder, como os seus traços de personalidade, seu estilo, suas aptidões e seus princípios com os objetivos almejados pela organização à qual faz parte (ULRICH *et al.*, 1999 apud ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008).

Além dessa diferenciação, é preciso ainda distinguir o conceito de *liderar* do conceito de *gerenciar*. Para muitos, gestor e líder significam a mesma coisa, o que não é verdade, principalmente nos atuais modelos de gestão democrática ou participativa, em que a liderança, a responsabilidade e a tomada de decisões são compartilhadas.

Partindo primeiramente para a palavra *gerenciar*, de acordo com quadro produzido por Almeida, Novaes e Yamaguti (2008, p. 4), baseados em estudos de Kotter (1998) e Zalesnik (1998), pode-se dizer que tal conceito envolve gerir temas de maior dificuldade, coordenar e ensinar o pessoal, elaborar e informar planos de ação, escolher pessoas de acordo com suas atribuições, deliberar sobre delegação de poder, definir arranjos e hierarquia, comandar pessoas e solucionar conflitos.

Por outro lado, a palavra *liderar* tem um sentido distinto. Ainda de acordo com os autores supracitados, pode-se dizer que tal conceito abrange, em primeiro lugar, a gestão da mudança. Além disso, implica nivelar as pessoas que têm visão às táticas organizacionais, comunicar-se com muitas pessoas, em todos os níveis organizacionais e em todas as direções, sempre apresentando a elas seus valores e princípios, além de uma visão de futuro. Ao atuar, deve sempre motivar as pessoas e lidar de

forma satisfatória ante os obstáculos que se opõem às mudanças (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008).

Ao compreendermos o conceito de liderança, entendemos também como essa ferramenta administrativa é e pode ser útil na gestão de pessoas. Como uma ferramenta de Administração estratégica, o líder pode promover a mudança que certa organização precisa, com o simples ato de trazer motivação para sua equipe de trabalho. E foi exatamente por essa razão que foi escolhida como uma das estratégias para compor o referencial teórico deste artigo.

2.4. A GESTÃO DE PESSOAS NO MEIO PEDAGÓGICO

Muito se fala sobre gestão de pessoas em diversos âmbitos organizacionais. Discute-se sobre a valorização do capital humano, e não apenas de um mero recurso, como fora mencionado no presente artigo. Contudo, pouco discute, especialmente em meio acadêmico, a respeito da gestão de pessoas em meios pedagógicos, estruturas complexas, onde se lida tanto com educador quanto com educando. Antigamente, cabia ao diretor a responsabilidade por todas as decisões e arranjos dentro da escola, inclusive no que tange às questões relacionadas à gestão do pessoal. De acordo com Lück (2005 apud ALBUQUERQUE, 2010), o que era denominado administração escolar, hoje é chamado gestão escolar e o que muda não é apenas o significado, mas sim o modelo de instituição educacional que se tem hoje, ou seja, o tipo de administração escolar, sendo que a forma de gestão de pessoas tem mudado.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), em seu artigo 12, inciso II, afirma que os estabelecimentos de ensino devem “administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros” (BRASIL, 1996). A mesma lei, em seu art. 14, afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica [...] I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico [...]” (BRASIL, 1996). Desse modo, percebe-se que a lei exige das escolas públicas a gestão democrática ou participativa, ou seja, as decisões agora obrigatoriamente não são mais tomadas apenas pelo(a) diretor(a), incluindo as decisões relacionadas à gestão de pessoas. Albuquerque (2010) afirma que todas as decisões na escola podem ser tomadas coletivamente de forma democrática ou participativa, incluindo as de cunho pessoal, patrimonial, administrativo etc.

Desse modo, associa-se a gestão democrática à participação consciente e responsável de todos os que estiverem de alguma forma envolvidos na comunidade escolar e em seu processo decisório, de forma conjunta, buscando a aprendizagem significativa em um modelo de ensino adequado, de qualidade, assim como a sociedade almeja (ALBUQUERQUE, 2010). Sendo assim, levando em consideração o que manda a lei e os interesses da sociedade, ninguém deve tomar decisões por conta

própria, pensando apenas em seus interesses ou nos interesses de um alguém específico, mas sim tomar decisões coletivas, partindo do interesse comum.

2.4.1. A aprendizagem organizacional no meio pedagógico e a integração

Como dito anteriormente, pouco se fala em gestão de pessoas no âmbito escolar/pedagógico e o mundo empresarial/organizacional é pouco valorizado dentro desses ambientes, devido ao fato de ser visto pelos educadores e profissionais da área educacional como um mundo em que se valoriza apenas o dinheiro e o lucro, e nada mais. Tem-se uma visão tradicionalista a respeito das organizações, que são enxergadas sob a perspectiva do controle, direcionadas a regular, controlar e regulamentar, com a finalidade de prever erros e cumprir com o propósito da organização (RUBIO, 2016).

No entanto, há outra forma de se pensar a gestão de pessoas no ambiente pedagógico e de se pensar a organização. Tal forma demanda identificar, reconhecer e corrigir erros, além de ampliar a flexibilidade da organização, possibilitando novas aprendizagens cada vez mais significativas frente aos novos contratemplos que surgirem, que podem se mostrar cada vez mais complexos (AGUERRONDO, 1996 apud RUBIO, 2016). Trata-se da aprendizagem organizacional, já mencionada neste artigo.

Sabe-se que os ambientes pedagógicos, em especial as escolas públicas, vivem em um momento peculiar no que tange às suas necessidades como unidades organizacionais. As transformações tecnológicas abruptas, as mudanças políticas e econômicas, as pressões da sociedade, a alta demanda de alunos, o quadro reduzido de servidores/professores, dentre outros problemas e carências da sociedade que afetam o trabalho das escolas têm dificultado ainda mais a gestão dessas instituições que, inegavelmente, também se tratam de organizações, ainda que sem fins lucrativos.

Desse modo, a aprendizagem organizacional, aliada a uma gestão democrática/participativa, onde o diálogo é praticado e a direção da escola é também uma liderança democrática, surge como uma alternativa para a solução coletiva de problemas dentro de uma instituição como a escola. De acordo com Rubio (2016), a aprendizagem organizacional no âmbito escolar envolve pensar em diversos problemas e em soluções para eles, assim como criar simplificadores da aprendizagem, para garantir uma educação de excelência, que atenda às necessidades que forem surgindo no decorrer do tempo.

É importante ressaltar que, de acordo com Oliveira (2009 apud RUBIO, 2016), para que a aprendizagem organizacional ocorra de forma satisfatória, é preciso que as escolas desenvolvam certas características, tais como: 1) Construam um projeto comum; 2) Desenvolvam a consciência e atitudes próprias e de outros para poder disseminar o conhecimento; 3) Diálogo como prática ativa e tomar decisões que permitam transformar pensamentos individuais em coletivos; 4) Impulsionar habilidades

e ações que tenham objetivos comuns; 5) Maior clareza e entendimento das relações de interdependência e mudança para permitir uma melhor forma de encarar as contradições inerentes à gestão escolar.

Dessarte, tendo em mente os princípios da gestão democrática e entendendo o verdadeiro significado e abrangência da aprendizagem organizacional, o próximo passo estratégico que uma organização educacional deve seguir é tentar desenvolver as características supracitadas, para então colocar em prática uma gestão de maior qualidade no ambiente escolar. Ademais, como afirma Chiavenato (2004 apud RUBIO, 2016), para que realmente haja mudanças nesse ambiente, é preciso que haja ambiente psicológico apropriado, cultura organizacional propícia, estímulo individual e coletivo para o aperfeiçoamento da organização.

2.4.2. As estratégias utilizadas pela Gestão de Pessoas no meio pedagógico

Neste subtópico, abordar-se-á algumas das estratégias utilizadas pelo ramo de Gestão de Pessoas no meio pedagógico/escolar. Como já mencionado neste artigo, atualmente, utiliza-se amplamente o método da gestão participativa ou gestão democrática. Por esse meio de gerir a escola, os gestores não mais tomam as decisões de forma monocrática, mas sim de forma coletiva, de forma que escutam as opiniões das equipes de coordenação, pedagógica, dos pais de alunos e até mesmo do grêmio estudantil. Dessa forma, o diretor da escola não apenas divide a função de tomar as decisões, mas também a responsabilidade e a carga emocional que elas carregam. Consequentemente, pode-se dizer que a gestão participativa/democrática tem sido utilizada como uma estratégia de gestão de pessoas.

Atrelada a ela, não pode faltar a figura do líder democrático na escola. Geralmente assumida pelo também diretor e gestor escolar, que antes era visto como mero centralizador da administração e das funções técnicas de uma escola, a figura do líder democrático revolucionou o ambiente escolar, ao permitir que os participantes, tanto internos quanto externos à escola se organizassem e estabelecessem um compromisso com a melhoria de sua instituição de ensino. Desse modo, o verbo liderar é utilizado de modo vital para validar a gestão participativa (HONORATO, 2018).

Em meio aos conceitos de líder democrático e gestão democrática, percebe-se que a participação do “coletivo” é uma realidade nas empresas, e não deveria ser diferente nas escolas. Pensando ainda em ações feitas e pensadas em conjunto, devemos pensar a aprendizagem organizacional nas escolas também como uma estratégia de desenvolvimento das instituições de ensino. Pensar em soluções em grupo a partir do diálogo, aprendendo a ouvir uns aos outros pode se tornar uma excelente maneira de desenvolver novas ideias e habilidades.

3. MÉTODOS

A pesquisa pode ser entendida como a atividade principal (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), como atribuição essencial da Ciência para responder a suas perguntas e elaborar sua realidade (MINAYO, 2001). Este artigo trata-se de uma pesquisa científica de abordagem qualitativa. Ao contrário das pesquisas quantitativas, as pesquisas qualitativas tendem a dar ênfase aos aspectos dinâmicos, isolados e abrangentes da vivência humana, de forma a captar de maneira mais completa a realidade daqueles que estão passando pela experiência de um fenômeno (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Pode-se dizer que as pesquisas qualitativas buscam explicar os porquês, preocupando-se com informações que não podem ser reduzidas a meras variáveis. Tais pesquisas têm como objetivo observar, descrever, explicar e compreender fenômenos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Ademais, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa trazer mais proximidade do pesquisador com o problema, de forma a evidenciá-lo ou permitir a construção de pressupostos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Além disso, pode-se dizer que é uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de uma análise de um levantamento de referências de teóricos que já foram posteriormente analisadas e publicadas em meios físicos e eletrônicos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Dessarte, considerando as classificações às quais esta pesquisa é pertencente, pode-se dizer ainda que o universo a ser estudado/pesquisado engloba os ambientes onde é possível encontrar tanto os profissionais de Gestão de Pessoas quanto os profissionais de educação, atuando de forma que o trabalho de um influencie o trabalho do outro. Portanto, considerando que se trata de uma pesquisa bibliográfica, a coleta e levantamento de dados se deu através de pesquisas em artigos e periódicos que abordassem temas que englobassem a Gestão de Pessoas no meio pedagógico ou assuntos afins.

Foram realizadas leituras e seleção dos textos que descreviam informações sobre a influência da Gestão de Pessoas em sala de aula. Os dados de maior relevância científica foram utilizados para a confecção deste artigo (com a devida referência dos autores) e serviram para chegar às conclusões desta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por se tratar de uma pesquisa explorativa bibliográfica, a principal fonte de dados deste trabalho se baseou, como mencionado na introdução e na metodologia deste artigo, em pesquisas realizadas em artigos e periódicos sobre o tema. Contudo, houve dificuldade para encontrar material para o

desenvolvimento deste trabalho, por haver poucos estudos sobre o tema. Desse modo, apesar dos esforços para buscar a maior quantidade de dados possível sobre a gestão de pessoas, estratégias, aprendizagem organizacional e interação nas instituições educacionais para realizar este estudo, considera-se ainda que é necessário que sejam realizadas pesquisas posteriores mais abrangentes sobre o tema.

Quanto aos resultados encontrados, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, não houve aplicação prática ou em local específico dos conceitos e teorias apresentadas no referencial teórico. Contudo, o que se pode dizer é que foram escolhidas três estratégias, que foram primeiramente apresentadas como estratégias organizacionais, sendo elas a gestão democrática, a liderança democrática e a aprendizagem organizacional, todas elas sendo permeadas direta ou indiretamente pela integração dos colaboradores.

Em seguida, discutiu-se o papel da gestão de pessoas no meio pedagógico, mencionando de antemão a figura do gestor democrático, e não mais a figura do diretor que tomava decisões monocraticamente. Nele também se passou a enxergar o líder democrático, uma outra figura e também outra estratégia de gestão de pessoas no âmbito escolar. Aliada a esse sistema cada vez mais democrático, guiado pelo diálogo e a participação de todos, vem a integração dos profissionais da educação e, com ela, a possibilidade da aprendizagem organizacional, onde todos podem compartilhar conhecimentos, tecnologias, dentre outros assuntos que possam trazer benefícios à instituição escolar.

Percebe-se que o tripé estratégico aprendizagem organizacional – gestão democrática/participativa – liderança democrática/participativa, aliado à integração, como demonstram os textos pesquisados, trata-se de uma junção de elementos que podem ser benéficos tanto às organizações empresariais quanto às instituições educacionais, especialmente por se tratar de estratégias que permitem a participação de todos, o que, além de integração, traz sentimentos de satisfação e pertencimento (SILVA; ESTRADA, 2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletir acerca das mudanças que vêm ocorrendo na Administração e especificamente no ramo de Gestão de Pessoas ao longo dos anos, a partir da Administração Científica de Taylor até o que temos atualmente, percebe-se que muito já se transformou, especialmente acerca do que tange ao tratamento dos colaboradores e da importância que lhes é dada dentro das organizações. Tal fato não é diferente nas escolas, visto que seu sistema de funcionamento e distribuição de funções também mudado ao longo do tempo.

Ao adotar o tripé de liderança e gestão democrática, unidas à aprendizagem organizacional, as unidades educacionais trouxeram maior integração às escolas, unindo não apenas a equipe profissional, diretor, professores e outros colaboradores, mas também alunos, pais e a comunidade externa. Isso porque todos, de alguma maneira, passaram a fazer parte das decisões através da gestão e liderança democrática/participativa. Muitos autores confirmam que o simples fato de terem a oportunidade de participar já os faz desenvolver o sentimento de satisfação e pertencimento. Além disso, um diretor que só tomava decisões de forma monocrática aliviará a sua carga psicológica quando passar a dividir a responsabilidade de decisões muito difíceis, por exemplo, com o grupo.

Por fim, na aprendizagem organizacional, desenvolve-se o diálogo, ferramenta imprescindível para todas as relações humanas. Desse modo, unindo as três estratégias, poderíamos dizer que, juntas, servem não apenas como forma de integração e união para os colaboradores, alunos e sociedade. São também estratégias apaziguadoras, que trazem melhor convívio, formam melhores relações cognitivas, pessoais e profissionais e, por isso, devem ser utilizadas.

Devido ao fato de ter sido difícil encontrar muitas fontes que fornecessem material sobre o assunto pesquisado, percebeu-se que este tema não é muito explorado. Sendo assim, o tema da Gestão de Pessoas no âmbito Pedagógico é um tópico que carece de pesquisas posteriores e, portanto, sugere-se estudos com maior aprofundamento sobre o assunto.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. Liderança e Gestão Estratégica de Pessoas: Duas faces da mesma moeda. **Rev. Adm. UFSM**, v. I, n. 1, p. 7-25, jan/abr. 2008.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria – RS, 2015.

BRASIL. **EMA-137**. Ostensivo. Capítulo 1: Elementos Conceituais de Liderança. Marinha do Brasil. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/EMA.pdf>>, acesso em 27 de novembro de 2022.

BRASIL. **Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Presidência da República, 1996.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd/Revista Eletrônica de Administração**, v.23, p.89-117, 2017.

HONORATO, H. G. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Educacional – CE**, v.9, n.2, p.21-37, 2018.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 25-35, 2008.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18^a. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PAESE, A. **Gestão de pessoas e a expressão da cultura organizacional no contexto da imprensa pedagógica**. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica. Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre. Porto Alegre, 2019.

RUBIO, I. S. **Aprendizagem Organizacional: Obstáculos e Estímulos nas Escolas Municipais de Cacoal (RO)**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal de Rondônia. Cacoal-RO: UNIR, 2016.

SILVA, L. M. T.; ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.8, n.2, p.159-173, 2009.

SILVA, L. P.; ESTRADA, A. A. Gestão Democrática na Escola Pública e o Papel do Gestor. *In*: PARANÁ, Secretaria de Estado de Educação. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE**. v.1, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 – A Pesquisa Científica. *In*: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. 1^a. ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Editora UFRGS, 2009.

MOTIVAÇÃO DO PROFESSOR: PONTO IMPORTANTE PARA O BOM DESEMPENHO DO TRABALHO DOS DOCENTES NA ESCOLA X EM GOIANÉSIA

Lorrany Patrícia de Pina

Universidade Estadual de Goiás

Ieso Costa Marques

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Os especialistas em docência, sobretudo na educação básica no Brasil, no decorrer dos anos vêm encarando altos níveis de depreciação. Estes profissionais não estão sendo reconhecidos na sua carreira, nem sequer por políticas públicas educacionais, nem ao menos pela sociedade. Desse modo, este ensejo tem provocado nesses profissionais a desmotivação. Em compensação, ainda há pessoas que não desistiram de brigar por uma educação de excelência. Tendo em vista o projeto apresentado foi elaborada uma pesquisa com o intuito de avaliar fatores dominantes de desmotivação do docente e quais os que ainda motivam esses profissionais a prosseguir com essa profissão. Esse estudo teve base perante a apuração das reivindicações feita por um número de professores de uma escola x. Tal apuração, por sua vez, teve início no período de estudos da pós-graduação ofertada pela Universidade Estadual de Goiás (UEG). Foi realizada uma coleta de dados através de questionários, e aplicadas a 10 professores da escola x no mês de dezembro de 2022. Esta enquete contém 27 perguntas envolvendo a motivação, desmotivação, e a relação do profissional com o desenvolvimento ensino aprendizagem e foram avaliadas de forma qualitativa. As pesquisas evidenciaram que a maioria dos docentes desmotivados são a causa principal e os salários baixos, e dupla jornada de trabalho e pela desobediência de alunos. Os dados contribuem para a necessidade de serem elaboradas leis que asseguram a valorização do professor, pois a sociedade tem visto a educação como um dos fatores principais para o desenvolvimento do país, e o professor é a referência chave para que as transformações possam ser alcançadas. Portanto, é incumbência da sociedade, enaltecer o profissional docente, concedendo condições condizentes de trabalho e corroborando para o valor social dessa profissão.

Palavras-chave: Docentes, Desmotivação, Motivação e Desvalorização.

1. INTRODUÇÃO

Está evidenciado cada vez mais as dificuldades enfrentadas pelos professores na educação do Brasil, é comum ouvir o termo “desmotivação dos professores “. No atual momento as pesquisas estão sendo feitas para averiguação desta problemática, pois é perceptível que o profissional docente em sua totalidade não tem motivação para desempenhar seu trabalho.

De acordo com Mendes e Almeida (2008), essa desmotivação é consequência de inúmeras fatores, exemplo, salários baixos, cobranças no desempenho em relação às cobranças no desempenho em relação aos avanços tecnológicos, cargas horárias exorbitantes em excesso de alunos em cada turma, gerando assim a indisciplina dos estudantes, dentro outras situações recorrentes.

Desse modo é visível a desmotivação docente que traz consequências negativas para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem, pois quando o professor está motivado na sua atuação, a realização do trabalho é feita com eficácia, mas quando se sente desmotivado pode gerar prejuízos ao ensino. A motivação de acordo com fatores internos e externos foi dividida em dois tipos: a extrínseca e intrínseca. Sendo assim Santos; Stobaus; (2007, p. 299). Salienta que:

Durante muitos anos, quando se falava em motivação partia-se da ideia que a mesma surgia de elementos externos a sujeito (motivação extrínseca). Com o passar do tempo e com os avanços dos estudos da psicologia da motivação, esta ideia foi superada e, atualmente, considera-se que a ação do ser humano está dirigida por motivos internos (motivação intrínseca), com a contribuição dos motivos externos.

Quando a pessoa está motivada intrinsecamente as atividades se tornam motivadoras. Mas com esta motivação extrínseca, a motivação é a recompensa, os prêmios, dinheiro, fama. Nesse contexto Monteiro (2012) salienta que a motivação intrínseca se refere a satisfação de realizar as atividades, se sentir útil, sem a pretensão de recompensa a extrínseca aproveita atividades como objeto, para de alguma forma obter resultados.

Ao avaliar a profissão docente no âmbito motivacional, observa-se que os professores não se sentem motivados e acabam desmotivados e no geral a realizar suas atividades. O profissional Desvalorizado, vive uma condição que desqualifica as atividades, gerando uma concepção de que o trabalho do professor é de valor inferior em relação aos outros. Com tudo, um dos fatores que causa grande desgaste emocional são os baixos salários, cargas horárias altas e o anseio por um salário merecido (PAULA; NAVES, 2010).

O resultado desta pesquisa irá suprir de informações para o entendimento de fatores que desmotivam profissionais docentes, para entender a visão em relação a desmotivação no processo de aprendizagem.

Esta pesquisa surgiu da vivência na escola X, onde foi observado que professores desestimulados e cansados, acabam por deixar a profissão. Desse modo, toda a vivência na escola x, foi fundamental para o desenrolar da pesquisa, e isso possibilitou vivenciar de perto a realidade profissional dos educadores, incluindo assim momentos de tristeza, frustrações, desestímulo, mas a momentos alegres e com esperança da mudança acontecer.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. FORMAÇÃO E PROFISSÃO DOCENTE

O professor é uma pessoa que se relaciona e está constantemente evoluindo, não sendo apenas um conjunto de habilidades, nem somente aquele que facilita a aprendizagem, mas também aquele que participa ativamente da formação social, afetiva e psicológica de seus alunos (PERRENOUD et al., 2001).

É através do professor que acontece a aprendizagem na escola, ele influencia os alunos, por isso, precisa ter consciência do trabalho que realiza. Professores capacitados, dedicados e que tenham competências exigidas pela profissão promovem uma educação de qualidade. A competência de um professor tem como início a sua formação.

Dentro das políticas públicas para a educação, a formação de professores vem se destacando, pois os desafios escolares exigem que o trabalho educativo seja de um nível superior ao já existente. Sendo assim, além de formação inicial de qualidade, o docente também precisa de oportunidades de formação permanente (GOMES, 2015).

A LDB (1996) trouxe melhorias para a formação dos professores tendo em vista que ela tem como objetivo preparar o profissional a fim de que ele atenda os diferentes níveis, modalidades de ensino e as fases de desenvolvimento dos alunos.

No título VI da Lei de Diretrizes e Base (1996), nos artigos 61 a 67, refere-se à formação dos profissionais da educação, os níveis de formação exigidos, as competências, estratégias, estatuto, planos e condições de trabalho.

O Artigo 61 refere-se à relação entre a teoria e a prática, aproveitando da formação e das experiências realizadas anteriormente e da capacitação em serviço. Assim, durante o curso é importante manter a ligação entre a teoria e a prática para que possam estar preparados para a realidade da sala de aula.

O Artigo 62 trata da necessidade de formação em nível superior para atuação na educação infantil e nas quatro séries iniciais do ensino fundamental.

O Artigo 63 refere-se aos institutos superiores de educação que devem manter cursos de formação profissional para a educação básica, incluindo o curso normal superior, bem como programas de formação pedagógica para aqueles que já possuem formação superior e programas de educação continuada.

O Artigo 64 diz respeito à formação de profissionais de educação através de cursos de graduação em Pedagogia ou pós-graduação.

O Artigo 65 estabelece que a prática de ensino deve ser de no mínimo trezentas horas, exceto para a educação superior.

O Artigo 66 deverá ser em nível de pós-graduação, priorizando programas de mestrado e doutorado para preparação do exercício do magistério superior.

O Artigo 67 remete à valorização do profissional da educação, proporcionando a eles, em termos de estatuto, planos de carreira, ingresso em concurso público de provas e títulos, aperfeiçoamento profissional continuado com licenciamento remunerado para esse período, piso salarial, avanço funcional por título ou habilitação e avaliação da atuação, período reservado a estudos e condições adequadas de trabalho.

A profissão docente passou a ser mais valorizada a partir da implantação da LDB, pois antes a docência podia ser desempenhada por pessoas que não tinham nível superior. Além disso, como já foi abordado o Art. 61 da LDB, inciso I, descreve que a necessidade dessa formação se dá a partir da compreensão do profissional acerca da relação entre teoria e prática. No entanto, essa relação não tem acontecido de fato no ensino superior, nem na formação em serviço, porque o docente está sempre com cargas horárias abusivas, o que torna pouco provável que tenha tempo para se aperfeiçoar. Para Garcia (2012, p.03) “Nas universidades, não estamos preparando os futuros professores para alguns dos principais desafios da profissão. Parece persistir a crença de que os docentes bem preparados são aqueles que dominam conteúdos e métodos de ensino”.

Muitas vezes, na formação inicial, é criado um estereótipo de perfeição a respeito da profissão, contudo, quando o professor encara a realidade da instituição acaba se sentido perdido e não preparado, o que pode provocar, com o passar do tempo, o esgotamento do profissional, provocando desânimo e o fim de expectativas sobre uma possível melhora no trabalho, gerando desmotivação (MAXIMIANO, 2008). Ainda neste sentido:

A formação docente implica instaurar e fortalecer processos de mudança no interior das instituições formadoras, respondendo aos entraves e aos desafios apontados. Para isso, não bastam mudanças superficiais. Faz-se necessária uma revisão profunda dos diferentes aspectos que interferem na formação inicial de professores, tais como: a organização institucional, a definição e estruturação dos conteúdos para que respondam às necessidades da atuação do professor, os processos formativos que envolvem aprendizagem e desenvolvimento das competências do professor, a vinculação entre as escolas de formação inicial e os sistemas de ensino (MEC, 2000, 12).

Nota-se que na formação de professores, a interação entre teoria e prática tem deixado a desejar. Sendo assim, depois de formado o profissional se depara com uma realidade a qual ele não conhecia, e acaba perdendo pontos que são primordiais para seu desenvolvimento na profissão, como: criatividade, comprometimento, empatia e motivação. É sobre este último ponto que este trabalho irá tratar: a motivação.

2.2. MOTIVAÇÃO: UM DOS MANDAMENTOS PARA O BOM DESEMPENHO DO PROFESSOR

O futuro professor em seu processo de formação precisa aprender diferentes teorias e uni-las às práticas, criando métodos que facilitem seu trabalho, mantendo-o sempre ativo, disposto e motivado. Mas, para isso, é necessário que o professor reflita sobre sua prática e busque motivos que o façam querer evoluir. Ou seja, além da teoria e da prática, o docente depende de fatores externos e internos que o motivem no seu dia-a-dia. Os capítulos a seguir descrevem alguns conceitos sobre motivação e teorias que ajudem a motivar os professores.

2.2.1. O conceito de motivação

A motivação é percebida, segundo Huertas (2001), como uma energia psíquica do ser humano, ou seja, tem ligação com a realidade em que o indivíduo está inserido e suas expectativas ou metas sobre algo que vai realizar, podendo ser uma viagem, uma festa, um concurso, desejos pessoais ou a carreira profissional. São essas metas que impulsionam as pessoas a continuar seus propósitos. Assim, a motivação está ligada às ações.

Segundo Neves (2004, p.1) a motivação é “[...] é uma fonte inspiradora para qualquer pessoa ir à busca de uma meta, é o que nos impulsiona para lutar todos os dias pelos nossos sonhos”. A motivação ganha poder à medida que o ser humano lida com situações em seu dia-a-dia e está refletida nas atitudes diante da vida e nos interesses de cada indivíduo.

A motivação tem como objetivos: a auto realização, o aumento na autoestima, as satisfações fisiológicas e sociais de cada indivíduo a fim de aumentar suas capacidades humanas. Desse modo, a busca de satisfazer algumas necessidades individuais, por meio de altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais é chamada de motivação (CHIAVENATO, 2000).

Conforme os estudos de Fita (1999) “a motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objetivo” (p.77). Portanto, motivação são ações que buscam alcançar certos objetivos.

Sem motivação é bem mais difícil cumprir algumas tarefas, pois ela é elemento necessário para o progresso humano.

Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades [...]. As metas podem ser positivas [...] como podem ser negativas [...]. As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 244).

Compreende-se que a busca ou o estímulo de algum desejo ou necessidade motiva o indivíduo. Assim a consequência desse processo é o alcance da satisfação ou não. O processo motivacional tem muitas etapas e resultados, por isso precisa ser detalhado e analisado.

2.3. O PROCESSO MOTIVACIONAL

A motivação é composta por três fatores principais. Esses fatores interagem e são dependentes entre si, mas também são diferentes entre si, por isso que as pessoas são motivadas por situações e fatores diferentes. Os fatores são:

- **Necessidades:** acontece quando o organismo do ser humano deixa de estar em equilíbrio e surge uma necessidade ou desejo, o que inicia uma busca por satisfazer o que está sentindo, por exemplo, água, segurança, alimentação.
- **Impulsos:** são ações ou comportamentos que levarão ao alívio das necessidades ou desejos, sendo os fatores mais importantes do processo motivacional.
- **Incentivos:** são estímulos externos que têm o papel de aliviar uma necessidade ou impulso (CHIAVENATO, 2014, p.130, grifo nosso).

A figura 1 apresenta ilustração do processo básico motivacional.



Figura 1. Processo básico motivacional.

Fonte: Extraída de Chiavenato (2014).

O processo de motivação, para a maioria das teorias, está ligado a dois aspectos: metas e necessidades. Para Chiavenato (2014, p. 130),

[...] As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas – como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção – como também podem ser negativas – como é o caso de críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção. [...]

Observe as etapas na figura 2 abaixo como uma referência e exemplo de um ciclo motivacional:

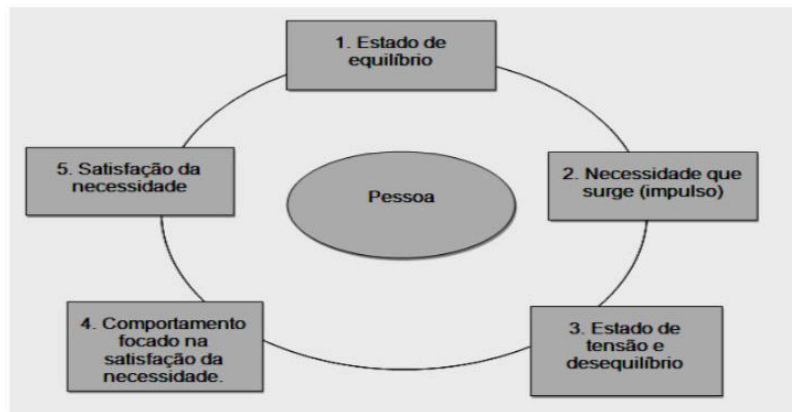


Figura 2. Modelo simplificado do ciclo motivacional.

Fonte: Extraída de Chiavenato (2014).

No início, a pessoa está equilibrada, não há nenhuma necessidade ou desejo. Mas, quando surge uma necessidade, como a fome ou a sede, vem o desequilíbrio e com isso o ser humano fica desconfortável e precisa sanar aquilo, o que o faz ter comportamentos que satisfaçam as necessidades (o impulso). A satisfação como resultado dessas ações leva a pessoa ao seu estado de equilíbrio outra vez. Partindo da ideia de que uma pessoa tem diversas necessidades, uma vez que esses são contínuos, ela viverá em constantes ciclos motivacionais.

A motivação humana estuda o "porquê" de pensamentos e ações do ser humano diante de suas necessidades, quando o comportamento é iniciado, como persiste e termina, além das escolhas feitas. Alguns cientistas ao longo do século XX, formularam teorias que busquem explicar as dúvidas citadas anteriormente, desenvolvendo explicações científicas.

As teorias mais usadas têm sido aquelas definidas por alguns pesquisadores como teorias de necessidades ou humanistas a fim de explicar o comportamento humano. Podemos incluir os estudos de Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor. Algumas dessas teorias serão tratadas no próximo capítulo.

2.4. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem diversas teorias sobre motivação. Muitos autores e pesquisadores como, Douglas, MCGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom, fizeram estudos profundos sobre o comportamento do ser humano na busca por descobrir características e compreender como as pessoas agem. Como o ser humano é motivado ou desmotivado ao realizar determinadas ações. Esses estudos são bastante úteis, pois promovem compreensão dos colaboradores e suas ações dentro da empresa.

2.4.1. Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908 a 1970) é um famoso estudioso sobre motivação e por seu estudo sobre a hierarquia das necessidades humanas. Sua teoria teve origem a partir da ideia de que o ser humano deve atingir seu autodesenvolvimento e crescimento. Ao estudar o ser humano, seus comportamentos e relações ele observou 5 fatores que poderiam ajudar a explicar a maior parte do comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Buscando clareza, Maslow fez uma Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas, onde podemos identificar: necessidades fisiológicas ou básicas, segurança, sociais, estima (status) e auto realização (MARTINS,2007).

De acordo com Zanelli Borges e Bastos (2004), a pirâmide proposta por Maslow destaca cinco necessidades, onde as necessidades superiores precisam que as necessidades inferiores estejam satisfeitas para que elas se mostrem como motivadoras. Na pirâmide duas categorias são inferiores e três são superiores. Abaixo, a figura 3 mostra a estrutura da pirâmide.



Figura 3. A hierarquia das necessidades seguindo Maslow.
Fonte: Extraída de Chiavenato (2014).

As necessidades estão classificadas hierarquicamente da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas: são aquelas indispensáveis ao ser humano para que ele sobreviva e continue a espécie. Como alimentação, água, desejos sexuais entre outros. No âmbito do trabalho, essa necessidade se refere ao salário, os benefícios, carga horária e descanso.
- Segurança: trata-se da proteção contra ameaças na vida pessoal e dentro do trabalho.
- Sociais: trata do envolvimento afetivo e da aceitação do outro, dos colegas de trabalho, dos grupos sociais e do bom relacionamento com chefe, colegas de trabalho e clientes. Segundo Chiavenato (2003), quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão

quase completas/satisfeitas é que surge a necessidade social, porém quando não existe satisfação suficiente dessas necessidades, a pessoa acaba não lidando bem com pessoas ao seu redor.

- Estima: estão ligadas ao orgulho do trabalho, o reconhecimento profissional, a valorização, consideração, status, o plano de carreira, e a responsabilidade.
- Autorrealização: é o topo da pirâmide sendo o ápice do crescimento pessoal, sentindo-se útil no espaço de trabalho e buscando seu autodesenvolvimento.

Para Spector (2006), as necessidades podem não ter relação com um determinado comportamento pelo fato de serem satisfeitas de formas e comportamentos diferentes.

2.4.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Pesquisador americano, Frederick Herzberg (1923 a 2000), ficou conhecido pela Teoria dos dois fatores: motivadores e higiênicos.

Herzberg sustenta que motivação é satisfazer necessidades complexas: auto realização e estima. Desse modo, a motivação não vem de recompensas externas ou condições de trabalho, mas do trabalho em si. Essa teoria foi elaborada a partir de estudos de relatos sobre o que as pessoas desejavam ter com seu trabalho. Sendo assim, chega-se à conclusão de que dois fatores são importantes: os higiênicos e os motivadores. Para Herzberg, a motivação se dava através de fatores motivadores (Zanelli, Borges e Bastos, 2004).

Para Herzberg Martins (2007), os fatores higiênicos:

[...] são considerados importantes, mas não são geradores constantes de motivação, sendo que sua ausência gera grande desmotivação entre todos. 11 Em contrapartida, se estes fatores são satisfeitos, dá-se a possibilidade de os fatores motivacionais entrarem em ação [...].

Para Herzberg os fatores higiênicos estão ligados às políticas e diretrizes da empresa, as condições de trabalho, o salário, tipo de chefe, e os relacionamentos interpessoais. (MARTINS, 2007, grifo nosso). Vale a pena reforçar que esses fatores têm haver com as condições de trabalho dos profissionais, podendo ser negativa ou positiva, contudo, essas situações não elevam a satisfação, a motivação, apenas evitam a insatisfação. Já os fatores motivadores procuram colocar empolgação/ânimo em seus colaboradores como: conquista, valorização, reconhecimento, desafios e trabalhos interessantes (MARTINS, 2007, grifo nosso).

Além desses, vale ressaltar e acrescentar os estudos de Chiavenato, que diz que além desses fatores, existe também: a liberdade e confiança de poder exercer seu trabalho, o uso de habilidades pessoais, autoavaliação de desempenho, total responsabilidade pelo trabalho, estabelecimento de metas e objetivos (CHIAVENATO, 2014, p.136).

O que motiva a pessoa está relacionada às suas próprias tarefas, a ela mesma. Já suas insatisfações não têm ligação com a pessoa, mas com o meio externo, como, por exemplo, o desamparo do governo para com o profissional da educação. (Zanelli, Borges e Bastos, 2004).

Em resumo, a motivação, segundo Herzberg, deve oferecer níveis adequados de fatores para motivação e assim o indivíduo elevar sua satisfação com a profissão, percebendo que é valorizado e recompensado pelo seu trabalho.

A teoria abordada neste tópico tem como intuito analisar fatores que podem motivar ou desmotivar o professor.

2.4.3. Teoria da Expectativa – Vroom

Psicólogo Victor Vroom (1932) desenvolveu a Teoria da Expectativa. Segundo ele, (apud MARTINS, 2007, p. 60), “uma pessoa para estar realmente motivada necessita: conseguir atribuir algum valor na atividade em que está realizando; acreditar que receberá a devida compensação pelo que está fazendo; acreditar que será capaz de fazer a atividade proposta”.

A Teoria da Expectativa criada por Vroom possui 3 fatores básicos:

- Valência: tem a ver com a importância que cada pessoa dá ao resultado desejado do seu trabalho, podendo variar em cada indivíduo.
- Expectância: para o alcance dos resultados esperados e desejados se dá pelo esforço de cada ação.
- Instrumentalidade: ligação entre a ação e o resultado, ou seja, o profissional só dará importância a algo se perceber que suas ações terão o resultado desejado.

A teoria é chamada de expectativa, porque dependendo da situação, da intensão de satisfazer suas necessidades as pessoas podem escolher entre um comportamento e outro. De acordo com Vroom, apud (CHIAVENATO, 2010, 258), “as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito”.

Abaixo há uma figura que mostra a relação existente entre expectativa, resultado intermediário e resultado final.

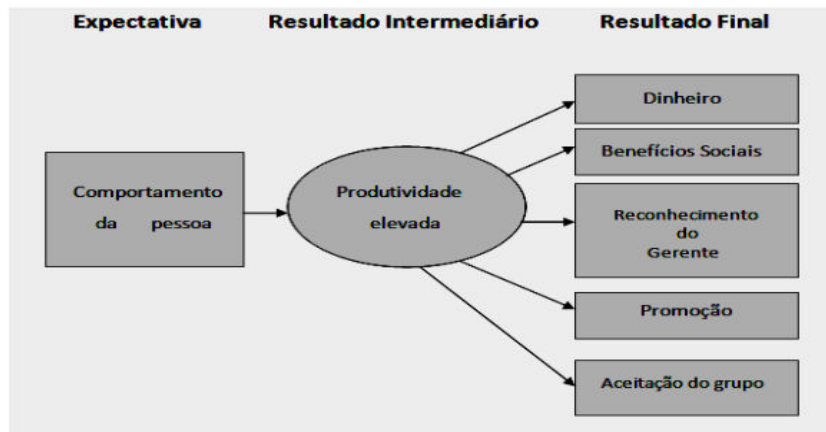


Figura 4. Victor Vroom – Aplicação do modelo de expectativa.
 Fonte: Extraída de Chiavenato (2014).

2.4.4. Teoria X e Y - McGregor

Douglas McGregor no ano de 1960 desenvolveu as teorias X e Y. De acordo com McGregor, (apud BURN, 2011), a teoria X possui alguns aspectos: Os funcionários são motivados apenas por dinheiro. Na teoria X, o gerente culpa sempre e primeiramente o empregado quando algo não dá certo. Ele não analisa e questiona o sistema, a política da empresa ou a falta de treinamento. Além disso, o gerente adota uma postura autoritária, de ameaças, punição e zero motivação.

Segundo McGregor, (BURN, 2011), a Teoria Y está detalhada de forma que: “O gerente da Teoria Y acredita que dar oportunidade aos seus empregados de terem satisfação de fazer um bom trabalho é um forte motivador por si só. O gerente da Teoria Y tenta remover as barreiras que impedem que os trabalhadores atinjam a própria satisfação”.

A realidade mostra que dentro de empresa há situações das duas teorias entre colaboradores e gerentes, contudo a teoria Y tem uma visão positiva para a gestão o que melhora a cultura empresarial. A tabela abaixo demonstra tal diferenciação:

Tabela 1: Douglas McGregor - Características das pessoas - Teoria X e Y

| PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X | PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas evitam o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. | <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes. |

Extraída de: Chiavenato (2003, p.339)

3. MÉTODOS

3.1. MÉTODO

A presente pesquisa teve por finalidade analisar quais são os aspectos que influenciam na motivação e na desmotivação dos professores por meio de análise bibliográfica, bem como entre os docentes na escola X de Goianésia.

Além desses, apresentar o método, os participantes, os instrumentos e os procedimentos da pesquisa desenvolvida por meio de questionários com os professores da escola X de Goianésia, visando analisar como é a motivação dos professores dentro desta empresa.

3.2. PARTICIPANTES

A pesquisa foi realizada com dez das quinze professoras da instituição escolar X de Goianésia, com idade de 20 até 50 anos. Todos tiveram suas identidades preservadas. Entre as dez, duas trabalham na instituição há mais de 5 anos, duas de 3 à 5

Para a concretização deste trabalho foi usada uma abordagem qualitativa. Essa análise em educação tem o clima apropriado como fonte administrada de dados que são, predominantes descritivos; a apreensão com a metodologia é maior que com a obra; os significados que os indivíduos oferecem aos fatos são valoração do pesquisador; a análise de documentos acompanha um método analítico.

As professoras entrevistadas estão equilibradas entre metade têm muito tempo de experiência e metade chegaram recentemente ao mercado de trabalho. Das dez, 5 possuem pós-graduação, 3 ensinos superior completo, 2 ensinos superior incompleto, como mostra a tabela 2.

Tabela 2. Dados da Pesquisa

| Participante | Idade | Sexo | Escolaridade | Tempo na empresa | Tempo que leciona |
|--------------|-------|------|----------------------------|------------------|-------------------|
| 2 | 20 | F | Ensino superior incompleto | Menos de um ano | 1 ano |
| 1 | 25 | F | Pós graduação | Mais de 5 anos | 3 anos |
| 2 | 27 | F | Ensino superior completo | 1 à 3 anos | 3 anos |
| 2 | 30 | F | Pós graduação | 1 a 3 anos | 12 anos |
| 2 | 43 | F | Pós graduação | 3 a 5 anos | 19 anos |
| 1 | 50 | F | Ensino superior completo | Mais de 5 anos | 21 nos |

3.3. INSTRUMENTOS

Foi utilizado um questionário desenvolvido no aplicativo do Google forms, contendo 27 questões a respeito do tempo de trabalho, idade, motivação dentro do trabalho, satisfação, incentivo, entre outros fatores que contribuem para a motivação do docente.

3.4. PROCEDIMENTOS

Foi feito contato com a administração da escola x, solicitando licença para aplicar pesquisa e assinalando os alvos da mesma. Em seguida foram escolhidos os professores para responder aos questionários. Os pedagogos ainda acolheram responder ao questionário, ainda permitiu exibir seus resultados nesta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da avaliação das falas dos docentes com relação à opção da carreira, os fatores questionados pelo grupo avaliado citam amar as crianças e o mundo delas, pelo anseio de ser parecida a determinado professor que marcou sua vida, e por nunca ter almejado desempenhar outra função. E pode -se confiar que a máxima exultação de um docente se encontra no deleite de ensinar, mas o que a atual análise mostrou que esse fator não é o único. O anseio de educar junto com o desenvolvimento do aluno são fatores de exultação essenciais, segundo Herzberg (1959) citado em Borges, Zanelli e Bastos (2004), assim como o educador ter o seu trabalho reconhecido, sendo apreciado e considerado. A remuneração, a estabilidade da profissão, ter oportunidades de crescer na profissão e o status do docente são salvo-condutos como fatores motivacionais extrínsecos e ainda são fatores de alegria quando acontecem, assim como se citam os fatores de insatisfação trazemos a carência de empenho e desordem dos estudantes, as difíceis físicas que envolve o local trabalho, a ausência de valorização, a carência de respeito e o salário que não supre as necessidades e expectativas dos professores.

Na desmotivação dos docentes ocorre quando não possui recursos para a aprendizagem do aluno, prejudicando assim o desenrolar das atividades diárias, isso ocorre por descuido dos governos as dificuldades dos alunos em manter se na escola, devido a ter que trabalhar , e ao descaso de alguns pais que deixa seu filho na responsabilidade apenas da escola. Outro fator desmotivante é o mau comportamento dos educandos, a remuneração aquém das atividades desenvolvidas, além de tudo o sistema educacional não busca melhoria para o desenvolvimento educacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal foi ressaltar os fatores que motivam e desmotivam docentes no conjunto educacional, desiguais e distintas das pesquisas em relação a motivação de professores, por molde, a pesquisa de Moreira (2005) que analisou fatores de motivação, exultação, entre diferentes, em de argumentos escolares desiguais, sendo, todas as análises concretizadas no ambiente escolar. Pode-se notar que na pesquisa, de Oliveira e Alves (2005) e na de Moreira (2005), os educadores que ensinam na mesma escola quanto em escolas diferentes, corrobora para diferente meio que se difere, mas em geral os fatores de satisfação e insatisfação, motivação e desmotivação válido expostos no discurso de todos que contribuíram nesta pesquisa.

A pesquisa apresentou resultados bem abastados para os objetivos propostos. Os conceitos e percepções dos docentes constituem variáveis e intensas, pontos em que as respostas eram as mesmas e temas bem desiguais de acordo com a compreensão de cada uma sobre o contexto. Os resultados mostram que no mesmo local de trabalho, onde pode ser muito ruim para uma pessoa, para outra pode ser também ruim, mas em contrapartida menor por ter distintos fatores que oferecem uma maior carga negativa. O importante é que o docente não permita que a desmotivação alcance o desenvolvimento no ensino e aprendizagem, pois o professor motivado ou não, isso se reflete no educando e não existe aproveitamento no aprendizado se o professor não proporcionar alegria na aprendizagem.

Os fatores desmotivacionais são salário baixo e a desvalorização profissional, que mesmo que o professor encontre no aluno motivação. Desse modo, o professor não vê outra saída para a sociedade que não seja a educação, onde as crianças sejam estimuladas a buscar conhecimento.

Para um bom desenvolvimento do estudante e para uma educação de qualidade, o professor necessita estar preparado desde a sua formação acadêmica, mas é evidenciado que as condições de trabalho necessitam aprovar a demanda em questão, estrutural pedagógico entre professor e do aluno. É necessário que as políticas governamentais contemplem a educação como necessidade imprescindível e indispensável para que o país não tenha analfabeto funcionais, que todos tenham qualidades nos estudos e que ir a escola seja motivador e alegre, e não uma obrigação.

O docente motivado ou não permanece sua na prática em seu trabalho, claro e aberto às diferenças, sempre acreditando na educação e num futuro melhor para aluno, vai procurar caminhos que ativem o interesse e o gosto dos alunos pelos estudos, já os que fizeram da profissão uma obrigação recompensada, será reflexos para seus alunos de um profissional descontente no que fazem, arrastando o aluno na má qualidade de sua aprendizagem e o professor perderá sua vivência através de um ensino prazeroso.

6. REFERÊNCIAS

- Brasil. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional, lei n.o 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: MEC. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.pdf>, acesso em 05 de nov. 2022.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.
- FITA, E. C. **O professor e a motivação dos alunos**. In: TAPIA, J. A.; FITA, E. C. A motivação em sala de aula: o que é, como se faz. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1999. p. 65-135.
- GARCIA, J. Revista Educação. 2011. Disponível em <<http://revistaeducacao.uol.com.br/formacao-docente/172/artigo234991-1.asp>>. Acesso em:01 de novembro de 2022.
- GOMES, R. C. M. A formação dos professores no contexto atual. **Revista de Educação**, v. 14, n. 18, 2015
- HERZBERG, F. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons, 1959.
- HUERTAS, J. A. **Motivación: querer aprender**. Buenos Aires: Aique, 2001.
- MARTINS, L. **Como influenciar e motivar pessoas**. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publisher Inc., 1970.
- MAXIMIANO, A. M. **A motivação dos professores**. 2008. Disponível em <<http://www.uel.br/grupoestudo/gaes/pages/arquivos/GT4%20Artigo%20Ana%20Maria%20A%20motivacao%20dos%20professores.pdf>>, acesso em: 14 de novembro de 2022.
- MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.
- MENDES, L. F. S.; ALMEIDA, J. R. S. **Insatisfação Docente: Fatores que Contribuem para essa Problemática**. 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/insatisfacao-docente-fatores-que-contribuem-para-essa-problematika/10709/>>, acesso em: 10 de outubro de 2022.
- MONTEIRO, M. A. **A motivação como um fator na aprendizagem**. 2012. Disponível em: <<http://www.unifra.br/eventos/sepe2012/Trabalhos/6956.pdf>>, acesso em: 20. Nov. 2022.
- MOREIRA, H. A Motivação e o Comprometimento do Professor na Perspectiva do Trabalhador Docente. **Série-Estudos - Periódico do Mestrado em Educação da UCDB**, n.19, p.209-232, 2005
- NEVES, G. **Motivação: a alavanca do sucesso**. Disponível em: <http://www.eupossoeuconsigo.weblogger.terra.com.br/200409_eupossoeuconsigo_arquivo.htm>, quarta-feira, 29 de setembro de 2004. Acesso em: 30 set. 2022.
- PERRENOUD, P.; PAQUAY, L.; ALTET, M.; CHARLIER, E. **Formando professores profissionais**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

OLIVEIRA, C. B. E.; ALVES, P. B. Ensino fundamental: papel do professor, motivação e estimulação no contexto escolar. **Paidéia**, n.15, v.31, p.227-238, 2005.

SANTOS, B. S.; STOBAUS, C. D.; MOSQUEIRA, J. J. M. **Processos motivacionais em contextos educativos Motivational process in educational contexts**. 2007 Disponível em: <<http://caioba.pucrs.br/faced/ojs/index.php/faced/article/viewFile/3565/2783>>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

SPECTOR, P. A. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLI, C. J.; BORGES, A. E. J.; BASTOS, B. V. A. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Natália Delmondes

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Gonçalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Maria das Graças Bueno da Silva

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

A educação corporativa apesar ser um tema recente, já tem chamado a atenção das empresas que compreendem que o investimento no capital humano, é a melhor maneira de se ganhar destaque no mercado competitivo, e ao decorrer do trabalho nota-se como as vantagens de sua aplicação tem contribuído para o aumento da competitividade entre as empresas. Esse trabalho teve como questão norteadora compreender a educação corporativa e como ela contribui para o sucesso das empresas? O objetivo foi analisar os conceitos que permeiam à educação corporativa, compreender seus efeitos, importância e influência perante ao mercado de trabalho. A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa e bibliográfica. Conclui-se que a educação corporativa se apresenta como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento dos colaboradores, visto que o conhecimento é o diferencial que proporciona vantagens competitivas para as empresas.

Palavras-chave: Educação corporativa, conhecimento, competitividade.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações ocorridas na sociedade nos últimos séculos afetaram diretamente o campo empresarial, que precisou inovar e criar novas formas de capacitação que visasse o aprimoramento saudável de seus colaboradores, levando em consideração outros aspectos como o pessoal, que tem sido alvo do interesse das organizações que querem se destacar em meio a concorrência.

Percebendo a importância e características da educação corporativa dentro dos ambientes empresariais, e levando em consideração esse tipo de interesse por parte das organizações, este artigo teve como problemática compreender a educação corporativa e como ela contribui para o sucesso das empresas? O objetivo foi analisar os conceitos que permeiam à educação corporativa, compreender seus efeitos, importância e influência perante ao mercado de trabalho. A metodologia utilizada para a

construção desse trabalho foi a qualitativa e de cunho exploratório, por meio de pesquisa bibliográfica, com o intuito trazer diversos pontos de vista, assim como pontua Gil (2002).

O artigo está estruturado com as abordagens: educação corporativa, tratando de seu conceito e relevância para a gestão das empresas; da diferença entre treinamento e educação corporativa, breve histórico a respeito da educação corporativa; das suas contribuições para a organização e a atuação da universidade corporativa e o diferencial competitivo. Finalizando com as considerações finais em que se destaca que a educação corporativa é atualmente um diferencial competitivo para as empresas. Diante a globalização, na qual se encontra o mercado de trabalho, as empresas precisam mostrar o valor daquilo que tem a oferecer, para que seja referência e se sobressaia, portanto, investir na formação de seus colaboradores é um grande diferencial competitivo.

Com este estudo pretende-se contribuir para que novas pesquisas sejam realizadas, colaborando com uma maior entendimento e desenvolvimento desta temática no âmbito da gestão das organizações e empresas.

2. EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Pensar gestão no âmbito empresarial remete a conceitos importantes, nesse sentido Crozatti (1998) alerta que gestão aborda a promoção da cultura organizacional e a habilidade de lidar com as transformações do ambiente. Ademais: “a Educação corporativa atua com objetivo de desenvolver os colaboradores e parceiros de negócios nas competências relacionadas às estratégias da organização, são veículos de disseminação da cultura por proporcionar a vivência real das empresas” (RIBEIRO, RICKARDO, 2021, p.438).

Assim, o modelo de gestão a ser adotado pela empresa deve ser fundamentado em alguns aspectos, tais como: processo de gestão que desenvolva planejamento estratégico, avaliação de desempenho e se atente aos resultados econômicos, autoridade e responsabilidade, e processo decisório que deve acontecer de modo descentralizado com o intuito na obtenção de bons resultados. Isso pressupõe que o comportamento dos gestores, deve apresentar uma postura flexível, participativa e que motive os funcionários/colaboradores da empresa, portanto,

as crenças e valores implícitos nos conceitos apresentados como o modelo de gestão ideal podem gerar na empresa a cultura favorável à flexibilidade e adaptação a desafios, congruente com o ambiente externo, e, concomitantemente, o estabelecimento das metas e resultados a serem alcançados pela empresa e por cada área de responsabilidade em um ambiente que dê a necessária atenção à coesão das pessoas e grupos integrantes da organização (CROZATTI, 1998, p.17).

Entende-se então, que por meio de tais características, a organização terá grandes possibilidades de se tornar destaque no mercado de trabalho, acrescenta-se a esses itens, atualmente, a compreensão de que uma cultura organizacional que se estabelece a partir da ação que promova o conhecimento das crenças e valores, contribuindo assim, com a formação do perfil desejados dos colaboradores pelas empresas.

A constituição de uma equipe coesa de alta performance com diferencial no mercado, necessita de uma visão cuidadosa do gestor para o estabelecimento de ações que promova a adesão dos profissionais aos anseios da empresa, tendo em vista a importância que pessoal desempenha nas empresas Chavienato (2008, p.49) discorre que “Na era da informação – em que estamos aprendendo a viver – as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças ambientais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam” evidenciando o quanto o capital intelectual das instituições é imprescindível para seu crescimento.

Tais considerações, demonstram que diferentes empresas tanto do contexto presenciais quanto em plataformas online, vêm disseminando o paradigma de gestão que pressupõe a importância da formação continuada em serviço para seus colaboradores, ou seja, a Educação Corporativa como caminho para uma melhor eficiência das equipes profissionais.

Carvalho (2015) conceitua educação corporativa como ação sistematizada sobre gestão de pessoas e o conhecimento conduzido por método organizacional durante o longo período, ou seja, a formação ofertada pelas empresas com o intuito de treinar e qualificar o colaborador, método que beneficia a empresa como também os prestadores de serviço, tendo em vista a necessidade de conhecer e desenvolver habilidades para a função executada.

A Educação Corporativa possibilita associar habilidades coletivas e individuais, ligando as ações educacionais a processos que acontecem dentro das organizações, elevando o grau de competitividade e de suas prestações de serviços, e automaticamente garantindo seu êxito no mercado de trabalho.

Educação corporativa também pode atuar como um meio no qual as empresas acabam competindo entre si devido a globalização na qual o mundo se encontra, assim como pontua Carvalho (2015) já que uma organização pode ser influenciada por outra, esse tipo de formação acaba sendo o diferencial, para a organização que resolve optar por esse tipo de treinamento, pois investir no capital humano faz com que a empresa se destaque.

A autora ainda pontua que a educação corporativa “é entendida como um processo de educação vinculada aos objetivos estratégicos da organização, que oferece a possibilidade do colaborador se desenvolver onde, como e quando desejar, através da utilização das universidades corporativas (CARVALHO, 2015, p.66).

Entender o processo que compõe a educação corporativa é imprescindível para saber como sua aplicabilidade é realizada na prática nas organizações, e muitos aspectos dentro dessa perspectiva pode se confundir com outras linhas de pesquisa similares a ela, porém é necessário entender que apesar de suas diferenças, semelhanças encontradas exercem papel de complementação.

2.1. DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Pode-se pensar que educação corporativa e treinamento são a mesma coisa por se tratar do desenvolvimento do colaborador, porém, entre esses dois tipos de aplicação de conhecimento, acabam sendo divergentes, mas não deixam de ser complementares.

Pereira e Ferreira (1985) abordam o treinamento como meio de capacitação e autodesenvolvimento para o colaborador na área e que atua, mais especificamente a curto prazo por objetivar otimizar e aperfeiçoar habilidades para determinada tarefa, assim, o treinamento passa a ser um investimento onde outrora era visto como despesa, sendo ferramenta para melhoria dos serviços evitando a perda de qualidade.

Portanto, o que diferencia essas duas perspectivas como ferramentas organizacionais são: os objetivos, o público-alvo, a duração de formação e o tipo de aprendizagem. Enquanto a educação corporativa abrange os funcionários e clientes, e permite indo em uma direção estratégica visando o desenvolvimento a longo prazo, o treinamento geralmente é dirigido apenas aos colaboradores de modo operacional de forma com carga horária reduzida, pontua Vergara (2000).

Apesar de apresentarem diferenças entre si, uma semelhança que se pode destacar é a figura que se torna responsável pela aplicação de ambas, que são os profissionais de RH (Recursos Humanos) que atuam na empresa,

os profissionais de RH devem responder aos desafios competitivos de suas organizações, demonstrando explicitamente a sua contribuição com as estratégias de negócio, sendo preciso responder às demandas de desenvolvimento e tratamento diferenciado das pessoas. Ou seja, manter o conhecimento organizacional em permanente fluxo de evolução, estimular e premiar a inovação, tornando o ambiente de trabalho uma experiência de aprendizagem permanente (MUNIZ,2010, pag.31)

Tendo em vista a importância da formação contínua e de qualidade dos colaboradores, o setor de RH acaba assumindo o papel de garantir o desenvolvimento dos indivíduos prezando pela qualificação dos profissionais, colaborando para o crescimento da produtividade e qualidade do serviço prestado, elevando assim, o nível de competição no mercado de trabalho.

2.2. BREVE HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Em meados da década de 50 e 70 existia nas empresas o modelo fabril baseado no fordismo-taylorismo que apenas capacitavam as pessoas para os cargos e tarefas que executavam, e aproximadamente na década de 73 começou-se a reestruturar esse modelo organizacional, buscando assim, novas formas de trabalho e de planejamento para execução deste de forma que gerasse resultados mais eficazes (CRUZ, 2010). Nesse contexto surge a educação corporativa, em um período de mudanças tecnológicas, onde se via a necessidade de capacitar e treinar colaboradores para cumprirem suas atividades com qualidade e otimização. No início desse processo as áreas alvo dessa formação eram,

as áreas de administração, marketing e finanças e estavam disponíveis para o corpo gerencial das empresas. Com o passar do tempo, as empresas perceberam que toda a força de trabalho deveria ser qualificada, pois o aumento da produtividade deveria ser responsabilidade de todos os funcionários (CARVALHO, 2014, p.70).

Tendo essa percepção, as empresas deixaram os treinamentos isolados que vieram da época do taylorismo-fordismo, e começam a focar na aplicação de conhecimentos duradouros que potencializam e estruturam as práticas dos processos e a constante inovação, dentro das organizações.

Sendo compreendida por Amaral (2003) como um tipo de sistema educacional que envolve as capacidades e habilidades do desenvolvimento humano, a educação corporativa acaba abrindo caminho para um processo constante de conhecimento e aprendizagem que podem acontecer de forma individual ou coletiva, tendo como objetivo organizar uma formação de qualidade para que as empresas atuem no mercado competitivo.

Levando em consideração a alta de competição entre as organizações, a educação corporativa acaba tendo uma atuação de extrema relevância perante a demanda de qualificar os colaboradores, e nesse sentido Carvalho (2015) pontua que no cenário atual as empresas têm separado o setor de recursos humanos para que seja responsável pela aplicação de tarefas da educação corporativa.

O desenvolvimento da educação corporativa foi um processo de compreensão no âmbito da gestão de pessoas, nas décadas de 1960 e 1970, a educação se desenvolve com as universidades e escolas técnicas. Nos anos 1980, são os setores de Recursos Humanos, os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento dos funcionários. A partir da década de 1990, as empresas começam a organizar as ações de capacitação, até um momento mais atual com a criação das Universidades Corporativas. (CRUZ, 2010)

3. CONTRIBUIÇÕES DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Acima se pode notar como a educação corporativa tem um papel de importância dentro das empresas, pois com profissionais qualificados e um serviço ofertado com qualidade, os resultados positivos tendem a crescer, e levar a empresa a lugar de sucesso, percebe-se que

a importância em se investir em educação corporativa pela necessidade de sintonizar os colaboradores, com as tarefas e as estratégias da empresa. O retorno que se tem é a de profissionais mais capacitados e que podem gerar maior valor à organização. (RIBEIRO, 2005, pag.48)

Motivação tem ligação direta com o desenvolvimento do trabalhador, ela é um meio que impulsiona as pessoas a alcançar suas metas dentro do meio corporativo, induzindo que cada colaborador desempenhe com efetividade sua função e tarefas, e quando sente que a organização tem o intuito de investir nele com formações que elevam seu nível profissional e intelectual, o mesmo acaba contribuindo para entregar o melhor serviço possível, a fim de colaborar com bons resultados para a empresa.

A boa formação dos colaboradores é fundamental para gerar valor para a empresa, aqui entende-se formação acadêmica, cursos e formas de engrandecimento do conhecimento dos colaboradores que gerem conhecimento a eles. O valor das organizações, como visto, está na quantidade de conhecimento que ela detém. O conhecimento provém de seus colaboradores (RIBEIRO, 2005, pag.44).

Nota-se como o investimento no conhecimento e formação dos indivíduos que compõe a empresa é importante para crescimento da mesma, quando mais se investe nos trabalhadores mais retorno e reconhecimento acaba conseguindo, por isso se faz tão importante à aplicação da educação corporativa dentro das organizações.

As corporações tem percebido que a educação acaba sendo um tipo de investimento que aumenta a produtividade e traz valorização a organização, e acaba causando no individuo um comportamento de compromisso, o tornando mais flexível, ágil, permitindo uma formação que leve em consideração a qualificação mental, sendo competente para alcançar de diferentes maneiras as metas e objetivos postos pela empresa, e automaticamente contribuindo para que a empresa participe da competitividade com outras organizações Castro, Valente e Hudk (2012).

4. UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Visto a necessidade de qualificação profissional também podemos citar um modelo corporativo de ensino, as universidades corporativas que veem o capital humano como essencial para o alcance de

resultados que alinhado as estratégias do negócio trazem ganhos significativos. Nesse sistema de ensino o desenvolvimento tem vínculo com os interesses da organização seja ela de cunho público ou privado e nesse ponto se difere das demais universidades, sendo assim,

as universidades corporativas personificam a filosofia de aprendizagem da organização, cuja meta é oferecer, a todos os funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Elas também percorrem o processo de seleção de parceiros de aprendizagem, que envolvem profissionais de treinamento, consultores e instituições de educação superior (KRAEMER, 2004, pag,3)

As universidades corporativas têm foco não apenas em questões técnicas, mas também habilidades e comportamentos essenciais para os desafios relacionais de um ambiente organizacional nos dias de hoje, onde o indivíduo se torna mais competente e a empresa bem-sucedida, um processo de melhoria contínua onde o aperfeiçoamento tem ênfase no crescimento do profissional dentro da corporação, a qualificação individual então tem impacto coletivo e por fim atinge os objetivos estratégicos do negócio.

A principal razão para o desenvolvimento de uma Universidade Corporativa é a finalidade da empresa em direcionar a formação de seu pessoal, seja na graduação, pós-graduação ou mesmo em cursos de extensão, por meio de treinamentos internos, melhorando seus serviços e alcançando resultados (CARVALHO,2015, pag.66)

Esse modelo de universidade vem para apoiar as empresas na gestão de conhecimentos considerados críticos para o bom andamento de seus processos, como consequência também se alcança um melhor clima organizacional e gradativamente um menor número de rotatividade em funções de desenvolvimento mais complexos e tarefas primordiais para produção de seus produtos ou serviços. Portanto, as universidades corporativas têm como grande objetivo,

Oferecer cursos específicos aos funcionários, sendo assim, hoje, é possível criar dentro do universo corporativo cursos e treinamentos específicos, esses profissionais são design instrucionais que contribuem, fortemente, personalizando conteúdos de acordo com as necessidades estratégicas do negócio ((RIBEIRO, RICKARDO, 2021, p.438).

A tecnologia tem contribuído bastante para a disseminação dessas instituições de ensino, haja vista que nas universidades corporativas tal qualificação pode acontecer em sessões presenciais e à distância (on-line) que é caracterizado por sua flexibilidade, diminuição de custos e também instiga a autonomia do aluno, o qual deve ser protagonista de seu aprendizado, o que fazendo com que algumas empresas possam ter sua própria universidade corporativa se utilizando para este inteiramente de mídias digitais.

Um dos grandes benefícios dessas instituições é a formação e retenção de profissionais que otimizam tempo e recursos, e favorecem o fortalecimento da cultura organizacional e trazem à tona um

sentimento de valorização através das capacitações aplicadas, isso tudo resulta em uma melhor imagem da empresa, e assim mostra, “a confirmação da importância que as empresas dão as suas Universidades como precursoras do desenvolvimento de seu capital intelectual. Por mais que uma UC da esteja “consolidada”, a busca por novos métodos e procedimentos para melhoria dos processos e resultados é constante. (SOUZA,2012, pag.13)

A educação corporativa tem a proposta de um ensino dinâmico transitando entre o prático e teórico, direcionando o conhecimento para questões que tem aplicação no ambiente de trabalho daquela organização, a troca de conhecimento se torna mais fluída e o funcionário dissemina no seu dia a dia, fortalecendo a cultura da empresa e de uma aprendizagem contínua. Assim,

A universidade corporativa se constitui em um fortíssimo polo de irradiação e consolidação da cultura empresarial, motivo pelo qual direta e indiretamente deverão fazer parte do seu currículo as atividades ligadas aos princípios, às crenças e aos valores da organização, que funcionem com forte estímulo à consolidação da motivação dos seus colaboradores. (KRAEMER, 2004, pag,10)

Esse repasse de conhecimento é realizado dentro de normas e padrões pré-estabelecidos para a função que este exerce, o foco dessas instituições de ensino então é voltado para o desenvolvimento de competências estratégicas da organização.

Além disso, a complementação para a educação corporativa com universidade acarreta diversos benéficos para seus utilitários, Furlan (2004, p. 25) destaca quatro níveis que as universidades possuem quanto a sua finalidade que vão desde somente treinamento até oferecimento de cursos que garantem grau acadêmico, distribuindo esses níveis onde,

Na primeira ponta deste espectro há as universidades que são simplesmente departamentos de treinamento (T&D). Existem para oferecer treinamento para os seus empregados. 25 O segundo nível prevê cursos de desenvolvimento para gerentes e executivos além de treinamento. Enquanto treinamento foca as habilidades que são necessárias para uma tarefa específica, desenvolvimento refere-se à educação que visa modificar aspectos no comportamento dos executivos. No terceiro nível as universidades corporativas oferecem cursos que poderiam, por meio de parcerias acadêmicas, solicitar equivalência em disciplinas universitárias formais. Apenas as universidades formais podem conceder créditos. No quarto nível as universidades corporativas oferecem programas que levam ao nível de Bacharelato ou Mestrado. Para atuar neste último nível a universidade corporativa deve receber credenciamento dos órgãos públicos competentes (no Brasil, a CAPES do Ministério da Educação). (FURLAN, 2004, p.25)

Alcançar o último nível do processo da universidade corporativa não é tarefa fácil, pois requer muito empenho da organização e desenvolvimento gerencial e executivo bem elaborados. A execução bem realizada de implantação dessa universidade está condicionada ao seu auxílio para obtenção de resultados nos objetivos estipulados, o que explica o aumento das universidades corporativas.

5. EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Educação corporativa faz com que as organizações assumam a postura de ser responsável pelo desenvolvimento de competências de seus funcionários, e por meio desse investimento resultados estratégicos acabam sendo consequência de resultados positivos e assim, acaba gerando destaque no mercado que é extremamente competitivo.

Esse tipo de formação nasce com o intuito de elevar o nível da empresa, que perante o mercado competitivo, devido a necessidade e importância de desenvolver o capital humano, consolidando as competências das empresas por meio do reconhecimento dos indivíduos que compõe a equipe, pontua Ferreira (2021).

É relevante refletir sobre o fato de que a concorrência, acabou se convertendo em um meio de relacionamento sempre presente no meio empresarial, sendo assim,

a educação corporativa será fundamental nesse processo, pois ela representa a energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente em nome da competitividade e do sucesso (KRAEMER,2004, pag.15)

Sendo assim, percebe-se que o conhecimento e desempenho acaba sendo aspectos que tem chamado atenção das empresas que buscam constantes bons resultados, Kraemer (2004) fala que essa temática, e as universidades corporativas têm sido meios eficientes de nivelar as habilidades dos indivíduos, de maneira estratégica e eficaz no meio corporativo.

A implementação de práticas que clarificam a compreensão do elemento humano, tendo a educação corporativa como viés de desenvolvimento de pessoas parece ser o caminho organizacional mais curto para se alcançar a competitividade, o que exige das empresas a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas (FERREIRA, 2009, pag.13).

Desse modo, pode-se observar que a empresa, para se sobressair, deve ter a capacidade de desenvolver seus colaboradores, pois o conhecimento é uma ferramenta capaz de fomentar e favorecer a vantagem competitiva entre as diferentes organizações.

6. MÉTODOS

Esse presente trabalho é embasado em diferentes autores que trazem a discussão o tema tratado, a fim de enriquecer e reforçar pontos importantes, aprimorando ideias e fundamentando o assunto

abordado, e para que essa pesquisa fosse realizada a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica que pode ser definida como:

o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. (SOUZA; OLIVEIRA; ALVES, 2021, pag. 66)

Outro modelo de pesquisa adotado para enriquecimento do presente artigo foi a pesquisa qualitativa, Neves (1996) pontua quê:

os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados; não impedem o pesquisador de empregar a lógica do empirismo científico (adequada para fenômenos claramente definidos), mas partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade. (NEVES, 1996, pag. 1)

O método qualitativo traz como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. Os resultados destinam-se a demonstrar por descrições e análises a importância do tema alcançando uma compreensão mais objetiva.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo realizado sobre a temática foi analisar e compreender a Educação Corporativa e suas contribuições para as empresas. Após pesquisa realizada, nota-se que para que a empresa garanta seu diferencial no mercado de trabalho competitivo e globalizado, é de grande valia, que ela aplique o devido investimento no conhecimento de seus colaboradores, pois quanto mais o indivíduo aprende e aplica suas experiências e conhecimentos maior é o teor de inovação e criatividade, que são extremamente indispensáveis.

Foi possível constatar nas leituras de trabalhos consultados que a educação corporativa pode ser uma ferramenta de aprimoramento no que diz respeito ao capital humano da empresa, tornando possível a análise de que a empresa precisa entender que o conhecimento será o diferencial vantajoso dela no mercado, acarretando resultados satisfatórios.

As inferências realizadas nas questões elencadas para estudo possibilitaram compreender que a educação corporativa é um caminho importante, tanto para os colaboradores que aprimoram suas funções e carreiras nas funções internas da empresa, tanto para as empresas que passam a ocupar um lugar de destaque por conseguir ofertar serviços e produtos de maior qualidade em um ambiente mais equitativo e harmonioso de trabalho.

Portanto, evidencia-se que a educação corporativa é um tema que deve ser pesquisado em futuros estudos em seus aspectos conceituais, mas sobretudo nos práticos, pois evidenciará como os assuntos tratados teoricamente acontecem dentro das organizações empresariais. Contudo, pode-se inferir que a educação corporativa pode desenvolver muitos benefícios para as empresas e consequentemente, favorece a carreira de seus colaboradores.

8. REFERÊNCIAS

- AMARAL, H. H. O. **Educação corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras.** 2003. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3493>. Acesso em: 07 dez. 2022, 23:10:30.
- BOSCHETTI, V. R.; DA MOTA, A. B.; DE FREITAS ABREU, D. L. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016.
- CASTRO, A. C.; VALENTE, G. S. C.; HUDIK, Y. A educação corporativa como vantagem competitiva sustentável para as empresas na atualidade. **Revista Augustus**, v. 16, n. 32, 2012.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de estudos**, p.01-20, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** Elsevier Brasil, 2008.
- CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, p. 317-357, 2010.
- DE CARVALHO, V. M. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, v. 23, n. 1, p. 60-67, 2015.
- DE CARVALHO, V. M. A importância da educação corporativa para a vantagem competitiva das organizações. **Caderno de Administração**, v. 23, n. 1, p. 60-67, 2015.
- Educação Corporativa. **Contribuição para a competitividade / Organização, Secretaria de Tecnologia Industrial.** - Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.
- DE SOUSA, A. S.; DE OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, 2021.
- DE PAULA, L.; SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. A Contribuição da Educação Corporativa para o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 4, n. 2, 2007.
- FERREIRA, G. C. **A importância do treinamento na universidade corporativa.** Tese de Doutorado. Universidade Cândido Mendes, 2009.
- FERREIRA, H. S.; CALDEIRA, V. L. Relação entre educação corporativa e vantagem competitiva de organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v.6, n.1, p.49-62, 2021.

- FURLAN, L. F. **Educação Corporativa: Contribuição para a competitividade / Organização, Secretaria de Tecnologia Industrial.** - Brasília: Petróleo Brasileiro e CNI, 2004.
- GIL, A. C.; et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.
- KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2004.
- DE CARVALHO, L. M. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, p. 67-85, 2014.
- CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, p. 317-357, 2010.
- LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, 2009.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.
- OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, p. 876-900, 2018.
- PEREIRA, E. S.; FERREIRA, M. S. **Treinamento de pessoal.** 1985. Disponível em: <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/EDNALVA-DA-SILVA-PEREIRA-2014.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2022, 23:12:45.
- RIBEIRO, K. S. G.; RICKARDO, L. R. **A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** V.1, nº8, p.433-443, 2021.
- RIBEIRO, B. F. S. **Educação corporativa e motivação.** 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/767>, acesso em: 29 nov. 2022, 19:45:13.
- SOUZA, M. O.; ZIVIANI, F. Universidade Corporativa: implantação, ferramentas e práticas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2012.

O PAPEL DA LIDERANÇA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Raquel Cristina De Nardi

Universidade Estadual de Goiás

João Gabriel Nunes Modesto

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo principal trazer uma explanação acerca do papel da liderança e como ela se relaciona com o desempenho dos colaboradores, utilizando como metodologia a revisão sistemática de literatura. Os termos de busca utilizados para a pesquisa foram: Liderança AND Desempenho. A busca inicial na base de dados do Scielo gerou um total de 72 artigos. No primeiro momento e triagem foram excluídos 4 trabalhos duplicados. Posteriormente, 14 artigos que atendiam o critério de inclusão foram separados para análise. Após a separação dos artigos, verificou-se que 3 deles não continham discussão acerca de liderança no âmbito organizacional e nem traziam nenhuma questão sobre o desempenho dos colaboradores. Desta forma, 11 artigos restaram para análise deste estudo. Conclui-se que o fenômeno da liderança é algo que precisa ser constantemente analisado e revisado, uma vez que influencia diretamente no desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto, apesar da importância de tal discussão, ainda são poucas as publicações que relacionam a liderança com o desenvolvimento.

Palavras-chave: Liderança, Desempenho e Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que nenhuma organização consegue subsistir sem uma liderança. No ambiente de trabalho, o líder possui um papel fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e no engajamento da equipe. Neste sentido, de acordo com Dias e Borges (2015), a liderança pode ser entendida como um processo de influência de atividades com o objetivo de atingir as metas estabelecidas, sendo ela incremental para o cumprimento das diretrizes rotineiras da organização.

Segundo Carvalho e Muzzio (2015), existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança e seus efeitos no contexto organizacional até a década de 1970: a abordagem dos traços, que se refere a qualidade de bons líderes, capazes de promover um melhor desempenho de seus liderados, a perspectiva com os estilos de liderança, que observa determinados comportamentos de lideranças, e

os enfoques situacionais da liderança, com o foco em associar determinado comportamento de uma liderança em um contexto específico.

Os autores supracitados destacam que, após a década de 1980, surgem novos estudos que se configuram como a “nova liderança” e se baseiam na representação de líderes como administradores de sentido, onde novos atributos são indispensáveis para o seu papel nas organizações, como: cooperação, autonomia, trabalho em equipe e inovação.

Neste sentido, é imprescindível que os modelos de liderança sejam revisados e atualizados constantemente, uma vez que o mundo está em constante evolução e os indivíduos em contínuo desenvolvimento. Entretanto, será que as lideranças atuais têm buscado seu desenvolvimento, pensando na tratativa de que todas as pessoas possuem suas particularidades e muitas vezes dependem de um líder para conseguir extrair o melhor de si no ambiente corporativo? Será que existe um encorajamento por parte dos líderes no autodesenvolvimento e no autoconhecimento de seus liderados?

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo trazer uma explicação acerca do papel da liderança nas organizações e como ela se relaciona com o desempenho dos colaboradores, utilizando como metodologia a revisão sistemática de literatura sobre liderança e que aborde de alguma forma o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, utilizando como meio de investigação a base de pesquisa do Scielo.

Justifica-se a importância do estudo uma vez que a liderança organizacional é um conceito que abrange ações de excelência, as quais contribuem para o engajamento dos colaboradores, assim como o desenvolvimento e gestão dos mesmos, propiciando a organização de suas atividades, o relacionamento interpessoal, garantindo assim uma decisão por estratégias mais assertivas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança está presente nos mais diversos contextos, social, ambiental, econômico, organizacional, entre outros. Observa-se, pelas inúmeras implicações que existem acerca deste fenômeno, uma crescente busca pela compreensão do assunto (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017). Segundo os autores, os estilos de liderança influenciam diretamente no comportamento e nas ações que são desencadeadas dentro de uma organização.

Besen, Tecchio e Fialho (2017) destacam que a complexidade do ambiente corporativo tem exigido novas competências de líderes que envolvem a capacidade de dirigir com objetividade, valores e integridade, propiciando desta forma, um ambiente confiável para criação e compartilhamento de conhecimento, sendo que a crise moral das últimas décadas levou ao desenvolvimento de uma liderança

pautada em princípios, valores e ética, ou seja, a liderança autêntica que tem relação direta com comportamentos organizacionais positivos, baseados na autenticidade e confiança.

De acordo com Bedin e Vianna (2021), o líder está na posição de responsável pelas mudanças incorporando a vontade do grupo, sendo que a liderança pode ser um comportamento relacionado às ações adotadas que vão implicar em mudanças nos grupos. Além disso, existe uma relação direta entre a liderança e o poder que faz com que os membros dos grupos, individualmente, sejam afetados e influenciados alterando seu próprio comportamento. Ou seja, a liderança é um processo em que uma pessoa influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Para Garcia e Russo (2019), o líder deve agir como condutor da equipe, orquestrando os membros para obter melhor rendimento, possuindo um impacto significativo nos colaboradores e no envolvimento da organização, existindo diferentes estilos de liderança.

2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

Dias e Borges (2017) ressaltam que um dos grandes desafios dos líderes é o de direcionamento do potencial das pessoas para o alcance das metas e resultados organizacionais, sendo que eles possuem capacidade de iniciar e manter a interação, aumentando a participação de membros com menos habilidades e aceitando personalidades diversas.

Neste sentido, a relação entre líderes e liderados cria espaço para o estudo sobre diversos estilos de liderança. O primeiro estilo que podemos destacar é o da liderança transacional. Neste estilo, o líder estabelece acordos em troca de resultados desejados, ou seja, ele pode tanto recompensar pelo desempenho satisfatório, como punir por objetivos não alcançados (DIAS; BORGES, 2017).

Este estilo de liderança é voltado para a tarefa, onde ocorre a estruturação dos papéis, designando os colaboradores para a realização das tarefas, atingimento de objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização dos comportamentos, geralmente sendo encontrado em ambientes organizacionais onde predominam a autocracia e a falta de autonomia, e da participação dos subordinados nas decisões (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Os autores supracitados destacam que a influência dos líderes pode ocorrer também de forma indireta, quando fornecem recompensas por bons resultados aos subordinados, ou estabelecendo um relacionamento justo, elevando o moral e o desempenho do grupo, sendo que a liderança precisa ser considerada como um fenômeno de confiança.

Para Gonçalves e Mota (2011) o modelo de liderança situacional tem como base a inter-relação entre a orientação e direção oferecida com a quantidade de apoio socioemocional e o nível de prontidão

dos liderados no desempenho de uma tarefa. Dentro deste contexto, quando abordado o comportamento neste estilo de liderança é possível observar que ele pode ser pensado de modo a obter um ótimo resultado em uma particular situação, e que atitudes e valores, são menos flexíveis por serem atributos internos.

Além disso, a liderança situacional seria um estilo mais compatível com as decisões para efeitos de influência, e uma tentativa para adaptar uma gestão específica às circunstâncias externas, sendo que o conceito deste estilo mantém considerável apelo intuitivo (GONÇALVES; MOTA, 2011).

O segundo estilo é o da liderança transformacional que se refere ao líder inspirador que é capaz de alcançar alto desempenho da equipe, oferecendo apoio a cada indivíduo e estimulando eles intelectualmente, sendo baseada na motivação intrínseca. Desta forma, o objetivo deste estilo é o de influenciar e produzir comprometimento entusiástico (DIAS; BORGES, 2017).

Segundo Dias e Borges (2015) no estilo de liderança transformacional o líder tenta aumentar a sensibilidade dos liderados sobre o que é importante, visando motivá-los a terem um desempenho além das expectativas. Esses líderes possuem comportamentos com quatro características principais:

- Sendo um modelo para seus seguidores, ou seja, uma influência idealizada;
- O da motivação inspiradora, onde ele expressa a importância dos objetivos desejados;
- O do estímulo intelectual, desafiando as ideias dos seguidores para soluções de problemas;
- E por último, o comportamento de consideração individualizada, que se refere a líderes que valorizam o ensinamento e treinamento dos colaboradores, investindo tempo com eles de forma individual.

Para além das características destacadas, os líderes transformacionais são considerados agentes de mudanças, sendo designados para transformar a organização na qual estão inseridos, possuindo aptidão para lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. Não o bastante, eles enxergam o erro como uma oportunidade para o aprendizado, enfrentando de forma geral a complexidade e a incerteza. Desta forma, o líder transformacional busca ir além do instrumentalismo transacional (DIAS; BORGES, 2015).

Por fim, temos o estilo *laissez-faire* de liderança que consiste na pouca interferência do líder nas decisões do grupo. Dias e Borges (2017) afirmam que neste estilo, o líder evita esclarecer suas expectativas, transferindo sua autoridade para os subordinados, dando liberdade para que eles tomem decisões e abdicando do poder.

Para Dias e Borges (2017) no estilo *laissez-faire* o poder de decisão é delegado aos colaboradores, onde a tarefa da liderança torna-se uma construção e a cultura de altas expectativas é reforçada.

Desta forma, este estilo destaca que os subordinados se afastam das preocupações de adesão e passam a se preocupar com a autorrealização e reconhecimento, o que gera um melhor desempenho individual e automaticamente da equipe como um todo (DIAS; BORGES, 2017).

2.2. LIDERANÇA E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Para além dos diversos estilos, é válido chamar atenção que os resultados de uma organização estão relacionados diretamente com a liderança e a sua influência sobre o desempenho individual dos colaboradores, por meio de suas interações, sendo que esses resultados aparecem quando o líder desenvolve comportamentos que promovem o apoio, o reconhecimento e o desenvolvimento de seus subordinados, além de sua capacidade de delegar tarefas e de promover um clima de colaboração entre os membros da equipe (NIEMEYER; CAVAZOTTE, 2016).

Campos, Gondim e Ferreira (2019) descrevem que a relação entre líder e liderado repercute no melhor desempenho do colaborador, sendo que a boa comunicação, o espírito agregador e a motivação estimulada pelo líder tendem a melhorar o desempenho. Além disso, existem outros fatores que podem interferir na percepção do desempenho dos indivíduos dentro de uma organização: traços de personalidade do líder, método de avaliação de desempenho, nível de envolvimento do líder, julgamento, processo, políticas da organização, entre outros.

Os autores destacam ainda que outro viés importante se refere à avaliação de uma característica do liderado de forma positiva ou negativa influenciado pela apreciação global, ou quando há uma importância a determinadas características, ignorando o peso dos parâmetros estabelecidos.

Desta forma, para Niemeyer e Cavazotte (2016) a influência do líder sobre os colaboradores desempenha um papel importante no que diz respeito ao engajamento, iniciativa e desempenho do funcionário, sendo que seu envolvimento nesse processo é a chave para o alinhamento dos objetivos organizacionais com o comportamento dos colaboradores. Dentro deste contexto, é o líder que integra a organização, seus objetivos, a equipe e é responsável por transformar as estratégias em mecanismos para atingimento de metas.

Sendo assim, uma liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos indivíduos e das organizações, sendo que uma razão pela qual o desempenho das equipes pode diferir é a potencial incapacidade de um líder para criar uma visão global (DIAS; BORGES, 2015).

Desta forma, um líder pode influenciar diretamente o desempenho de uma equipe ao ajudar a remover os obstáculos associados ao trabalho, fornecendo o apoio necessário, incentivo e treinamento, criando uma relação construtiva no trabalho, conforme ressaltam Niemeyer e Cavazotte (2016).

Entretanto, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que apesar da diversidade das definições existentes sobre o fenômeno da liderança e de sua influência no desempenho dos colaboradores, o que se observa com o decorrer do tempo é que elas refletem modismos e tendências que não necessariamente representam a realidade ou têm relevância prática.

3. MÉTODOS

Para atender o objetivo do artigo, foi realizado uma revisão sistemática de literatura de estudos que tratassem da liderança e do desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional.

Na revisão sistemática ocorre a construção de um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito do material analisado, conforme destacam Costa e Zoltowski (2014). Para os autores, a RS é um método que permite maximizar o potencial da busca, encontrando o maior número possível de resultados, de uma maneira organizada.

Desta forma, uma busca foi realizada na base de dados Scielo (Scientific Eletronic Library Online). Os termos de busca utilizados para a pesquisa foram: Liderança AND Desempenho, com objetivo de entender, a partir de artigos científicos já publicados, a relação entre liderança e desempenho dos colaboradores. Para não excluir estudos importantes em virtude apenas da data de sua divulgação, não foi delimitado o período de publicação e foram incluídos todos os trabalhos publicados até novembro de 2022, quando foi realizada a busca. Além disso, o idioma do artigo também não foi levado em consideração como critério.

Foram excluídos artigos duplicados e que não abordassem a liderança no contexto das organizações. Como critério de inclusão foram selecionados artigos que descrevessem sobre o conceito de liderança e os relacionados ao desempenho dos colaboradores. Para primeira checagem, foram analisados título, resumo e palavras-chaves de cada artigo. No segundo momento, foram analisados os resultados das pesquisas para observar se haveria discussões acerca de liderança e de desempenho. Desta forma, 11 artigos foram selecionados para discussão.

A seguir serão demonstrados por meio de um quadro a análise dos resultados alcançados com esta pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A busca inicial na base de dados do Scielo gerou um total de 72 artigos. No primeiro momento e triagem foram excluídos 4 trabalhos duplicados. Posteriormente, 14 artigos que atendiam o critério de inclusão foram separados para análise. Após a separação dos artigos, verificou-se que 3 deles não continham discussão acerca de liderança no âmbito organizacional e nem traziam nenhuma questão sobre o desempenho dos colaboradores. Desta forma, 11 artigos restaram para análise deste estudo.

Os resultados serão apresentados no quadro a seguir de maneira descritiva, tendo como base a análise considerando o ano de publicação, revistas responsáveis, referências de cada artigo e principais conclusões.

Quadro 1. Análise qualitativa dos artigos selecionados.

| Revistas | Ano | Referências | Principais Conclusões |
|-------------------------------------|------------|-------------------------------|---|
| Produção | 2011 | Gonçalves e Mota | A liderança é um processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma determinada situação. |
| RAC | 2012 | Sant'anna, Paschoal e Gosendo | Os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus subordinados, sendo que os afetos positivos dos líderes predizem a saúde dos seus liderados, afetando diretamente seu desempenho na organização. |
| Revista Eletrônica de Administração | 2015 | Carvalho e Muzzio | O papel do líder é trabalhar de maneira que altere o comportamento da equipe de inaceitável para aceitável, enfatizando a cooperação e a mutualidade, ou seja, situações que beneficiam o grupo e o líder, por meio de uma liderança criativa. |
| Revista Eletrônica de Administração | 2015 | Dias e Borges | A liderança exerce um papel fundamental, refletindo na satisfação, na geração de ideias e reflexão de equipes, promovendo a inovação, impactando na comunicação, gestão de conflitos, coesão e confiança dos indivíduos que compõe a equipe de trabalho da organização. |
| RAM | 2016 | Niemeyer e Cavazotte | O processo de envolvimento do líder no processo do desenvolvimento dos colaboradores é fundamental, pois é a chave para o alinhamento da visão organizacional com o comportamento dos indivíduos. |
| RAC | 2017 | Bianchi, Quishida e Foroni | A liderança é um processo de influência entre os indivíduos, podendo ser uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre os indivíduos. |
| Gest. Prod. | 2017 | Besen, Tecchio e Fialho | A liderança afeta o ambiente de trabalho na forma como ocorre a cooperação entre os indivíduos e no compartilhamento do conhecimento organizacional. |
| Mackenzie Management Review | 2017 | Dias e Borges | Os estilos de liderança e a liderança participativa impactam diretamente no desempenho da equipe, promovendo a reflexão e a inovação. |

| | | | |
|--|------|---------------------------|---|
| Revista Brasileira de Gestão de Negócios | 2019 | Garcia e Russo | A liderança compartilhada pelo líder é de forte influência na integração da equipe, o que permite um aumento do desempenho em razão do compartilhamento de informações. |
| Psicologia: Teoria e Pesquisa | 2021 | Campos, Gondim e Ferreira | O líder exerce um poder que está relacionado à habilidade para controlar ou modificar comportamentos, atitudes e opiniões dos liderados, sendo que os liderados que possuem líderes considerado poderosos, buscam estratégias para manter um bom relacionamento com eles. |
| Perspectivas em Ciência de Informação | 2021 | Bedin e Vianna | A liderança é um processo que se relaciona diretamente com o poder que faz com que membros de um grupo, individualmente, sejam afetados e influenciados, alterando o próprio comportamento. |

Com base no quadro acima, é possível observar que a publicação de trabalhos específicos sobre a liderança e o desempenho de colaboradores começou no ano de 2011, e não seguiu um padrão linear de publicação nos próximos anos. Percebe-se que o ano de 2017 foi o que obteve o maior número de publicações, com 3 trabalhos sobre esta questão e o ano de 2022 ainda não teve nenhuma publicação dentro desses parâmetros de busca.

Ressalta-se ainda, a diversidade de revistas cujas publicações foram encontradas, demonstrando desta forma, que a temática não é uma preocupação específica de apenas uma área de formação, e sim algo que instiga os estudos nos mais diversos âmbitos.

Por meio da análise, identifica-se também um novo conceito de liderança para além dos descritos até então, o da liderança criativa enfatizado por Carvalhal e Muzzio (2015). Os autores descrevem que é a partir da criatividade que os indivíduos conhecem novas habilidades que permitem o desenvolvimento das relações interpessoais. Nesta perspectiva, por meio da liderança criativa, líderes e liderados podem conseguir elevados níveis de criatividade e inovação, atingindo e até mesmo superando expectativas de um desempenho estabelecido pela organização, com o surgimento de estruturas benignas no grupo, favorecidas por um estilo de liderança que enfatize a mutualidade e a cooperação.

Este estilo de liderança é considerado participativo e apoiador. Entretanto, o processo de formação de equipes de trabalho predispõe de barreiras que alteram diretamente o desempenho, podendo ser externas (pressões do ambiente) ou internas (socialmente construídas). Dentro deste contexto, o líder é o responsável pela introdução de estruturas benignas que permitem a superação dessas barreiras, sendo a liderança criativa fundamental para o líder trabalhar de maneira que altere o comportamento inaceitável para aceitável, além de introduzir estruturas capazes de enfatizar a cooperação e a mutualidade, ou seja, situações que beneficiam o grupo e o líder ao mesmo tempo (CARVALHAL; MUZZIO, 2015).

Já Dias e Borges (2015) descrevem que estudos apontam para o estilo de liderança transformacional exercendo uma maior influência no desempenho individual e de equipes. De acordo com os autores, a liderança possui um papel fundamental, uma vez que sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias e reflexão da equipe, promovendo a inovação, e a dinâmica da díade líder-liderado gera efeitos no desempenho da equipe, sendo imprescindível identificar o estilo de liderança mais eficaz para melhorar esse desempenho.

Outro aspecto importante analisado, foi o da percepção do poder do líder, conforme destacado por Campos, Gondim e Ferreira (2021). Segundo os autores, o poder do líder está relacionado à habilidade para controlar ou modificar opiniões, atitudes e até comportamentos dos indivíduos. Neste sentido, quando líderes considerados poderosos manifestam emoções negativas, os liderados tendem a buscar estratégias para manterem um bom relacionamento com eles. Quanto maior a percepção de poder do líder para controlar recursos almejados, maior a motivação do liderado em fazer uso de processos inferenciais, o que poderia levá-lo a empreender ações de melhoria de seu desempenho que seriam visíveis.

Neste contexto, o termo desempenho é usado para definir a proficiência com que os colaboradores agem quando se envolvem em comportamentos relevantes para a organização, sendo que sua avaliação é em percentual, por meio da comparação entre o realizado e o que era esperado. O envolvimento do líder nesse processo é fundamental, uma vez que é a chave para o alinhamento do comportamento dos colaboradores, com a visão estratégica da organização (DIAS e BORGES, 2017).

De acordo com os autores supracitados, é o líder quem integra os objetivos organizacionais entre empresa e indivíduos, sendo o responsável em transformar as estratégias em metas alcançadas. Sendo assim, um líder pode influenciar diretamente o desempenho da equipe ao colaborar na remoção dos obstáculos, fornecendo apoio, incentivo, treinamento, e criando uma relação mais construtiva no trabalho, uma vez que a qualidade do relacionamento líder e liderado incentiva o desempenho individual no ambiente organizacional.

Destaca-se também que, considerando que os líderes podem influenciar experiências positivas ou negativas de seus liderados, e que os afetos de realização, positivos e negativos compõem o bem-estar no trabalho, é possível afirmar que existe uma relação entre os fenômenos do bem-estar e da liderança, conforme pontuado por Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012).

Nesta perspectiva, os aspectos de afetos positivos dos líderes predizem a saúde de seus colaboradores e os estilos autocráticos e despreocupados com necessidades de motivações e expectativas dos subordinados potencializam experiências de estresse no ambiente de trabalho, o que consequentemente afeta na performance do indivíduo (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Por fim, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ressaltam que as características entre líder e liderado são extremamente importantes para o autoconhecimento e o desenvolvimento mútuo. Ou seja, uma liderança compartilhada, coletiva e conectiva reforça o caráter contingencial. As variáveis como processos, cultura e aspectos organizacionais demonstram que a relação de liderança depende também dos indivíduos e das organizações, sendo que existem abordagens mais recentes sobre o fenômeno da liderança, que incluem aspectos culturais, visionários, autênticos, carismáticos e éticos.

Neste sentido, é possível identificar que as abordagens evoluem incorporando novas variáveis às bases teóricas iniciais. Porém, as definições ainda refletem modismos e tendências que não são necessariamente a representação da realidade ou têm relevância prática. Embora existam avanços nos estudos sobre a liderança, não se pode deixar de apontar a demanda de um entendimento mais amplo sobre o tema, que passe pela investigação das relações organizacionais envolvendo o líder. Refere-se a um espaço vazio, que requer uma mudança de perspectiva (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

Apesar de encontrado alguns estudos acerca do objeto de pesquisa deste artigo, é possível identificar que ainda existem poucos trabalhos publicados que relacionem a liderança com o desempenho dos colaboradores.

Conforme destacam Bianchi, Quishida e Foroni (2017), embora o fenômeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso.

Desta forma, as constantes mudanças no mundo dos negócios e das organizações requerem reavaliações do papel da liderança, uma vez que compete ao líder conhecer e transformar a organização dentro de uma dinâmica competitiva de esforço, adaptação, desafios e mudanças constantes, o que necessita de novos olhares e estudos que abordem a questão em si (GONÇALVES e MOTA, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na discussão realizada neste artigo, conclui-se que o fenômeno da liderança é algo que precisa ser constantemente analisado e revisado, uma vez que influencia diretamente no desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto, apesar da importância de tal discussão, ainda são poucas as publicações que relacionam a liderança com o desenvolvimento dos indivíduos dentro do contexto organizacional.

Identificou-se como estilos de lideranças positivos para o desempenho dos colaboradores, o da liderança criativa e o da liderança transformacional, ou seja, o modelo participativo e apoiador de liderar tem se mostrado o mais eficaz até o momento.

Apesar de haver poucos estudos sobre a temática, foi possível observar que o objetivo do trabalho foi atingido e foi possível realizar uma análise entre o papel da liderança com o desempenho dos colaboradores. Além disso, foi constatado que o líder exerce influência direta sobre os colaboradores e desempenha um papel importante no que diz respeito ao engajamento, iniciativa e desempenho, sendo que ele integra a organização, seus objetivos, a equipe e é responsável por transformar as estratégias em mecanismos para atingimentos de metas.

Já em relação a temática levantada no início do trabalho, o que se verifica no mundo corporativo ainda são lideranças pautadas no modelo autocrático e transacional que não permitem o autoconhecimento e o autodesenvolvimento de seus liderados.

Por fim, sugere-se que novos estudos sejam realizados observando as culturas organizacionais nas quais as pessoas estão inseridas e se existe uma relação entre elas e os estilos de liderança adotados.

6. REFERÊNCIAS

- BEDIN, S. P. M.; VIANNA, W. B. Liderança e atuação profissional em unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 26, n. 1, 202.
- BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. A. P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 24, n. 1, 2017.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, 2017.
- CAMPOS, S. C. C.; GONDIM, S. M. G.; FERREIRA, A. S. M. Expressão de Raiva e Desempenho: Testando Modelos de Moderação. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho. Brasília, v. 37, 2021.
- CARVALHAL, F.; MUZZIO, H. Economia Criativa e Liderança Criativa: Uma associação (IM) Possível? **Revista Eletrônica de Administração**, v.82, n.3, 2015.
- COSTA, A. B.; ZOLTOWSKI, A. P. C. Como escrever um artigo de revisão sistemática. **Manual de Produção Científica**. Porto Alegre, Penso, 2014.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público. **REAd**, v.80, n. 1, 2015.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance And Leadership Style: When do Leaders And Followers Disagree? **Mackenzie Management Review**, v.18, n.2, p.104-129, 2017.
- GARCIA, F. A. Z.; RUSSO, R. F. S. M. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: Influência do Tipo de Gestão de Projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n.4, 2019.
- GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Produção**, v. 21, n. 3, 2011.

NIEMEYER, J. R. S.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Ethical Leadership, Leader-Follower Relationship And Performance: A Study In a Telecommunications Company. **RAM. REV. ADM. Mackenzie**, 17, 2016.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte de Ascensão, Promoção e Salários. **RAC**, v. 16, n. 5, 2012.

UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO FERRAMENTA PROFISSIONALIZANTE DO PROCESSO SELETIVO: VANTAGENS E DESVANTAGENS ESTRATÉGICAS

Thiago Martins Brito

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Gonçalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Dario Leopoldino da Costa

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Essa pesquisa de campo tem como objetivo analisar as vantagens e desvantagens da Universidade Corporativa em treinar e desenvolver candidatos do banco de talentos. Com a escassez de profissionais capacitados para a efetivação do processo de recrutamento e seleção, a adesão da Educação Corporativa como instrumento de propagação de conhecimento para além dos colaboradores. A pesquisa é sustentada em doutrinadores das áreas de administração, gestão de pessoas e psicologia, sendo ratificado por considerações de profissionais envolvidos nas áreas de gestão de pessoas. Logo, as vantagens e desvantagens da Universidades Corporativas é apresentada de maneira estratégica ao processo de recrutamento e seleção por competência das empresas.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção Por Competência, Educação Corporativa, Gestão Estratégica de Pessoas e Universidade Corporativa.

1. INTRODUÇÃO

Solidificar a cultura e padronizar os processos são ações intrínsecas à Educação Corporativa (EC), ao passo que, propagar as ideologias e apresentar a organização a sociedade podem ser ações extrínseca das Universidades Corporativas (UC). Atualmente, um dos gargalos dos processos seletivos é a falta de candidatos com competências básicas exigidas pelo cargo. Logo, a essência dessa pesquisa é utilizar a UC como ferramenta profissionalizante de candidatos para os processos seletivos por competência. Para Armando Lourenzo (2021) as Universidades Corporativas,

têm de assumir um papel de protagonismo e suportar a execução das estratégias, de modo a gerar impacto positivo nos negócios ou fazer parte da formulação de estratégias. É necessário um novo posicionamento por parte das áreas de desenvolvimento de pessoas, que devem abordar o tema de forma diferenciada, demonstrando que estão conectadas ao negócio. E as empresas devem conectar seus negócios às suas respectivas UCs, que por sua vez devem mudar suas abordagens educacionais junto aos facilitadores e alunos.

Para Chiavenato (2006), o processo de recrutamento e seleção faz parte da política de agregar pessoas. O Recrutamento é o processo para gerar insumos para a seleção, ou seja, atrair, chamar e convidar pessoas em potencial para determinado cargo, podendo ser interno quando se transfere, promove ou efetiva um colaborador; externo quando admite um candidato; ou misto quando mescla os dois processos anteriores. A seleção de pessoas acontece após o recrutamento, ou seja, é o momento para selecionar o candidato com maior afinidade entre as competências exigidas e o perfil comportamental do candidato para o cargo.

Os custos temporal e financeiro para treinar um colaborador recém-admitido para atender as exigências básicas do cargo, pode gerar uma ineficiência organizacional e desmotivação do colaborador. A ênfase dessa pesquisa é o desenvolvimento de candidatos do banco de talentos para os processos seletivos.

De acordo com a Agência Brasil (Agência Brasil 2022), em 2020, o Brasil teve 3,7 milhões de ingressantes em instituições públicas e privadas de educação, sendo que 53,4% optaram por cursos à distância, corroborando assim um aumento de 428,2% o número de matrículas em cursos à distância nos últimos 10 anos. Logo, nota-se a tendência da aceitação dos cursos na modalidade a distância. Universidades Corporativas como UniSabin, UniBB, UniVirtual, UniBrad apresentam maior insumo de treinamentos e desenvolvimentos na modalidade a distância.

Diante do exposto, a pesquisa teve como missão a resposta da seguinte pergunta de pesquisa de quais são as vantagens e desvantagens do treinamento e desenvolvimento dos *stakeholders* mediante a Universidade Corporativa? Com base nisso, a finalidade dessa pesquisa se orienta pelo objetivo geral de avaliar as vantagens e desvantagens dos *stakeholders* atuarem nas Universidades Corporativas, com os vieses dos objetivos específicos de prospectar o treinamento e desenvolvimento de candidatos antes do processo seletivo, perpassando pela fundamentação da histórica da Administração, Gestão de Pessoas e Educação Corporativa.

Os stakeholders são indivíduos ou organizações que estão ativamente interessados em um projeto ou cujos interesses podem ser positivamente ou negativamente afetados pela execução ou conclusão do projeto, de acordo com Alex Trindade (Trindade 2011)

Tendo em vista que os *Stakeholders* são partes importantes as organizações, esta pesquisa teve como justificativa a busca pela vantagem competitiva das organizações, ou seja, minimizar os gargalos nos processos seletivos pela falta de insumos candidatos em potencial e, em contrapartida, aumentar o capital intelectual do banco de talentos da empresa, apresentar os principais procedimentos a fornecedores e clientes.

Para atender de modo eficiente o propósito dessa pesquisa, a metodologia científica se se desdobrará com o propósito de pesquisa exploratória, com a abordagem quali-quantitativa, de modo

qualitativo será destinado a 10 profissionais de Gestão de Pessoas, Administração e Psicologia previamente selecionados e o viés quantitativo é a candidatos a vagas de trabalho, ao passo que, os procedimentos para a coleta de dados será por formulários virtuais enviados aos participantes.

2. DESENVOLVIMENTO

Nas seguintes Seções será exposto o levantamento teórico para definir os conceitos dos construtos de treinamento e desenvolvimento no âmbito da Educação Corporativa. Tomando como base os estudos realizados por diversos autores especialistas nas áreas de Administração, Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, demonstra-se como os conceitos podem se relacionar e interagir dentro do processo de desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2003), “a palavra Administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), ou seja, significa aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem. Ao passo que para Silva (2008, p. 6), Administração é “um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. Como forma de sustentar o posicionamento de Silva e Maximiano (Maximiano 2006), corrobora com a exposição de “o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

Sob fortes influências filosóficas, Igreja Católica, Organização Militar, Revolução Industrial e os Economistas Liberais - Administração se tornou robusta aos gargalos históricos de acordo com Chiavenato (2003).

O viés filosófico foi abordado, principalmente, por Platão (429 a.C - 347 a.C) e Aristóteles (384 a.C - 322 a.C) pelas abordagens da Administração Pública. Já no viés da organização da Igreja Católica por meio da sua organização no tempo, sua hierarquia, de autoridades, seu estado-maior e a coordenação funcional. A organização militar influenciou a Administração, principalmente, no desenvolvimento das Teorias Administrativas, sob as ópticas de organização linear, princípio da unidade de comando, por meio da centralização do comando e da descentralização da execução. A influência da Revolução Industrial na Administração, iniciou em 1766, oriunda da 1ª Revolução Industrial com a mecanização, força hidráulica e máquina à vapor, na 2ª Revolução Industrial com a linha de montagem, eletricidade e a produção em massa, na 3ª Revolução Industrial a automatização e computadorização e por fim, atualmente na 4ª Revolução Industrial com os sistemas e os ciber-físicos (Estadão Blue Studio 2019). Por fim, a influência dos Economistas Liberais, a partir do século XVII, em especial, o economista James Mill (1773-1836) que sugeriu uma série de medidas relacionadas com

o estudo de tempos e movimentos como meio de obter incrementos de produção nas indústrias, por meio do seu livro "Elementos de Economia Política" publicado em 1826.

Logo, pode-se concluir com David R. Hampton (Hampton 1992, 9) que a Administração:

Uma vez que as pessoas se combinam para atingir um determinado objetivo, elas criam uma organização, uma máquina social que tem o potencial para realizar mais do que qualquer pessoa poderia realizar sozinha. Se a organização vence ou falha, isso vai depender da sua eficácia em obter e usar seus recursos. O trabalho envolvendo a combinação e direção de da utilização de recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se Administração.

Para Ribas e Salim (Lins Ribas and Ramalho Salim 2018, 29p), evolução da Administração pode ser consolidada pelas principais teorias subdivididas em: Abordagens prescritivas e normativas, por meio das Teorias Científica, Clássica e das Relações Humanas, e a Abordagem Descritivas e Explicativas, por meio das Teorias de Sistema e de Contingência.

Chiavenato (2000) apresenta a evolução da Gestão de Pessoas em três momentos: as relações industriais que se relaciona com a era da industrialização clássica, a abordagem de recursos humanos que se relaciona com a era da industrialização neoclássica, e por fim, a gestão de pessoas que está vinculada a era da informação. Ao passo que para Fischer (2002) a definição do modelo de gestão de pessoas como maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

Para Ribas e Salim (2018, p. 52), a atuação da área de Gestão de Pessoas está relacionada à criação de e implementação de políticas - são os guias de ação - e as práticas - procedimentos, métodos e técnicas - ligadas ao objetivo de atuação e as pessoas.

Chiavenato (2009) consolida os subsistemas de Gestão de Pessoas em seis políticas, sendo elas: Política de Agregar, Política de Aplicar, Política de Recompensar, Política de Manter, Política de Desenvolver e a Política de Monitorar Pessoas.

Para esse projeto, em especial, as Política de Agregar e de Desenvolver Pessoas serão trabalhados de forma evidencial. Uma vez que a Política de Agregar pessoas inclui as práticas de Recrutamento e Seleção de pessoas e a adaptação de novos colaboradores ao ambiente organização e a Política de Desenvolvimento de pessoas tem como foco o treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento organizacional e o planejamento de carreira.

Para Ribas e Salim (2018), o processo seletivo de uma empresa é a política de gestão de pessoas responsável pelo suprimento de pessoal dentro da organização, sendo composto por dois subprocessos: recrutamento e seleção. O recrutamento é a divulgação de uma determinada vaga de emprego aos candidatos.

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (DE SOUSA ROCHA 2014).

O processo de recrutamento é pautado em três tipos, sendo, recrutamento interno, recrutamento externo e o recrutamento misto. Para Chiavenato (2009), o recrutamento interno consiste em preencher uma vaga por meio de remanejamento de colaboradores, ou seja, ao público alvo é estritamente aos colaboradores. Em contrapartida, Chiavenato (2003), entendem que o recrutamento externo é quando a organização busca novos colaboradores no mercado de recursos humanos. Por fim, Ribas e Salim (2018, p. 122), apresentam o recrutamento misto como a ocorrência do recrutamento interno e externo concomitantemente para a mesma.

O processo de seleção consiste em selecionar o candidato com maior conformidade, técnica e comportamental, para desempenhar as atividades do cargo, de acordo com Chiavenato (Chiavenato 2009).

Para Andréia e Cassiano (2018, p. 129):

“A seleção é uma responsabilidade de linha e função de staff, ou seja, a responsabilidade é dos gerentes assessorados pelo especialista de gestão de pessoas”.

Seguindo o pensamento de Ribas e Salim (2018), o objetivo básico do recrutamento é gerar insumos para o processo de seleção, ao passo que o objetivo específico da seleção é escolher e classificar o candidato adequado às necessidades da organização.

Por isso, o grande desafio do processo seletivo é encontrar no recrutamento os profissionais com maior capacidade técnica e comportamental para a seleção cumprir o objetivo específico. Em consonância a esse desafio, esta pesquisa almeja encontrar vantagens competitivas e desvendar os pontos de melhorias nas desvantagens para utilizar a Universidade Corporativa para profissionalizar candidatos para expandir a quantidade de talentos no processo seletivo.

Segundo Rabaglio (2001) a seleção por competência tem como premissa o levantamento do perfil de competências de cada cargo, por meio do mapeamento de competências.

Para Ribas e Salim (2018), o mapeamento de competências possibilita a seleção de pessoas com base na definição das competências e das habilidades necessárias para cada função, facilitando a implementação de políticas de pessoal e de plano de carreira.

O objetivo dessa pesquisa é validar a premissa da Universidade Corporativa como ferramenta de capacitação de candidatos para os processos seletivos. A profissionalização de candidatos é uma ferramenta para aprimorar o processo seletivo por competência, tanto com conteúdos técnicos, quanto com os comportamentais.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), o Processo de Capacitação é composto por informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Para os autores a informação é a forma de indução de aprendizagem; a instrução pode ser compreendida como a estruturação de eventos de aprendizagem; treinamento como o desenvolvimento de competências para o curto prazo; desenvolvimento como a capacitação do indivíduo para postos de trabalhos específicos e é de longo prazo; e por fim, a educação como o resultado dos esforços do processo de capacitação no amadurecimento e o crescimento individual de forma ampla.

Uma universidade corporativa é uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização-mãe a atingir sua missão, por intermédio, da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional (ALLEN 2002).

Para Lins e Salim (2018, p. 220), a universidade corporativa pode ser entendida como institucionalização da educação corporativa.

Com um foco na perenidade de uma organização, a sustentação de competências críticas aos negócios e a formação e desenvolvimento dos colaboradores com um viés econômico é o objetivo central das Universidades Corporativas, de acordo com o Prof. Wagner Cassimiro (2017). Seguindo a mesma linha, o professor, entende que as UC 's valorizam o conhecimento e a aprendizagem contínua do indivíduo.

3. MÉTODOS

Por fim, a pesquisa visa a instrumentalização da política de profissionalização de candidatos inscritos no banco de talentos por intermédio da Universidade Corporativa. Sendo assim, essa estratégia visa aumentar a competitividade dos processos seletivos e, também, o valor social agregado à organização.

O processo criativo dessa pesquisa é mapeado e norteado neste capítulo, Metodologia. Sendo estruturado nos subprocessos: propósito da metodologia; tipos de abordagem na pesquisa; cenários e contextos; sujeitos e objetos; procedimentos de metodologia científica; e os instrumentos de análise de dados.

O propósito da metodologia desta pesquisa é de caráter exploratório. De acordo com Isabella Moretti (2022), o propósito de pesquisa pode ser compreendido como a finalidade do estudo, ou seja, o processo de pesquisa que o autor percorrerá para desenvolvimento da pesquisa. De acordo com a mesma autora, o estudo exploratório tem como essência entender como as coisas funcionam, sendo

assim, um processo de pesquisa flexível e não estruturado, realizando pesquisas em pequenos grupos de amostras de maneira qualitativa e abordando dados de fontes primárias.

Logo, o propósito da metodologia dessa tese seguiu os princípios da pesquisa exploratória, uma vez que a ênfase foi desvendar as vantagens e desvantagens da atuação da Universidade Corporativa por meio das trilhas de conhecimento aos candidatos do banco de talentos.

O Tipo de Abordagem de Pesquisa é a apresentação dos resultados obtidos da intenção de pesquisa, podendo ser qualitativo, quantitativo ou Quali-quantitativo, de acordo com Moretti (2022). Tendo em vista que a pesquisa adotou a questão qualitativa dos profissionais de gestão de pessoas e, também, a questão quantitativa de candidatos a vagas de emprego, conclui-se que a ênfase da abordagem da pesquisa é qualitativa e quantitativa.

..., os trabalhos científicos apostam na combinação de quantitativo e qualitativo (quali-quantitativo). Esse método associa a investigação dos significados das relações humanas com dados estatísticos. Ou seja, é o melhor jeito de promover a interação entre números e palavras (MORETTI, 2022).

De acordo com Moretti (2022), o cenário de pesquisa é o local ou contexto objeto da pesquisa. Seguindo esse entendimento, a pesquisa se desdobrou nos dois prismas do processo de recrutamento e seleção: mercado de trabalho e mercado de recursos. Segundo Ribas e Salim (2018) o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de trabalho, ao passo que, o mercado de recursos humanos é o conjunto de pessoas aptas a trabalhar.

No cenário de mercado de trabalho foi destinada uma pesquisa qualitativa a 10 profissionais de gestão de pessoas, com o foco descritivo a questões de vantagens e desvantagens na implementação da profissionalização das UC's em candidatos do banco de talentos da organização.

Do outro lado, o cenário de mercado de recursos humanos foi destinado uma pesquisa quantitativa com questões estatísticas de vantagens e desvantagens, aceitação e usabilidade da ferramenta corporativa de treinamento e desenvolvimento das empresas aos candidatos.

Para Moretti (2022), os sujeitos são os personagens aplicados na pesquisa. Tendo em vista, que a pesquisa necessita de dois pontos de vista foi necessário a elaboração de dois questionários para os dois grupos.

O questionário qualitativo foi destinado a 10 profissionais da área de Gestão de Pessoas com formação superior em gestão de pessoas ou relacionados. Ao passo que o segundo questionário foi destinado a um grupo de candidatos a vagas de emprego.

Com a finalidade de corroborar com o propósito da pesquisa, o tipo, cenário, sujeitos e contexto aplicados na pesquisa, os procedimentos de metodologia científica são pesquisa de campo e revisão bibliográfica.

Seguindo a teoria de Moretti (2022), a pesquisa de campo é vislumbrada em dois prismas, sendo o primeiro a observação de como os fatos e fenômenos ocorrem, ao passo que o segundo é analisar as anotações decorrentes da observação para interpretá-las e relacioná-las com a fundamentação teórica. Na mesma linha de pensamento Rafael Raymundo (Tourinho Raymundo 2020), apresenta a pesquisa de campo exploratória como um tipo de investigação que tem como foco desenvolver hipóteses, aumentar o conhecimento do pesquisador em determinado assunto e podendo ser aplicada com observação, entrevista e análise de conteúdo. As hipóteses e indagações oriundas da pesquisa de campo serão sustentadas e ratificadas pela revisão bibliográfica, sendo assim, a pesquisa validada sob dois procedimentos científicos. Para Beatriz Coelho (2021), a revisão bibliográfica é a verificação das pesquisas e das discussões de outros autores sobre o tema que será abordado.

Como forma de captação de insumos para o desenvolvimento da pesquisa foram elaborados dois questionários independentes na plataforma de Formulários do Google. O formulário destinado ao grupo de profissionais de gestão de pessoas consta de questões discursivas com indagações de vantagens e desvantagens para adesão da Universidade Corporativa aos Stakeholders. Ao passo que, o segundo questionário foi destinado a candidatos a vagas de emprego com questões objetivas quanto a vantagens e desvantagens, usabilidade e aceitação da utilização das Universidades Corporativas como ferramenta de profissionalização de candidatos. Para atender a qualidade e funcionalidade dos questionários durante a aplicação, os mesmos foram adequados - perante a linguagem e questionamentos - e testado - perante a funcionalidade dos acessos.

Por fim, a etapa de Instrumentos de análise de dados é a técnica utilizada para interpretar as informações adquiridas ao longo do processo criativo da pesquisa, de acordo com Isabella (MORETTI, 2022). O Mundo Acadêmico da Universidade Federal de Minas Gerais (2021), entende que o agrupamento de dados tem como principal função de direcionar o sentido pelo qual a pesquisa deve seguir e cita exemplos de instrumentos, tais como, a observação, a entrevista, os questionários e a análise de materiais ou documentos, sendo os dois últimos utilizados nesta pesquisa.

O primeiro questionário *online* foi destinado a 10 profissionais que tenham formação nas áreas relacionadas à gestão de pessoas ou atuantes da área, ficando disponível por 30 dias, com a participação de 90% dos selecionados. Ao passo que o segundo formulário online foi destinado a um grupo de divulgação de vagas de emprego no *WhatsApp* com 107 integrantes, com os mesmos períodos de participação, resultando na participação de 57%, ou seja, 61 pessoas.

Analisar os anseios dos profissionais de gestão de pessoas e os desejos e inseguranças dos candidatos torna-se uma pesquisa com o objetivo específico de refletir a aceitação da ferramenta, tanto pela organização no recrutamento e seleção por competência, quanto pelo nível dos candidatos nos processos seletivos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os questionamentos e resultados obtidos por intermédio das metodologias aplicadas aos dois grupos: mercado de trabalho e mercado de recursos humanos. A pesquisa qualitativa foi destinada a profissionais do mercado de trabalho, ao passo que a pesquisa quantitativa foi destinada aos candidatos do mercado de recursos humanos.

Tendo em vista que o grupo de mercado de trabalho respondeu um questionário descritivo, houve a necessidade da seleção dos mesmos, ou seja, apenas participaram 10 profissionais envolvidos nas áreas de gestão de pessoas com formação superior na área de gestão e negócios. O questionário foi elaborado com seis questões discursivas, sendo duas de identificação. Dos 10 participantes selecionados, o formulário foi respondido por 8 participantes.

O quadro 1 apresenta os profissionais selecionados para agregar conhecimento à pesquisa.

Quadro 1. Resultados dos itens de identificação do formulário qualitativo.

| Seu nome é lindo. Registre-o aqui! | Estudou muito, né! Conte-me a sua formação: | Então, o que você entende por Universidade Corporativa? |
|------------------------------------|---|---|
| Cynthia Nadja | Pós-graduação em Gestão Empresarial | Área da empresa especializada no desenvolvimento de pessoas por meio de criação de conteúdos próprios e/ou adquiridos, e em parceria com outras instituições de ensino. |
| Caroline Costa | Graduação em Psicologia; MBA em Psicologia Organizacional; Especialização em Gestão para Pessoas e RH 4.0; Pós-graduação em Desenho Instrucional. | Área estratégica de Desenvolvimento Humano Organizacional da empresa. |
| Mônica Viviane | Formada em Gestão Empresarial e Controladoria | Universidade focada na formação dos funcionários de uma empresa. |
| Joedinalva Martins | Pós-graduação em Gestão de Pessoas | É uma ação cada vez mais utilizada para desenvolver pessoas nas organizações públicas ou privadas. |
| Maria da Conceição | MBA em Gestão de Pessoas | É um vínculo ou parceria com uma empresa pública ou privada para que seja traçado uma metodologia com o objetivo de desenvolver conhecimento e habilidades dos colaboradores internos e externos. |
| Flávia Furtado | Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações | É uma unidade educacional em uma organização que visa construir competências estratégicas para o alcance da missão e da visão organizacional |
| Delma Alves | Pós-graduada em Recursos | A Universidade Corporativa é uma Instituição de |

| | | |
|--------------|---|--|
| | Humanos | ensino dentro da empresa com o objetivo de capacitar seus colaboradores da melhor forma possível, fortalecendo a aprendizagem contínua. |
| Maria Adélia | Graduação em Gestão de Recursos Humanos | As UC's são instituições internas das empresas, públicas e privadas, que têm como missão a retenção de conhecimento e disseminação de conhecimento entre os colaboradores para aumentar o conhecimento das técnicas e práticas operacionais. |

Para Maria da Conceição, as vantagens da Universidade Corporativa para atender os stakeholders podem ser melhoria do processo, potencialização do conhecimento, aumento da produtividade, acessível em termos de custo-benefício, ampliação do faturamento e desburocratização da análise de desempenho, no entanto, apresentou as seguintes desvantagens: fornecedores despreparados, linguagem e metodologia incompatível com o público-alvo, conteúdo inadequado, colaboradores desmotivados.

De acordo com Mônica Viviane, as vantagens da Universidade Corporativa aos stakeholders são a captação de profissionais capacitados que desenvolvam suas atividades com eficiência e eficácia para o atendimento ao público externo e a padronização no atendimento e com isso a mesma não pontuou desvantagens nessa metodologia.

Conforme Flávia Furtado, a principal vantagem da ampliação da UC é construir competências dos atores que se relacionam com a organização e, também, não pontua desvantagens desta metodologia organizacional.

Caroline Costa sustenta a tese que a vantagem da ampliação de competência das UC's é o aumento do reconhecimento no mercado competitivo, engajar os participantes e aumentar o capital de giro organizacional, no entanto, apresenta desvantagens como o aumento de atividade interna com SLA curto, atualização de material e a, possível, falta de reconhecimento no mercado.

De acordo com Delma Alves, a competitividade frente à concorrência, agregar valor à imagem do negócio, formação de novos líderes conforme a cultura e valores da empresa são vantagens das UC's ao público externo.

Em consonância a pesquisa, a Cynthia Nadja apresenta capacitação e desenvolvimento para que tenhamos candidatos dentro do nosso perfil de interesse e fornecedores alinhados às nossas práticas, valores e qualidade como vantagens a ampliação de competência das UC's.

De acordo com Joedinalva Martins a ampliação de competência da UC's gera uma captação de novas ideias e grandes profissionais para a empresa, além de também expandir a marca para o mercado

e como desvantagens a desmotivação dos parceiros e clientes internos, proporcionando potencial desinteresse do público interno.

Maria Adélia, conclui que as vantagens são o aumento do valor social agregado à empresa, propagar conhecimento, capacitar candidatos, solidificar a cultura organizacional, e, em contrapartida, apresenta como desvantagem os custos financeiros para implementação e operacionalização, risco da não adesão às Universidades Corporativas e capacitar a concorrência.

A segunda pesquisa foi direcionada ao grupo de candidatos oriundos do grupo do mercado de recursos humanos, sendo assim, a pesquisa foi enviada em um grupo do whatsapp com 107 contatos com o foco de divulgar vagas de emprego de Brasília. Os questionários qualitativo e quantitativo ficaram disponíveis durante o mesmo período, com a participação de 61 respondentes. A tabela 1 apresenta os resultados da pesquisa quantitativa.

Tabela 1. Resultados dos questionamentos do formulário quantitativo

| Então, conte-me qual a sua geração: | Geração X 18% | Geração Y 23% | Geração Z 57,4% | Geração Alpha 1,6% |
|--|------------------|------------------|--------------------|-----------------------|
| | | | Sim | Não |
| Os candidatos estão preparados para as vagas de trabalho? | | | 31,1% | 68,9% |
| As Universidades Corporativas PODEM contribuir no R&S? | | | 85,2% | 14,8% |
| As Universidades Corporativas DEVEM contribuir no R&S? | | | 70,5% | 29,5% |
| Você faria os cursos profissionalizantes das UC' s? | | | 86,9% | 13,1% |
| Os cursos gratuitos disponibilizados pelas Universidades Corporativas devem pontuar no processo seletivo? | | | 82% | 18% |
| Caso tenha cursos do seu interesse, você adquiriria cursos profissionalizantes nas Universidades Corporativas? | | | 80,3% | 19,7% |

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral a avaliação das vantagens e desvantagens dos *stakeholders* atuarem nas Universidades Corporativas. Logo, os planejamentos e a estruturação da pesquisa foram alcançados a partir do diálogo com especialistas em gestão de pessoas e candidatos a vagas de trabalho. Ao final da coleta de dados participaram 8 profissionais em recursos humanos e 61 candidatos a vagas de trabalho, sendo o primeiro grupo analisado qualitativamente e o segundo

quantitativamente. A pesquisa teve uma satisfação na participação devido a adesão de 90% dos profissionais selecionados e 57% dos candidatos.

Acerca dos resultados, na pesquisa teórica, nota-se a tendência dos doutrinadores nas áreas de administração e desenvolvimento organizacional a tendência aos processos por competência - recrutamento e seleção por competência; avaliação de desempenho por competência; remuneração por competência; e desligamento por competência.

Logo, o objetivo específico desta pesquisa foi a prospecção do treinamento e desenvolvimento de candidatos antes do processo seletivo, com a intenção capacitar os inscritos no banco de talentos para o processo seletivo.

Os profissionais de gestão de pessoas, que participaram dessa pesquisa, tiveram uma tendência a validação da ampliação de competências das Universidades Corporativas, a fim de treinar e desenvolver candidatos para manter a qualidade dos processos seletivos por competências, gerando maior competitividade nos processos.

Por outro lado, os participantes do mercado de recursos humanos não se sentem preparados para concorrerem nos processos seletivos por competência e entendem que as Universidades Corporativas podem agregar maior valor competitivo entre os candidatos. Sendo que 86,9% dos candidatos entrevistados se capacitariam nos cursos oferecidos pelas Universidades Corporativas das empresas que almejam uma vaga de trabalho e 82% aprovam que os treinamentos disponibilizados devem pontuar nos processos seletivos por competência.

Por fim, a Universidade Corporativa está sendo vista, pelos participantes desta pesquisa, como uma ferramenta estratégica para as organizações, agregando valor social e de mercado.

6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Censo: matrículas em cursos superiores de EAD superam presenciais.** Agência Brasil. Retrieved November 27, 2022.

ALLEN, M. **Corporate University Handbook: designing, and growing a success ful program.** Amacon, 2002.

BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** Artmed, 2006.

CASSIMIRO, W. **Por que universidade corporativa?** Espresso3, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 4th ed, Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7th ed, Elsevier Editora, 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** Elsevier, 2009.

- COELHO, B. **Revisão bibliográfica: saiba como fazer em seu trabalho acadêmico.** Blog da Mettzer, 2021.
- DE SOUSA ROCHA, A. P. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.** AEDB, 2014.
- ESTADÃO BLUE STUDIO. **Bem-vindos à Quarta Revolução Industrial – Mundo Digital.** Estadão, 2019.
- FISCHER, A. L. **As pessoas na organização.** Editora Gente, 2002.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea.** 3rd ed, Makron Books 1992.
- LINS RIBAS, A.; RAMALHO SALIM, C. **Gestão de Pessoas para Concurso.** 4th ed, Alumnus, 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** v.6, 2006.
- MORETTI, I. **Metodologia de Pesquisa TCC: o que é, como fazer e exemplos.** Via Carreira, 2022.
- MUNDO ACADÊMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Quais são os instrumentos de coleta de dados de pesquisa? – Biblioteca Prof. Lydio Machado Bandeira de Mello.** Faculdade de Direito da UFMG, 2021.
- LOURENZO, A. **O lado estratégico das Universidades Corporativas.** Administradores.com, 2021.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** Educator. (2001).
- TOURINHO RAYMUNDO, R. **Pesquisa de campo: o que é, como fazer e exemplos.** Via Carreira, 2020.
- TRINDADE, A. **Stakeholder.** Administradores.com, 2011.

DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A EMANCIPAÇÃO NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Jaine Cristina Pereira de Araujo

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Goncalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Elizangela Vilela De Almeida Souza

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

A educação de jovens e adultos envolve uma série de variáveis. Pensar nos alunos e alunas da EJA, é refletir sobre os problemas sociais da educação em nosso país, bem como os desafios e perspectivas para a emancipação dos sujeitos pertencentes a esta modalidade de educação. O presente trabalho objetiva através de pesquisa bibliográfica e documental, compreender e analisar de que modo a EJA pode contribuir para a libertação dos sujeitos, promovendo a sua emancipação e a possibilidade de mudanças na sua realidade e novas oportunidades no mercado de trabalho. A partir das contribuições de Freire (1987), Rummert (2007), Lima Filho (2010), será abordado a relevância da EJA, a educação de jovens e adultos como um ato político e processo de libertação, o seu público alvo, a eja no mundo do trabalho, alguns períodos históricos e suas implicações, desafios e perspectivas para a atualidade. A temática proposta, pretende trazer análises da importância da EJA para os estudantes e trabalhadores que nela depositam suas expectativas, como um meio de transformação.

Palavras-chave: Educação de Jovens e adultos, emancipação e mercado de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A Educação de Jovens e Adultos tem gerado importantes estudos sobre a possibilidade de repensar a educação e suas finalidades sociopolíticas, entre as quais certamente se deve conceber o direito de todo indivíduo à educação. A sociedade brasileira, desde a década de 1990 do século XX, passa por mudanças em seus pilares de sustentação, tais quais o político, econômico, social e cultural, conseqüentemente, exigindo adaptação do indivíduo as demandas da vida real e do mundo do trabalho. Tal concepção parte da ideia de um país democrático como rege a Constituição brasileira de 1988, no Art. 5º, 6º e 7º, que trata do Direito social à educação escolar para todos, cujo dever é do Estado e da família.

Enquanto prática social, a educação é fundamental se constituindo como um Direito, e, talvez, o único capaz de reproduzir direitos como a própria educação. Assim, há que se considerar que as

dimensões educação e trabalho são práticas sociais e universos de produção de cultura popular e intelectual produzidas na sociabilidade. Nesta perspectiva, Lima Filho (2006, p.121), diz que “dimensões essas indissociáveis de produção material e intelectual da vida, de que fazem parte, articuladas a ciência, a técnica, e a tecnologia, a ética, a política e a economia”. Nesse sentido, a Educação básica concebida como um processo de formação do ser humano precisa caminhar lado a lado com o desenvolvimento da sociedade tecnológica e seus meios de produção, o que para tanto exige a formação integral do aluno e que caminhe na direção da superação da divisão histórica entre formação profissional e formação geral.

O estudo também foi fundamentado nas obras de Rummert, que traz contribuições discutindo os problemas da educação brasileira e também as questões socioeconômicas que interferem diretamente na EJA. A pesquisa foi realizada pautada em livros e artigos científicos, procurando dialogar com as questões levantadas. Trata-se de uma concepção crítica do paradigma social excludente nos dias atuais que ao optar pelo modelo dual de Educação básica contribui com a conservação da desigualdade social. Tal modelo ao mesmo tempo que cobra eficiência e eficácia e exige formação é o mesmo que desvaloriza o trabalhador que sempre busca capacitar para atender as exigências do mundo do trabalho. Desse modo, de que forma a retomada da escolarização através da EJA pode contribuir para a formação profissional de jovens e adultos e conseqüentemente assegurar ao público-alvo novas perspectivas e oportunidades no mundo do trabalho?

Objetivamos analisar como a EJA pode possibilitar a libertação do ser humano para que seja capaz de transformar a si mesmo e o meio em que vive. Para tanto, fundamenta-se na teoria crítica e emancipatória na concepção de Paulo Freire, crítico a educação bancária, Freire (1997), dizia que o único objetivo da educação tradicional é a reprodução, a alienação, onde os alunos vão recebendo depósitos, sem questionar, sem uma ação reflexiva, “na educação de adultos, por exemplo, não interessa a esta visão “bancária” propor aos educandos o desvelamento do mundo, mas, pelo contrário,” o que interessa é sua domesticação.

Procurou-se a partir dessa pesquisa, discorrer sobre a educação de jovens e adultos, sua importância para aqueles que não tiveram acesso a escolarização na idade apropriada, os desafios que a classe trabalhadora vem enfrentando perante as demandas do mundo do trabalho, onde a qualificação tem sido exigência. Procurou-se analisar a EJA como possibilidade de conscientização e transformação da realidade dos trabalhadores reinseridos na escola. Buscou-se falar do público-alvo da EJA, a educação de jovens e adultos como um ato político, as desigualdades sociais que colocam a margem da sociedade esses sujeitos. E também os desafios e perspectivas da EJA na atualidade.

2. EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO BRASIL

A globalização ao romper a fronteira geográfica internacional permitiu que as pessoas percebessem que a diversidade contribui com o desenvolvimento humano. Neste contexto, no Brasil, na década de 1990, os meios de produção vão se tornando cada vez mais competitivos, seletivos e excludentes da maioria da parcela da sociedade como jovens e adultos, que não tiveram oportunidade de estudar na idade própria. Ao mesmo tempo, o avanço tecnológico exige adaptação do trabalhador as demandas do mundo do trabalho, como previsto na Meta 10 do Plano Nacional de Educação (PNE-2014), a integração da EJA à educação profissional é uma das estratégias para tornar a escola mais atraente ao público jovem e adulto.

Segundo o PNE (13.005/2014), a política pública deve fortalecer os sistemas educacionais inclusivos em todas as etapas para viabilizar o acesso pleno à educação básica obrigatória e gratuita. Pensando nisso, o Plano Nacional de Educação elaborou a Meta 10 que prevê, entre outras medidas, a erradicação do analfabetismo absoluto de jovens e adultos e a redução em 50% da taxa de analfabetismo funcional até 2024. Além de elevar a escolaridade média da população de 18 a 29 anos, de modo a alcançar pelo menos 12 anos de estudo e oferecer, no mínimo, 25% das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional, também, metas previstas no plano.

A Lei 9.394/96 e a Constituição também já garantiam o ensino aqueles que não concluíram ou tiveram acesso na idade própria. Tendo em vista, os problemas recorrentes da educação e do analfabetismo da década de 1990. Outro aspecto destacado na LDB e CF é a obrigatoriedade da oferta da educação integral das pessoas e sua qualificação para o mundo do trabalho. Embora, já prevista nas leis há 40 anos, os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que a taxa de analfabetismo no país vem caindo consideravelmente nos últimos 17 anos, mas a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) mais recente, realizada em 2015 e divulgada em 2016, mostrou que 9,96 milhões de brasileiros com mais de 15 anos ainda não sabem ler ou escrever.

Por outro lado, o MEC diz que o governo vem trabalhando em programas, desde 2003, com ações voltadas para a alfabetização de jovens, adultos e idosos. E que o ciclo atual do programa, iniciado em 2015, aponta que 167.971 brasileiros estão sendo alfabetizados. Hoje, 17,5 mil turmas estão ativas, com 17.088 alfabetizadores, 2.902 coordenadores e 105 tradutores intérpretes da língua brasileira de sinais (libras). “A meta para o próximo ano é ampliar para 250 mil alfabetizando atendidos. Esse número representa 50% a mais de vagas no ciclo 2017”, acrescentou o ministro:

Esses municípios recebem apoio técnico para implementação das ações do programa, visando a garantir a continuidade dos estudos aos alfabetizandos”, disse o ministro. “Podem aderir ao programa, por meio das resoluções específicas publicadas no *Diário Oficial* da União, estados, municípios e o Distrito Federal” (MEC, 2017).

Nessa perspectiva, o Ministério da Educação (MEC) cria “a Agenda Territorial de Desenvolvimento Integrado de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos tem o objetivo de firmar um pacto social, para melhorar e fortalecer a educação de jovens e adultos (EJA) no Brasil (MEC, 2017). De acordo o MEC, a perspectiva é de que 25% das vagas oferecidas na EJA tenham vínculo direto com a educação profissional. “Esse é nosso foco e o grande estímulo para que as pessoas voltem à sala de aula”, defende. A EJA é implementada no Brasil por estados e municípios e orientada pelo Ministério da Educação, que define suas diretrizes” (MEC, 2017).

Realizado pelo Ministério da Educação desde 2013, o programa Brasil Alfabetizado tem como objetivo alfabetizar jovens, adultos e idosos, estimulando-os a continuar sua formação em cursos de educação de jovens e adultos (EJA). Desenvolvido em todo o território nacional, o atendimento é prioritário nos 1.928 municípios que apresentam taxa de analfabetismo igual ou superior a 25%. Desse total, 90% está situado na região Nordeste. Esses municípios recebem apoio técnico e operacional para implementação das ações do programa, visando garantir a continuidade dos estudos aos alfabetizandos”, disse o ministro. “Podem aderir ao programa, por meio das resoluções específicas publicadas no *Diário Oficial* da União, estados, municípios e o Distrito Federal” (MEC, 2017).

2.1. A EJA NO ENSINO PROFISSIONAL

A educação brasileira na concepção de Rummert (2007) tem um caráter fortemente dualista. Com ensino forte para as minorias e ensino fraco para as classes baixas. A autora menciona ainda que tal cenário evidencia que a educação de jovens e adultos é uma iniciativa paliativa e que há uma relação marcante entre EJA, desigualdade social e as questões econômicas. Segundo a autora, isto se dá pelo fato dos alunos da EJA serem em sua grande maioria da classe baixa, vítimas do sistema capitalista financeiro e dos problemas socioeconômicos recorrentes no Brasil. Rummert (2007, p.39) menciona que “como educação de classe, a EJA, enquanto possibilidade de elevação de escolaridade e de qualificação dos trabalhadores é apresentada como geradora de oportunidades diferenciadas de trabalho”.

Desse modo, os trabalhadores veem na busca pela retomada da escolarização oportunidade de qualificação e transformação de sua realidade social. Pois como salienta, Paiva et al (2007, p.15), “os processos de modernização e globalização da economia impulsionada pelo avanço tecnológico têm implicado na redução do emprego formal em todo o mundo, gerando insatisfações nos níveis individual

e social”. São grandes os desafios para aqueles que desejam se manter ou ingressar no mercado de trabalho, sendo cada vez mais comum a exigência e necessidade de diploma de conclusão do ensino médio para desempenho e exercício da maioria das vagas formais de trabalho ofertadas.

Essa situação, ainda, agrava-se pela modernização que tem reduzido a oferta de empregos formais precarizando ainda mais as condições de trabalho para aqueles que são analfabetos, ou que possuem pouca escolarização. A EJA é vista segundo Rummert (2007) “como oferta de possibilidade de elevação da escolaridade para aqueles aos quais foi negado o direito à educação na fase da vida historicamente considerada adequada”, portanto é uma oportunidade aos trabalhadores jovens e adultos, das classes populares, de terem acesso à educação e buscarem se aperfeiçoar e se qualificar.

Essa concepção de educação corrobora com a proposta da teoria pedagógica crítica de Paulo Freire pensadas na década de 1970, no Brasil, a qual, a educação é feita com a participação do povo, com as classes populares. Daí a denominação ‘educação popular’, que traz como concepção a educação como libertadora e crítica, ao mesmo tempo nossa lógica do conhecimento, nossas práticas sociais que definem nossa bagagem cultural. Para esta teoria pedagógica, o ensino-aprendizagem também é um ato político, ético, estético e promove interação entre pessoas que compartilham suas experiências, além disso, defende as classes populares e o acesso por elas à educação. O autor chama a atenção para pontos relevantes da educação popular:

[...] me parece importante deixar claro que a educação popular cuja posta em prática, em termos amplos, profundos e radicais, numa sociedade de classe, se constitui como um nadar contra a correnteza é exatamente a que, substantivamente democrática, jamais separa do ensino dos conteúdos o desvelamento da realidade. É a que estimula a presença organizada das classes sociais populares na luta em favor da transformação democrática da sociedade, no sentido da superação das injustiças sociais. É a que respeita os educandos, não importa qual seja sua posição de classe e, por isso mesmo, leva em consideração, seriamente, o seu saber de experiência feito, a partir do qual trabalha o conhecimento com rigor de aproximação aos objetos. É o que trabalha, incansavelmente, a boa qualidade do ensino, a que se esforça em intensificar os índices de aprovação através de rigoroso trabalho docente e não com frouxidão assistencialista, é a que capacita suas professoras cientificamente à luz dos recentes achados em torno da aquisição da linguagem, do ensino da escrita e da leitura (FREIRE, 2001, p. 49).

Freire (2001), ao criticar o modelo de sociedade, daquele contexto, percebe que a educação e a democracia são elementos inseparáveis, ou seja, o conhecimento aproximado da realidade das classes sociais populares são instrumentos de libertação. Isso significa dizer que a educação popular não pode ser meramente de caráter reprodutivista, onde o professor transmite, deposita os conteúdos e o aluno assimila, sem questionar, sem que haja transformação, onde o aluno não adquire autonomia, criticidade sobre sua realidade, sobre as desigualdades. Para Freire (1987) essa concepção de educação enfatiza seu caráter, sua finalidade, o que tem por objetivo “satisfazer aos interesses dos opressores”, mantendo seus privilégios. Uma educação “bancária” que sirva apenas para domesticar e adequar os sujeitos, onde eles não tomam consciência da opressão, de sua condição no mundo:

Para isto se servem da concepção e da prática “bancárias” da educação, a que juntam toda uma ação social de caráter paternalista, em que os oprimidos recebem o nome simpático de “assistidos”. São casos individuais, meros “marginalizados”, que discrepam da fisionomia geral da sociedade. “Esta é boa, organizada e justa. Os oprimidos, como casos individuais, são patologias da sociedade sã, que precisa, por isto mesmo, ajustá-los a ela, mudando-lhes a mentalidade de homens ineptos e preguiçosos”. Como marginalizados, “seres fora de” ou “à margem de”, a solução para eles estaria em que fossem “integrados”, “incorporados” à sociedade sadia de onde um dia “partiram”, renunciando, como trãsufugas, a uma vida feliz... Sua solução estaria em deixarem a condição de ser “seres fora de” e assumirem a de “seres dentro de”. Na verdade, porém, os chamados marginalizados, que são os oprimidos, jamais estiveram fora de. Sempre estiveram dentro de. Dentro da estrutura que os transforma em “seres para outro”. Sua solução, pois, não está em “integrar-se”, em “incorporar-se” a esta estrutura que os oprime, mas em transformá-la para que possam fazer-se “seres para si”. Este não pode ser, obviamente, o objetivo dos opressores. Daí que a “educação bancária”, que a eles serve, jamais possa orientar-se no sentido da conscientização dos educandos (FREIRE, 1987, p.39).

A educação problematizadora que o autor defende, deve ser a que atenda aos interesses dos alfabetizando como sua história de vida, valores e todo saber parte de sua bagagem cultural. Além disso, esse tipo de educação deve ser pautado no diálogo, na troca de experiências, na relação educando e meio ambiente levando em consideração o que diz Freire “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” (FREIRE, 1996, p.13). Esse acesso à educação para as classes populares sempre foi defendido por Paulo Freire, como uma forma de transformação para os educandos. Para o autor a educação deve propiciar a autonomia e o pensamento crítico para que sua libertação auxilie na luta pela cidadania. Nessa perspectiva crítica, a finalidade da EJA é educar enquanto se constrói, portanto é um processo de prática da educação popular. A modalidade de ensino EJA, para FREIRE (1989), tem que estar vinculada com a realidade e com o que traz significação para os seus alunos, sendo assim, é importante que a alfabetização contenha conteúdos que façam parte do dia-a-dia dessas pessoas.

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres “vazios” a quem o mundo “encha” de conteúdo; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada, mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência intencionada ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdo, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo. Ao contrário da “bancária”, a educação problematizadora, respondendo à essência do ser da consciência, que é sua intencionalidade, nega os comunicados e existência à comunicação (FREIRE, 1987, p.43).

Segundo Freire (1967) com o acesso ao aprendizado os educandos tomam consciência de sua condição social, essa conscientização significa o começo da tomada de posição em prol da luta de um ideal, de um posicionamento, da luta por novas oportunidades, luta por mais igualdade, luta por liberdade. Enfim, o aprendizado leva a conscientização “e assim a visão educacional não pode deixar de ser ao mesmo tempo uma crítica da opressão real em que vivem os homens e uma expressão de sua luta por libertar-se” (FREIRE, 1967).

Ainda hoje, o contexto social continua excluindo as classes baixas do direito a educação de acordo com dados de 2018 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), temos ainda mais de 11,5 milhões de pessoas analfabetas, e apenas 68,4% dos estudantes do ensino médio estão na etapa escolar considerada adequada. Os problemas socioeconômicos permanecem e a qualificação continua sendo exigência no mercado de trabalho. Logo, “pode-se falar em uma história de desigualdade, que foi deixando à margem dos processos culturais, econômicos e sociais uma considerável franja da sociedade brasileira, parte significativa que, hoje são os sujeitos da EJA”, (JARDILINO, 2015, p.04).

Nesse contexto, a EJA vem de encontro com essa necessidade garantindo o direito a educação para quem por algum motivo teve que abandonar a sala de aula. Mas, para que haja a diminuição das desigualdades sociais é fundamental a valorização, incentivo, o direito ao acesso e permanência dos estudantes na escola e posteriormente acesso a cursos profissionalizantes, universidades, entre outros. Segundo Barreto (2006):

[...] além do aumento da oferta de vagas, é preciso considerar as condições de permanência do (a) aluno (a) jovens e adultos na escola, bem como aquelas que lhe permitam concluir a escolarização. Grande parte dos alunos jovens e adultos, que buscam a escola, esperam dela um espaço que atenda às suas necessidades como pessoas e não apenas como alunos que ignoram o conhecimento escolar. Por outro lado, todos eles acreditam que a escola possa imprimir-lhes uma marca importante e por isso apostam nela (BARRETO, 2006, p.12).

Nessa perspectiva, a EJA é vista como oportunidade para aqueles que não foram escolarizados na idade correta e uma possibilidade de conscientização e transformação da sua realidade não só econômico-social, mas cultural. Conseqüentemente, além de trabalhar o conteúdo, o aluno da EJA deve ser capaz de tomar suas próprias decisões conscientes e analisadas de forma crítica, autônoma e independente.

A educação contribui para a formação intelectual do educando, sendo indispensável a valorização dos conhecimentos prévios dos alunos, trazendo-os e incorporando-os aos científicos para que tenham significado e despertem o interesse nos estudantes. Nessa concepção o ensino da EJA não pode ser um ensino baseado na memorização e repetição de conteúdos, o professor deve buscar trabalhar temas que sejam relevantes e que sejam vivenciados pelos alunos em seu cotidiano. Também se faz necessário o desenvolvimento da criticidade, uma pedagogia libertadora na visão de Paulo Freire (1996) que promova a autonomia dos educandos.

2.2. A EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS COMO UM ATO POLÍTICO

Outro aspecto da EJA é a formação dos jovens e adultos mediada por recursos materiais e imateriais capaz de provocar uma ação-reflexiva à realidade do indivíduo e com isso contribuir para

emancipação e libertação do oprimido. Para Freire (1996) a educação é um ato político, o que dispensa a ideia da neutralidade no ensino-aprendizagem e se justifica pelo necessário desenvolvimento da consciência crítica para analisar os problemas e as questões sociais em que estão inseridos. Nesse sentido, faz-se necessário considerar que alunos e professores têm seus pontos de vistas, tem ideais, opiniões. A educação neutra é a que promove apenas a reprodução, a passividade. FREIRE (1996) destaca:

[...] toda prática educativa demanda a existência de sujeitos, um que, ensinando, aprende, outro que, aprendendo, ensina, daí o seu cunho gnosiológico; a existência de objetos, conteúdos a serem ensinados e aprendidos; envolve o uso de métodos, de técnicas, de materiais; implica, em função de seu caráter diretivo, objetivo, sonhos, utopias, ideais. Daí a sua politicidade, qualidade que tem a prática educativa de ser política, de não poder ser neutra. Especificamente humana a educação é gnosiológica, é diretiva, por isso política, é artística e moral, serve-se de meios, de técnicas, envolve frustrações, medos, desejos. Exige de mim, como professor, uma competência geral, um saber de sua natureza e saberes especiais, ligados à minha atividade docente (FREIRE, 1996, p.36).

Segundo o autor não é possível falar de neutralidade da educação, pois a escola é permeada por interesses políticos. Quando o aluno toma consciência da realidade, quando ele compreende questões básicas de matemática, quando estuda fatos históricos, quando começa a indagar, a questionar, a opinar, tudo isso é política.

É na diretividade da educação, esta vocação que ela tem, como ação especificamente humana, de “endereço-se” até sonhos, ideais, utopias e objetivos, que se acha o que venho chamando politicidade da educação. A qualidade de ser política, inerente à sua natureza. É impossível, na verdade, a neutralidade da educação. E é impossível, não porque professoras e professores “baderneiros” e “subversivos” o determinem. A educação não vira política por causa da decisão deste ou daquele educador. Ela é política (FREIRE, 1996, p. 56).

Mas frequentemente o ensino que é oferecido é um ensino voltado apenas para a domesticação e reprodução de conteúdo, não existe a intenção de favorecer a criticidade dos sujeitos, pois isso afetaria o status quo das elites dominantes. E o interesse das elites e governos é que se mantenha uma sociedade alienada, de fácil manipulação que apenas sirva de mão de obra para o capital. Rummert (2007) trata a educação brasileira como:

[...] política e pedagogicamente frágil, fortemente marcada pelo aligeiramento, destinada, predominantemente, à correção de fluxo e à redução de indicadores de baixa escolaridade e não à efetiva socialização das bases do conhecimento. E comprometida com a permanente construção e manutenção da hegemonia inerente às necessidades de sociabilidade do próprio capital e não com a emancipação da classe trabalhadora (RUMMERT, 2007, p.05).

Para a autora, as ações políticas que tratam da EJA, em sua maioria querem apenas reduzir números, não promovendo uma educação de qualidade e reflexiva que tratem realmente dos problemas de analfabetismo e abandono escolar. A EJA é mais um rearranjo do ensino, “faz sentido que grande parcela da população tenha acesso apenas a rudimentos educacionais estreitamente relacionados ao

desempenho de atividades no setor informal ou no subemprego?” (RUMMERT,2007, p.14). Por esse motivo por vezes a EJA é vista com preconceito, faz-se necessário a quebra de paradigmas e a luta constante de educadores e educandos, para essa ruptura.

Os estudantes da EJA, em sua maioria são trabalhadores em busca de educação, novas perspectivas e possibilidades. Mas segundo Rummert (2007) o ensino oferecido está longe de ser o mais adequado, o que se encontra é uma educação meramente tecnicista que está mais interessada em atender as demandas do capital. É necessário preparar o estudante para o mercado, mas também promover o seu desenvolvimento integral, o ensino não pode ser meramente técnico, desvinculado da realidade.

A educação de jovens e adultos é uma saída para a reinserção desses sujeitos que foram excluídos da escola, mas uma vez fora da sala de aula, a volta se torna um grande desafio. Muitos desses estudantes são trabalhadores que vão à escola após um dia longo de trabalho, enfrentando o cansaço, a falta de tempo, muitas vezes o preconceito. No entanto, o esperar para o cumprimento das obrigações e necessidades impostas pela sociedade produtivista, cada vez mais, submete o trabalhador jovem ou adulto a voltar para a sala de aula. Nesse bojo, aqueles que não são alfabetizados e letrados vão sendo colocados a margem social, o que segundo Rummert (2006), pode ser mudado se houver união entre os oprimidos contra os opressores, pois:

A potencialidade, existente na escola pública, de concorrer positivamente para a transformação da realidade social parece-nos estar situada, precisamente, na compreensão plena de que alunos e professores, jovens e adultos trabalhadores, reunidos no interior do espaço tempo escolar, em que pesem suas diferenças que não devem ser ignoradas ou subestimadas, integram uma classe que está, de diferentes formas, submetida a cada vez mais duras condições de exploração (RUMMERT, 2006, p.132).

Freire (1989) defende essa perspectiva de liberdade dos oprimidos, vítimas de todo um sistema de opressão, defende um ensino com significado que leve em consideração as vivências, experiências e a realidade dos indivíduos, um ensino que vá além da memorização. Um ensino-aprendizagem capaz de promover atos políticos. O espaço da EJA, embora tendo muitos desafios, propicia ao seu alunado perspectivas de mudanças, superação, mesmo que tardios os impactos podem ser muito positivos, ou seja através do acesso à educação os sujeitos se sentem parte da sociedade.

Por meio da escola os estudantes da EJA também poderão compreender os processos de manipulação e exploração sociais existentes, podendo se posicionar sobre os mesmos. Pois por vezes é a própria estrutura social e o próprio sistema de ensino que acabam excluindo os alunos da escola. Para tanto é preciso ter bem definido quem é o público-alvo da educação de jovens e adultos e qual sua perspectiva com a Educação e sua realidade socioeconômica.

2.3. PÚBLICO-ALVO DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

O público-alvo da EJA, de acordo com o filósofo educador para Paulo Freire (1967), é aquele sujeito marginalizado, oprimido, são os excluídos pela elite opressora que detém o poder de decidir as políticas sociais para as classes populares. Nessa concepção, esta pedagogia crítica tem como finalidade transformar pessoas, para que pessoas transformem sua realidade uma “urgência da alfabetização e da conscientização das massas neste País em que os analfabetos constituem a metade da população e são a maioria dos pauperizados por um sistema social marcado pela desigualdade e pela opressão” (FREIRE, 1967, p.03). Para o autor a EJA, é educação popular, oferecida as parcelas mais pobres, as grandes massas populares. Que sempre tiveram seus direitos negligenciados, para manutenção dos privilégios das minorias dominantes.

Nas últimas décadas do século XXI, o público da EJA tem apresentado alterações em suas características se constituindo em várias identidades, além de jovens e adultos de 15 anos (Etapa I e II), 18 anos (Etapa III), de pais e mães até idosos acima de 61 anos que por vezes tiveram que abrir mão da educação formal para cuidar da família e filhos. São também aqueles que migraram da zona rural para a zona urbana em busca de melhores condições de vida. A busca pela educação de jovens e adultos, em sua grande maioria são por trabalhadores que abandonaram a escola devido a necessidade de se inserir no mercado de trabalho, mas as dificuldades acabam os fazendo retornar para a escola.

Segundo Barreto (2006, p.14), estes alunos “[...] buscam a escola para satisfazer necessidades particulares, para se integrar à sociedade letrada da qual fazem parte por direito, porém da qual não podem participar plenamente quando não dominam a leitura e a escrita”. O aluno público da EJA, de acordo com a teoria histórico-crítica, dotado de saber popular cuja construção é um processo inacabado vivido na experiência, nas práticas sociais que formam sua história de vida individual e coletiva. Por outro lado, são vitimados pelo analfabetismo excludente, passando por situações constrangedoras, tendo seus direitos negados.

Rummert (2007), retrata o público-alvo da EJA como o grupo formado pela desigualdade social, o trabalhador submetido a agenda neoliberal da década de 1990 a 2022, e do ultra neoliberalismo dos últimos 16 anos, resultado do Golpe Parlamentar de 2015. Suas origens, histórias e idades são variadas sendo que a grande maioria são fruto da desigualdade de oportunidades de acesso à educação no Brasil. Os trabalhadores e alunos da EJA, são os mesmos, os desfavorecidos que lutam diariamente contra todo um sistema político-econômico, em que as minorias detêm os meios de produção. Segundo a autora, esse público enfrenta condições precárias de trabalho e de vida, ao se depararem com as dificuldades do mercado trabalhista. Em busca de melhores condições, muitos tem retornado para as salas de aulas tendo em vista a expectativa de conseguirem mudar sua realidade.

Constantemente, se fala no desenvolvimento da sociedade, mas pouco se tem dito a respeito das necessárias mudanças no meio de produção capitalista que vem sucumbindo o trabalhador. Com a industrialização, a globalização, o avanço tecnológico, a expansão do meio digital e conseqüentemente das redes sociais evidenciou a disparidade da desigualdade entre jovens, adultos e idosos para entrar no mundo do trabalho. Ou ainda “trabalhar o máximo de tempo auferindo rendimentos que cada vez mais se reduzem” (RUMMERT, 2006, p.131). Com isso os trabalhadores têm que procurar alternativas para amenizar as dificuldades e lacunas que a falta de escolarização provoca e buscam na educação de jovens e adultos (EJA) uma alternativa para essa situação.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Apresentamos a escolha metodológica, ou seja, conceituamos a pesquisa qualitativa como abordagem com uso das técnicas e método de construção de dados da pesquisa bibliográfica. Em seguida, revelamos o contexto da pesquisa, a modalidade da educação e o público alvo. Para finalizar, descrevemos como foi realizada a pesquisa bibliográfica e pontuamos os procedimentos de análise que foram empregados.

3.1. ESCOLHA DO CAMINHO METODOLÓGICO

Através desse estudo temos o objetivo de compreender a EJA como possibilidade de transformação social e conscientização do acesso ao mundo letrado garantindo, assim, possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Analisar qual a importância da EJA para a inclusão no mundo do trabalho, seus desafios e perspectivas. Para tanto, utilizamos a abordagem qualitativa na perspectiva de Gatti (2007, p.27-28), vai “desde a análise de conteúdo com toda sua diversidade de propostas, passando pelos estudos de caso, pesquisa participante, estudos etnográficos, antropológicos, bibliográfica, etc.”. Esta como acrescenta Gil (2002):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (GIL, 2002, p. 44).

A partir da elaboração do texto também procurou-se discutir e refletir sobre a importância da alfabetização como possibilidade de novas perspectivas aos trabalhadores das classes populares. Pesquisar é produzir conhecimento a respeito de algo, sendo que o ato de pesquisar apresenta características específicas. Dessa maneira, pesquisar em educação “significa trabalhar com algo

relativo a seres humanos ou com eles mesmos” (GATTI, 2007, p. 12). Nesse contexto, os pesquisadores na área da educação básica selecionam um caminho, dentre muitos outros possíveis, que os levam a compreensão do objeto estudado. Assim, determinam a abordagem que será utilizada.

3.2. COLETA DE DADOS

A Coleta de dados teve como suporte livros, artigos científicos, documentos e leis que corroboraram, para análises e reflexões sobre a problemática abordada. Nossa pesquisa teve uma abordagem qualitativa. Buscando discutir e dialogar com os autores, Frerie, Rummert, Lima Filho e outros. A partir das obras de Freire, foi possível compreender a relação entre questões sociais e a educação de jovens e adultos, também segundo suas concepções é aceitável considerar que a educação é indispensável para a autonomia dos educandos, o autor é um crítico da educação bancária, com práticas de domesticação, que não visem a emancipação dos sujeitos e defensor do direito a educação para todos, deixou em seu legado várias contribuições para a EJA e para a sociedade brasileira. As publicações de Rummert possibilitaram discutir as questões socioeconômicas, bem como os problemas relacionadas a educação e qual o caráter das políticas públicas voltadas para a educação de jovens e adultos, para a autora faz-se necessário superar as concepções assistencialistas dessa modalidade.

Já as contribuições de Lima Filho, permitiram analisar os interesses por trás das leis voltadas para a EJA, alguns períodos históricos e de como era tida a Educação Popular (EJA) nesses momentos. Nas obras do autor, ele destaca que a EJA tinha a finalidade de preparar mão-de-obra para satisfazer as demandas do mercado, sem que houvesse uma reflexão crítica por meio dos estudantes, que basicamente recebiam um ensino tecnicista voltado para a reprodução e alienação.

Analisar as particularidades da EJA é importantíssimo para o campo da pesquisa e extensão, para que existam reflexões e se busque alternativas possíveis para um atendimento especializado e que atenda as demandas e expectativas desse público.

3.3. ANÁLISE DE DADOS

A partir do Levantamento dos dados, podemos concluir que existe um longo caminho a ser percorrido em termos de Desafios e Perspectivas para a Emancipação na Educação de Jovens e Adultos. Faz-se necessário dar continuidade à discussão dessa problemática, que é indispensável principalmente aos trabalhadores das classes populares.

As leis e políticas públicas precisam efetivamente atender as demandas dos alunos da EJA, promovendo a qualificação para o mercado de trabalho, mas também a autonomia a reflexão, a transformação e a emancipação dos sujeitos.

4. EJA NO ENSINO PROFISSIONAL PARA O MUNDO DO TRABALHO

Pensar na educação de jovens e adultos no mundo do trabalho, segundo Lima Filho é pensar e tentar “identificar as relações que se estabelecem entre a escolarização básica e profissional e as possibilidades e limites destas em contribuir para o acesso, permanência e mobilidade dos educandos no mundo do trabalho”. A EJA é para muitos a possibilidade de acesso, permanência e a busca por melhores colocações no mercado.

Ao longo da história da educação no Brasil de meados de 1964 a 1994, a EJA teve outras nomenclaturas Educação Profissional, Ensino Técnico, mas sua finalidade básica era segundo Lima Filho (2010) atender as demandas do sistema produtivo, preparando os trabalhadores através de “políticas sociais compensatórias”. De acordo com o autor no período da ditadura militar houve a criação de um “Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra”, dentre as funções do programa:

[...]destacavam-se a especialização, treinamento, aperfeiçoamento e habilitação de mão-de-obra para a indústria, a preparação de pessoal docente, técnico e administrativo para o ensino industrial e de instrutores para o treinamento de pessoal na indústria (LIMA FILHO, 2010, p.108).

A intenção desse programa era oferecer treinamento rápido de trabalhadores para a demanda das indústrias. Claramente os governos não tinham a intenção de atender as questões sociais da população, o objetivo da educação oferecida era adestrar a população e preencher vagas de trabalho que atendessem aos interesses dos governantes e do regime da época. Nesse mesmo período foi revogado o plano Nacional de Alfabetização que tinha como finalidade alfabetizar mais de 5 milhões de pessoas. Outro papel atribuído a educação, segundo Lima Filho era o de “contribuir para moldar um condicionamento da força de trabalho, seja pelo conteúdo, seja pela disciplina”. Basicamente os objetivos educacionais desse período eram incorporar os jovens trabalhadores das classes populares no sistema produtivo da época, não havia nenhum interesse no desenvolvimento da autonomia dos educandos.

Mais adiante com a lei 5692/71, houve uma modificação na organização do ensino, que passou a ser chamado de ensino de segundo grau, que objetivava promover a profissionalização em massa da população e também de modo não evidente a “elitização e privatização da educação”. Já com os Centros Federais de Educação Tecnológica a partir de 1978, que seriam uma opção aos cursos

universitários, com flexibilidade nos currículos e formação acelerada para atender as necessidades do rápido desenvolvimento e da industrialização no país. Tais iniciativas não atenderam as demandas das classes populares, não acabaram com os problemas da educação pública e nem promoveram a democratização da Educação Profissionalizante.

Após esse período surgiu A Nova República com a aprovação em 1988 da CF, que trouxe algumas contribuições para a EJA, como a obrigatoriedade da educação para todos, em seguida vieram iniciativas como o Programa de Extensão do Ensino Técnico (PROTEC), o intuito desse programa era a ampliação do ensino técnico, também com objetivo de formar mão-de-obra de modo rápido e com perfil alienante. Tiveram várias outras políticas com a finalidade de oferecer educação para aqueles que não tiveram acesso na idade regular, bem como diversas outras iniciativas educacionais. De acordo com as contribuições de Lima Filho, o maior objetivo das ações era a subordinação das classes trabalhadoras, a produção de mão-de-obra barata para o mundo do trabalho. O autor destaca também que:

Entre a perspectiva conceitual de uma escolarização básica universalizada e não-dual – que tenha como referência o trabalho como base da produção material e intelectual, seguida de processos de profissionalização, seja na educação superior ou técnica/tecnológica –, entre essa perspectiva e horizonte as condições sócio-históricas e estruturais, que vivemos na sociedade brasileira coloca-se uma dura situação social de desigualdade. Ela impediu que milhões de brasileiros, hoje adultos trabalhadores, frequentassem ou concluíssem sua escolarização básica na idade correspondente (LIMA FILHO, 2010, p.121).

Diferentemente do que era ofertado, a EJA no mundo do trabalho, deveria propiciar condições para que os educandos pudessem ter acesso a melhores cargos, com salários justos, desenvolvendo habilidades e competências para satisfazer as demandas do mercado, mas sobretudo o seu desenvolvimento crítico e integral que propiciasse participação efetiva na sociedade. Deveria também associar seus conteúdos com a realidade dos alunos assim como defendeu Paulo Freire (1967), que utilizava palavras corriqueiras da vida dos estudantes, a partir das quais alfabetizava seus alunos. Nesse sentido, a organização dos currículos, deve contemplar conteúdos que trabalhem a realidade social dos estudantes da EJA. Conteúdos que para FREIRE (1987) devem levar a “problematização dos homens em suas relações com o mundo”. Ao compreenderem tais relações poderão pensar e atuar sobre as mesmas buscando sua transformação. A educação é uma condição básica para acesso ao mundo do trabalho:

Empurrados para fora da escola, esses jovens e adultos irão se defrontar com o mundo do trabalho em condições duríssimas. A não conclusão da escolarização básica é não só fator de exclusão da escola, mas condicionante, de uma exclusão do mundo do trabalho. quando esses jovens e adultos escolarizados – ou seja, atingidos socialmente pela negação do direito a educação – se defrontam com a necessidade de sobrevivência imediata e inabalável, eles se colocam em situação de desemprego, de subemprego, de informalidade. Isto é quando conseguem inserir-se no mundo do trabalho o fazem sobretudo, em postos de trabalho em que as condições são as mais precárias,

degradantes, de menor remuneração, de maior insalubridade, insegurança e instabilidade. É o trabalho simples e alienante, no sentido da desqualificação completa, e da total destituição do sentido humanizador, contrário, portanto, à perspectiva ontológica do trabalho com ação humana criativa e socialmente criadora do ser. (LIMA FILHO, 2010, p. 122).

O retorno a escola por meio da educação de jovens e adultos pode ser compreendida como porta de entrada para novas oportunidades de emprego formal. Aqueles que não possuem escolarização enfrentam muitas situações de exclusão e negação de direitos.

4.1. DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA EJA PARA ATUALIDADE

A sociedade atual tem se reconstituindo em ritmo acelerado em todos os aspectos social, cultural, tecnológico e digital. Assim, a Educação formal, parceira e colaboradora no projeto de desenvolvimento humanizado e social da sociedade, tem enfrentado desafios que vão além do seu alcance. O ensino-aprendizagem em todos os níveis e modalidades da Educação básica tem sido constantemente agredido tirando de seu potencial recursos materiais e humanos necessários e prioritários para uma política de educação de qualidade para todos como proposto na Declaração de Jomtien (1990).

Os desafios das modalidades de educação vão se consolidando por meio de políticas públicas que atacam os pilares de um ensino-aprendizagem que são os professores, os recursos didático-pedagógicos e a condição de acesso e permanência na escola na idade própria. De acordo com Favero (2011), as políticas de governo são em grande parte de caráter paliativo e não de combate aos altos índices de analfabetismo e de jovens e adultos fora da escola. Os desafios da EJA são muitos. Por vezes a reinserção na escola pelas demandas do mercado, exige dos alunos superação do cansaço, falta de tempo, preconceito do outro ou de si mesmo, grande diversidade, entre outros desafios.

No entanto, a escolarização se faz necessária para que possam participar da sociedade letrada, para que tenham perspectivas, possam mudar sua realidade, possam concorrer a vagas de emprego formal. A escola pública mesmo com suas dificuldades, é de suma importância na sociedade, a educação propicia o desenvolvimento do ser humano e de habilidades necessárias para que possa participar plenamente na sociedade. Para Favero (2006):

[...]propostas emergenciais com pequeno grau de impacto frente à amplitude da demanda (metas de milhares, para necessidades de milhões) e pouca efetividade (dispersão de esforços, desconhecimento das reais potencialidades municipais, falta de entrosamento entre e de coordenação dos programas, sobretudo quando vinculados a diferentes ministérios, descontinuidade administrativa etc.). Mais profundamente, não se supera o caráter assistencialista representado por ações para mitigar a pobreza ou prevenir delitos juvenis, não raro revelando um caráter moralizante. Também não se constituem em ações duradouras que superem as “políticas de governo” em direção a

“políticas de Estado”, ou seja: que não se limitem ao tempo de um governo e se firmem como ações permanentes (FAVERO, 2011 p.38).

Segundo Freire (1987), tanto alunos, quanto educadores da EJA fazem parte da classe trabalhadora que estão buscando novas perspectivas, valorização, lutando pela autonomia e contra a exploração e opressão dos menos favorecidos. Ainda segundo ele “educadores e educandos se fazem sujeitos do seu processo, superando o intelectualismo alienante, superando o autoritarismo do educador “bancário”, supera também a falsa consciência do mundo”, o que configura a educação como processo determinante na superação da alienação, da desumanização e da miséria cultural.

Outro aspecto que tem exigido do trabalhador aprimoramento e qualificação é o desenvolvimento tecnológico, que demanda que os indivíduos sejam letrados. É muito importante que os educadores da educação de jovens e adultos tenham formação continuada e permanente, que levem em consideração os conhecimentos dos seus alfabetizando para que dessa forma possam conseguir superar os desafios e dar perspectivas aos indivíduos.

Enfrentar esse mundo tão rico e cheio de possibilidades, constitui, efetivamente um desafio que deve se colocar como prioridade de um projeto de nação democrática e comprometida com a superação das desigualdades sociais. No caso da educação de jovens e adultos, é imprescindível que a política pública tenha por objetivos a garantia da oferta qualificada e das condições de permanência, a construção de currículos plenos de significados e a formação de educadores comprometidos com a qualidade social, a democracia e a formação humana integral, livre e criadora. (LIMA FILHO, 2010, p.129)

Esses são alguns dos desafios e perspectivas da EJA para atualidade, tendo em vista atender aos anseios dessa parcela da população por vezes massacrada pelas desigualdades sociais, pelos interesses das elites dominantes e pelos problemas socioeconômicos.

Na concepção de Freire (2001), para que o indivíduo deixe de ser alienado é fundamental que ele aprenda a ler, pensar, ter autonomia. Paulo Freire propunha uma problematização da realidade, ele acreditava que os sujeitos deveriam se questionar, questionar as situações vivenciadas e não apenas aceitar respostas prontas. Onde os indivíduos apenas recebem depósitos assimilam, sem nenhuma reflexão como:

É típico de certo discurso neoliberal, também às vezes chamado de pós-moderno, mas de uma pós-modernidade reacionária, para a qual, o que importa é o ensino puramente técnico, é a transmissão de um conjunto x de conhecimentos necessários às classes populares para a sua sobrevivência. Mais do que uma postura politicamente conservadora, esta é uma posição epistemologicamente insustentável e que ainda fere a natureza mesma do ser humano, “programado para aprender”, algo mais sério e profundo do que adestrar-se (FREIRE, 2001, p, 52).

A EJA no mundo do trabalho, deve oferecer condições para que os educandos possam ter acesso a melhores cargos, com salários justos, deve desenvolver habilidades e competências para satisfazer as demandas do mercado, mas sobretudo o seu desenvolvimento crítico e integral que propicie sua participação efetiva na sociedade. Deve também associar seus conteúdos com a realidade dos alunos

assim como defendeu Paulo Freire (1967), que usava “palavras geradoras” para alfabetizar seus alunos, conseguindo alfabetizá-los com pouco tempo.

4.2. DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA EJA PARA A ATUALIDADE DO MUNDO DO TRABALHO

Os desafios da educação de jovens e adultos são muitos. Por vezes a reinserção na escola pelas demandas do mercado, exige dos alunos superação do cansaço, falta de tempo, preconceito, grande diversidade, entre outros desafios. E a escolarização se faz necessária para que possam participar da sociedade letrada, para que tenham perspectivas, possam mudar sua realidade, possam concorrer a vagas de emprego formal. A escola pública mesmo com suas dificuldades, é de suma importância na sociedade, a educação propicia o desenvolvimento do ser humano e de habilidades necessárias para que possa participar plenamente na sociedade.

Tantos alunos, quanto educadores da EJA fazem parte da classe trabalhadora que estão buscando novas perspectivas, valorização, lutando pela autonomia e contra a exploração e opressão dos menos favorecidos. Levando em consideração à questão da marginalidade, Saviani (2007) classifica as teorias educacionais em dois grupos e ressalta que ambos tentam explicar a marginalidade fazendo um paralelo entre educação e sociedade. O primeiro grupo, denominado por Saviani de “Teorias não-críticas”, composto pela Pedagogia Tradicional, a Pedagogia Nova e a Pedagogia Tecnicista entendem a educação como instrumento de equalização social, portanto, de superação da marginalidade. Já o segundo grupo, nomeado de “Teorias Crítico-Reprodutivistas” que abarca a Teoria do Sistema de Ensino como Violência Simbólica, a Teoria da Escola como Aparelho Ideológico do Estado e a Teoria da escola Dualista, compreendem a educação como instrumento de discriminação social, ou seja, fator de marginalização. Saviani (2010) considera o segundo grupo como teorias críticas, pois esta busca entender a educação “[...] remetendo-a sempre a seus condicionantes objetivos” (p.05), quer seja, à estrutura socioeconômica que determina a forma de manifestação do fenômeno educativo.

Os desafios e perspectivas da EJA para a atualidade do mundo do trabalho, vão desde a qualificação docente, a falta de recursos, evasão, uma educação que não atende as expectativas do educando e nem prepara os alunos integralmente. As concepções de educação, os currículos, a dualidade do ensino e os problemas econômicos e sociais tão recorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa procurou-se discorrer sobre a Educação de jovens e adultos para o mundo do trabalho na sociedade atual. Para tanto, objetivamos analisar como a EJA pode possibilitar a libertação do ser humano para que seja capaz de transformar a si mesmo e o outro. Para tanto, fundamenta-se na teoria crítica e emancipatória na concepção de Paulo Freire e a educação como meio para a libertação do sujeito.

As pesquisas nos permitiram considerar, a priori, a importância da inclusão do público alvo da EJA nos programas e projetos de alfabetização e letramento para que todos possam usufruir dos direitos adquiridos pela Constituição de 1988. Para aqueles que não tiveram acesso a escolarização na idade apropriada, os desafios são inúmeros levando a classe trabalhadora a enfrentar horas no banco escolar para ter oportunidade de melhorar sua realidade socioeconômica e humana.

As pesquisas demonstraram que a EJA tem sido o espaço de libertação e possibilidade de conscientização e transformação da realidade dos trabalhadores reinseridos na escola. Far-se-á necessária, para os trabalhadores jovens e adultos por vezes excluídos, que tem o seu direito a educação negligenciado, pela falta de operacionalização e fiscalização das políticas educacionais.

A desigualdade social, tem sido um dos maiores desafios para o país, pela própria estrutura organizacional e política, bem como pelo sistema capitalista financeiro. Percebe-se a importância da EJA para aqueles que precisam entrar ou se manter no mercado de trabalho. A educação de jovens e adultos é também fundamental para conscientização, preparação e luta por mais dignidade e melhores condições de vida e trabalho. A ideia de escolarização é primordial para o desenvolvimento humano, sua emancipação e democratização da sociedade. Para romper com a precarização a que os mais pobres estão sujeitos, o direito a educação deve ser assegurado. Pois a realidade a que muitos são submetidos é consequência da exploração, das desigualdades, da concentração de riquezas nas mãos das minorias dominantes, que não tem objetivo nenhum de mudar o cenário da educação brasileira.

No decorrer da pesquisa foi constatada a necessidade de uma educação crítica e reflexiva, que proporcione a emancipação e libertação dos sujeitos. Notou-se também a urgência da superação da concepção bancária de educação e de políticas públicas eficientes e o combate às desigualdades e aos problemas socioeconômicos que afetam a sociedade e a educação brasileira.

Em suma, as pesquisas são iniciais e mostrou-se que far-se-á necessária, para maior contribuição com o tema aprofundar as pesquisas nas instituições educacionais que oferecem Educação para jovens, adultos e idosos no âmbito local.

6.REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Brasil Alfabetizado será ampliado em 2017 e atenderá 250 mil jovens e adultos. 2017.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32737-eja>>, acesso em 12.12.2022.
- BARRETO, V. **Alunas e alunos da EJA: trabalhando com a educação de jovens e adultos.** Brasília, 2006.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia – saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, P. **Educação e mudança.** 12. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREIRE, P. **Política e educação.** 5. ed. São Paulo, Cortez, 2001.
- FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.
- GATTI, B. A. **A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios.** *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v.28. n.1, 2012.
- FAVERO, O. Políticas públicas para educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re)construção da subalternidade – considerações sobre os Programas Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola. *Educar em Revista*, n. 29, p. 29-45, 2007.
- IBGE. **Instituto Brasileiro De Pesquisas E Estatística.** Analfabetismo cai em 2017, mas segue acima da meta para 2015. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21255-analfabetismo-cai-em-2017-mas-segue-acima-da-meta-para-2015> Rio de Janeiro. 2018. Acesso em: 08 dez. 2022.
- LIMA FILHO, D.L. Educação de jovens e adultos (EJA) e mundo do trabalho: elementos para discussão da reconfiguração do currículo e formação de professores. *Trabalho & Educação*, v.19, n.3, p.87-99, 2010
- PAIVA, J.; MACHADO, M. M.; IRELAND, T. **Educação de Jovens e Adultos: uma memória contemporânea, 1996-2004.** Brasília: Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2007.
- RUMMERT, S. M. **Educação e identidade dos trabalhadores: concepções do capital e do trabalho.** São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000.
- RUMMERT. **Jovens e adultos trabalhadores e a escola.** A riqueza de uma relação a construir. In: FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M. A experiência do trabalho e a educação básica. Rio de Janeiro: DP&A, p. 117-129, 2002.
- RUMMERT, S. M. Projeto Escola de Fábrica. Atendendo a pobres e desvalidos da sorte do século XXI. *Perspectiva*, v.23, n.2, p.303-322, 2005.
- RUMMERT, S. M. **Formação continuada dos educadores de jovens e adultos: desafios e perspectivas.** In: SOARES, L. (Org.) Formação de educadores de jovens e adultos. Belo Horizonte: Autêntica/Secad-MEC/UNESCO, p. 123 – 140, 2006.

RUMMERT, S. M. A educação de jovens e adultos trabalhadores brasileiros no século XXI. O “novo” que reitera antiga destituição de direitos. **Sísifo, Revista de Ciências da Educação**, v. 2, p. 35- 50, 2007.

RUMMERT, S. M.; VENTURA, J. Políticas públicas para educação de jovens e adultos no Brasil: a permanente (re)construção da subalternidade – considerações sobre os Programas Brasil Alfabetizado e Fazendo Escola. **Educar em Revista**, v. 29, p. 29–45, 2007.

SAVIANI, D. **Escola e democracia**. 34. ed. rev. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. Edição Comemorativa. Campinas: Autores Associados, 2008. 112p (Coleção Educação Contemporânea).

SOARES, L. **Formação de educadores de jovens e adultos**. / organizado por Leôncio Soares. — Belo Horizonte: Autêntica/ SECAD-MEC/UNESCO, 2006.

SOUZA, J. S.; SALES, S. R. **Educação de Jovens e Adultos**: políticas e práticas educativas organizadores José dos Santos Souza, Sandra Regina Sales. - Rio de Janeiro: NAU Editora: EDUR, 2011. 240p.

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE TREINAMENTO TWI: UM ESTUDO DE CASO EM INDUSTRIA TEXTIL DE GOIANÉSIA

Felipe Isaac de Sousa Silva

Universidade Estadual de Goiás

Dágma Thábatta Sueyd de Freitas Pereira

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

Com as constantes mudanças que envolvem o mercado de trabalho, as organizações passaram a buscar gradualmente formas de desenvolvimento para seu capital humano, para que dessa maneira, tenham seu diferencial frente as outras empresas. Este artigo tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade da metodologia TWI (Training Within Industry) em uma empresa do segmento têxtil na cidade de Goianésia - GO, como também, o princípio da polivalência associada a essa metodologia, e os benefícios que surgem do uso desse método. Para este artigo, a metodologia de pesquisa utilizada foi estudo de caso com uma pesquisa documental, além de pesquisa bibliográfica. Portanto, através dos dados analisados foi possível verificar a importância dessa metodologia e os resultados positivos que ela proporciona a organização tanto em aspectos ligados a produtividade, como também, na aculturação da importância da educação corporativa no cenário industrial.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Educação Corporativa Metodologia TWI e Multifuncionalidade.

1. INTRODUÇÃO

O mundo corporativo vem passando por mudanças, principalmente na forma no qual o trabalho é feito e na especialização dos colaboradores, onde as pessoas que compõem a organização são o que diferencia a empresa no mercado. É necessário desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores de modo a agregar valor aos colaboradores, aos clientes e consequentemente à empresa.

Chiavenato (2006), afirma que o treinamento ocorre em curto prazo, pode-se dizer que é um processo educacional pautado, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo capacidade, atitudes e conhecimentos. Já o desenvolvimento, conforme Milkovick e Bourdreau (2000), é uma ação de longo prazo cujo objetivo é aprimorar as habilidades e motivar os empregados a fim de

torná-los membros valiosos no futuro da organização. Neste sentido o desenvolvimento inclui, para além do treinamento, a carreira e outras vivências profissionais.

Partindo da questão de pesquisa sobre a aculturação da educação corporativa como um fator de desenvolvimento contínuo e considerando o pressuposto da importância do treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, este trabalho tem como foco a metodologia de treinamento TWI (*Training Within Industry*) no segmento têxtil, onde, mais especificamente, analisa a implantação do método em uma empresa do ramo têxtil, localizada no município de Goianésia, com a finalidade de entender como a implantação da ferramenta trouxe ganhos para a organização, bem como construir um paralelo sobre a melhoria em produtividade pós-implantação e estruturação do método.

Portanto, através da apresentação de tais conceitos, a origem da metodologia, como ela se aplica e quais são seus impactos, este trabalho será elaborado utilizando-se de autores da área de treinamento, desenvolvimento humano no contexto organizacional e mestres da área da metodologia TWI.

Neste sentido, estudar o tema proposto se justifica porque cada dia mais, as técnicas e mecanismos de aprendizagem e treinamento nas grandes empresas, torna-se pauta de discussão e estudo. O que por sua vez, vai ao encontro da gestão da educação corporativa, com a premissa de que o gerenciamento do capital humano, suas competências e habilidades através de uma ferramenta eficaz e multiplicadora como o TWI, torna-se sempre um diferencial competitivo, que requer atenção, foco e desenvolvimento das organizações.

Toda a revisão bibliográfica é apresentada de maneira cronológica, com a origem da metodologia TWI, a incorporação das ferramentas da produção enxuta, os conceitos e pilares que constroem o método e a relação com o papel educacional dos colaboradores dentro das instituições.

Para que haja uma noção completa de como a ferramenta é executada na prática, a pesquisa se caracterizou como um estudo de caso realizado em empresa goianesiense do segmento têxtil que implantou a ferramenta em 2021 com o apoio de consultorias especializadas em *Lean Manufactory*, ou mais conhecida como produção enxuta, método este revolucionado pelas indústrias japonesas. A coleta de dados para a pesquisa foi realizada com análise de documentos e registros, e o caso estudado ajudou a validar e evidenciar como a ferramenta foi e está sendo implantada, levando ao desvelamento dos objetivos previstos com esta pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Considera-se o surgimento da metodologia de treinamento TWI (vinda do inglês, *Training Within Industry*) após a Batalha da França, em 1940, na Segunda Guerra Mundial, onde foi preciso

estabelecer critérios de emergência para aumentar a produtividade de serviços militares e essenciais dentro das indústrias (DINERO, 2005).

Conforme Marquez (2020), a forte demanda, altamente concentrada na indústria automotiva e aeronáutica, necessitou da elaboração de uma forma de treinamento ágil com a mão de obra disponível, haja vista, que grande parte dos homens, muitas vezes especializados foram recrutados para o combate. Logo então, o treinamento foi feito pelas próprias indústrias, o que condicionou o nome, em português, ser equivalente a “treinamento dentro da indústria”.

O foco do TWI passou a ser as necessidades dos supervisores em termos de organização e controle da mão-de-obra, pois a demanda produtiva obrigava as empresas a contratarem grande número de pessoas não qualificadas, algo que realçava ainda mais o papel fundamental do supervisor e sua relação com os funcionários no que se referia ao aumento da produtividade industrial americana. (MUELLER, 2011)

Conforme Lucca (2022), o TWI possui um princípio da polivalência no ambiente corporativo, para que dessa forma, os funcionários tenham habilidades para desempenhar multitarefas e também o pilar multiplicador, que consiste em desenvolver um método padrão, habilitar e capacitar pessoas para instruírem outras pessoas, que, por sua vez, treinarão outros grupos de pessoas baseados nesse padrão.

Dessa forma, o programa TWI está relacionado ao método multiplicador, no qual as pessoas são treinadas para que treinem outras pessoas e que, sucessivamente, possam treinar outros grupos. Em razão de ter sido um programa desenvolvido para preencher uma lacuna específica gerada durante a Segunda Guerra, o método pregava a agilidade e facilidade para que trabalhadores substitutos atingissem a velocidade de produção necessária para manter as fábricas dos EUA funcionando (DINERO, 2005).

2.1. PRIMEIROS RESULTADOS DA METODOLOGIA TWI

Durante o decurso da Segunda Guerra Mundial, a eficácia do TWI dentro das indústrias manufatureiras foi se tornando evidente. A Tabela 1 evidencia alguns resultados, coletados em sete intervalos diferentes durante sua execução na indústria, de 1940 a 1945, e mostra como o TWI gerou ganhos no decorrer de sua implementação. É possível observar que a quantidade de operadores que participaram dos treinamentos era elevada e o número de plantas industriais que tiveram sucesso vindo da utilização do TWI teve uma grande amplitude.

Tabela 1. Relatório de Treinamento dentro da Indústria: 1940-1945.

| | Porcentagem de plantas que relataram resultados de 25% ou mais | | | | | | |
|------------------------------------|--|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| | Maio 1943 | Set. 1943 | Fev. 1944 | Nov. 1944 | Abril 1945 | Jul. 1945 | Set. 1945 |
| Aumento da produção | 37 | 30 | 62 | 76 | 64 | 63 | 86 |
| Diminuição do tempo de treinamento | 48 | 69 | 79 | 92 | 96 | 95 | 100 |
| Economia de mão de obra | 11 | 39 | 47 | 73 | 84 | 74 | 88 |
| Redução de sucata | 11 | 11 | 53 | 20 | 61 | 66 | 55 |
| Redução de reclamações | | | 55 | 65 | 96 | 100 | 100 |

Fonte: Dooley (2001) apud. Lucca 2022

2.2. OS QUATRO MÓDULOS BÁSICOS DO TWI

O programa TWI está relacionado ao método multiplicador, no qual as pessoas são treinadas, para que treinem outras pessoas e assim sucessivamente podem treinar outros grupos. O treinamento baseia-se na sistemática de instrutor versus aprendiz, sendo os instrutores aqueles que transmitem o conhecimento, e os aprendizes aqueles que necessitam aprender ou melhorar suas habilidades sobre determinado assunto ou atividade no trabalho (CHIAVENATO, 2022)

O TWI se encaixa na filosofia dos líderes da Toyota. É interessante observar que o TWI foi um programa desenvolvido para preencher uma lacuna específica gerada durante a Segunda Guerra Mundial – rapidamente fazendo com que os trabalhadores substitutos atingissem a velocidade de produção necessária para manter as fábricas dos EUA funcionando – e que também ultrapassou essa meta inicial. O TWI se construiu baseado na filosofia de Charles Allen e sua equipe, e se expandiu em um sistema de gestão no local de trabalho como um todo, além das implicações do chão de fábrica (LIKER; MEIER, 2008, pág. 67).

De acordo com Liker e Meier (2008, Pág. 57) “O programa TWI incluía quatro módulos básicos: a Instrução de Trabalho, os Métodos de Trabalho, as Relações de Trabalho (e as Relações com os Sindicatos, em unidades com trabalhadores sindicalizados) e o Desenvolvimento de Programas.” Os quatro pilares dessa metodologia destacam que com a multiplicação dos saberes, todos os colaboradores estariam, de certa forma, alinhados com os conhecimentos necessários para executarem suas tarefas e demais que fossem necessárias. Resumidamente os pilares foram exemplificados de acordo com Liker e Meier (2008).

A Instrução de Trabalho, refere-se aos colaboradores que já são mais capacitados e treinados, para que possam instruir outros colegas de equipe a realizarem as tarefas de maneira adequada e também seguindo as normas de segurança da empresa. Diga-se que os colaboradores com mais tempo

de trabalho, são considerados como os responsáveis por direcionar os novos funcionários ou os com menos experiência em suas atividades (LIKER; MEIER, 2008).

O segundo pilar da metodologia TWI trata-se dos Métodos de Trabalho, essa parte da atividade requer um nível analítico dos colaboradores para que se questione todos os detalhes, e o curso de cada tarefa, para que assim, fosse evitado desperdícios e otimização do tempo. Fazendo isso, é possível ter novas orientações sobre o andamento do trabalho e sugerir novas ideias para melhoria do processo. (LIKER; MEIER, 2008).

O outro módulo ficou conhecido como Relações de Trabalho, uma vez que muitos supervisores na época da guerra não tinham experiência sobre como conduzir as relações no local de trabalho. Esse pilar busca melhorar a maneira como os trabalhos estão sendo executados, sendo que nesse caso destaca a importância do feedback, e principalmente a comunicação e transparência no trabalho (LIKER MEIER, 2008).

Por último pode-se mencionar o Desenvolvimento de Programas, que busca resolver os problemas relacionados ao aspecto pessoal, através de treinamentos. Direcionado em específico a verificar a eficiência e eficácia do programa, e implementação dos planos.

Dentro do aspecto de treinamento, conforme Soares (2021), o TWI possui fases separadas e organizadas que norteiam o processo de ensino-aprendizagem entre o instrutor e o aprendiz (Quadro 1), onde cada fase possui um objetivo específico que irão conduzir até o processo final de colocar em prática.

Quadro 1. Fases do Manual TWI

| Fases do Manual TWI | Atividades a serem realizadas pelo instrutor |
|---|---|
| 1. Preparação do Colaborador | 1. Deixar o colaborador a vontade, relaxado |
| | 2. Apresentar o trabalho |
| | 3. Perceber o conhecimento prévio do colaborador sobre o trabalho |
| | 4. Incentivar o interesse do colaborado a aprender |
| | 5. Garantir que o colaborador consiga observar toda a execução do trabalho |
| 2. Apresentar a operação de trabalho ao colaborador | 1. Apresentação 1 - O instrutor executa o trabalho descrevendo os passos principais |
| | 2. Apresentação 2 - O instrutor executa o trabalho descrevendo os passos e os aspectos fundamentais |
| | 3. Apresentação 3 - O instrutor executa o trabalho descrevendo os passos, aspectos e as suas razões para a execução |
| 3. Observar o desempenho do colaborador que realiza o trabalho | 1. O colaborador realiza o trabalho em silencio, o instrutor observa e corrige os erros. |
| | 2. O colaborador executa o trabalho e descreve os principais passos. |

| | |
|---------------------|---|
| | 3. O colaborador executa o trabalho, descreve os principais passos e os aspectos fundamentais |
| | 4. O colaborador executa o trabalho, descrevendo os principais aspectos e suas razões para a execução |
| 4. Follow up | 1. Definir as tarefas a serem realizadas pelo colaborador |
| | 2. Designar a quem o colaborador deve procurar ajuda |
| | 3. Verificar o colaborador no trabalho periodicamente |
| | 4. Encorajar questões por parte do operador. |

Fonte: Soares 2021

2.3. TWI E O PAPEL EDUCACIONAL

Nesta era do conhecimento, quando a inovação e a mudança chegam todos os dias com espantosa velocidade, capacitar pessoas é fundamental para a construção de diferenciais competitivos nos negócios (RIBEIRO, 2018). É através delas que as empresas alcançam seus objetivos e metas, e através do conhecimento delas, que resultados, melhorias e adequações aos novos cenários são criados.

Vale ressaltar que no cenário atual, desenvolver pessoas continua sendo um caminho para a construção de empresas sólidas. E segundo Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) o objetivo do desenvolvimento é o aperfeiçoamento do potencial das pessoas para um desempenho superior no futuro, capacitando-os para assumir novos cargos e/ou posições dentro das organizações, e com responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

O treinamento permite que as pessoas adquiram novas experiências, conhecimentos e habilidades, além de envolver a transmissão de conhecimentos e aspectos relacionados ao ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2022). Suas vivências e práticas implicam em sua forma de aprender, assim como, de instruir, por isso, conceitos-chave como liderança participativa, motivação, trabalho em equipe, desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e habilidades, que é uma das características das tecnologias gerenciais, são fatores inerentes ao sistema conhecido como “Treinamento dentro da Indústria” (MUELLER, 2011).

3. MÉTODOS

Neste trabalho, o estudo se desenvolve em uma indústria têxtil localizada no município de Goianésia – Goiás. No ano de 2021, a mesma iniciou um projeto de implementação da gestão *Lean Manufacturing* – ou mais precisamente, em português, produção enxuta - através de consultorias

externas, que apresentam a proposta da ferramenta japonesa. Agregado a essa metodologia produtiva, diversas ferramentas foram incorporadas na indústria no referido ano, dentre elas, o projeto da metodologia de treinamento TWI.

O estudo teve caráter qualitativo, visando entender a melhoria do processo quanto ao aperfeiçoamento do nível de conhecimento dos(as) operadores(as) analisados de um setor segmentado dentro da referida indústria, sendo que a coleta de dados se deu na forma de pesquisa documental.

Os dados apresentados foram recolhidos diretamente pelo pesquisador, com a colaboração de colegas de trabalho, e permissão da coordenação responsável pela fábrica e a supervisão do setor analisado. A empresa se divide em 5 setores, sendo que o setor estudado será chamado de setor A. Neste sentido os relatórios estudados referente ao TWI se limitam aos dados recolhidos dentro do setor A.

Os documentos foram recebidos digitalmente via e-mail pelo pesquisador, e a coleta e apresentação dos dados foram realizadas entre os dias 21 a 25 de novembro, com um prazo de uma semana para separação e organização dos dados. Esta pesquisa tratou-se de uma pesquisa documental e os resultados e discussões foram estruturados em 5 etapas:

1. Apresentação do primeiro escopo e das ferramentas implantadas no setor na fase inicial;
2. Análise da matriz de multifuncionalidade e planos de capacitação e treinamento, que organizam e estruturam a fase inicial;
3. Construção de um paralelo temporal sobre o uso da metodologia e o crescimento da polivalência dos operadores;
4. Aferição dos ganhos do setor em produtividade, entrega e qualidade desde o início do projeto;
5. Análise dos resultados obtidos, de forma a validar a metodologia proposta.

No primeiro momento da pesquisa, realizou-se um compilado dos primeiros materiais e arquivos elaborados no setor pelo time de analistas para estruturar as bases da metodologia TWI no setor, que são estes os materiais de apoio e padronização das atividades, chamadas Fichas de Instrução de Trabalho (FIT's): a matriz de multifuncionalidades, planilha se insere o nome de todos os colaboradores, seus níveis de instrução e conhecimento de cada operação; e por último, os planos de capacitação, onde constam as ações de desenvolvimento elaboradas, treinamento de cada operador, pautados em estabelecer um instrutor, prazo e rotina para o desenvolvimento.

Nas demais etapas seguiu-se uma análise completa dos resultados em ganhos de qualidade, produção e capacitação dos operadores, conforme a linha do tempo da implantação do projeto, desde a iniciação, até o amadurecimento da ferramenta no tempo presente à elaboração deste artigo.

4. ANÁLISES E RESULTADOS

A empresa escolhida como referência de TWI (*Training Within Industry*) e no qual foi analisada é uma empresa nacional do segmento têxtil localizada na cidade de Goianésia - Goiás. A mesma vem implantando desde o início de 2021, um projeto de melhoria contínua da metodologia de produção enxuta, mais conhecida como *Lean Manufacturing*, no qual desponta várias ações de padronização, organização, apuração de dados e resultados, bem como, a capacitação e treinamento operacional com foco nos princípios do Lean, aonde entra a metodologia TWI.

Com base na metodologia empregada na empresa escolhida e visando atender a questão de pesquisa sobre a aculturação da educação corporativa como um fator de desenvolvimento contínuo e promissor para gerar ganhos produtivos e estruturais para a organização, os resultados encontrados com a coleta de dados na pesquisa documental se apresenta conforme as etapas descritas na metodologia.

A figura 1 apresenta a planilha de multifuncionalidade, onde os analistas de cada setor/área da unidade têxtil gerenciam e preenchem os dados, a fim de mensurar o nível de conhecimento e nivelamento técnico de cada operador com as respectivas máquinas, processos e funções. Tanto esta como as demais Figuras (2 e 3), foram retiradas de planilhas Google Sheet compartilhada pela área da supervisão do setor e funciona como a base para a projeção, planejamento e visualização do treinamento TWI dentro das áreas.

Os critérios de classificação são: 0 para o operador que desconhece totalmente as atividades, 1 para os que conhecem razoavelmente, 2 para os que conseguem desempenhar a atividade, porém com algum acompanhamento de outro colaborador instrutor, 3 para os que conseguem fazer a atividade sem nenhuma necessidade de acompanhamento, em último ponto, 4 para os operadores que conseguem instruir e treinar outros operadores a função.

Realizado todo o preenchimento da planilha, de maneira automática, é calculado um percentual do nível de polivalência de cada operador (Figura 1). Com isso, é verificado os maiores “gaps”, que por sua vez, em uma linguagem mais clara, são as “lacunas” de necessidades de treinamento e instrução dos colaboradores. Portanto, após o acompanhamento dos percentuais, é feito o plano de capacitação, conforme pode ser visto na figura 2 que entra como um plano de ação para que o operador seja

desenvolvido, tudo pautado nos quatro pilares da metodologia TWI, bem como, focando nas ações, no prazo e no status daquela demanda.

NECESSIDADE DE MULTIFUNCIONALIDADE

| SUPERVISOR | | JOÃO PIMENTA | | FUNÇÕES | | | | | | | | | |
|------------|---------------|--------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------|-------------|-----|
| LÍDER | | MARIA SILVA | | MAQUINA DE COSTURA MODELO A | MAQUINA DE COSTURA MODELO B | MAQUINA DE COSTURA MODELO C | MAQUINA DE COSTURA MODELO D | MAQUINA DE BORDADO | MAQUINA DE ELÁSTICO | ESTOQUE DE TECIDOS | ABASTECIMENTO | HABILIDADES | % |
| 1 | COSTUREIRA 1 | Costureira | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 50% |
| 2 | COSTUREIRA 2 | Costureira | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 63% |
| 3 | COSTUREIRA 3 | Costureira | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 6 | 75% |
| 4 | COSTUREIRA 4 | Costureira | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 0 | 0 | 4 | 50% |
| 5 | COSTUREIRA 5 | Costureira | 0 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 0 | 4 | 50% |
| 6 | ESTOQUISTA 1 | Estoquista | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 4 | 3 | 0 | 4 | 50% |
| 7 | ABASTECEDOR 1 | Abastecedor | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 4 | 0 | 3 | 38% |

50%

LEGENDA / QUALIFICAÇÃO

Instrutor 4 4

Desenvolve a atividade sem necessidade de acompanhamento (APTO) 3 3

Desenvolve a atividade com acompanhamento 2 2

Conhece mas não desenvolve a atividade (EM TREINAMENTO) 1 1

NÃO-APTO 0 0

OPORTUNIDADES DE TREINAMENTOS OPERACIONAIS

Figura 1. Planilha de multifuncionalidade.
Fonte: Arquivos da empresa (2022).

| PLANO DE CAPACITAÇÃO - MATRIZ DE MULTIFUNCIONALIDADE | | | | | |
|--|--------------|---|------------------|---|---------|
| META: >50% até 3º trimestre de 2022 | | | | | |
| 1º TURNO | | | | | |
| % | OPERADOR | O QUE SERÁ FEITO? | QUEM IRÁ TREINAR | COMO SERÁ A AVALIAÇÃO | STATUS |
| 50 | Costureira 1 | Treinamento maquina de bordado | Instrutora | Operadora instrutora irá acompanhar a atividade de acordo com os 4 instrumentos | A fazer |
| 50 | Costureira 4 | Treinamento maquina de costura 1 | Instrutora | Operadora instrutora irá acompanhar a atividade de acordo com os 4 instrumentos | A fazer |
| 50 | Costureira 5 | Treinamento maquina de costura 2 | Instrutora | Operadora instrutora irá acompanhar a atividade de acordo com os 4 instrumentos | A fazer |
| 50 | Estoquista | Treinamento maquina de costura 1 | Instrutora | Operadora instrutora irá acompanhar a atividade de acordo com os 4 instrumentos | A fazer |
| 38 | Abastecedor | Treinamento máquina de Bordado, Acompanhamento das atividades máquina de elástico | Instrutora | Operadora instrutora irá acompanhar a atividade de acordo com os 4 instrumentos | A fazer |

Figura 2. Plano de Capacitação dos operadores.
Fonte: Arquivos da empresa (2022).

Após a elaboração dos planos de capacitação, onde cada ação levantada é realizada, com os treinamentos e as auditorias dos operadores, é realizado então a sistemática de atualização da matriz,

definida por um prazo, onde os dados e as classificações são repassadas novamente, e com isso novos planos serão desenvolvidos, a fim de que haja um nivelamento do conhecimento dos operadores e também para que seja possível mensurar em dados quantitativos, os avanços em treinamento e instrução de cada colaborador conforme figura 3.

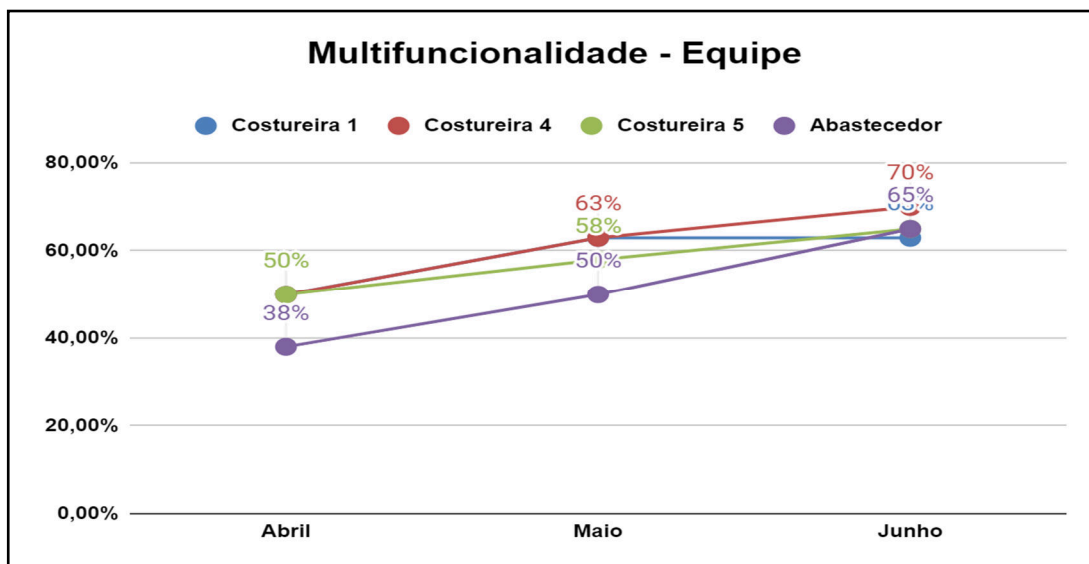


Figura 3. Acompanhamento da multifuncionalidade.

Fonte: Arquivos da Empresa (2022).

Um ponto importante a respeito da metodologia de treinamento TWI, conforme evidenciado nos planos de capacitação (Figura 2), é o uso de instrutores, que antes da atual função, eram operadores e a partir do conhecimento, atuam na instrução de novos operadores. A partir do momento que o colaborador atinge o nível 4 de conhecimento e aptidão para transmitir o conhecimento; ele poderá se tornar um próximo instrutor para que outros operadores cheguem a esse nível. Isso facilita para a equipe e supervisão, o melhor gerenciamento do trabalho, aumento da produtividade e redução de problemas na linha produtiva.

De acordo com Lucca (2021), a padronização da execução das atividades é algo imprescindível dentro da metodologia TWI, através do qual os colaboradores precisam seguir exatamente as mesmas etapas para chegar ao padrão do produto final, facilitando uma comparação de desempenho, e ainda evitando falhas na execução.

Para que exista tal padronização, são elaboradas as FIT's (Ficha de Instrução de Trabalho) (Figura 4) que são materiais impressos e alocados no local de trabalho de maneira acessível ao colaborador para que o mesmo possa consultar em momentos de dúvida nas atividades. Cabe ao

instrutor, juntamente com a supervisão da área, departamento de segurança e qualidade, elaborar e validar o material.



| FICHA DE INSTRUÇÃO DE TRABALHO - FIT | | ABASTECIMENTO | | Setor: Costura | Elaborador: Abastecedor |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---|---|----------------|-------------------------|
| Nº | O QUE FAZER | FOTO | COMO FAZER | | |
| 01 | Verificar o setor de tecidos |  | <ul style="list-style-type: none"> • 1.1 - Ir até o setor de tecidos, e verificar as solicitações de produção a serem feitas para o turno. | | |
| 02 | Encaminhar o tecido até as máquinas |  | <ul style="list-style-type: none"> • 2.1 - Com o uso do maquinário adequado de transporte, levar o tecido até as máquinas para iniciar o processo de costura/bordado conforme leitura da solicitação | | |

Figura 4. Ficha de Instrução – Trabalho Padronizado.

Fonte: Arquivos da empresa.

Nota-se como resultado da pesquisa, que a metodologia aplicada tende a dar visibilidade, aos gestores, do grau de conhecimento dos colaboradores, verificar a projeção da escala de desenvolvimento, bem como padronizar as atividades a fim de que exista uma regularidade no processo, na transmissão do saber e na organização da área.

Após a implementação da fase inicial do projeto no início do ano de 2022, conforme apresentado nas figuras anteriores, pode-se adentrar na aferição dos ganhos de forma macro da organização nos últimos meses. Na figura 5, tem-se o cálculo do *Lead time*, que é o tempo de atravessamento em dias de uma ordem produtiva no começo do processo dentro do setor até a fase final. A mesma foi disponibilizada pela analista de melhoria contínua que atua na apresentação e formulação de indicadores da unidade têxtil.

Apesar de existir a possibilidade de outras ferramentas do *Lean Manufacturing* estar contribuindo para a redução do tempo de atravessamento das ordens de produção, é observado que a metodologia TWI que acompanha as atividades desde fevereiro deste ano, esboça uma relação com esse ganho apresentado no gráfico acima. Operadores mais capacitados e padronizados, tendem a produzir certo com maior frequência e agilizar o processo fabril.

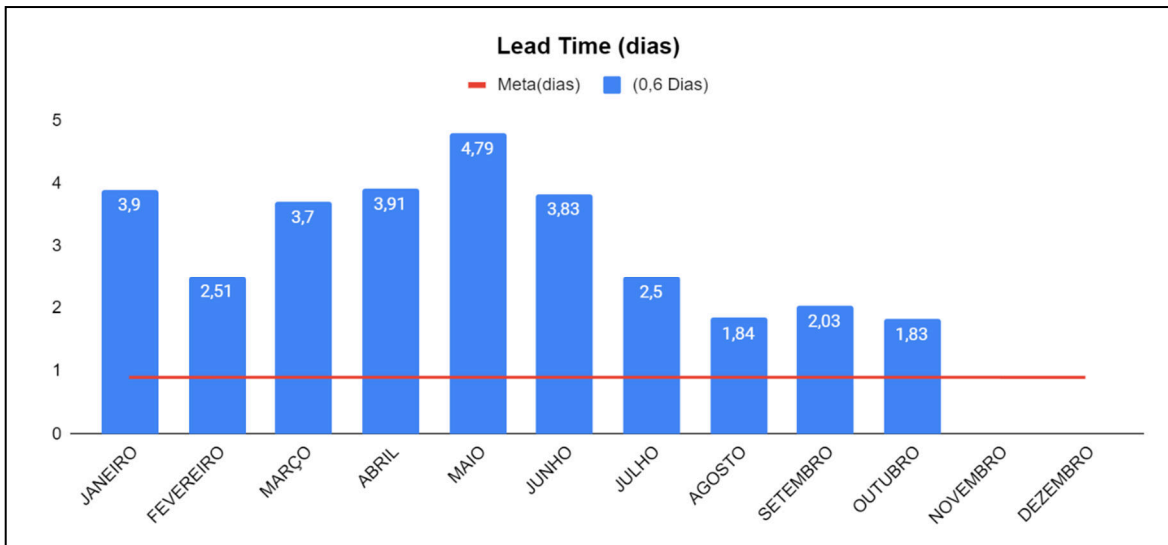


Figura 5. Lead Time (Tempo de Atravessamento).
Fonte: Arquivos da Empresa (2022)

Outro ganho, com a aplicação da ferramenta TWI, são os índices de rejeito dos produtos (Figura 6) por alguma não-conformidade, o que impacta na entrega, na qualidade da matéria-prima e aproveitamento da mão-de-obra por conta do retrabalho aplicado a aquela atividade.

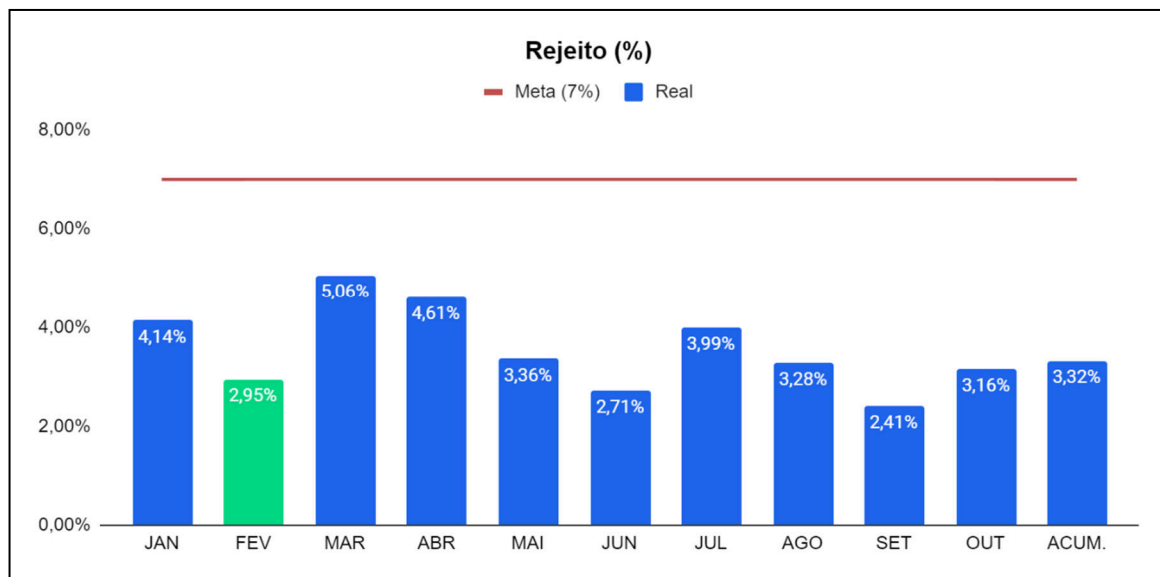


Figura 6. Índice de Rejeito das ordens de produção.
Fonte: Arquivos da Empresa (2022)

Observa-se no início do ano (janeiro a maio de 2022), os índices de produtos refugados ou rejeitados na cadeia produtiva estavam entre 4 a 5% da produção total. Contudo, nos meses seguintes, percebe-se uma queda nos índices, passando para valores entre 2 a 4%. O que corrobora para a ideia

de que exista uma relação do método TWI com os ganhos industriais, visto que, no início do projeto e na implantação da ferramenta no início de 2022, os indicadores apontavam para números mais elevados de rejeitos, em contrapartida, da queda dos números nos meses finais, com a metodologia mais robusta na unidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da metodologia de treinamento TWI, e com base na questão de pesquisa que enfocou a aculturação da educação corporativa como um fator de desenvolvimento contínuo e promissor para gerar ganhos produtivos e estruturais para a organização; foi possível verificar e apresentar os aspectos principais da ferramenta desde o processo inicial de estabilidade e implementação, quanto a organização e aferição dos ganhos na empresa analisada.

Quanto as limitações de pesquisa, foi notada a ausência de dados mais concretos e pontuais acerca dos índices de treinamento na empresa de anos anteriores a implantação da metodologia TWI, e as implicações diretas que se obteve em ganhos dentro da organização. Os dados que levantaram melhor essa visão temporal necessária a questão de pesquisa foi a Figura 3, sobre o acompanhamento dessa multifuncionalidade dos operadores.

Constatou-se que existe uma relação benéfica e temporal da implantação do método com os indicadores industriais e setoriais apresentados, embora seja justo considerar que exista a possibilidade de outros fatores da indústria colaborarem com os dados, tendo em vista, que o TWI reflete um conceito que aborda o treinamento e a educação corporativa, e a empresa, por sua vez, está passando por um projeto que reformula todos os conceitos produtivos, não se deve descartar os ganhos apresentados pela ferramenta com os indicadores apresentados nos gráficos 1 e 2.

A padronização do método, dos meios de trabalho, do descritivo das atividades operacionais e a aculturação da sistemática de treinamento conforme elaborado na fase inicial do projeto, tende a ser um dos maiores ganhos, pois são os norteadores que padronizam, documentam e pautam todo o conhecimento para que o mesmo seja replicado de maneira organizada e totalmente fundamentada.

Conforme apontado, um dos benefícios da aplicabilidade dessa metodologia está no nivelamento de conhecimentos, e também na otimização do tempo e aumento da produtividade. Onde na ausência de um funcionário, outro possa substituí-lo por conhecer a função e atividades. Com a identificação das principais áreas é possível estruturar treinamentos para o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, onde pode-se aplicar o princípio da polivalência, dessa forma, além de sua atividade principal, o colaborador(a) pode desempenhar outra atividade.

Conforme Chiavenato (2022) o treinamento faz com que pessoas adquiram novos conhecimentos, habilidades e experiências, além de envolver a transmissão de conhecimentos e aspectos que pertencem ao ambiente de trabalho. Observa-se que a ferramenta, tende a contribuir com a visão de mercado das organizações da atualidade que querem investir mais capital para capacitação de seus colaboradores e prezar por esse senso de educação corporativa, haja vista, que conforme evidenciado, o TWI apresenta que o treinamento bem estruturado, juntamente com a educação corporativa é tido como fator-chave para o sucesso da instituição.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 8º ed., São Paulo, SP: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 9. ed. Barueri - SP: Atlas, 2022.

DINERO, D. A. **Training Within Industry: The Foundation of Lean**. Boca Raton: Taylor and Francis Group, 2005.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIKER, J. K.; MEIER, D. **O talento Toyota**: o modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas. Tradução Félix José Nonnenmacher. Porto Alegre : Bookman, 2008.

LUCCA, B. S. **Aplicação do Lean para redução do tempo em atividades na indústria de manufatura**: metodologia TWI (Training Within Industry). UNESP, Ilha Solteira, p.12-15, Mar. 2022.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.

MARQUEZ, L. et al. **Use of Lean Tools for Continuous Improvement in a Practical Case in a Manufacturing Industry**. Iconics, 2020.

MUELLER, R. R. **A Relação Histórica Entre Trabalho e Educação**: O Caso do Training Within Industry (TWI) e a Reestruturação Produtiva, UNESP, Ilha Solteira, p.12-15, dez. 2011.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. 1. ed. São Paulo. Saraiva. 2018.

SOARES, J. Z. **Creation and Redefinition of Work Instructions according to the Training within Industry Program**. Dissertação (Mestrado), Universidade D Coimbra, 2021.

APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO E SUAS SIGNIFICATIVAS CONTRIBUIÇÕES COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Letícia Dias Correia

Universidade Estadual de Goiás

Nilda Gonçalves Vieira Santiago

Universidade Estadual de Goiás

Rafael Alves

Universidade Federal de Goiás

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo explicar a importância da aplicabilidade da inteligência emocional no ambiente corporativo, bem como evidenciar as suas significativas contribuições com o clima organizacional. O trabalho é desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de método exploratória, através de estudos referentes ao tema, com o intuito de caracterizar alguns conceitos e abordar a relação entre o grau de inteligência emocional de um colaborador e respectivamente o seu impacto gerado no clima organizacional. Outro aspecto em análise será o compromisso do indivíduo em se autoconhecer para assim conquistar o controle emocional, melhorar sua capacidade de comunicação e alcançar um desenvolvimento estimável em seus relacionamentos interpessoais, de modo a cooperar eficazmente com o fluxo empresarial.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Clima Organizacional, Desempenho, Liderança e Sucesso Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade percebemos que as organizações buscam de certa forma, estudar e aplicar medidas em prol de assegurar um clima organizacional agradável, que proporcione bem-estar e satisfação, visando assim, um maior retorno em produtividade, o que nos leva a destacar a importância da inteligência emocional, de maneira assertiva, desenvolvida no ambiente corporativo, como aliada nesse propósito. Um contexto que vem sendo explorado, com uma abordagem associada à competência organizacional, pela área de gestão de pessoas.

Dentro desse campo, tem-se como questão de pesquisa: Em que medida o déficit de inteligência emocional dos colaboradores, pode afetar o ambiente organizacional? Observado que as emoções

expressadas no trabalho, precisam ser apropriadas, com o intuito de manter as relações interpessoais consistentes, formando assim um espaço gratificante e desenvolvido.

O entendimento da importância da inteligência emocional (IE) nas organizações, torna-se o objetivo geral deste presente estudo. Como objetivos específicos, temos a abordagem da relação entre a IE dos colaboradores e o impacto gerado no clima organizacional, além de observar a importância da empresa na conservação do clima organizacional.

É importante ressaltar, que compreender as próprias emoções, eventualmente tornam as pessoas mais eficazes. Diante as circunstâncias cada vez mais competitivas, os profissionais preparados emocionalmente para desempenharem suas atividades no âmbito empresarial, conseguem conciliar de modo sensato as adversidades que surgem diariamente, com mais aptidão, resultando em um maior desempenho, o que contribui para a convivência em um clima organizacional mais harmônico e saudável. Com o desenvolvimento desta temática, nota-se, portanto, que podemos adicionar essas experiências também à nossa vida pessoal, como benefício próprio e social (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A presente pesquisa bibliográfica desenvolvida, de método exploratória, decorreu de estudos e análises de informações relacionadas ao tema, através de livros e artigos, integrados por pesquisadores e autores do ramo.

Este estudo abordará o desenvolvimento da IE e a sua capacidade de envolver inúmeras habilidades, como empatia, autoconhecimento, autocontrole, motivação, capacidade de lidar com as diferenças, mudanças e com as situações conflituosas. Além disso, será destacada a sua aplicabilidade na construção de relacionamentos interpessoais mais saudáveis e estimados, evidenciando a autonomia emocional, para o conhecimento próprio, bem como para o exercício da empatia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer deste estudo haverá a conceitualização de alguns termos e temas relacionados ao campo da IE, em que a proposta será analisar os efeitos da IE nas instituições, bem como os fatores que influenciam a gestão da IE no ambiente organizacional, fundamentados em pesquisas por autores e pesquisadores da área, apropriadamente referenciados. O objetivo deste artigo é fornecer informações úteis para os gestores e pesquisadores do ramo, ajudando-os a entender as características da IE e como ela pode ser melhor gerenciada no ambiente de trabalho.

2.1. EMOÇÕES

Ao observarmos o contexto histórico das organizações, em relação ao comportamento, podemos perceber que as empresas buscavam reprimir as emoções dos colaboradores no ambiente de trabalho, pois conforme explicado por Robbins (2005, p. 88) “as emoções raramente eram vistas como algo construtivo ou capaz de estimular comportamentos de melhoria do desempenho”. Levando em consideração, nota-se que essa atitude de limitar as emoções no ambiente corporativo, não gerou sucesso, já que as nossas emoções estão intimamente ligadas ao nosso processo de raciocínio, decisão e ação.

Para Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 92) “as emoções são expressões afetivas intensas dirigidas a alguém ou alguma coisa”. Também podemos entender que as emoções são reações espontâneas a algum acontecimento, de breve duração, sendo de segundos ou minutos, normalmente seguidas de expressões faciais e/ou físicas.

Em seu livro, Ekman (2011), nomeia algumas emoções básicas, sendo elas: felicidade, medo, tristeza, surpresa, raiva, desprezo e aversão. Estas estão inerentes a nossa vida, seja pessoal ou profissional, com intensidades diferentes, que ocorrem dependendo da situação, com durabilidades distintas. Essas emoções podem ser sentidas naturalmente e/ou expressadas. No ambiente de trabalho, nem todas as emoções expressadas em altas intensidades são convenientes, o ideal é conseguir se beneficiar de um equilíbrio. Eventualmente em situações onde as emoções são demasiadamente demonstradas, chegando a acarretar em atitudes agressivas, sejam verbais ou até mesmo físicas, os resultados se refletem em diversos transtornos, afetando as pessoas e a empresa no geral, envolvendo questões como a ética, a integridade e o profissionalismo. Assim entendemos a necessidade de controlar as nossas emoções, de modo que sejam apropriadas ao cargo e que colaborem com o clima organizacional.

Robbins (2005) menciona que as reações emocionais que podemos sentir, classificam-se em positivas e negativas. Reação positiva pode ser derivada de um reconhecimento ou apoio recebido, já a reação negativa pode resultar da pressão em cumprir uma meta, por exemplo. Analisando-as, fica evidente que ambas influenciam na produtividade e na satisfação do trabalho.

2.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A IE ainda é um termo considerado incomum por algumas organizações, mas que vem revelando o seu potencial, como fator importante para o sucesso, sendo um componente vital para o gerenciamento adequado, com intuito de contribuir com a visão empresarial.

Entende-se como IE a aptidão não só de identificar e qualificar as próprias emoções ou das outras pessoas, mas bem como dominá-las e conseguir direcioná-las. (CÂMARA, 2017)

Para Goleman (2011, p. 19) IE “significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns.” Vai além de simplesmente sorrir, ser cortês ou franco, envolve questões de autocontrole das emoções, de sentir e expressar de modo adequado ao ambiente ou situação, mantendo o equilíbrio necessário para convivência agradável comum a todos, proporcionando assim um bom clima organizacional e melhora nos desempenhos.

A IE ainda possui cinco dimensões, conforme explicado por Robbins (2005):

- Autoconsciência: aptidão de identificar e ter o conhecimento dos sentimentos pessoais.
- Autogerenciamento: aptidão de lidar e controlar as próprias emoções, quando surgem, tornando-as adequadas para cada situação.
- Automotivação: aptidão de permanecer e insistir em uma meta, mesmo perante as frustrações e os desentendimentos.
- Empatia: aptidão de reconhecer e compreender as emoções e os sentimentos de outras pessoas.
- Habilidades sociais: aptidão de trabalhar com as emoções das outras pessoas, mantendo uma boa interação e convívio em grupos.

Goleman (2011) por sua vez, subdivide essas dimensões em dois grupos de competências: as pessoais, que demonstram como lidamos conosco (autopercepção, autorregulação e motivação) e as sociais, que demonstram como lidamos com os nossos relacionamentos (empatia e aptidões sociais).

O aprimoramento dessas habilidades, tornam as pessoas mais preparadas e eficazes na convivência em seus relacionamentos, sejam eles interpessoais ou profissionais. Observa-se que a comunicação tem um papel fundamental, integrada ao indivíduo emocionalmente inteligente, com capacidade de demonstrar sua responsabilidade e sensatez, através de suas posturas, expressões faciais, gestos e diálogos, o que contribui notoriamente para com a conservação da gestão organizacional.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Presente em todos os modelos de organizações, o clima organizacional predomina de fato na qualidade do ambiente de trabalho, de modo a refletir nas condutas apresentadas pelos indivíduos. Em sua obra Chiavenato (2004, p. 121) explica que “o clima representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros.”

Há diversos fatores que podem intervir no clima organizacional, dentre eles, podemos mencionar: o relacionamento entre os integrantes, a motivação, a lealdade, a sistematização das atividades, a comunicação, o feedback e o grau de confiança nos líderes, sendo este último considerado como o elemento fundamental que influencia intensamente no clima. Percebe-se que a conduta emocional do líder tem a capacidade de afetar o clima emocional dos colaboradores e conseqüentemente o da corporação (ROQUE et al., 2006).

Em uma companhia que acomoda diversas pessoas, manter um clima organizacional agradável e produtivo, requer esforço e dedicação de todos, principalmente dos líderes, que diante as construções das relações interpessoais sólidas e exemplares, precisam motivar os membros, para que assim transformem o ambiente, por meio de uma dinâmica satisfatória, como almejado.

Outro quesito a ser destacado que pode interferir no clima, seja de modo positivo ou negativo, é a cultura empresarial. Ressalta-se aqui a responsabilidade da instituição, em divulgar aos seus colaboradores, sobre os seus valores e sua cultura, para obter, portanto, o fortalecimento dos seus princípios, o respeito mútuo e o desenvolvimento pleno da organização.

Em um ambiente cordial e favorável, os colaboradores conseguem desempenhar os seus deveres de modo satisfatório, cooperando instintivamente com o clima da corporação, o que leva a ressaltar a relação de confiança entre ambos. Considerando esta interação, tanto a empresa, quanto o trabalhador, devem respectivamente assegurarem que suas necessidades sejam correspondidas. A motivação é a condição necessária para incentivar os indivíduos a alcançarem um maior nível de produtividade, onde possam apresentar e compreender a relevância do trabalho coletivo, com a finalidade de beneficiar o progresso da companhia (SOUSA, 2020).

2.4. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE CORPORATIVO

É de fundamental importância que a IE seja um instrumento de função contributiva, no apoio a área de administração de pessoas, em relação ao entendimento emocional do ser humano e suas habilidades na aprendizagem de alcançar o equilíbrio e a empatia, diante as pessoas e situações, integrantes do ambiente organizacional, estimando no entanto, o bem-estar e a harmonia.

Observando na atualidade o cenário organizacional, há de se considerar que as corporações buscam profissionais cada vez mais qualificados e capacitados para realizarem atividades com múltiplas responsabilidades, em diversas situações e que prezem pelo trabalho em equipe. Associando esses fatos ao entendimento da IE, percebe-se que os indivíduos que possuem competências emocionais mais desenvolvidas, conseguem adaptar-se aos relacionamentos com tranquilidade e lidam com maior

grau de excelência diante as situações complexas, adequando-se assim à dinâmica organizacional, algo imprescindível no contexto atual (CÂMARA, 2017).

A nível hierárquico os líderes possuem maior responsabilidade sobre o desenvolvimento dos integrantes da companhia, considerando as atividades realizadas, o grau de produtividade, os relacionamentos interpessoais, como também a compreensão de cada indivíduo, a nível pessoal e social. De forma elementar, faz-se necessário o autoconhecimento emocional, pois na liderança é fundamental que os dirigentes consigam gerir suas próprias emoções primeiramente, para assim gerir as dos demais (ROQUE et al., 2006).

Segundo os autores supracitados, na mediação de conflitos, o líder tem o papel fundamental de conduzir as pessoas envolvidas, a uma resolução comum a todos, através do diálogo e da compreensão das diversas perspectivas. Precisam esclarecer os desentendimentos e os confrontos ali formados, de forma a consentir sobre os pontos de vista e os sentimentos demonstrados, diante as circunstâncias. Em seu trabalho, Moreira (2017), vem a salientar que na atualidade os conflitos são vistos como acontecimentos inevitáveis nas organizações, onde se geridos adequadamente, podem possibilitar transformações positivas no ambiente, deixando assim de serem considerados apenas como situações prejudiciais.

Para a obtenção de um resultado satisfatório de um trabalho em equipe, a avaliação inicia-se de modo individual, observando as características e aptidões de cada membro, pois cada contribuição “singular” emocional positiva, acrescida das demais pessoas, tendem a visar a consolidação da equipe, o que auxilia no avanço organizacional. A estruturação desse grupo, é o elemento mais significativo durante sua formação. Ressalta-se que a seleção de cada indivíduo deve ser planejada, observando o seu comportamento e sua IE, para assim propor a aplicação de um treinamento adequado, com enfoque no aprimoramento dos aspectos relacionais, para o alcance de um hábil desempenho (BUCHELE, ROBE, 2019).

Observamos constantemente que a comunicação é um fator intrínseco aos relacionamentos organizacionais. Sendo essa considerada uma temática de aspecto pertinente a todos os membros integrantes, pois seus resultados refletem nas relações interpessoais, sejam elas de efeitos positivos ou negativos. Manter uma comunicação assertiva no ambiente de trabalho decorre da responsabilidade de todos, do trabalho em equipe, da demonstração da empatia, do respeito e da postura sociável. A comunicação sucede também através da compreensão do próximo, do saber ouvir, de se atentar às necessidades dos outros, de se dispor a apoiar, de valorizar as diferenças, com o intuito, no entanto de amenizar os conflitos e criar estímulos para permitir a participação integral dos colaboradores, reunidos em um propósito de eficácia (NASCIMENTO, 2006).

Percebe-se que a produtividade do colaborador está essencialmente conectada a sua automotivação. Correlacionando este fato a capacidade da IE, como mencionado anteriormente, podemos considerar que os estímulos direcionados a um propósito, são determinantes em atitudes proativas, o que amplia as perspectivas de resultados eficazes. Prosseguir mesmo diante as discordâncias e decepções, evidencia um manuseio preciso das emoções. Dispondo de conquistas e reconhecimentos, o indivíduo apresenta vivacidade, através dos seus esforços, onde buscam dedicar-se ao alcance de suas metas, sejam pessoais ou profissionais, o que coopera naturalmente com a missão geral da corporação (SOUSA, 2020).

Considera-se que o comportamento de uma pessoa, se retrate através das suas emoções sentidas e expressadas. Para Câmara (2017), esse fato pode vir a proporcionar um conhecimento pleno sobre o ser humano. Ela afirma que a percepção sobre a condição emocional do outro, é algo notável, além também da compreensão comportamental do indivíduo no ambiente, diante o contexto e a valorosa demonstração de respeito em relação ao próximo. Gerenciando essas informações acerca do exposto, vale ressaltar a possibilidade de influenciar a conduta empresarial, mediante a intervenção da IE, que contribui com o equilíbrio emocional e por conseguinte com as reações, adaptando-se dessa forma com maior eficiência perante as múltiplas situações.

Tratando-se de questões relacionadas à tomada de decisões, os autores Robbins; Judge; Sobral (2010, p. 97) mencionam que “o segredo para uma boa tomada de decisão é utilizar tanto a cognição e a razão quanto a emoção e o sentimento.” A IE possui um valor significativo, diante desse contexto, pois ela auxilia no discernimento, o que leva a atitudes mais sensatas. Conseguir ter autodomínio, demonstra o equilíbrio necessário para agir adequadamente diante as circunstâncias, de modo a reduzir as ações repentinas, atuando de modo cauteloso, prevenindo-se desta forma dos conflitos que poderiam ser gerados posteriormente.

Todas as companhias são formadas por grupo de pessoas, onde cada uma delas possuem seu próprio conjunto comportamental, no qual podemos afirmar, que afetam e influenciam o clima organizacional, seja de modo positivo ou negativo. Há outros fatores também que podem causar impactos no ambiente, como por exemplo, a cultura, as políticas corporativas e o modo de liderança. Na busca contínua pela otimização da gestão, as empresas necessitam dispor de flexibilidade, de modo a compreender e integrar os membros, as tarefas e as novas ideias (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento cooperador dos participantes, para com o clima organizacional, promove um maior desempenho nas atividades, gerando benefícios para ambas as partes. A responsabilidade de examinar a motivação dos colaboradores, é uma ação relevante para identificar as demandas existentes e cruciais, em que apontam o grau de satisfação e bem-estar dos membros. Torna-se indispensável a atenção e o zelo, na conservação de um ambiente saudável e favorável aos integrantes, dedicando-se a

segurança e a qualidade de vida no trabalho, o que por conseguinte resultará em maior produtividade e propiciará, no entanto, um avanço na eficiência institucional.

2.5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES E O IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

No presente, a seleção de uma pessoa para integrar uma equipe, não é embasada apenas no currículo profissional, mas também na capacidade de desenvoltura intelectual e de comunicação, além do seu comportamento e o seu senso de responsabilidade e comprometimento. Diversos são os requisitos observados e analisados, pelos dirigentes, para empregar um novo membro em seu quadro. Essas exigências são essenciais, para certificar que o indivíduo seja competente e que de fato colabore com o fluxo da organização. Equivalente a isso, o compromisso da instituição é garantir remunerações adequadas, salubridade, espaço seguro e ergonômico, operando sempre com seriedade e transparência, de modo a assegurar, a confiança mútua.

Em um ambiente corporativo composto por múltiplos colaboradores, entende-se que o comportamento emocional dos integrantes, são diversificados, onde cada um possui suas próprias características, dentre elas podemos mencionar as habilidades sociais e de comunicação, as expressões corporais, a criatividade, a disciplina, o senso de organização, a conduta resiliente e a capacidade de interpretar o que as outras pessoas estão sentindo. Estes atributos são efetivamente importantes para determinar o quão bem um profissional se adequará ao âmbito do trabalho, ao desempenho de suas tarefas e às relações interpessoais, que ali serão vivenciadas.

Um indivíduo que não consegue aprender primeiramente a distinguir as próprias emoções e reconhecer seus sentimentos com clareza, não estará apto a controlar o seu emocional, o que por conseguinte afetará o seu comportamento e os seus relacionamentos. É necessário que ele usufrua do autoconhecimento, para posteriormente aprimorar a prática da escuta e da empatia, com o intuito de conseguir desenvolver uma comunicação mais efetiva em suas interações interpessoais. Além disso, é importante que se crie mecanismos de feedback, em que permita a compreensão da relevância de manter uma comunicabilidade respeitável e aprazível, de forma a beneficiar progressivamente o clima organizacional.

Na organização, a busca por uma pessoa assertiva, é constantemente desafiadora para a área de recursos humanos, pois diante as inúmeras condições, estes são aspectos essenciais designados a um profissional íntegro e competente. A assertividade é uma qualidade notável, em que detém-se da capacidade de monitorar e avaliar os sentimentos, pensamentos e comportamentos, e perceber como eles estão influenciando as próprias reações e decisões, além da habilidade de compreender como as

outras pessoas te observam e como essa percepção pode lhe afetar. A autonomia emocional é fundamental para este processo, pois através de uma consciência pessoal, a lida com a adaptação às mudanças que ocorrem no dia a dia, é mais apropriada e eficaz, tornando os indivíduos mais sensatos e confiantes, auxiliando nas decisões, de forma objetiva.

Outra perspectiva a ser analisada em relação ao clima organizacional, é a postura do dirigente, já que entende-se que a liderança não se limita somente ao líder, mas ao conjunto de habilidades e competências que ele possui para conduzir a equipe. Um líder emocionalmente inteligente, é preparado para enfrentar mudanças e crises, com habilidades para gerir conflitos e problemas relacionados ao trabalho, dispendo de criatividade, com boa capacidade de adaptação e comunicação, sendo capaz de articular mensagens claras para sua equipe e de motivar as pessoas a se aperfeiçoarem profissionalmente. Enfatiza-se que essa coordenação deve ser atrelada e desenvolvida por meio de feedbacks, treinamentos e atividades que incentivem a comunicabilidade e a sinergia entre os indivíduos, para a conquista de um ambiente idealizado (BUCHELE, ROBE, 2019).

Desse modo, podemos afirmar que a IE contribui no quesito relacional desenvolvido no ambiente de trabalho, em que as interações procuram ser baseadas na reciprocidade, no respeito, na compreensão e na empatia entre as pessoas, otimizando assim as conexões e os exercícios em grupos. Quando ocorre um conflito, surge uma abertura significativa para um diálogo racional e honesto, levando em consideração o benefício do controle emocional, em busca de uma solução justa e equilibrada. Vale ressaltar que a ampliação de práticas solidárias e colaborativas, também tornam-se importantes para o fortalecimento dos vínculos organizacionais (CÂMARA, 2017).

2.6. A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA NA CONSERVAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Em uma organização onde o quadro de colaboradores é referido como competente, considera-se que os membros integrantes, são dotados de diversas características positivas, em que favorecem o trabalho grupal, com a adição da responsabilidade ocupacional. Neste contexto, destacam-se os profissionais desenvolvidos emocionalmente, capazes de se comunicarem eficazmente, de modo a expressarem os seus sentimentos e necessidades com assertividade, em que estabeleçam e mantenham relacionamentos saudáveis, além de tomarem decisões acertadas, mesmo diante as situações complexas (SOUSA, 2020).

Para a consolidação de um clima organizacional vigoroso, o líder precisa promover o estabelecimento de relações otimistas entre os agregados, oferecendo autonomia e motivando-os com objetivos claros e realizáveis. Além disso, é importante que o dirigente incentive a participação dos grupos, de maneira que possam contribuir para o desenvolvimento de ideias e soluções para os

problemas da organização, para que de certo modo, se sintam incluídos e valorizados pela liderança. A comunicação também é fundamental neste âmbito, havendo a necessidade da informação sobre as tarefas, metas e objetivos da instituição, a todos os envolvidos.

O local de trabalho é considerado um espaço diversificado, pois é composto por vários indivíduos, onde cada um é provido de características próprias, neste contexto nota-se que o clima de receptividade e amizade, podem estimular a criatividade e a interação entre os membros da equipe, o que vem a proporcionar um ambiente de cooperação e colaboração entre eles, sucedendo dessa forma em melhores resultados para a organização. É importante que a empresa crie um ambiente que valorize a diversidade, bem como que promova a inclusão, o respeito e a aceitação de todas as pessoas. Outro fator a ser destacado é que esse tipo de clima, também pode vir a incentivar o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis entre os integrantes do grupo, o que leva à maior satisfação dos participantes e a uma maior produtividade.

Uma das principais formas de incentivar o desenvolvimento de habilidades emocionais nos colaboradores é oferecendo feedbacks, treinamentos e programas que os ajudem na compreensão e no autocontrole. Além disso, é importante que a empresa promova uma cultura apoiada em seus princípios éticos e morais. Entende-se que quando as pessoas se ajudam e se apoiam mutuamente, elas constroem relacionamentos mais fortes e melhoram seu desempenho e suas habilidades emocionais, sentindo-se aceitas e valorizadas, sendo sucessivamente mais seguras e motivadas a desenvolverem suas habilidades, no âmbito corporativo, o que vem a contribuir notoriamente com o clima da organização.

3. MÉTODOS

Nesta pesquisa, foram analisados estudos de autores e pesquisadores relevantes da área, em que demonstram a relação entre a IE e o clima organizacional, com a proposta de apresentar a eficácia de ambos, para com o sucesso empresarial.

Utilizando o método descritivo, evidenciou-se retratar os aspectos da IE e do clima organizacional, além das suas compreensões. De cunho bibliográfico, esta pesquisa foi fundamentada em artigos e livros, com informações relacionadas sobre a temática em análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio do autoconhecimento, o profissional pode descobrir quais são as suas virtudes e as suas imprecisões, para assim ter consciência de como aprimorar as suas competências e as suas

habilidades. Nestas circunstâncias surge a necessidade do foco no desenvolvimento dos talentos de cada integrante, de caráter individual, para que haja a expressão e a identificação dos atos comportamentais, que visam a contribuir para um bom desempenho da organização de maneira geral.

Outro quesito a ser destacado, é a postura do líder, que influencia os colaboradores e consequentemente o clima organizacional. Recomenda-se que os líderes estimulem suas equipes a compartilharem suas perspectivas e ideias, para que possam trabalhar juntos, na resolução dos problemas, devendo ser capazes de motivar os membros a se envolverem nos projetos e tarefas da empresa, bem como incentivá-los a tomarem decisões e agirem de forma proativa. O reconhecimento de boas ideias e oportunidades de crescimento profissional são fundamentais para manter o clima organizacional saudável. De maneira complementar, outra prática importante é estimular a colaboração entre os integrantes da equipe.

O planejamento também está vinculado à IE, considerando que este está associado às ideias estratégicas, tornando-se essencial para identificação das áreas de melhoria da organização, na monitoração de forma constante do andamento dos projetos e processos, além de buscar definir as metas e estratégias a serem percorridas. Sugere-se um planejamento apropriado aos escopos organizacionais, para assim haver o estabelecimento do melhor caminho a seguir para o alcance dos objetivos, otimizando o uso de recursos e adequando o trabalho às necessidades do ambiente organizacional.

Tendo como ponto de observação a competitividade do mercado atual, é pertinente a afirmação de inúmeras vantagens através dos treinamentos. Além das capacitações tradicionais, que são focadas em conhecimentos técnicos, as empresas precisam investir em treinamentos de IE, para que os seus colaboradores possam desenvolver habilidades como o autoconhecimento, autocontrole, empatia, motivação, resiliência, foco e características de liderança. Este tipo de investimento, auxilia no crescimento profissional de cada indivíduo, tendo como intenção posterior, o privilégio do desempenho progressivo do colaborador, para com a organização.

Considerando que no ambiente corporativo, a busca pela conservação de um clima organizacional agradável, seja uma tarefa complexa, ressalta-se a importância de criar um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, onde os colaboradores estejam à vontade para expressarem suas opiniões e ideias. É preciso oferecer feedbacks positivos, recompensar o bom desempenho e criar oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, para que se sintam satisfeitos, confiantes e motivados a desempenharem suas atividades, diante as exigências profissionais e os desafios cotidianos.

A comunicação adequada é essencial para o sucesso da organização. É importante que haja um fluxo de informações eficaz entre os colaboradores. Destaca-se a necessidade da transmissão e da

compreensão das políticas e dos procedimentos da empresa, para os integrantes, de forma nítida e objetiva, o que contribuirá com a preservação da confiança mútua. A instituição precisa estabelecer protocolos de mensagens efetivas, incluindo diretrizes sobre quando, onde e como as pessoas devem se comunicar, bem como as melhores práticas, seja de forma oral ou escrita. Através da aplicação da IE neste contexto, nota-se a melhoria das percepções dos colaboradores entre si, o que coopera com a excelência do clima corporativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observado no decorrer deste estudo, a IE é considerada um conjunto de habilidades que nos permite compreender, lidar e controlar as nossas emoções, bem como entender as dos demais indivíduos. Ela também pode ser definida com um agrupamento de competências que nos auxiliam na identificação, avaliação, monitoramento e expressão das nossas próprias emoções. Seu objetivo é melhorar a nossa capacidade de enfrentar os desafios, tomar decisões, estabelecer relacionamentos eficazes e alcançar objetivos.

A aplicação da IE no ambiente corporativo é de alta eficácia, pois mostra-se como um importante fator de desempenho, com capacidade de gerar motivação, satisfação e compromisso. É considerada, portanto, como uma habilidade essencial para a liderança, sendo capaz de ajudar a criar e manter um clima organizacional positivo e produtivo. Os líderes que possuem IE são capazes de compreender as necessidades humanas e impulsionar os membros de sua equipe de forma adequada, o que contribui para o bem-estar emocional dos colaboradores e a melhoria dos resultados da organização.

Observa-se que o clima organizacional é um conjunto de características que refletem a atmosfera geral dentro da organização. Nesse contexto, faz-se necessário criar um ambiente de confiança, aceitação e inovação para que os membros da organização sintam-se motivados e comprometidos. É importante incentivar os colaboradores, reconhecendo desta forma os seus esforços, a fim de garantir que todos tenham as mesmas oportunidades de crescimento dentro da empresa. O investimento em capacitação e treinamento, torna-se fundamental para que eles estejam preparados e estimulados para enfrentarem os desafios do mercado.

Diante os fatos analisados, podemos mencionar alguns aspectos construtivos para a organização, relacionados a IE, como: reconhecimento e compensação pelas contribuições de cada membro da equipe; desenvolvimento de um plano de comunicação interna e eficaz para compartilhar as informações; estabelecimento de metas claras e realistas, acompanhadas pelas avaliações frequentes

dos progressos; viabilização de feedbacks constantes entre os colaboradores e geração de um ambiente de trabalho saudável e seguro.

A IE contribui significativamente com o clima organizacional, pois ela permite aos profissionais um entendimento e um controle emocional apreciável, auxiliando nas tomadas de decisões, na capacidade de resolução dos problemas, nos relacionamentos interpessoais, nas habilidades sociais empáticas, na prevenção e mediação dos conflitos, bem como na melhoria da comunicação. Por fim, podemos afirmar que ela coopera com o desenvolvimento da liderança efetiva, na formação de um ambiente produtivo e motivacional.

6. REFERÊNCIAS

BUCHELE, D.; ROBE, E. S. A importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e equipes. **Revista de estudos interdisciplinares**, v.1, n. 1, p. 22-48, 2019.

CÂMARA, K. S. A importância da inteligência emocional nas organizações. **CECIESA-Gestão**, v.3, n.1, p.73-81, 2017.

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

EKMAN, P. **A linguagem das emoções: Revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor**. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n.1, p. 84-96, 2017.

NASCIMENTO, S. H. **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) - Universidade Metodista de São Paulo - São Bernardo do Campo, São Paulo, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Edição 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução: Rita de Cássia Gomes. Edição 14. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROQUE, F.; LAMAS, P.; AWUKU, W. Y.; COBBLAH, W. Y.; MONTEIRO, Y. **Inteligência emocional**. Centro de desenvolvimento empresarial, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, p. 43-59, 2006.

SOUSA, Y. R. **Inteligência emocional nas organizações**. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - Brasília, Distrito Federal, 2020.

GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA: ATUAÇÃO DO GESTOR E SUA RELAÇÃO COM OS RESULTADOS DO IDEB 2019

Mariana Fonseca Miranda

Universidade Estadual de Goiás

Gisele Gomes Avelar Bernardes

Universidade Estadual de Goiás

RESUMO

A atual pesquisa busca investigar a ação do gestor e da equipe gestora bem como os seus resultados e consequências através do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) também conhecido como Prova Brasil. A compreensão da importância da figura e da atuação do gestor e seu papel como líder dentro da unidade escolar carece de uma investigação da ação dessa figura de liderança. Com base em um estudo quantitativo com os dados disponibilizados pela edição do SAEB (2019), o objetivo deste artigo trabalha em torno da construção de uma análise reflexiva referente ao trabalho e a liderança do gestor nas escolas estaduais do município de Goianésia. Os resultados apontam que, diversos fatores intraescolares facilitam ou dificultam o processo de ensino e aprendizagem, e a gestão escolar se configura como uma parcela significativa dentro desses fatores, influenciando todo progresso escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Liderança e SAEB.

1. INTRODUÇÃO

O sistema educacional brasileiro tem experimentado nas últimas duas décadas, significativas mudanças e se destacou entre os desafios sociais do país. A luz de novas discussões muito se tem proposto tanto no âmbito público, quanto no acadêmico buscando favorecer e incentivar melhorias na qualidade da educação, com um foco crescente no trabalho realizado no interior da escola. Entre as diversas dimensões do trabalho escolar, a gestão tem ocupado um lugar de destaque.

A gestão escolar se configura como um pilar das reformas educativas, articulado profundamente o cenário político neoliberal que tem adentrado os portões das unidades escolares. Emerge de forma crescente nos discursos políticos e nos meios de comunicação social a concepção de que problemas que envolvem o meio educacional seria drasticamente minimizada através da implementação de um modelo de gestão amplo e eficaz (TORRES; PALHARES, 2009)

A compreensão da importância da figura do gestor e do seu papel como um líder dentro da unidade escolar carece de uma investigação da ação dessa figura de liderança. A atual pesquisa busca

investigar a ação do gestor e da equipe gestora bem como os seus resultados e consequências através do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) também conhecido como Prova Brasil. Com base em um estudo quantitativo com os dados disponibilizados pela edição do SAEB (2019), o objetivo deste artigo trabalha em torno da construção de uma análise reflexiva e argumentativa sobre a liderança do gestor nas escolas estaduais do município de Goianésia.

Buscando analisar as particularidades e características pessoais, como aspectos sociodemográficas, formação e trajetória, diferentes fatores que caracterizam e diferenciam a gestão. Esses fatores se estendem desde o âmbito burocrático que engloba todo aparato administrativo e a gestão de pessoas, até os desafios impostos por questões físicas e estruturais das unidades, além da forma como se dá o contato com a comunidade e a maneira como o gestor se impõe diante de toda essa demanda (SOARES et al., 2011)

Dessa forma, o artigo foi dividido em quatro momentos, além da Introdução. O primeiro momento é composto pela explanação teórica dos conceitos: Gestão Escolar e Liderança. No segundo momento, foi acrescentado a fundamentação referente ao SAEB, que será usado como base de dados para a elaboração do próximo momento. Em seguida no terceiro momento, apresenta-se uma análise do aos dados do SAEB 2019, no tocante relacionado ao questionário contextual respondido pelo gestor, retirado do banco de dados do portal QEdu. Finalmente, no quarto momento, são apresentados os comentários finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR

A expressão liderança pode ser definida de diversas formas, mas no geral representa um processo de influência social, onde o poder se concentra em uma pessoa ou grupo que influenciam propositalmente outras pessoas e ou grupos. Dessa forma esse processo é responsável por elaborar e sistematizar as relações e atividades dentro da organização. “A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra *querer*, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples” (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

É imprescindível que o tema da liderança esteja presente nas pautas de discussão e reflexão que perpassem o âmbito da administração e englobe a gestão na esfera escolar. A liderança se configura como um espaço de intervenção que abarga dimensões essenciais para o bom funcionamento das organizações, trabalhando campos como a gestão de conflitos, a eficácia de suas ações, o

relacionamento com a comunidade externa, o processo de ponderações e tomadas de decisão (CÁRIA; ANDRADE, 2016).

Na abordagem específica do balanço educacional, o tópico da liderança ocupa lugar de destaque. As unidades escolares se constituem como organizações e possuem caráter próprio, se moldam de acordo com o contexto que estão inseridas, recebem influência dos diversos atores que dela fazem parte, construindo assim uma história singular. A Liderança nesse contexto trabalha como um propulsor, impulsionando a construção histórica, educacional e organizacional (TORRES, 2013).

Fundamentalmente a liderança é um processo guiado para a execução dos objetivos planejados. Dessa forma a liderança centrada na figura do gestor, promove a mobilização de toda comunidade escolar para atingir as metas propostas. A ação do gestor precisa compreender as diversas manifestações culturais presente em cada membro do corpo escolar, bem como os valores e princípios que os aproximam e os distanciam. A formação de uma cultura escolar forte, depende da ação integradora da liderança, respaldando o sucesso ou justificando o fracasso (COELHO, 2015).

Segundo a pesquisadora Leonor Torres (2005) a percepção da cultura escolar se expande e o termo organizacional passa a compor a sentença. A cultura organizacional escolar se constitui na junção das diretrizes normativas, com as manifestações culturais e os diversos contextos socioeconômicos abrigados na escola. Torres afirma ainda que a ação comportamental dos atores educacionais se articula com os objetivos definidos pela estrutura de comando. Porém a autora ressalta que “a cultura não constitui um mero reflexo da ordem organizacional, representa antes um processo de construção dinâmica mediatizada por um conjunto de factores, de que a estrutura também faz parte”.

A formulação de políticas educacionais tem acompanhado o crescente processo de globalização, e educação e mercado se mesclam redesenhando conceitos como a mercadorização da educação, privatização, excelência escolar e recentralização da educação. As unidades escolares assumem além do papel pedagógico, a responsabilidade pela eficácia e eficiência do processo educacional. Valores que antes estavam ligados ao campo administrativo como competitividade, eficácia, desempenho, rendimento, entre outros, passam a incorporar a pauta da gestão escolar (TORRES; PALHARES, 2009).

Ao imputar-se ao sistema educativo a responsabilidade exclusiva pela fabricação de competências úteis, adaptáveis e mobilizáveis no mercado de trabalho, e ao sujeitá-lo a mecanismos de avaliação da sua eficácia, nomeadamente através dos exames nacionais e de esquemas centralizados de avaliação das escolas (com ou sem publicação de resultados), criaram-se as condições para infiltrar no mundo escolar as mesmas lógicas e valores que enformam o mundo econômico (TORRES; PALHARES, 2009, p. 80).

Outro conceito a ser trabalhado é o de gestão escolar. A gestão da unidade escolar é de responsabilidade do grupo gestor e se caracteriza como um conjunto de ações administrativas que se

empenham em concretizar o projeto pedagógico da unidade, a gerenciar aspectos físicos e financeiros, além de garantir a plena convivência e a efetiva participação de toda comunidade escolar durante todo esse processo. A eficácia da gestão escolar reflete nos resultados acadêmicos dos estudantes, apesar da forma indireta com que ela se manifesta durante o processo de ensino e aprendizagem (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

O trabalho da gestão escolar se desenvolve na unidade escolar de forma intensa e influencia os resultados acadêmicos de forma indireta. É função da gestão desenvolver atributos fundamentais para o êxito escolar, como a partilha de objetivos e visões, o cuidado com a estruturação do ambiente de aprendizagem, a valorização das ações positivas, a apreciação da importância do estabelecimento de uma boa e sólida relação com o núcleo familiar e a comunidade externa, o meticoloso acompanhamento da evolução acadêmica dos estudantes (COSTA; CASTANHEIRA, 2015)

Outro fator que perpassa a gestão escolar, agora com foco na gestão de escolas públicas é o caráter democrático que ela representa. Acompanhando a trajetória da educação brasileira é possível identificar a influência dos movimentos democráticos advindos da década de 1980 alavancados pelo movimento de redemocratização do país. Nesse cenário procura-se cunhar o termo democracia dentro do ambiente educacional, relacionando a ação pedagógica desenvolvendo uma educação para democracia, construindo um ambiente democrático e participativo (CÁRIA; ANDRADE, 2016).

A demanda popular por políticas mais democráticas e participativas adentra o campo educacional, impulsionados pelo texto constitucional homologado no ano de 1988, que prevê em seu Artigo 206, inciso VI “gestão democrática do ensino público na forma da lei. E principalmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), nº 9.394, de 1996, que em seu Artigo 3º, inciso VII, determina a garantia de uma “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996). Mais à frente a LDB detalha em seu Artigo 14 o tema da gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 é outra importante ferramenta utilizada para assegurar a efetivação da gestão democrática da educação. Em sua Meta 19 define a imposição de garantir as condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação,

relacionada a parâmetros técnicos, considerando questões como mérito e desempenho, além de destinar recursos e apoio técnico provenientes do Governo Federal (BRASIL, 2015).

Expirado em 2016 o prazo final para a efetivação da Meta 19, o cenário educacional atual apresenta divergências entre teoria e prática. O termo gestão ainda está fortemente relacionado ao meio empresarial, nessa análise o grupo gestor se ocupa progressivamente mais com as demandas administrativas se distanciando do fazer pedagógico.

O caráter democrático da gestão não se encontra somente durante o pleito para o cargo de gestor, ele perpassa as questões burocráticas e se estende para o processo de ensino e aprendizagem. Visto que a gestão democrática se relaciona com termos e conceitos como cidadania, liberdade e autonomia, todos os atores que compõem a unidade escolar e ambiente educacional, precisam estar cientes, de todos os processos desenvolvidos na unidade, da responsabilidade de cada um, dos deveres e direitos. (BRASIL, 2015)

Assim como a implantação da gestão democrática se configura em um processo contínuo e diário o desenvolvimento da autonomia dentro das unidades também se dá de forma gradual. A LDB traz o termo autonomia em seu artigo 15 e afirma que é dever dos sistemas de ensino garantir as unidades escolares públicas condições para o fortalecimento progressivo da autonomia pedagógica e administrativa, além da gestão financeira. Nessa perspectiva a autonomia da escola e do grupo gestor se vincula ao Estado e seu caráter deliberativo se articula as demandas estatais. (CÁRIA; ANDRADE, 2016).

Entende-se a gestão da educação como um processo administrativo, carregado de sentidos políticos e influenciado pelo contexto socioeconômico. Orientado por atitudes e valores democráticos, esse tipo de gestão é marcado pela participação popular nas tomadas de decisão, considerando a formação da autonomia que se molda através das relações de interdependências. “A autonomia aqui referida não é um fim em si mesma, mas um processo, uma construção.” (CÁRIA; ANDRADE, 2016).

Autores como Costa e Castanheira (2015) trabalham com a temática da gestão escolar, argumentam sobre a distinção entre gestão e liderança. Os termos que parecem sinônimos, carregam conceitos que os distanciam. Ambos são essenciais para a eficácia e eficiência da organização escolar, e de forma alguma dever ser vistos como práticas antagônicas.

Se do ponto de vista das expectativas (vertente prescritiva) somos tentados a identificar o gestor com o líder, ou melhor, atribuir ao bom gestor a capacidade da liderança, não estamos, todavia, perante uma situação de causalidade linear, nem perante conceitos sinônimos: vários são os líderes (efetivos) em contexto escolar que não exercem funções de gestão organizacional, bem como inúmeros serão os gestores escolares (absorvidos e dependentes das tarefas administrativas e técnicas) que se encontram afastados do exercício efetivo da liderança (COSTA; CASTANHEIRA, 2015).

2.2. SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA – SAEB

Responsável pela coleta e sistematização e análise dos dados provenientes da rede pública de ensino, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é coordenado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), e se configura na maior ferramenta de análise disposta pelo Estado para a aferição da realidade escolar. Focado na avaliação da educação básica o SAEB trabalha com as turmas de terminalidade das fases de ensino fundamental I, II e o ensino médio (FERRÃO et al., 2001).

O SAEB pretende contribuir, por um lado, para a universalização do acesso à escola e, por outro, para a ampliação da equidade e da eficiência do sistema educacional brasileiro. Nesse contexto, fornece subsídios à formulação de políticas e diretrizes adequadas à diversidade de situações presentes nos estados e regiões brasileiras, constituindo-se como uma referência nacional no que diz respeito ao desempenho escolar da população discente (FERRÃO et al., 2001).

Implementado em 1980 fruto dos movimentos democráticos que eclodiram nos anos 80, o SAEB ainda manteve sua essência, assim como seus objetivos e sua estrutura, mas é imprescindível apontar as mudanças, principalmente ao que concerne os processos metodológicos e operacionais. Essas adequações propõem um aperfeiçoamento de caráter normativo buscando uma maior criticidade e cientificidade nos resultados. O SAEB se baseia em processos metodológicos de pesquisa, de cunho formal e científica, sempre com o objetivo de coletar dados referente ao desempenho dos alunos e os contextos que os cercam (FERRÃO et al., 2001).

O outro objetivo do SAEB é investigar através dos dados coletados as variáveis que influenciam no desempenho dos estudantes. Conforme Oliveira e Carvalho (2018) denominam essas variáveis como sendo fatores intraescolares e extraescolares. Os fatores extraescolares são provenientes do contexto familiar e do contexto socioeconômico. Já os fatores intraescolares fazem parte do cotidiano escolar, como a convivência e a socialização promovida diariamente, além da própria gestão escolar. Oliveira e Carvalho (2018) ressaltam ainda que a investigação do poder de alcance desses fatores é primordial para determinar o sucesso ou o fracasso escolar.

De fato, os fatores extra e intraescolar se relacionam com a eficácia escolar. No âmbito acadêmico são cunhados termos como equidade intraescolar, que se define como a distribuição social do desempenho escolar entre os discentes dentro do ambiente escolar, e desigualdade intraescolar, que se configura como sendo um processo responsável por gerar desigualdade no desempenho acadêmicos entre alunos de uma mesma unidade escolar. O trabalho de análise dos dados do SAEB relacionados com os fatores intraescolares levanta diversas questões e problematiza a ação da escola, dos docentes e do grupo gestor nos resultados obtidos pelos estudantes (FRANCO et al., 2006).

Para além do foco principal do SAEB, que se afirmar como um conjunto de ações voltadas para a análise e coleta de dados focadas em desenvolver melhorias na qualidade de ensino e aprendizagem, estrutura-se os seus objetivos específicos, que se articulam para potencializar o alcance e a efetividade do SAEB. Analisando os objetivos específicos podemos listá-los: o reconhecimento dos desafios e das lacunas no processo de ensino e suas distinções regionais; a disponibilização dos dados referente ao desempenho acadêmico dos estudantes, além de viabilizar uma visão ampla dos fatores que de forma direta ou indireta influenciam esse desempenho; formação de competências técnicas e científicas no âmbito das avaliações externa, consolidando uma cultura de avaliação dentro das redes de ensino. (FERRÃO et al., 2001).

3. MÉTODOS

A estruturação metodologia do trabalho partiu da análise dos dados apresentados pelo site QEDU referente a avaliação do SAEB aplicada em 2019 e o questionário contextual do gestor, aprofundando nos quesitos de gestão e organização escolar. Articulando a abordagem quantitativa das variáveis selecionadas com uma perspectiva qualitativa de investigação, destacando os aspectos descritivos, interpretativos e compreensivos, analisando o ambiente, o contexto e o papel dos atores. Inicialmente, os dados coletados foram analisados e estruturados, com o objetivo de identificar aproximações e distanciamentos entre o que foi teorizado e a prática escolar (TORRES, 2013).

O Questionário Contextual respondido pelos gestores é uma ferramenta de coleta de dados que permite a visibilização dos aspectos da vida escolar, do contexto e das condições socioeconômicas e culturais dos sujeitos que integram a comunidade escolar. O objetivo desse instrumento de avaliação e a divulgação dos indicadores de contexto, que contribuem para uma ampla leitura e interpretação dos índices socioeconômicos e acadêmicos (QEDU, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os dados retirados do site QEDU, 10 (dez) gestor es da rede estadual, do município de Goianésia, responderam há um questionário que é aplicado de forma online simultaneamente com a aplicação presencial do SAEB. Entre as características selecionadas para discussão apresenta-se os atributos pessoas, como a distribuição por cor/raça exposta no gráfico 1.

Quanto às características físicas a maioria dos gestores se declarou pardo (70%), seguida por brancos (20%) e negros (10%). No tocante ao tempo de exercício profissional, todos atuaram como

discente antes de assumir a função de gestor, os dados apontam para uma média de 16,7 anos de docência. Já os anos de experiência na função de gestor se estabelece na média dos 5 anos. Ao serem questionados sobre a carga horária cumprida semanalmente, a média ultrapassa a casa das 45 horas.

Ainda construindo o perfil dos gestores que responderam ao questionário, outro aspecto relevante é a forma como eles gerenciam o tempo enquanto estão desempenhando sua função na gestão. A figura 1 apresenta de forma detalhada o tempo despendido em cada atividade em média de horas.

A figura 1 aponta para uma distribuição de horas empreendidas em atividades executadas semanalmente. Essas atividades variam entre as de cunho administrativo/pedagógico e administrativo/operacional. Tais constatações ajudam a elucidar que a função do gestor compreende em atividades que englobam ações de mobilização, de motivação e de coordenação. Gerir uma unidade escolar exige colocar em ação aspectos de caráter organizacional como planejamento pedagógico e operacional, a organização da unidade, a gestão de pessoas e a avaliação dos aspectos físicos, estruturais e humanos, tudo isso efetivado de forma articulada e integrada (SOARES; TEIXEIRA, 2006).

Não cabe a gestão atuar de forma direta no processo de ensino e aprendizagem, o gestor trabalha nos bastidores, sua função compreende na criação de condições para o desenvolvimento do trabalho docente e do bom funcionamento da unidade. Soares e Teixeira (2006) trabalha com o termo liderança organizacional, que define o esboço de uma unidade eficiente e eficaz, relaciona-se com uma liderança organizacional bem definida como sendo uma de suas particularidades.

Outro aspecto a ser trabalhado que influencia tanto na gestão e no bom funcionamento das unidades é a Infraestrutura. De acordo com o questionário contextual, as 10 unidades que participaram do levantamento apresentam demandas e necessidade de melhorias na estrutura física. Os aspectos avaliados são espaço recreativos que contribuem de forma imprescindível para a aprendizagem e para a segurança dos estudantes e demais servidores da unidade.

Após a leitura dos dados apresentados no questionário, é evidente a defasagem relacionada a área de recreação e o despreparo das unidades para atender o público-alvo da educação inclusiva. O processo de ensino é aprendizagem não acontece somente dentro dos limites da sala de aula, os espaços externos podem ser usados como ferramenta de aprendizagem e socialização, os números apontados no questionário, comprovam a necessidade de rever e reestruturar os ambientes das organizações, já que são importantes recursos e o não atendimento dessas demandas compromete a igualdade de condições para o processo de ensino e aprendizagem (BRANCO, et al. 2021).

DISTRIBUIÇÃO DAS HORAS POR ATIVIDADES (MÉDIA DE HORAS)

- Reunião com professores
- Gerenciamento de conflitos
- Atendimento individual aos(às) professores(as)
- Segurança
- Merenda
- Atendimento aos pais ou responsáveis
- Atendimento aos(às) alunos(as)
- Demandas da Secretaria de Educação
- Prestação de contas
- Manutenção

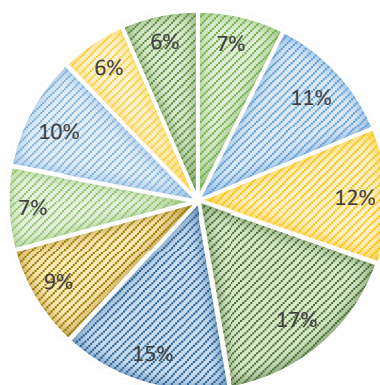


Figura 1. Distribuição das horas por atividade (horas).

Fonte: site, QEdu, 2022- elaboração autora

A atuação do gestor frente as situações cotidianas dizem muito sobre o perfil profissional adotado na gestão. Ao serem questionados sobre o atendimento as demandas da unidade referente a questões administrativas, todos afirmam que estão preparados e ou muito preparados. Já ao responderem sobre os assuntos que abordam a gestão de pessoas, com as demandas familiares, a motivação dos professores e a resolução de conflitos, os gestores também elencaram o item pouco preparado ao responderem o questionário.

O aspecto pessoal perpassa fortemente as relações de trabalho na escola e torna o clima, muitas vezes, insustentável para o desenvolvimento de propostas coletivas. Os gestores precisam de instrumentos concretos para aprender a lidar com o gerenciamento de uma escola. É preciso que eles saibam monitorar resultados e se sintam preparados para propor soluções. É possível formar gestores eficazes sim e, para isso, é fundamental que eles conheçam os fatores explicativos dessa eficácia. A tese de que uma boa gestão depende de características inatas é perigosa, jogando à sorte e ao acaso o futuro educacional de uma geração (COELHO, 2015, p. 1273)

Outro fator analisado é a construção e efetivação do Projeto Político Pedagógico (PPP) da unidade. O PPP é um documento que abrange inúmeras informações normativas, de caráter organizacional, pedagógico e operacional. Os resultados sobre o percentual de participação na elaboração do PPP evidenciam o trabalho de uma gestão pedagógica.

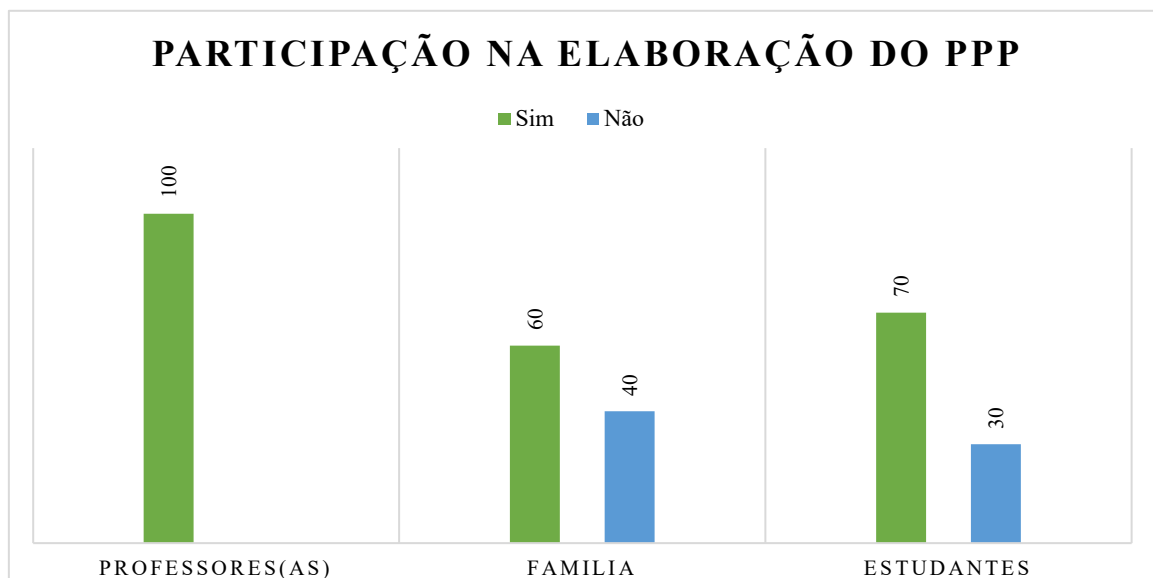


Figura 2. Média de participação na elaboração do PPP.

Fonte: site QEdu, 2022 – elaboração autora.

O texto institucional presente no PPP se configura como a base das ações pretendidas e realizadas pela unidade ao longo do ano: “O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado as autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (VEIGA, 2010). O grupo gestor tem a obrigação de fazer cumprir-se o PPP, e os regimentos.

Referente a aplicação de avaliações externas não há exceções entre os gestores sobre a relevância desses instrumentos. Todos afirmaram que as unidades escolares trabalham com a definição de metas, e que o resultado das avaliações externas ocupa espaço privilegiado nas pautas discutidas. Percebe-se por meio das respostas, que as unidades escolares mesclam as metas propostas com a obtenção de indicadores externos, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O IDEB é um indicador que identifica a atual situação das escolas e, promove possibilidades de efetivar o uso de instrumentos de aumento da qualidade, aumento da permanência, redução das desigualdades, para viabilizar um ensino para todos com alta qualidade. O IDEB funciona como um guia para a definição e implementação de políticas públicas para o campo educacional, além de ditar os focos de atuação da educação básica (BARBOSA; MELLO, 2015).

Nesse sentido é uma expressão muito potente da garantia ao direito a educação, por conta disso é de fundamental a construção de estratégias de gestão. A gestão organiza os sistemas de ensino dentro da rede pública, as escolas precisam ter condições de garantir que os fluxos que acontecem no interior da escola, as relações entre professores e estudantes, os processos de ensino-aprendizagem estejam

voltados a maior possibilidade de que no cotidiano escolar engaje os estudantes e molde o processo de ensino-aprendizagem para que ele se torne o mais rico e transformador possível (COELHO, 2015).

De acordo com os resultados da prova SAEB 2019, os estudantes do 9º ano do ensino fundamental, da rede estadual do município de Goianésia atingiram a média 5,89 no indicador de aprendizado. A média de proficiência alcançada na disciplina de português foi 273,88, que coloca o nível de ensino dessa disciplina como básico, conforme aponta a escala SAEB. Já na disciplina de matemática a média atingida foi de 279,40, nível básico. Já o IDEB do ensino médio, alcançado pelos estudantes da 3ª série foi 5,43. A média de proficiência na disciplina de português atingiu o quantitativo de 299,72, que transita no nível básico, e a disciplina de matemática obteve a média de proficiência de 302,9, também se encontra no nível básico.

Os índices de rendimento escolar também contribuem para a visualização da situação escolar como um todo. No ano de 2019 a média de aprovação para os anos finais do Ensino Fundamental foi de 98,9%. Já no Ensino Médio a taxa de aprovação teve média de 87,5%. Os índices de reprovação e abandono também são dados importantes, somados nos anos finais do Ensino Fundamental alcançam a média de aproximadamente 1,1% e no Ensino Médio a média chega à casa dos 12,5%. De acordo com Barbosa e Mello (2015) afirma que a reprovação e o abandono são aspectos que afetam a qualidade do ensino e, diante desses apontamentos, cabe ao gestor a tarefa de estruturar e vincular atividades pedagógicas e ações afirmativas focadas em recuperar e resgatar esses estudantes.

Diante desse contexto, os resultados do SAEB 2019 trouxeram um conjunto de informações, apontando êxitos e defasagens. A partir disso, a unidade é capaz de definir critérios e ações para melhorar o processo de ensino e aprendizado, levando em conta a percepção das particularidades de cada unidade escolar, possibilitando a efetivação de um trabalho personalizado e intensivo, que significará um elevado desenvolvimento da média, resultando em um alunado frequente e um ensino eficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo antes exposto, o conceito de liderança pode ser trabalhado como sendo um processo de influência, que busca efetivar a cultura organizacional da organização, como a manutenção dos valores, missão e visão da unidade. Já a gestão se responsabiliza pela parcela institucional e burocrática, como a coordenação, motivação e monitoramento das atividades desenvolvidas no cotidiano escolar. Dito isso, Costa e Castanheira (2015), reconhecem que de fato a discussão e reflexão sobre a distinção entre

liderança e gestão é pertinente, porém é ainda mais relevante conciliar ambos termos e ações para o sucesso das organizações escolares.

Em síntese, diversos fatores intraescolares influenciam ou dificultam o processo de ensino e aprendizagem, e a gestão escolar se configura como uma significativa parcela dentro desses fatores. Os dados e resultados apresentados auxiliam na análise da execução da gestão escolar e nas problemáticas que envolvem a atuação dos gestores e, ao mesmo tempo, promovem a necessidade de revisão das demandas das unidades e da distribuição de prioridades.

A investigação estatística foi realizada com base nas informações disponibilizadas pelos questionários contextuais respondidos pelos gestores das escolas públicas da rede estadual, do município de Goianésia, avaliadas na edição de 2019 do SAEB, conhecido também como Prova Brasil. Pretendeu-se, dessa forma, articular a atuação do gestor e a efetivação da gestão escolar, buscando identificar até que ponto esses aspectos interferem nos resultados dos estudantes.

Nesta perspectiva é válido ressaltar a importância da inserção de diligências que foquem no desenvolvimento de ações pedagógicas e operacionais que articulem os resultados do IDEB, com o objetivo de compreendê-los e exaltar pontos fortes e corrigir pontos fracos. Dessa forma, como destaca Barbosa e Mello (2015) “é preciso que a comunidade escolar aponte rumos, corrija distorções, providencie recursos, redimensione metas, supere fracassos, tudo que, em geral, está totalmente presente na voz daquele que os compreende profundamente: o gestor escolar” p. 52.

Conclui-se que, é evidente afirmar que a responsabilização pelos resultados educacionais recai, de maneira intransferível, sobre o gestor. Conforme foi apontado ao longo da pesquisa, o gestor se comportada com um articulador, que relaciona os resultados do SAEB com as ações pedagógicas desenvolvidas na unidade escolar, buscando não só melhorar a qualidade da educação em termos quantitativos, mas qualitativos também.

6. REFERÊNCIAS

ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

BARBOSA, J. M. S.; MELLO, R. M. A. V. A Gestão Escolar e a Busca pela Melhoria na Aferição do IDEB. **Revista Ibero-Americana de Educação**. n. 67, p. 39-54, 2015.

BRANCO, E. P. et. al. Ensino de Ciências: relações com os aspectos pedagógicos, infraestrutura e gestão escolar. **Revista Valore**, v.6, p.546-562, 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base. – Brasília, DF: Inep, 2015.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, DF, 1988.

CÁRIA, N. P.; ANDRADE, N. L. Gestão democrática na escola: em busca da participação e da liderança. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 10, n. 3, p. 9-24, 2016.

COELHO, F. M. O Cotidiano da Gestão Escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação & Realidade**, v. 40, n. 4, p. 1261-1276, 2015.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **RBPAE**, v.31, n.1, p. 13-44, 2015.

FERRÃO, M. E.; et al. O SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola eficaz. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v.18, n.1/2, pp.111-130, 2001.

FRANCO, C. O SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica: potencialidade, problemas e desafios. **Revista Brasileira de Educação**, n. 17, p. 127-155, 2001.

FRANCO, C.; et al. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 15, n. 55, p. 277-298, 2007.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do gestor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, e230015, p. 1-18, 2018.

QUESTIONÁRIO DIRETORES. **Site QEdu. 2019**. Disponível em: <https://qedu.org.br/questionarios-saeb/diretores/5208608-goianesia?dependencia_id=2>.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do Perfil do Diretor na Gestão Escolar sobre a Proficiência do Aluno. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, p. 155-186, 2006.

SOARES, T. M.; et al. A Gestão Escolar e o IDEB da Escola. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 1, n. 1, p. 38-56, 2011.

TORRES, L. L. Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ**, v.13, n.49, p. 435-451, 2005.

TORRES, L. L.; PALHARES, J. A. Estilos de liderança e escola democrática. **Revista Lusófona de Educação**, n. 14, p. 77-99, 2009.

TORRES, L. L. Liderança Singular na Escola Plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa. **Revista Lusófona de Educação**, n. 23, p. 51-76, 2013.

ORGANIZADOR

Ieso Costa Marques



Graduado em Administração pela UniFAN-GO, e em Ciências Contábeis pela PUC-GO. Especialista em Gerência Empresarial pela Univero - 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.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública: 102, 103, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 171.

Ambiente organizacional pedagógico: 115.

Aprendizagem organizacional: 126, 127.

C

Capitalismo: 19, 32, 33, 34, 39, 48.

Clima organizacional: 90, 106, 109, 151, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228.

Competências: 4, 22, 23, 30, 32, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48, 58, 59, 60, 97, 110, 131, 132, 146, 151, 152, 153, 158, 169, 170, 173, 174, 177, 178, 180, 195, 197, 203, 207, 219, 220, 224, 225, 227, 231, 235.

Competitividade: 5, 27, 34, 55, 61, 90, 94, 97, 98, 110, 119, 145, 147, 150, 153, 174, 178, 180, 226, 231.

Comunicação: 23, 36, 40, 41, 42, 43, 67, 72, 74, 77, 81, 83, 93, 105, 118, 161, 163, 187, 206, 216, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229.

D

Desempenho: 16, 22, 23, 28, 30, 37, 39, 47, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 85, 88, 89, 91, 96, 98, 102, 104, 105, 106, 110, 112, 117, 118, 119, 120, 129, 130, 133, 138, 146, 153, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 178, 180, 186, 190, 206, 207, 211, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 231, 233, 234, 235.

Desenvolvimento: 4, 11, 13, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 35, 37, 40, 41, 48, 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 103, 105, 108, 111, 112, 116, 118, 119, 120, 124, 126, 129, 130, 131, 132, 136, 137, 141, 142, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 157, 158, 161, 163, 164, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 183, 184, 185, 188, 189, 190, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 212, 214, 216, 217, 220, 221, 224, 225, 226, 227, 228, 233, 236, 237, 238, 239, 240.

Desmotivação: 129, 130, 132, 137, 140, 141, 142, 170, 179.

Desvalorização: 129, 142.

Docentes: 74, 129, 130, 132, 140, 141, 142, 234.

E

Educação corporativa: 4, 5, 21, 23, 29, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 169, 170, 171, 174, 202, 203, 209, 214, 215.

Educação de jovens e adultos: 182, 183, 184, 185, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 199.

Eficiência: 67, 68, 94, 96, 107, 111, 112, 119, 147, 178, 183, 206, 222, 223, 231, 233, 234.

Emancipação: 5, 11, 182, 189, 193, 194, 199.

Empresa familiar: 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 62.

Ensino médio: 32, 35, 36, 37, 38, 44, 45, 46, 47, 48, 186, 188, 234, 239.

Estratégias: 22, 24, 30, 54, 58, 61, 68, 77, 91, 92, 94, 96, 97, 108, 109, 110, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 124, 126, 127, 131, 146, 148, 150, 151, 158, 161, 164, 165, 167, 169, 184, 226, 238.

G

Gestão de pessoas: 4, 5, 21, 22, 24, 27, 30, 41, 42, 52, 53, 55, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 74, 75, 84, 89, 93, 94, 98, 102, 103, 104, 105, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 147, 149, 169, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 177, 179, 180, 216, 230, 236, 237.

Gestão escolar: 4, 74, 75, 122, 124, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 240.

Gestão estratégica: 30, 52, 64, 118, 169.

Goianésia: 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 53, 62, 78, 129, 140, 202, 203, 207, 209, 229, 230, 235, 239, 240.

I

Indústria 4.0: 32, 33, 34, 38, 40, 41, 44, 45, 47.

Inteligência Emocional: 5, 41, 42, 216, 217, 218, 223.

L

Liderança: 5, 13, 17, 26, 54, 60, 68, 70, 72, 73, 74, 81, 82, 90, 92, 115, 116, 118, 120, 121, 122, 123, 126, 127, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 207, 216, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 236, 239, 240.

M

Mercado de trabalho: 26, 28, 34, 35, 42, 68, 97, 103, 140, 145, 146, 147, 148, 154, 175, 177, 182, 186, 188, 191, 199, 202, 231.

Modernidade: 4, 10, 11, 15, 16, 19, 20, 26, 54, 197.

Motivação: 4, 26, 64, 68, 71, 72, 73, 80, 81, 84, 90, 91, 93, 102, 103, 105, 106, 112, 118, 122, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 150, 152, 160, 161, 165, 207, 219, 220, 222, 226, 227, 236, 237, 239.

Multifuncionalidade: 202, 208, 209, 210, 211, 214.

Mundo do trabalho: 4, 32, 35, 36, 37, 39, 42, 43, 45, 47, 48, 182, 183, 184, 192, 194, 195, 197, 198, 199.

O

Organizações: 4, 5, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 30, 34, 40, 52, 54, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 71, 84, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 102, 105, 106, 108, 110, 112, 119, 120, 123, 126, 145, 146, 147, 148,

149, 150, 153, 155, 158, 161, 162, 166, 170, 177, 180, 202, 203, 207, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 230, 231, 236, 240.

R

Recrutamento: 169, 170, 172, 173, 175, 176, 180.

Recursos Humanos: 23, 26, 28, 29, 45, 88, 89, 92, 93, 94, 99, 108, 109, 110, 111, 112, 116, 118, 119, 148, 172, 173, 175, 177, 178, 179, 180, 223.

Redes técnicas: 10, 11, 16.

S

SAEB: 229, 230, 234, 235, 239, 240.

Seleção por competência: 169, 173, 176, 180.

Servidor público: 102, 103, 107, 108, 111, 112.

Sucesso empresarial: 216, 225.

T

Treinamento: 4, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 41, 42, 52, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 69, 70, 79, 88, 89, 90, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 109, 119, 139, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 160, 162, 165, 170, 171, 172, 174, 175, 180, 194, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 221, 224, 225, 226, 227.

TWI: 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215.

U

Universidade corporativa: 5, 146, 150, 151, 152, 169, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180.

ISBN: 978-65-80261-23-9

BR



9 786580 261239

DOI: 10.35170/ss.ed.9786580261239