

**INSTITUTO
FEDERAL**

Mato Grosso

Campus Avançado
Tangará da Serra

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO TRABALHO



ADILSON VAGNER DE OLIVEIRA

Organizador

**TANGARÁ DA SERRA-MT
2020**

**Instituto Federal de Mato Grosso
Campus Avançado Tangará da Serra**

Willian Silva de Paula – Reitor
Gilcelio Luiz Peres – Diretor-Geral
Érica Baleroni Pacheco – Diretora de Ensino
Adilson Vagner de Oliveira – Coordenador de Curso

**Relatório 2020
Observatório Social do Trabalho**

Organizador

Adilson Vagner de Oliveira

Membros

Adilson Vagner de Oliveira
Breno Dutra Serafim Soares
Cláudio Márcio da Silva
Débora Borges dos Santos
Donizeti Ferreira Barbosa Júnior
Fernando Parra dos Anjos Lima
Jean Claude Rodrigues da Fonseca
Jessé Garcia de Faria
Joseano Lira Santos
Katia Valeria Alves Linck
Maria Cleunice Fantinati da Silva
Maria José de Castro
Michael Alves de Almeida
Wilian Geovani Fiirst

R382

Relatório 2020 – Observatório Social do Trabalho [recurso eletrônico]
/ AdilsonVagner de Oliveira (Org.)- Tangará da Serra (MT):
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato
Grosso (IFMT), 2020.

Modo de acesso:
[http://tga.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/gestao-de-recursos-
humanos/](http://tga.ifmt.edu.br/conteudo/pagina/gestao-de-recursos-humanos/)
e-ISSN:

1 Práticas. 2 Departamento de Gestão de Pessoas. 3 RH. 4
Multidisciplinar

CDD: 001

Ficha Catalográfica: Daniel Silva Dalberto CRB1-2723

* Os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores.

SUMÁRIO

1. Apresentação	4
2. Gestão de pessoas: uma análise do comércio de Tangará da Serra	5
3. A avaliação de progresso no serviço público: uma análise comparada dos setores administrativos municipais	27
4. Análise dos perfis das vagas de empregos nas agências em Tangará da Serra	49
5. Resolução de conflitos interpessoais nas organizações públicas: uma proposta estratégica aos gestores da área de saúde de Tangará da Serra-MT.	72
6. Gênero e trabalho: notas sobre alguns desafios a modernidade para a liderança feminina	91
7. A rotatividade de colaboradores no óptica dos gestores que atuam no comércio varejista no município de Tangará da Serra.....	108
8. Os efeitos da ginástica laboral para colaboradores de uma empresa de ração em nutrição animal	126
9. Empresa de segurança eletrônica patrimonial de Tangará da Serra: os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção	142
10. Aplicação da ferramenta de perfil mbti: uma demonstração no processo de seleção de pessoas em uma rede supermercadista de mato grosso.....	165
11. Educação empreendedora como instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional no município de Tangará da Serra-mt	187
12. A aplicação do treinamento de rotação de cargos em uma empresa educacional de Mato Grosso.....	207
13. Principais fatores de motivação identificados nos professores dos anos iniciais do ensino fundamental da escola municipal antenor soares em Tangará da Serra	230
14. Fatores que influenciam a gestão de conflitos em instituições públicas de ensino.....	249
15. Liderança nas organizações: as principais características de um líder no futuro	265

APRESENTAÇÃO

O Observatório Social do Trabalho (OST) surgiu em 2020, como uma proposta de integração interdisciplinar de pesquisas sobre o mundo do trabalho que reúne professores, pesquisadores, estudantes do ensino técnico, tecnológico, graduação e pós-graduação do Instituto Federal de Mato Grosso. Está vinculado ao Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Campus Avançado Tangará da Serra, a fim de desenvolver projetos de investigação, de assessoria e capacitação de pessoal, a partir de recortes temáticos e ações extensionistas ligadas às relações de trabalho, ao desenvolvimento econômico regional, às políticas sociais e às tendências de mercado.

Assim, este Relatório do Observatório Social do Trabalho (2020) apresenta resultados empíricos de pesquisas realizadas ao longo do ano, a partir de projetos de Trabalhos de Conclusão de Curso de graduação do Campus Tangará da Serra. De fato, os artigos que se seguem trazem consigo propostas contemporâneas de pensar a sociedade e o papel que o trabalho desempenha na vida das pessoas e na economia do país. Por isso, torna-se importante perceber os temas abordados a partir do desejo de dar centralidade ao ser humano, ao valorizar suas capacidades, conhecer suas potencialidades e compreender as relações humanas no trabalho.

Desse modo, teorias, ferramentas, estratégias e processos ligados à Gestão de Pessoas permitem também o fortalecimento de práticas de pesquisas acadêmicas que visam à produção de conhecimento, aliadas aos princípios de educar para a vida e para o trabalho, como principal missão do Instituto Federal de Mato Grosso.

Tangará da Serra-MT, 08 de dezembro de 2020



Dr. Adilson Vagner de Oliveira
Coordenador do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos
Instituto Federal de Mato Grosso
Campus Avançado Tangará da Serra

GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE NO COMÉRCIO DO MUNICÍPIO DE TANGARÁ DA SERRA - MT

Aldinéia Rodrigues Angola¹
Débora Borges dos Santos²

Resumo: O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas adotadas no gerenciamento de pessoas realizadas pelas empresas do setor de Comércio do município de Tangará da Serra-MT. Busca-se evidenciar um comparativo entre o que é apresentado na literatura atual dos processos inerentes à Gestão de Pessoas (GP) e o que tem sido praticado pelas empresas pesquisadas. Para alcançar os objetivos, foi realizado a priori pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa de campo com aplicação de questionário aos responsáveis pela área de Recursos Humanos (RH) de 35 empresas. Foi possível identificar através de análise quantitativa, que o departamento de GP das empresas ainda se comportam muito prematuramente, considerando-os como recurso estratégico, e se limitam às atividades tradicionais da área de folha de pagamento, e que, por mais que haja a necessidade indicada pela literatura especializada da GP, exercer o papel de parceiro no planejamento estratégico, esta não tem sido a prática vigente nas empresas estudadas.

Palavras-chave: Práticas. Departamento de Gestão de Pessoas. RH.

Abstract: The aim of this research is to investigate the practices adopted in people management carried out by companies in the Commerce sector in the municipality of Tangará da Serra-MT. We seek to show a comparison between what has been presented in the current literature of the processes inherent to People Management (PM) and what has been practiced by the companies surveyed. To achieve the objectives, a priori we carried out a literature review and subsequently a field research with the application of a questionnaire to those responsible for the area of Human Resources (HR) of 35 companies. It was possible to identify through quantitative analysis, that the companies' PM department still behave very prematurely, considering it as a strategic resource, and they are limited to the traditional activities of the payroll area, and that, even though there is a need indicated according to PM's specialized literature, to play the role of partner in strategic planning, this has not been the current practice in the companies studied.

Keywords: Practices. People Management Department. HR.

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: audytga@gmail.com

² Orientadora Prof.^a M^a Adm^a Débora Borges dos Santos, Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. Mestra em Economia pela UFMT. E-mail: debora.santos@tga.ifmt.edu.br.

1. Introdução

Através dos estudos em Gestão de Pessoas (GP), é possível verificar uma infinidade de processos gerenciais no que tange a esse departamento dentro das organizações. A visão monocromática voltada apenas para cálculos de folha de pagamento, admissão e demissão foi potencialmente redefinida e ampliada com os estudos contemporâneos da gestão. Desse modo, percebe-se que os processos inerentes à GP de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoas são práticas vivenciadas rotineiramente pelas empresas e que por muitas vezes são negligenciadas e parcialmente divulgadas.

No sentido de importância, conhecer as organizações modernas é o mesmo que compreender seus processos evolutivos e fazer um parâmetro da humanidade e a sua relação com o trabalho. De maneira previsível, a evolução tecnológica chega para todos e para as organizações não tem sido diferente. Com um prognóstico nada favorável em termos temporais, a competitividade faz tudo quase ser volátil, porém contribui para incansável força de evolução que traz muitos benefícios à humanidade, assim, manter-se no mercado é um desafio constante diante de tantas pressões e oscilações financeiras. Para isso, é preciso se reinventar a todo momento, discutir possíveis estratégias e colocar em prática as metodologias que dão resultado.

Nessa perspectiva, a Gestão de Pessoas vem ao encontro com as organizações modernas, na medida em que as auxilia diretamente na busca por resultados financeiros e na produtividade dos trabalhadores. Diante da competitividade do mercado, das tecnologias e do papel estratégico que o setor da Administração de Recursos Humanos (ARH) pode exercer em uma organização na busca por resultados, o setor de comércio no município de Tangará da Serra, foco da pesquisa, mostra grande relevância pelo número de postos de trabalho e pela participação na economia local.

Através dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), no último censo de 2010, a cidade de Tangará da Serra possuía 83.431 munícipes. Em 2019 a população estimada foi de 103.750, um aumento de aproximadamente 24,35%. O PIB tangaraense também vem evoluindo e sua

participação na economia do estado ganha destaque a cada ano. Em 2018, o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED, 2020) registrou 11.252 admissões e o comércio foi o setor que mais admitiu, com 4.229. Sendo assim, perante a esses números, é fundamental investigar de que maneira as empresas do comércio em Tangará da Serra gerenciam os processos voltados à GP nas tarefas que abrangem recrutar, selecionar, treinar e desenvolver potencialmente essas pessoas.

2. Teoria das Relações Humanas: A Experiência de Hawthorne

Para que o capital humano fosse valorizado nas organizações e não visto como um apêndice de uma máquina³, foram várias discussões e estudos realizados até então. Com a abordagem humanística, a teoria administrativa passou por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na tarefa (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham nas organizações ou que participam dela. Isso ocorre a partir da década de 1930, devido ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a psicologia e, em particular, a psicologia do trabalho⁴ (CHIAVENATO, 2014).

A construção do que se conhece como Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) modificou a maneira de enxergar o trabalhador dentro das organizações. Os experimentos realizados em Hawthorne em 1924, na cidade de Chicago – EUA por um grupo de pesquisadores, com Elton Mayo, contribuíram fortemente para esse movimento. A pesquisa tinha como objetivo identificar quais fatores presentes no espaço físico e social dos trabalhadores em uma organização seriam capazes de influenciar o desempenho e satisfação com a tarefa realizada (CHIAVENATO, 2014).

³ A administração científica definia o trabalhador como um mero instrumento de produção. Ele era reduzido a uma ferramenta ou máquina dentro da grande engrenagem produtiva". (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

⁴ Psicologia do trabalho constitui, hoje, um campo de aplicação de conhecimentos oriundos da ciência psicológica a questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho (GOULART e SAMPAIO, 1998).

Iniciaram o estudo com a prerrogativa de que para melhorar a produção, o ideal seria encontrar a medida apropriada de luminosidade, temperatura, ventilação dentre outros fatores que poderiam estimular os empregados por meio de remuneração. Assim, formaram-se dois grupos, um que seriam melhoradas as condições de trabalho e o outro, um grupo de controle, para o qual essas condições seriam mantidas inalteradas (LACOMBE, 2011). Descobriu-se no decorrer do estudo que o nível de produção é estabelecido pela capacidade social do empregado e não o fisiológico. O apoio do indivíduo vem da interação do grupo que acabava definindo o comportamento e outros aspectos importantes à produção, ou seja, os componentes emocionais mereciam atenção (CHIAVENATO, 2014).

Através desses dados, Mayo consegue perceber que a relação de trabalho, produtividade e desempenho dos trabalhadores no ambiente industrial havia sido ressignificado, não desconsiderando a evolução conquistada pelos estudos de Taylor, trazendo frustrações às necessidades mais básicas do indivíduo. É dentro da organização que surgem as oportunidades de fortalecer as relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2014). Assim, nascia algumas percepções delineando a escola de Relações Humanas, conceitos sobre liderança, grupo social, motivação, entre outros, identificando que o nível de produção é resultante da integração social do trabalhador, que não age isoladamente, mas com os grupos concedendo ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

2. Gestão de Pessoas

Segundo Montana e Charnov (2006), gerir é tentar alcançar os objetivos da organização e de seus membros por meio do trabalho de outras pessoas. Maximiano (2004) expõe que administrar é apontar os recursos de maneira que os objetivos sejam atingidos. Portanto, é possível analisar que o conceito de gerir e o de administrar se completam mutuamente. Dessa forma, é necessário cuidado, dedicação, capacidade e conhecimento do gestor em relação a todos

os seus recursos, sejam eles materiais e/ou humanos, buscando sempre a melhor maneira de integração e trabalho em equipe para alcançar os objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2004).

Para Chiavenato (2014), a área de GP possui interesse em proporcionar competitividade e desenvolver competências dentro das organizações. Suas práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas quando bem aplicadas, se tornam parte de estratégias organizacionais no alcance dos objetivos.

Nessa perspectiva, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) passou por várias fases distintas no mundo e também no Brasil, no total foram cinco, designadas de contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica (MARRAS, 2016). Todas de alguma maneira colaboraram para a existência do que hoje se conhece como departamento de RH.

Segundo o autor, a fase contábil foi a precursora e caracteriza-se pela preocupação com os custos. A Seção de Pessoal cuidava dos registros e das anotações dos empregados, a fim de manter os cadastros em dia, com enfoque bastante burocrático.

A segunda fase, denomina-se legal, é o momento onde aparece a figura do chefe de pessoal. Uma característica interessante nesta fase é que o poder centrado nas chefias da produção sobre os empregados passou a ser dividida com o chefe de pessoal que na maioria das vezes era o próprio contador, que dominava as regras jurídicas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), no contexto brasileiro.

A terceira fase, conhecida como tecnicista, baseia-se na implantação do modelo americano de gestão de pessoas e elevou o RH ao *status* orgânico de gerência, o que representou um grande avanço para os trabalhadores e a organização. O setor passou a aplicar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, higiene e segurança no trabalho, cargos e salários, benefícios e outros.

A quarta fase ficou conhecida como a administrativa ou sindicalista, e foi marcada por uma verdadeira revolução na relação entre capital e trabalho. Aqui o gerente da seção de pessoas que até então, era chamado de gerente de relações industriais, passa a se chamar gerente de recursos humanos.

A última fase até aqui é conhecida como estratégica, pois, foi nesse momento, nos anos 90 que o planejamento estratégico setorial se juntou ao planejamento estratégico central da organização. A função do Gestor de RH ainda em terceiro escalão evoluiu da posição tática e passa a ser reconhecido como diretoria, atuando em nível estratégico nas organizações (MARRAS, 2016). Essa área já foi denominada de Seção de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos e, nos dias de hoje notam-se novas mudanças na visão administrativa chamados recursos humanos, cuja espaço funcional passou a se denominar de Gestão de Pessoas, provavelmente com consequências não apenas de ordem real do sentido da palavra mas, um resgate dos valores individuais, através do uso mais intenso dos conhecimentos advindos da perspectiva humanista.

4. Metodologia

Para Creswell (2010) este trabalho se caracteriza pelo método quantitativo, por meio do levantamento de dados onde se apresentou definição numérica de tendência, atitudes ou opiniões de uma população, examinando-se uma amostra dessa população. Em um primeiro momento foi realizado a construção do referencial teórico, que consistiu em buscar através da pesquisa bibliográfica definições sobre a evolução da GP nas organizações e suas práticas voltadas para o gerenciamento de pessoas. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente de livros e artigos científicos.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de questionário com 22 perguntas, endereçadas aos gestores do departamento de RH e construído de maneira a comparar a teoria sobre GP em relação à realidade encontrada, observando-se as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas no departamento. O questionário foi enviado por e-mail a 130 empresas do setor de comércio do município de Tangará da Serra – MT, sendo essas de diversos segmentos produtivos e números de funcionários, buscando um resultado imparcial e diversificado. Foram respondidos 35 questionários, posteriormente tabulados e interpretados,

e por questão de confidencialidade mantêm-se ocultos os nomes das empresas e participantes.

4. Resultados e Discussão

Para o desenvolvimento deste estudo, foram analisadas as práticas do departamento de GP de 35 empresas situadas no comércio do município de Tangará da Serra- MT, cujos dados relativos à identificação do perfil das empresas participantes podem ser divididos de acordo com o enquadramento empresarial. A amostra se dividiu conforme tabela 01:

Tabela 01 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte (n = 35)

Enquadramento empresarial	Nº de Colaboradores no Setor de Comércio ou Serviços	Faturamento Bruto Anual	Nº de Empresas
Microempreendedor Individual (MEI)	Até 1	Até R\$ 60.000,00 mil	3
Microempresa (ME)	Até 09	Menor ou igual a R\$ 360 mil	14
Empresa de pequeno porte (EPP)	10 a 49	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	14
Empresas Médio Porte	50 a 99	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	1
Empresa de Grande porte	100 ou mais	Maior que R\$ 300 milhões	3

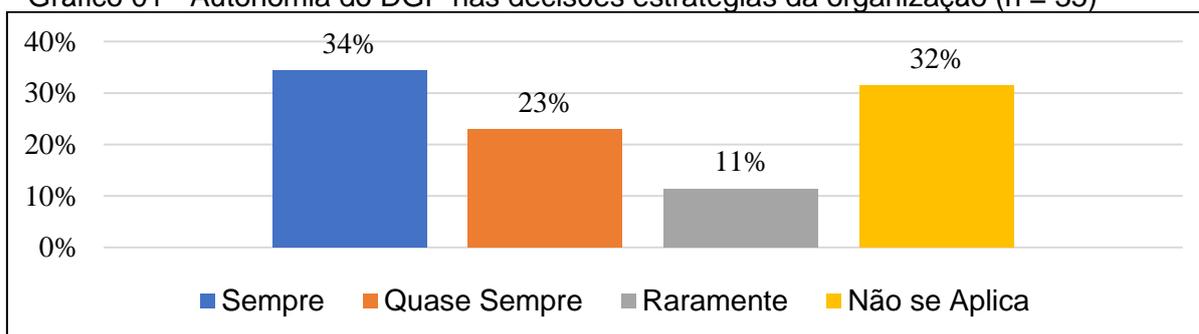
Fonte: Elaborada pela autora com base em dados do BNDS (2020)

Percebe-se um comércio com a maior representatividade de empresas pequenas e médias. Das 35 empresas pesquisadas, 14 estão no enquadramento empresarial de Microempresa e outras 14 no enquadramento Empresa de Pequeno Porte. Dessa maneira, o setor de comércio do município possui empresas com representatividade significativa na economia e apresentam resultado positivo na geração de empregos formais.

Segundo Chiavenato (2005) o capital humano é percebido como um recurso altamente eficaz no uso das estratégias organizacionais, sendo visto como parceiros de grande valor. Ao questionar os gestores sobre a existência estrutural do departamento de GP dentro da empresa, 60% dos entrevistados declararam que sim e 40% responderam que não o tem devidamente estruturado e atuante. Gerir essas pessoas é fundamental, tanto para o público

interno como para o público externo à organização, que visa identificar o alinhamento das ações da área à estratégia do negócio. Ao levar em consideração as decisões estratégicas relacionadas à administração de pessoas na organização, perguntou-se a respeito do poder de autonomia que o departamento detém diante da administração geral da empresa e as respostas foram conforme o gráfico 01.

Gráfico 01 - Autonomia do DGP nas decisões estratégicas da organização (n = 35)⁵



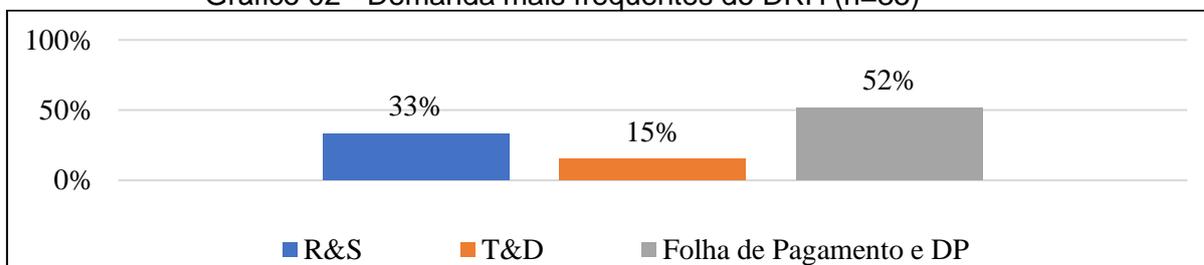
Fonte: Elaboração própria (2020)

O gráfico 01 demonstra que 34% declararam ter poder de autonomia, isso sugere que o departamento de GP dessas empresas esteja integrado em um sistema no qual as estratégias da organização são capazes de influenciar e ser influenciadas pelos processos de Recursos Humanos. Assim, 23% das empresas responderam que quase sempre exercem essa autonomia e 11% raramente. Um número bastante expressivo é o que não se aplica, foram 32% das empresas entrevistadas. Isso aponta para organizações que não estão dando autonomia para processos que cabem ao departamento de GP e também as estratégias da organização. Apesar de ser evidente que o investimento no fator humano é condição fundamental para garantir suporte de qualquer negócio, muitas ainda mantêm suas áreas de Recursos Humanos apenas para registrar e operacionalizar a rotina administrativa, deixando de lado outros processos importantes e decisivos.

Em seguida, questionou-se a respeito dos processos que as empresas tem maior demanda em sua rotina diária. Veja no gráfico 02.

⁵ A questão foi respondida por 34 empresas.

Gráfico 02 - Demanda mais frequentes do DRH (n=35)⁶



Fonte: Elaboração própria (2020)

A folha de pagamento e atividades de Departamento Pessoal (DP) foi a atividade declarada por 52% das empresas como a maior demanda em sua rotina. Essa atividade faz parte do departamento pessoal, que cuida dos processos de admissão e demissão, das marcações de ponto, gerenciamento de férias, assessoria trabalhista, atestados dentre outros, que são importantes para o gerenciamento burocrático relacionados aos trabalhadores, sendo considerado uma área distinta e complementar à gestão de pessoas.

O processo de recrutamento e seleção faz parte dos assuntos das relações humanas e pode ser considerado vantajoso pois, esse subsistema de RH tem a função de atrair e escolher as pessoas mais apropriadas para trabalhar em determinadas vagas de uma organização. Foram 33% das empresas que responderam ser essa, a atividade a mais requisitada. Este é o primeiro grande processo da área de RH e não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Para Chiavenato (2005), o desafio principal do recrutamento e seleção é agregar valor à organização e às pessoas e deve proporcionar resultados para ambas as partes. E a avaliação constante desse subsistema é importante para aferir se está realmente cumprindo a sua função de sucesso organizacional.

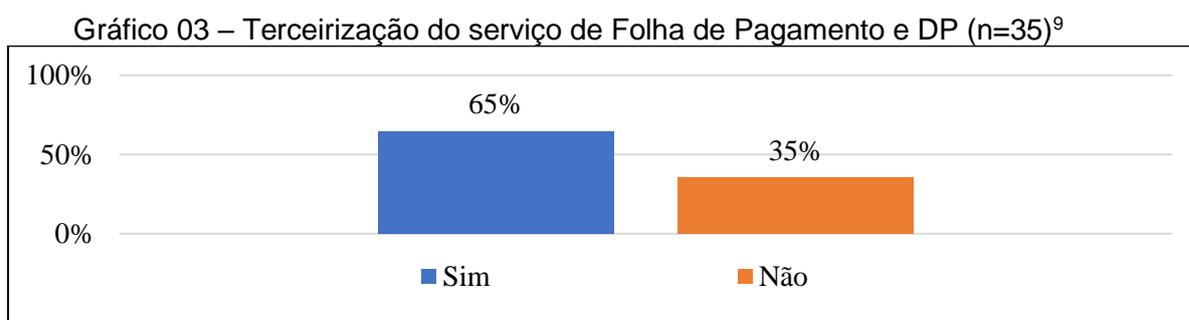
Ao considerar um dos objetivos dessa pesquisa, o T&D⁷ ficaram em terceiro lugar com 15% das empresas tendo essa atividade como sua maior

⁶ A questão foi respondida por 33 empresas.

⁷ Treinamento & Desenvolvimento

demanda. Esse é um quesito dentro da GP que faz total diferença na vida das pessoas e na organização. Para Chiavenato (2005), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas, mas para se tornarem mais eficientes naquilo que fazem. Os processos de desenvolvimento envolvem três esferas: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.

Tendo em conta a perspectiva da maior demanda pela folha de pagamento e atividades do DP, isso se refletiu na terceirização do serviço. As empresas foram questionadas dentro das três perspectivas (Folha de pagamento e DP, R&S⁸ e T&D), se contavam com apoio de empresas terceirizadas (assessoria contábil, consultorias, agências de emprego, SINE) para execução dos mesmos. Foi possível identificar que 65% das empresas terceirizam o serviço de folha de pagamento e DP. Isso nos revela que além de ser a maior demanda, ela também é atividade com maior reflexo na terceirização, e 35% das empresas responderam que não terceirizam o serviço, dando a informação de que o serviço seja realizado dentro da própria organização, conforme gráfico 03.



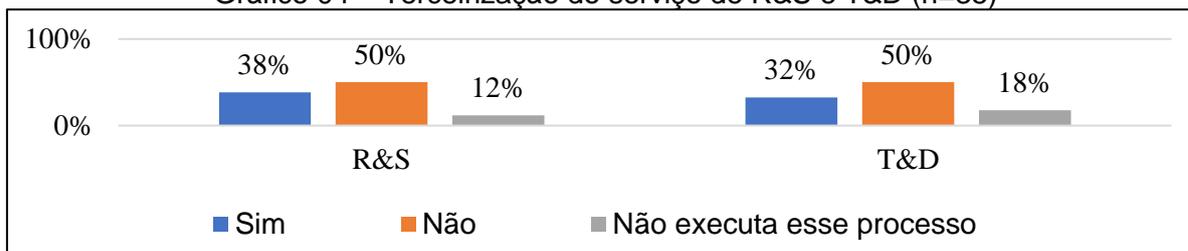
Fonte: Elaboração própria (2020)

Sob o mesmo foco, obtiveram-se respostas quanto à terceirização do serviço de R&S e também de T&D, de acordo com o gráfico 04.

⁸Recrutamento & Seleção

⁹ A questão foi respondida por 34 empresas.

Gráfico 04 – Terceirização do serviço de R&S e T&D (n=35)¹⁰



Fonte: Elaboração própria (2020)

Uma das opções para empresas que não possuem departamento de RH é a terceirização de alguns serviços. Muitas têm utilizado empresas de consultorias especializadas em R&S e T&D, na perspectiva de promover melhorias e avanços no setor de contratações e também no desenvolvimento de seus funcionários. Nos últimos anos essa vem se tornando uma prática cada vez mais constante nas organizações.

Para Lacombe (2011), uma característica do processo de recrutamento é a conveniência de efetuá-lo em uma unidade central, contando com as vantagens que podem ser atribuídas à especialização de pessoas que executam o serviço, assegurando, em princípio, a eficiência. O processo de seleção abrange o conjunto de práticas utilizados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser mais adequado. Muitas organizações buscam parcerias com empresas terceirizadas ao considerar as perspectivas de benefícios adquiridos a longo prazo. Os processos de R&S e T&D ficaram como segundo plano na demanda e também no serviço terceirizado. No processo de R&S, 38% responderam que terceirizam o serviço (assessoria contábil, consultorias, agências de emprego, SINE), 50% não e 12% não executam o processo. No T&D, 32% responderam positivamente, 50% que não terceirizam e 18% responderam que não executam o processo. Isso mostra o quanto a gestão de pessoas e essas práticas estão negligenciadas ou muito pouco utilizadas.

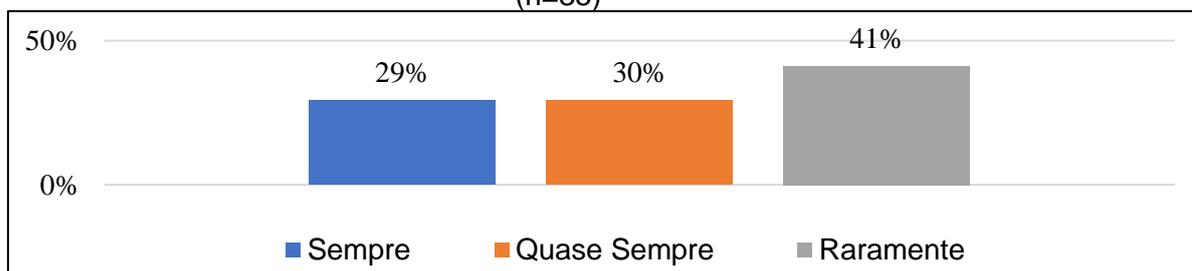
Para se exigir o melhor potencial do funcionário, a empresa tem que proporcionar contrapartidas, deve haver compromisso com a aprendizagem e a evolução do conhecimento dentro da organização. Essas etapas são cruciais para o aprimoramento pessoal e a conquista de melhoria de vidas das pessoas.

¹⁰ A questão foi respondida por 34 empresas.

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir, sendo os recursos humanos o mais importante e sua capacitação é indispensável para que o trabalho seja executado com eficiência (LACOMBE, 2011). Manter os profissionais qualificados também é a sinalização de que as pessoas são importantes para organização. Para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais, são inúmeros projetos de desenvolvimento executados dentro das organizações.

Em seguida, também foi questionado se havia algum projeto para o desenvolvimento dos trabalhadores e 73% responderam negativamente e apenas 27% disseram que sim. Isso reafirma os dados anteriores quanto à aplicação dessas práticas nas empresas. Quanto à frequência em investimentos no treinamento profissional dos colaboradores, seguem dados do gráfico 05.

Gráfico 05 - Frequência de investimentos no treinamento dos colaboradores
(n=35)¹¹



Fonte: Elaboração própria (2020)

Ao investir em treinamento, a organização constrói um processo de aprendizagem, criando um elo entre os funcionários que recebem as informações e o alinhamento dos propósitos da empresa, uma busca constante de ambas as partes no alcance de objetivos traçados em conjunto. Sobre a frequência dos investimentos em treinamento da equipe, 29% afirmaram que realizam sempre, outros 30% declararam que quase sempre e 41% raramente. Observa-se que a maior parte das empresas não utiliza os recursos estratégicos do departamento de GP no T&D de pessoal, sendo pouco atuante e muito pouco explorado nas empresas segundo os dados informados.

¹¹ A questão foi respondida por 34 empresas.

Quando surgem vagas e oportunidades de emprego, buscou-se avaliar as maneiras mais utilizadas dentro das possibilidades, como as empresas entrevistadas realizam essa prática. Foram algumas maneiras de divulgação disponibilizadas no questionário, conforme gráfico 06.

Gráfico 06 – Meios de divulgação das vagas/oportunidades na empresa (n=35)¹²



Fonte: Elaboração própria (2020)

Conforme exposto no gráfico 06, o uso da tecnologia a favor da GP tem sido cada vez mais comum e mais utilizada como meio de divulgação de vagas nas organizações. A agilidade e a praticidade desse mecanismo de busca é um aliado do mercado de trabalho. Com um número expressivo de usuários de mídias sociais, as pesquisas sobre carreira e as competências específicas de um candidato se tornam uma tarefa cada mais possível para o gestor. O fator de acessibilidade proporcionado pelos dispositivos móveis (celulares, *tablets*), que permitem aos usuários estar constantemente conectados à rede de computadores, as publicações impressas perderam, em parte, a sua eficácia, na medida em que o uso de anúncios em revistas e jornais não foi mencionado por nenhuma das empresas entrevistadas.

Outra ferramenta que se tem pouco uso são as indicações advindas das universidades, foram apenas 02 das entrevistadas que afirmaram utilizar esse meio. Banco de Talentos também não tem sido muito utilizada, com 04 respostas apenas. O meio mais frequente foram o banco de dados contendo currículos de candidatos, com 20 respostas. Junto a esse indicador tivemos o uso de *sites* e redes sociais (Facebook, Whatsapp, LinkedIn, Vagas) na divulgação de suas vagas, também com 20 empresas, uma maneira direta de

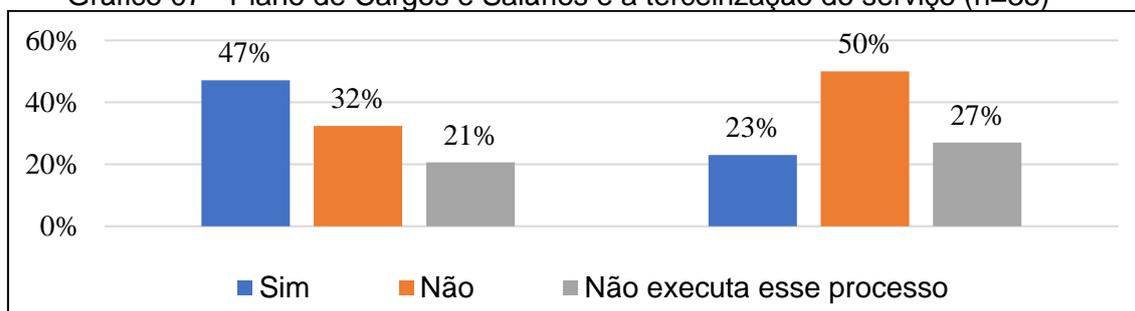
¹² A questão foi respondida por 34 empresas.

relação entre empregador e candidato. As Agências de Emprego também são bastante procuradas, com 19 respostas.

Em primeiro lugar, a indicação de profissionais para vagas de emprego é uma das formas mais praticadas no mercado de trabalho. Essa prática foi indicada por 25 empresas na pesquisa como fonte de divulgação. A indicação não é algo fácil de se fazer pois, cabe ao gestor que indica ter certeza das habilidades do profissional e deve ser totalmente imparcial, independentemente do grau de parentesco ou amizade. É muito comum empresas com RH estruturado buscar maior assertividade de contratação através de indicações de outras organizações, mas também pode-se afirmar que nesse processo por se tratar de empresas que na sua maioria declararam não ter o RH estruturado, essa atuação pode estar relacionada, na maioria das vezes, às redes de relacionamento, onde os laços de confiança têm um papel importante.

Algo extremamente relevante dentro das práticas de gerir um departamento de GP tem sido o plano de cargos e salários (C&S). Lacombe (2011) descreve que é preciso ter a descrição de cargo para se administrar salários. Essa análise possibilita às organizações controlar o fluxo de empregados e funções existentes nos setores e também a melhor administrar seus custos. Ao serem questionados se possuem plano de C&S e se na elaboração do plano utilizam o serviço terceirizado, as respostas foram como mostra o gráfico 07.

Gráfico 07 - Plano de Cargos e Salários e a terceirização do serviço (n=35)¹³



Fonte: Elaboração própria (2020)

Este gráfico mostra o uso dessa prática no departamento de RH. Nota-se que o número de empresas que afirmam ter plano de C&S, foram 47%.

¹³ A questão foi respondida por 34 empresas.

Comparado à terceirização do serviço, apenas 23% fazem o uso de consultorias na sua elaboração. 32% das empresas responderam não ter o plano de C&S e 50% declararam que não terceirizam. Se somados à não-execução do processo, com 21% e 27%, o gráfico demonstra pouco uso dessa atividade no departamento de RH.

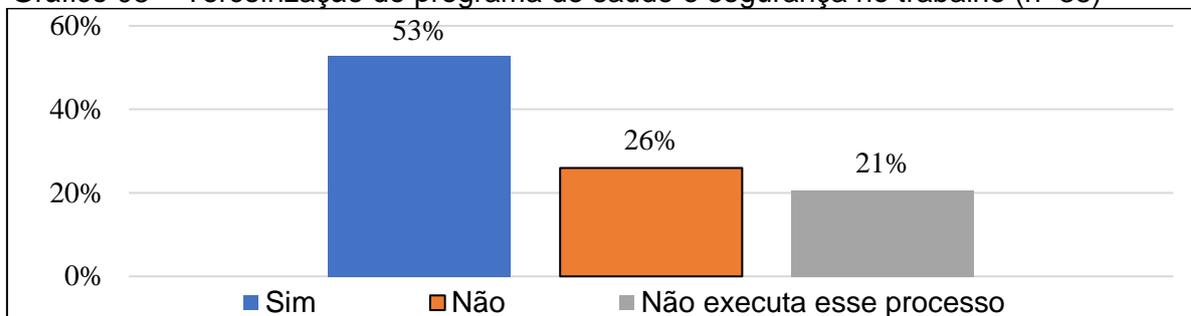
Outra atividade que colabora no processo construtivo de gestão e melhoria contínua de uma organização é segurança no trabalho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Manter a segurança dos colaboradores é uma questão extremamente relevante para as empresas. Os programas de Saúde e Segurança do Trabalho podem ajudar no aumento da motivação da equipe, na diminuição do número de acidentes e, inclusive, nos resultados econômicos, potencializando de forma positiva, tanto a vida profissional quanto a saúde e o bem-estar fora da empresa. São projetos compostos por várias normas e procedimentos que asseguram a proteção da saúde física e mental dos profissionais na organização, propondo resguardar suas vidas no ambiente de trabalho (CARVALHO, NASCIMENTO e SERAFIM, 2012). Entre suas finalidades estão: eliminar as causas de doenças, prevenir o agravamento de doenças e lesões, controle do ambiente de trabalho, proporcionar condições físicas de trabalho entre outras.

Para Chiavenato (2014), a gestão de RH utiliza esse meio como prevenção de acidentes na empresa, sendo extremamente decisivo no processo de produção. Ao perguntar se existia projeto de qualidade de vida no trabalho (QVT)¹⁴, apenas 24% das empresas responderam de forma positiva e 76% responderam que não. O principal objetivo dos processos de segurança do trabalho, como o próprio nome já diz, é proteger o colaborador durante a realização das suas atividades no trabalho, sendo assim, não ter essa atividade na empresa é um fator de risco para saúde das pessoas que são imprescindíveis para a organização.

¹⁴ Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa (FRANCO, 2003).

No gráfico 08, temos respostas quanto a terceirização do programa de saúde e segurança no trabalho.

Gráfico 08 – Terceirização do programa de saúde e segurança no trabalho (n=35)¹⁵



Fonte: Elaboração própria (2020)

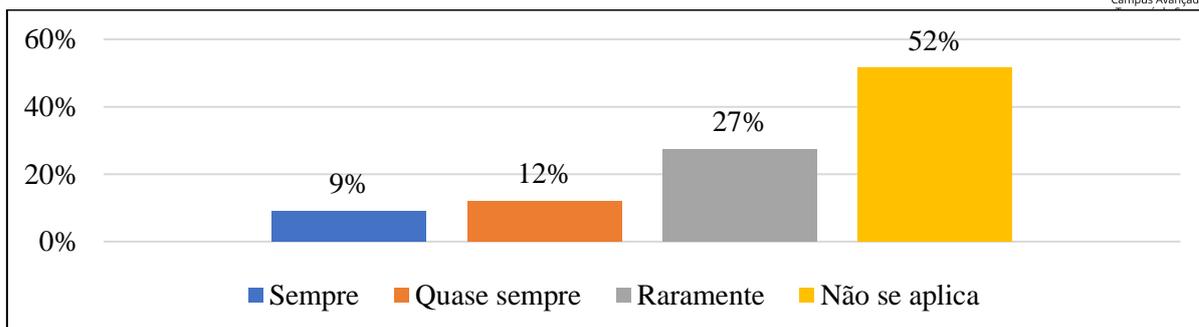
Observa-se pelo gráfico 08 que 53% das empresas terceirizam o serviço de programa de segurança e saúde no trabalho. Essa transferência de serviço é muito comum nas organizações, pois, a elaboração desse projeto exige a participação de várias pessoas como médico, engenheiro de segurança do trabalho, como também dos profissionais da empresa. Das empresas entrevistadas, 26% apontaram que não terceirizam e 21% não executam de nenhuma forma o projeto de QVT.

Outro fator avaliado na investigação foi se as empresas realizam pesquisa de clima organizacional. Lacombe (2011) relata que a satisfação do pessoal é reflexo do ambiente organizacional, está vinculada à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho entre outros fatores. Abaixo o gráfico 09 mostra a frequência que as empresas costumam aplicar pesquisa de clima organizacional.

Gráfico 09 – Aplicação de pesquisa de clima organizacional (n=35)¹⁶

¹⁵ A questão foi respondida por 34 empresas.

¹⁶ A questão foi respondida por 34 empresas.



Fonte: Elaboração própria (2020)

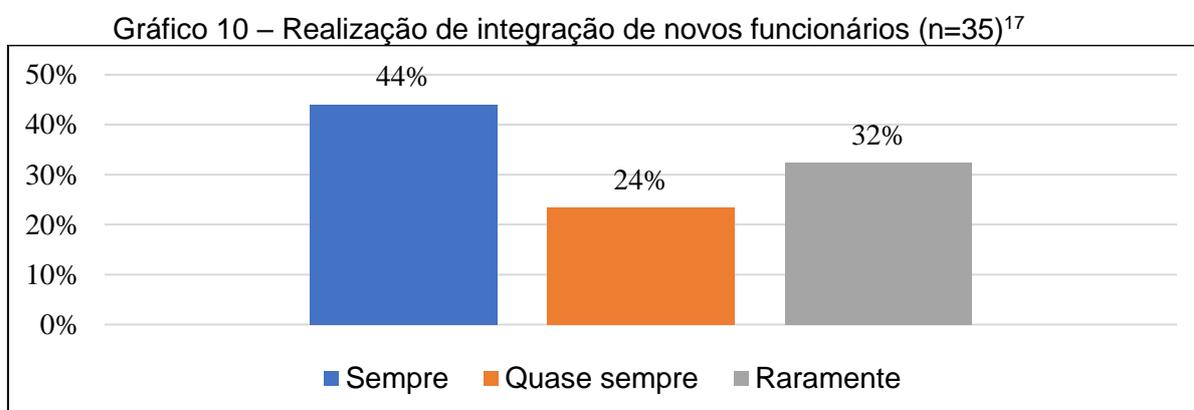
A taxa das empresas que sempre realizam a pesquisa de clima organizacional é de apenas 9%, um número muito baixo se comparado as empresas que não tem o hábito de aplicá-la em sua rotina. Nessa perspectiva, 12% responderam que quase sempre a aplica, raramente ficou com cerca de 27%, e um número expressivo é a das empresas que não aplicam, com um total de 53% das respostas. Administrar o clima se tornou uma atividade estratégica muito frequente nas organizações, principalmente quando se fala em gestão da qualidade. Junto a outros fatores de mensuração, é uma aliada para a gestão participativa, onde os gestores ouvem o que seus colaboradores têm a dizer quanto às suas preocupações pessoais e também profissionais.

Nesse sentido, ela pode interferir diretamente na produtividade e competitividade da organização no mercado de negócios. Ao ouvir os colaboradores, as organizações podem identificar possíveis causas que interferem no ambiente organizacional. O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa, está vinculado à motivação, lealdade e à identificação com a empresa (LACOMBE, 2011).

Cabe ressaltar que se o clima organizacional for bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilham conhecimentos, confiam nos chefes e nos colegas de trabalho, são inovadores e agem com um sentimento forte de “pertença”. E se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manterem no emprego, sendo assim identificou-se que essa é uma atividade distante da realidade das empresas entrevistadas, pois percebe-se que a maioria não ouve seus colaboradores. Quanto à terceirização desse serviço, 9% das empresas contratam consultorias para realizar a pesquisa de clima

organizacional, 53% não e 38% não executam o processo, reafirmando o diagnóstico anterior.

Um projeto interessante que o DRH pode realizar para melhorar o clima organizacional é o de integração de novos funcionários da organização. O engajamento dessa ação tem o enfoque na sua adaptação ao ambiente do trabalho e também reforçar em conjunto com os veteranos a importância de se trabalhar em equipe, conhecer a cultura organizacional e favorecendo assim o clima organizacional. Assim, quanto à sua aplicação, seguem os dados do gráfico 10.

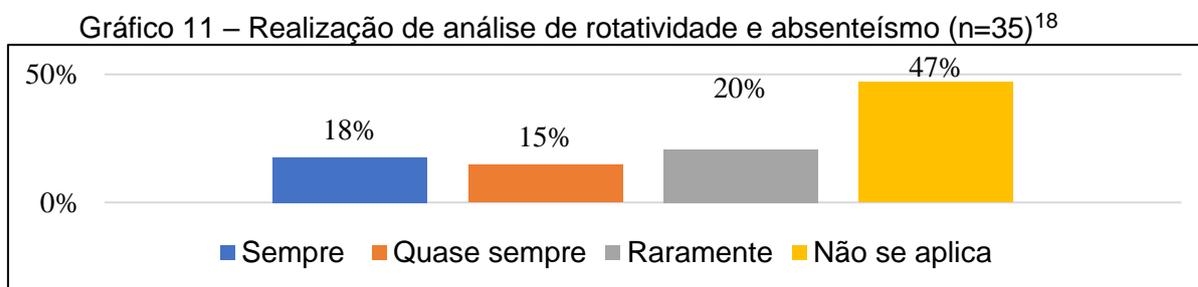


Fonte: Elaboração própria (2020)

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2004). Nesse momento, o DRH tem a oportunidade de integrar o novo colaborador, orientando e dando direcionamento de onde a empresa quer chegar, mostrando assim sua identidade e orientando o comportamento que se deseja. Perguntados sobre a compreensão da cultura organizacional, a qual se torna essencial para as organizações que querem permanecer ativas no mercado, e se atribuíam essa prática na empresa, 71% responderam afirmativamente e 29% disseram que não.

¹⁷ A questão foi respondida por 34 empresas.

Outro aspecto questionado na pesquisa foi a análise de outros indicadores extremamente importantes para a organização, a rotatividade e o absenteísmo. No gráfico 11 temos os seguintes dados.



Fonte: Elaboração própria (2020)

A rotatividade de pessoal¹⁹ e o absenteísmo²⁰ trazem diversos custos para as organizações, dentre eles, pode-se salientar os gastos com recrutamento, admissão, treinamentos, custos com demissões, produtividade da organização, perda da qualidade do serviço entre outros. Ao questionar as empresas se realizavam análise de rotatividade de pessoal e absenteísmo, 18% responderam que sim, 15% disseram que quase sempre realizam a análise, 20% informaram que raramente realizam e 47% disseram que não se aplica.

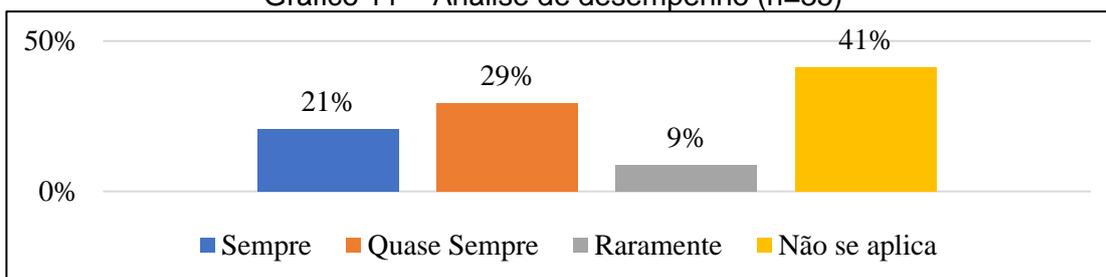
Outro ponto que está relacionado com o comportamento organizacional é a avaliação do desempenho dos colaboradores. Perguntados a respeito da frequência que a realizam, a pesquisa mostrou se tratar de outro índice com pouca exploração nas empresas. No gráfico 11 podemos visualizar que 21% aplicam a análise de desempenho, 29% quase sempre, raramente com 9% e as que não se aplicam foram 41% dos entrevistados.

¹⁸ A questão foi respondida por 34 empresas.

¹⁹ A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros funcionários para substituí-los no trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

²⁰ Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

Gráfico 11 – Análise de desempenho (n=35)²¹



Fonte: Elaboração própria (2020)

Para Chiavenato (2004), a análise de desempenho tem o intuito de comunicar aos funcionários como eles estão se saindo no seu trabalho. Ela permite visualizar quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas habilidades, nas atitudes e conhecimentos. Para a organização, permite saber como as pessoas desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência ou qualidade de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. É uma forma de medir comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.

Conforme foi demonstrado, os processos e atividades propostas para o desempenho efetivo do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), dentro das inúmeras atividades que podem ser realizados ao recrutar, selecionar, treinar e desenvolver pessoas, questionou-se se os participantes estavam satisfeitos com o trabalho que vinham desempenhando no departamento de RH da empresa, foram 82% das respostas declarando satisfação, e 18% insatisfação. Diante disso, observa-se que apesar da evolução da teoria proposta pelos autores citados, a estrutura e as práticas da área de GP das empresas pesquisadas não seguem, em todos os aspectos, a evolução apresentada pela teoria, e mesmo assim o índice de satisfação é altíssimo.

São inúmeras as atividades desempenhadas pelo DGP dentro das organizações. Por muito tempo foi dito que o desenvolvimento das empresas estava ligado ao capital, sendo indispensável para o sucesso empresarial. E com o tempo isso foi se mostrando diferente das possibilidades até então vistas e estudadas. Nessa perspectiva, as práticas dentro das organizações sofrem

²¹ A questão foi respondida por 34 empresas.

alterações diariamente, e na ARH também. Diante das atividades exercidas por esse setor na organização apresentadas aqui nesse estudo, questionou-se a respeito das melhorias, conforme gráfico 12, as empresas sugeriram:



Fonte: Elaboração própria (2020)

O Gráfico 12 sinaliza a necessidade de investir em treinamento, pois em uma análise comparativa dos dados da pesquisa, percebe-se que 24% fizeram essa declaração. Outros 18% acreditam que ter melhor desempenho no processo de recrutamento e seleção é a atividade que precisa ser melhor desenvolvida. Investimento em plano de cargos e salários como incentivo para as pessoas satisfazerem suas necessidades individuais teve 18% das respostas. A informatização do RH com uso de tecnologia foi escolhida por 9% das empresas e outros 9% optaram pela melhoria na qualidade de vida no trabalho (QVT), proporcionando aos trabalhadores bem estar e saúde. E om 24% das empresas, outros fatores necessitam de melhoria.

5. Considerações finais

O desenvolvimento deste estudo foi importante para a percepção da maneira como está sendo conduzido o Departamento de Gestão de Pessoas nas empresas do comércio de Tangará da Serra - MT e ter uma percepção de suas práticas diárias em relação ao cuidado com as pessoas dentro das organizações.

Através dos dados obtidos e também com o estudo realizado da teoria é possível observar que houve uma evolução nas práticas do Departamento de Gestão de Pessoas, mas percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas não conduz essa evolução integralmente em suas atividades apontadas. Ao considerar que as empresas entrevistadas possuem uma grande representatividade na geração de postos de trabalho e são parcialmente

responsáveis pela economia do município, é essencial que tenham um DGP atuante ou uma empresa que preste consultoria nos processos de R&S e T&D. Poucas empresas entrevistadas possuem a estrutura do departamento e a grande maioria se quer realiza os processos que contemplam ao departamento, expondo a fragilidade e pouco uso nas estratégias organizacionais.

Propõe-se que outros estudos sejam realizados e investiguem as atividades de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento com mensuração quantitativa e qualitativa, em sua individualidade. Outra sugestão é identificar o perfil do profissional que realiza essas práticas fazendo um paralelo com as vantagens e desvantagens de se ter um gestor qualificado dentro da organização.

6. Referências

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acesso em: 18 de jan. 2020.

CAGED. **Cadastro geral de empregados e desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego**. Base de dados on line. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php> Acesso em: 01 de mai. /2020.

CARVALHO, Antonio V. NASCIMENTO, Luiz P. SERAFIM, Ozilea C. G. **Administração de Recursos Humanos**. v.2 2. ed. São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9 ed. São Paulo: Editora Manoel Ltda, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**. O Essencial em teoria geral da administração. 2 ed. Editora Manole Ltda. São Paulo, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em primeiro lugar**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 2003.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/pesquisa/38/47001>> Acesso em: 12 de mar. 2020.

LACOMBE, Francisco J. M; **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração**. Da revolução urbana à revolução digital. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração** São Paulo: Pioneira, 2008.

A AVALIAÇÃO DE PROGRESSÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE COMPARADA DOS SETORES ADMINISTRATIVOS MUNICIPAIS.

Alline Silva dos Santos¹
Adilson Vagner de Oliveira²

Resumo: O objetivo deste trabalho foi analisar quais critérios são levados em consideração nos modelos de avaliação de desempenho e progressão de servidores administrativos das gestões municipais, e se esses critérios são, de alguma forma, incentivos ao desenvolvimento do servidor no que diz respeito à produtividade. Para esta pesquisa, foram realizados estudos bibliográficos referentes ao tema e análises documentais comparadas entre avaliações de desempenho de 10 prefeituras do estado de Mato Grosso. Os resultados apontam que a) o critério produtividade aparece em todos os modelos de avaliação b) a avaliação de desempenho deve servir como um incentivo para a produtividade no setor público; c) os modelos de avaliação não apresentam incentivos para a formação continuada dos servidores administrativos; d) a discricionariedade dos itens e pontuações locais de avaliação produzem um efeito negativo sobre os modelos documentais.

Palavras-chave: Progressão, Avaliação de Desempenho, Produtividade.

Abstract: The objective of this paper was to analyze which criteria are taken into account in the models for evaluating the performance and progression of administrative servants of municipal administrations, and whether these criteria are, in any way, incentives for the development of the server with regard to productivity. For this research, bibliographic studies referring to the theme and documentary analyzes were compared between performance evaluations of 10 city halls in the state of Mato Grosso. The results show that a) the productivity criterion appears in all evaluation models b) the performance evaluation should serve as an incentive for productivity in the public sector; c) the evaluation models do not present incentives for the continuous training of administrative employees; d) the discretion of items and local assessment scores produce a negative effect on documentary models.

Keywords: Progression, Performance Evaluation, Productivity

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: allinesilva2304@hotmail.com

² Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Ciência Política pela UFPE. E-mail: adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

1. Introdução

O foco deste estudo foi compreender, a partir do estudo comparado dos formulários de avaliação de desempenho de servidores administrativos do serviço público municipal de Mato Grosso, quais critérios são mais avaliados para a progressão funcional do servidor e de que forma esses critérios podem ser incentivos de produtividade ao servidor público.

Hoje, muito se debate sobre os critérios de avaliação de desempenho dos servidores públicos quanto à sua clareza e objetividade, e quais seriam seus principais objetivos dentro da avaliação de progressão, pois o serviço público é visto como um setor onde as atividades parecem ocorrer de maneira lenta, e os servidores são julgados como profissionais que executam suas tarefas com indisposição. Dessa forma as organizações públicas são cobradas a atuar de forma mais eficiente, a fim de atender às necessidades da sociedade, identificar ou dar respostas adequadas às situações indesejadas, para isso, geralmente, utilizam-se de ferramentas e conceitos gerenciais que são habitualmente utilizadas por organizações privadas, como o instrumento de avaliação de desempenho.

Existem 12 milhões de servidores públicos no Brasil, sendo que destes 6,5 milhões são funcionários dos municípios (ARANHA, 2019). Em termos de gestão desses funcionários, faltaria ao Brasil uma gestão nacional de recursos humanos que enfrentasse de maneira sistemática questões como selecionar adequadamente, capacitar e aperfeiçoar os servidores, organizar cargos e carreiras, e avaliar o desempenho dos servidores. Desse modo, serviços públicos como saúde, educação, segurança, saneamento são alvos diários de reclamações de grande parte da população, o que amplia a necessidade de melhoria da produtividade e qualidade dos serviços prestados.

2. A questão do desempenho e eficiência do serviço público

O serviço público é o campo de atuação do Estado, está baseado na teoria do bem-estar social onde o serviço público torna-se um dever para saciar as

necessidades básicas da população, o serviço público é a atividade profissional central dos servidores, onde passam a maior parte do tempo desempenhando atividades para a sociedade (BRASIL, 1990).

Aranha (2019) explica que em termos de prestação de serviço, os municípios são responsáveis por serviços complexos, seriam eles educação básica e saúde primária. Estes serviços requerem uma capacidade estatal mais elevada, que inclui qualificação mais capacitada, (apenas 28% dos funcionários comissionados possuem ensino superior completo em municípios de pequeno e médio porte) e com isso ocorre a rotatividade nos cargos municipais ou até mesmo a falta de servidores em determinados setores. As falhas encontradas na administração pública municipal podem ocorrer devido à ineficiência da gestão, no que diz respeito a isso, a eficiência é entendida como um corte de gastos, mas não só isso, também é uma busca pela melhoria e o bem-estar da população mediante aos recursos disponíveis.

Os servidores públicos, admitidos por meio de concurso, contam com um plano de carreira que permite a progressão funcional e promoção, além de corresponder a incrementos proporcionais na remuneração (BRASIL, 2005). Conforme Lei nº 8.112/1990, alguns critérios como assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são os deveres e qualificação para o desempenho profissional para promoção na carreira dos servidores (BRASIL, 1990, p.8).

O fator *assiduidade* mensura o comparecimento regular e permanente no local de trabalho, observando o horário e o cumprimento da carga horária, o fator *disciplina* tem como objetivo avaliar o comportamento, respeito à hierarquia e atendimento das normas legais e regulamentares. A *capacidade de iniciativa*, verifica a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas pela chefia e capacidade de tomar decisões em problemas surgidos no ambiente de trabalho, o fator *produtividade* verifica a quantidade e qualidade nos trabalhos realizados num intervalo de tempo razoável, por fim, o critério *responsabilidade* avalia o comprometimento do servidor com suas tarefas, e com as regras estabelecidas pela organização.

Na gestão pública, a avaliação de desempenho tem a finalidade de trazer melhorias para o resultado organizacional agregado e para isso depende de

informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de ação individual dos servidores e na sua relação com o grupo de trabalho. (REYNAUD e TODESCAT, 2017).

Um plano de carreira deve motivar o funcionário a sempre buscar novos conhecimentos para sua área profissional, isso traz para a empresa uma diminuição nos riscos, na rotatividade, mantém os funcionários mais motivados, aumento de produtividade, qualidade dos serviços prestados e ganhos financeiros (ALMEIDA, 2010). Dentro desse plano de carreira, temos os processos que avaliam os funcionários, que são as avaliações de desempenho e as avaliações de progressão, a partir desses conceitos abordaremos como avaliações poderiam funcionar como incentivos para a produtividade do profissional.

Em relação aos aspectos legais, no setor público, a avaliação de desempenho é exigida por lei, a fim de analisar o desenvolvimento do servidor através de contagem de pontos para promoção salarial (LOTTA, 2001). Através desse instrumento de planejamento e desenvolvimento da área, é possível medir os esforços de cada funcionário para melhorar o seu desempenho na posição em que ocupa e preparar-se para assumir maiores e mais complexas responsabilidades no futuro.

2.1 Serviço Público

Servidor público ou funcionário público é todo aquele empregado de uma administração estatal, pessoa que exerce legalmente uma função administrativa de âmbito federal, estadual ou municipal, de caráter público, é uma definição a todo aquele que mantém um vínculo empregatício com o Estado, e seu pagamento provém da arrecadação pública de impostos (BRASIL,1990). De modo geral, o servidor público é todo aquele que mantém vínculo empregatício com órgãos e entidades governamentais.

Os servidores públicos civis da União e autarquias federais são regidos pela Lei Federal 8.112, em consonância às outras legislações locais para estados e municípios que regulamentam o serviço público nessas esferas e descrevem requisitos básicos para se investir na carreira pública, a partir de um

concurso público realizado de acordo com o grau de necessidade de contratação.

O estado de Mato Grosso é regido pelo estatuto do servidor, Lei Complementar nº04 de 15 de outubro de 1990, onde denominam-se direitos e deveres a serem cumpridos pelos servidores, e em nível local, cada município estabelece a lei que institui o regime jurídico único dos servidores públicos municipais. Diante disso, é realizado o provimento de cargos, ou seja, o preenchimento do cargo público, a partir de nomeação, promoção, reversão, aproveitamento, reintegração e recondução (BRASIL, 1990). Cada uma destas formas de provimento tem um significado especial na administração pública e especificam a forma legal de acesso ao cargo público no Brasil, diante disso após concluir o estágio probatório o servidor passa a gozar do direito de estabilidade na função.

A estabilidade promovida ao conquistar a vaga do serviço público, sendo aprovado no concurso prestado, garante oportunidades de mais desenvolvimento da carreira e bons serviços, sem prejudicar suas condições básicas de sobrevivência (BRASIL,1990). De acordo com a Constituição de 1988, existem três esferas do serviço público, que se dividem em âmbitos Federais, Estaduais e Municipais, todos são regidos pelos princípios da Constituição, mas podem se organizar e adotar as leis e princípios que acharem mais propícias para si.

2.3 Avaliação de Desempenho

Nas organizações públicas, ocorre o processo de avaliação de desempenho que avalia o servidor em períodos regulares através das suas funções exercidas, a fim de proporcionar seu crescimento e desenvolvimento dentro da carreira. É uma apreciação sistemática de desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É através da avaliação de desempenho que podemos localizar problemas de supervisão de pessoas, integração do colaborador à instituição ou ao cargo que ocupa, do não

aproveitamento do servidor com potencial mais elevado que o exigido pelo cargo, de motivação (CHIAVENATO, 2014).

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho no serviço público é realizar levantamentos de informações da eficiência diante do serviço prestado pelo servidor, através dos resultados práticos dos anos anteriores permitindo que a avaliação subsequente possa beneficiar o órgão público de maneira singular (BRASIL, 2006).

A avaliação de desempenho de modo geral contribui na tomada de decisão quanto à progressão e à promoção de servidores, e também estimula o diálogo entre chefes e subordinados, possibilita a identificação de treinamentos e desenvolvimentos necessários e se o método de seleção está adequado para determinadas atividades (CHIAVENATO, 1998). Desse modo, a avaliação de desempenho se faz necessária para acompanhar o desenvolvimento do servidor, e através dela é possível rever as estratégias e métodos de trabalho, a fim de melhorar, assim, suas práticas.

2.4 Avaliação de Progressão

Dentro dos setores públicos, existe o sistema de planos de cargos e carreiras, que é o conjunto de regras e normas relacionados aos salários e promoções do colaborador dentro da organização (CHIAVENATO, 1998). Neste sistema, trabalha-se com o processo de avaliação de desempenho em que ocorre a avaliação do servidor, mediante ao desenvolvimento de suas tarefas, em consonância à avaliação de progressão que é a mudança de grau do servidor na carreira, ou seja, o servidor passa pelo processo de avaliação de desempenho, para assim conseguir progredir na carreira pública.

A avaliação de progressão é a passagem do servidor do grau em que se encontra para um grau subsequente, no mesmo nível da carreira a que pertence. Quando a mudança ocorrer dentro da mesma classe, denomina-se Progressão Horizontal e quando implicar mudança de classe, denomina-se Progressão Vertical. A progressão por capacitação é definida como uma mudança de nível de capacitação decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, ou seja, é um processo que tem o intuito de melhorar os conhecimentos, as habilidades, e atitudes dos servidores de modo geral,

implica na melhoria da capacidade de controlar suas próprias ações nas condições de trabalho que exerce (BRASIL, 2018).

Nessa perspectiva, o servidor ascende na carreira por dois motivos principais: experiência profissional e mérito por desempenho. Por isso acontece a avaliação de progressão, para auxiliar essas mudanças na carreira do servidor, dessa forma, o motiva sempre a desempenhar suas tarefas e responsabilidades da melhor maneira possível.

2.5 Produtividade

Diante dos desafios do serviço público de mensurar o desempenho dos servidores, a produtividade pode tornar-se um dos principais critérios, por isso, é importante compreender o termo em profundidade. Os conceitos de produtividade e eficiência estão diretamente ligados entre si, (mesmo tendo significados distintos para cada um). A produtividade pode ser definida como “a produção de uma unidade produtora por unidade de tempo, isto é, o resultado da produção de alguém por um determinado período de tempo. Quanto maior a eficiência, maior a produtividade” (CHIAVENATO, 2003, p. 58).

Wainer (2002, p.4) explica a importância da produtividade para a economia, diversas dificuldades seriam encontradas, principalmente na resistência dos servidores que já estão acostumados a realizar as mesmas funções há vários anos, e já estarem estabilizados, mas uma reestruturação profunda na gestão pública é extremamente aguardada e necessária para que exista uma melhoria na prestação do serviço. Essa reestruturação estaria relacionada às tecnologias, através da tecnologia haveria um aumento na qualidade dos serviços prestados, dessa forma, ocorreria o aumento da produtividade, pois com o uso dessa ferramenta é possível realizar os mesmos serviços, mas com custos menores.

Produtividade significa produzir bem, com qualidade no serviço, e ótimo rendimento, para assim atingir os resultados esperados. Produzir com eficiência significa produzir o máximo possível gastando o mínimo, ou seja, gastar o mínimo de recursos, mas aumentando a produção (CHIAVENATO, 2003). Desse modo, as avaliações de desempenho e avaliações de progressão foram desenvolvidas a fim de garantir de alguma forma que a prestação do serviço ao público seja realizada de forma correta, com o objetivo de melhorar, assim, a

satisfação do usuário para que se possa refletir então no serviço prestado pelo servidor.

2.6 Corporativismo

Diante do conceito de avaliação de desempenho que é o processo de avaliar o servidor pelo resultado do desempenho prestado, alguns elementos informais podem atuar de forma negativa nos procedimentos de avaliação e até mesmo sobre o comportamento dos servidores. Atualmente, ainda muito se discute sobre o corporativismo, dentro de algumas organizações, sejam elas públicas ou privadas, costuma-se usar o termo corporativismo para designar as práticas de grupos de interesse, dentro do serviço público essa categoria é organizada através dos sindicatos dos servidores públicos. Em termos históricos, a ideologia corporativista e as suas instituições foram bases comportamentais de regimes autoritários da Europa e alguns países sul-americanos na primeira metade do século XX, nesse sentido pode se dizer que a ideologia corporativa serviu para justificar os interesses forçados do estado diante da construção do conjunto de instituições (GARRIDO, 2016).

O corporativismo designa um sistema de representação de interesses, cujas instituições se organizam num número limitado de categorias funcionalmente distintas e hierarquizadas, compulsórias e não concorrenciais, às quais o Estado concede o monopólio da representação em contrapartida de colaboração no exercício do controle social e político (SCHMITTER, 1974). O fenômeno do corporativismo dentro do serviço público, de certa forma, pode interferir nas avaliações, ele permite o surgimento de regras de avaliação suaves e que atendam aos interesses dos servidores, mais do que a sociedade, e assim, talvez a produtividade seja avaliada de outras formas.

Com relação às avaliações, para que elas não aconteçam de forma parcial ou com inconsistências procedimentais, as avaliações podem ser feitas de setores para setores, para que interesses ou desacordos interpessoais possam não prejudicar o processo, com foco apenas no desenvolvimento do trabalho dentro da organização.

A Teoria Burocrática de Max Weber (2012) tem como base o pensamento racional para almejar a excelência, nela é possível entender que, normas, regras,

procedimentos e papéis não significam demora, mas, a busca pela eficiência das empresas, para isso é necessário ter processos, como forma de prever e sanar futuras irracionalidades e acidentes. Dentro desta teoria existem algumas características, uma delas é a impessoalidade, que são regras e procedimentos avaliados igualmente para todos, ou seja, todos são avaliados da mesma forma, não se deve fazer nenhuma consideração pessoal ou emocional pelo superior (WEBER, 2012).

O princípio da impessoalidade de Weber eliminaria qualquer privilégio ou risco de interferência pessoal nas avaliações, porém, o corporativismo age diretamente na criação das regras e dos modelos de avaliação de desempenho e progressão, o princípio tem também a função de impor condutas e garantir direitos ao trazer a possibilidade de transparência, eficiência, igualdade, objetividade e responsabilidade, o funcionário ideal cumpre sua tarefa com um espírito de formalidade impessoal. Do ponto de vista técnico, a experiência demonstraria em uma forma universal que a organização administrativa de tipo burocrático puro é capaz de proporcionar o mais alto grau de eficácia. Por isso, os setores são avaliados pela chefia imediata a partir do seu desempenho mediante a execução de suas tarefas.

3. Metodologia

Esta pesquisa tem o objetivo explicativo, quanto à metodologia, o trabalho foi realizado a partir de abordagens qualitativas de análise documental. A pesquisa qualitativa é de natureza interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (CRESWELL, 2007). Esta opção se justifica porque o método permite a leitura e a análise crítica de documentos e contextos, ao realizar comparações e um melhor entendimento do assunto.

Para Robert Yin (2016), a pesquisa qualitativa traz cinco características importantes: a) estudar o significado da vida das pessoas nas reais condições em que vivem e no seu cotidiano; b) representar as opiniões e perspectivas das pessoas c) abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; d) contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem

ajudar a explicar o comportamento social humano; e) esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

As condições contextuais influenciam muito as pessoas no ambiente em que vivem, sendo necessária uma análise do conjunto da pesquisa, contribuindo com conceitos existentes que possam ajudar a explicar o comportamento social e humano. A pesquisa qualitativa é guiada por esse desejo de explicar esse acontecimento, usando múltiplas fontes de evidências, ou seja, reunindo dados de várias fontes para analisar e chegar a uma conclusão mais ampla.

Os documentos são produtos de contextos específicos, por isso, expressam interesses, o desenvolvimento da pesquisa qualitativa é norteado pelo processo interpretativo, sendo este o seu foco principal. O objeto de estudo, entretanto, as hipóteses, as questões de pesquisa e o referencial teórico-metodológico funcionam como bússola nos momentos de análise e interpretação dos dados, uma vez que guiam o olhar do pesquisador (BOWEN, 2009). Desse modo, para uma análise mais profunda do objeto de estudo apresentado, bem como uma comparação de como são realizados os processos de avaliação de progressão que trazem o artigo, a pesquisa utiliza-se de documentos, avaliações de desempenho/progressão, com dados de 10 prefeituras do estado de Mato Grosso. Esta análise investiga os principais incentivos à produtividade presentes nos modelos de avaliação de desempenho do servidor público.

Para Bowen (2009), a análise documental é um processo sistemático para revisar ou avaliar documentos, tanto impressos quanto eletrônicos. Na pesquisa qualitativa, a análise de documentos exige que os dados sejam examinados e interpretados para obter significado, ele envolve encontrar, selecionar e entender os dados contidos nos documentos. Dessa maneira, a análise de documentos gera dados, trechos, citações, várias passagens que são organizadas em grandes temas, categorias e exemplos de casos, especificamente, através da análise de conteúdo (LABUSCHANGE, 2003).

Inicialmente foram selecionados algumas prefeituras e o primeiro contato via telefone, onde se conversou com o responsável do setor de Recursos Humanos para explicar o porquê da solicitação desses documentos e se era de fácil acesso para obtê-los. Foram analisados 10 modelos de avaliações de desempenho e progressão, de prefeituras do estado de Mato Grosso, para

comparar quais os incentivos as mesmas praticam para os servidores públicos e se esses incentivos interferem ou não na produtividade do servidor.

A partir da sistematização das avaliações, documentos legislativos, e decretos, observaram-se os critérios descritos em cada uma delas, foram criadas tabelas para organizar e verificar o conteúdo das avaliações. O processo de comparação dos documentos aconteceu através da montagem de planilhas, foram selecionadas as 10 avaliações e dessa forma, pôde-se observar os critérios citados em todas elas e a partir desse método verificar quais critérios aparecem com mais frequência.

Assim, foi possível organizar todas as informações e comparar umas com as outras e observar as características de todas as avaliações. Observou-se que as avaliações são diferentes, baseadas na lei 8.112, mas conforme as necessidades de cada município são incluídos vários outros critérios.

4. Resultados e Discussão

Diante da importância da elaboração dessa pesquisa sobre a avaliação de desempenho e produtividade na esfera pública, o objetivo deste trabalho foi analisar quais critérios são levados em consideração nos modelos de avaliação dos servidores, e se esses critérios são de alguma forma incentivos para o desenvolvimento do servidor no que diz respeito à produtividade.

A primeira etapa da pesquisa foi o levantamento de documentos das 10 prefeituras, buscaram-se nos sites institucionais das prefeituras de Mato Grosso documentos como leis, decretos e os formulários dessas avaliações, para assim realizar o levantamento dos critérios e analisar quais fatores são mais importantes para cada um deles. Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é de natureza interpretativa e para um melhor entendimento do assunto é necessária leitura e análise de documentos, assim obteve-se melhores resultados nas comparações e discussão do assunto.

Com o levantamento de dados obtidos nos formulários das 10 prefeituras, observou-se que todas unidades de gestão local trazem vários critérios de avaliação que são importantes. É interessante frisar que nenhuma das avaliações é exatamente igual, embora sejam por lei mencionados os mesmos

critérios, as avaliações trazem sempre algum critério a menos ou algum outro a mais que não tenha sido citado em outras avaliações.

Os modelos locais obedecem às legislações maiores, porém, apresentam outros critérios, de acordo com a formação local dos processos. Conforme a Lei 8.112, alguns dos fatores observados para a realização das avaliações dos servidores são: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990). A partir dessa lei, cada município pode aperfeiçoar as avaliações, acrescentar mais critérios a serem avaliados e assim, conforme cada decreto municipal elaborar sua avaliação para aplicar no servidor local. Dentre as cidades do estado de Mato Grosso, foram escolhidos 10 municípios nas quais as prefeituras aplicam e disponibilizam publicamente os formulários de avaliação de desempenho e progressão, são elas:

Tabela 1. Dados dos Municípios

Município	População (2020)³	Emancipação
Brasnorte	19.248	01/06/1989
Campo Novo do Parecis	36.143	04/07/1988
Cuiabá	612.547	17/09/1818
Denise	9.462	06/05/1982
Diamantino	22.041	18/09/1728
Juara	34.974	14/07/1981
Primavera do Leste	62.019	13/05/1986
Rondonópolis	232.491	10/12/1953
Sapezal	25.881	19/09/1994
Tangará da Serra	103.750	13/05/1976

Fonte: IBGE (2020)

A escolha de cada critérios dependerá do que se pretende avaliar e do foco dessa avaliação, avaliar os pares no ambiente organizacional pode ser uma tarefa difícil, devido às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Os critérios devem ser mensuráveis e de acordo com um planejamento, de forma a evitar a subjetividade na avaliação.

Quadro 1: Critérios Avaliativos

³ Estimativa do IBGE para 2020, último Censo foi realizado em 2010.

Prefeituras	Critérios
Brasnorte	Assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade, liderança, relacionamento, participação atividades da instituição, criatividade, zelo, e eficiência, respeito e compromisso com a instituição.
Campo Novo do Parecis	Assiduidade, pontualidade, produtividade, ocorrências disciplinares negativas, e qualificação.
Cuiabá	Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, responsabilidade, idoneidade moral, aptidão, pontualidade, eficiência, produtividade, dedicação ao serviço.
Denise	Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade, eficácia, relacionamento interpessoal, idoneidade moral.
Diamantino	Disciplina, assiduidade, eficiência, pontualidade, responsabilidade, idoneidade moral e ética no exercício da função pública.
Juara	Assiduidade, pontualidade, ocorrências disciplinares negativas, produtividade.
Primavera do Leste	Assiduidade, pontualidade, produtividade, disciplina, capacidade de iniciativa e cooperação, capacidade de aprendizado e desenvolvimento.
Rondonópolis	Zelo, eficiência, e criatividade, assiduidade e pontualidade, produtividade, capacidade de iniciativa, de relacionamento, de respeito e compromisso com a instituição, responsabilidade, disciplina e idoneidade moral.
Sapezal	Produtividade, relacionamento profissional humano, iniciativa e disciplina, responsabilidade e dedicação, pontualidade e assiduidade.
Tangará da Serra	Relacionamento, polidez, iniciativa, pontualidade, responsabilidade, disciplina, colaboração, produtividade, qualidade do trabalho, conhecimento da função.

Desse modo, estabelecer critérios avaliativos presume-se a analisar as particularidades intrínsecas das carreiras ou grupos de carreiras. Segundo o Decreto nº 7.133/2010, os critérios devem refletir as competências do servidor aliadas ao cumprimento das metas de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2010).

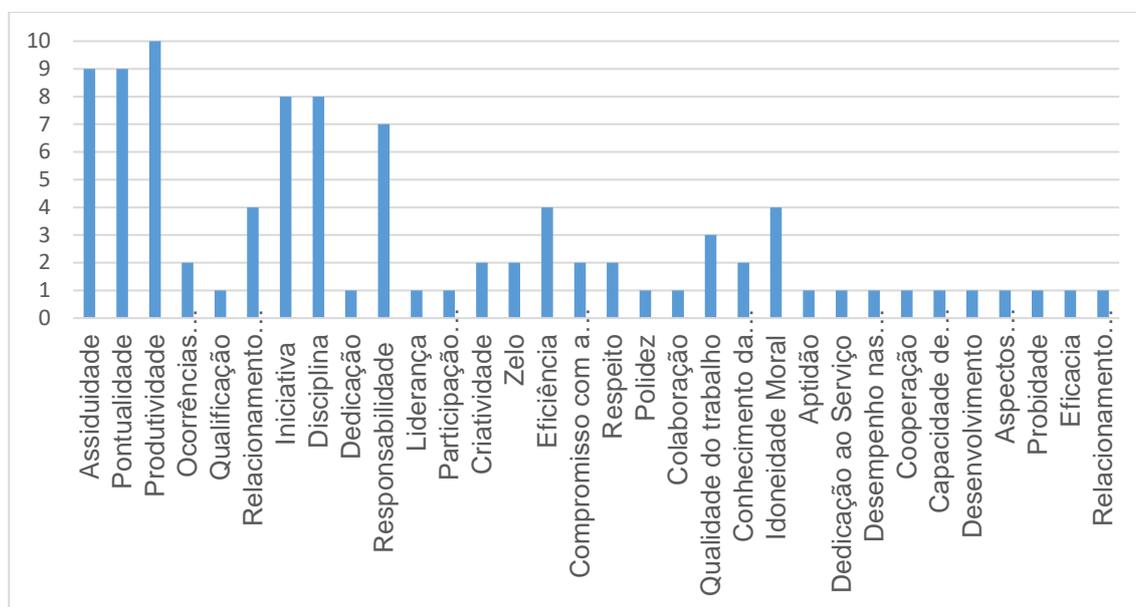
De acordo com o estudo e análise dos formulários, os critérios mais utilizados nas avaliações locais são assiduidade, pontualidade e produtividade. Para essas prefeituras esses são os critérios de maior importância na hora de avaliar o servidor público.

Para análise comparativa dos critérios, agrupam-se conforme as semelhanças encontradas nas avaliações. O quadro 1 mostra os critérios avaliativos das respectivas prefeituras analisadas.

No gráfico abaixo, pode-se visualizar melhor a frequência com que cada critério aparece nos formulários, observa-se que produtividade, assiduidade e

pontualidade são os critérios que aparecem com mais evidência, destacando-se assim a importância de ter esses critérios nas avaliações.

Gráfico 1 - Análise de frequência dos critérios de avaliação



Fonte: Dados da pesquisa

A pontuação dos critérios avaliativos não é atribuída igualmente, assim, cada critério, na sua respectiva prefeitura, especifica qual pontuação mínima e máxima para cada item ou utiliza-se de outras formas, como atribuir escalas de satisfação: bom, ótimo, regular, entre outros. Algumas prefeituras como Cuiabá, Denise, Diamantino, Juara, Primavera do Leste e Rondonópolis instituem alguns critérios subdivididos nas considerações a serem observadas dentro de cada grupo, como por exemplo, o fator responsabilidade é dividido entre comprometimento com o trabalho, e cuidado com os materiais e equipamentos utilizados no desenvolvimento de suas tarefas, esses subitens que são considerados nas avaliações as deixam mais completas e melhores de serem analisadas.

Analisando-se, comparativamente, os 32 critérios municipais descritos nas avaliações, organizados conforme preferência de suas respectivas prefeituras, resulta-se num conjunto de cerca de 10 critérios avaliativos por cada instituição. Observa-se que o critério *produtividade* se destaca, pois aparece em todas as avaliações, isso mostra um ponto positivo, uma vez que avaliar a produtividade

faz com que o servidor melhore sua produção, porque sabe que será avaliado por isso.

O conceito *produtividade* se destaca devido à sua importância tanto para o lado profissional, pois, o servidor que produz mais terá um melhor resultado na hora da avaliação, e também no lado pessoal, pois uma pessoa que está satisfeita com seus resultados torna-se uma pessoa mais motivada a melhorar seu desempenho. Para Chiavenato (2014), produtividade e eficiência andam juntas, quanto maior eficiência, maior a produtividade do servidor.

Assiduidade e Pontualidade deixam de ser critérios importantes em apenas 2 prefeituras, Tangará da Serra e Denise, respectivamente, sendo assim, observa-se que esses pontos deixam de ser importantes, ao demonstrar certa indiferença na questão de horários no momento da avaliação.

De acordo com a Lei 8.112, assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade são critérios a serem analisados nas avaliações, então, observa-se que os três critérios mais pontuados nas avaliações são os mesmos citados na lei, eles aparecem nas avaliações quase sempre como sendo os primeiros critérios a serem pontuados. Dessa forma, vemos que as prefeituras dão a devida importância que esses critérios trazem para as avaliações dos servidores.

Os critérios *Iniciativa e Disciplina* deixam de aparecer em duas prefeituras, de Campo Novo do Parecis e Juara, isso faz com que as avaliações percam dois pontos importantes de serem avaliados, pois é através desses critérios que é possível verificar se o servidor consegue solucionar imprevistos na ausência do chefe, apresenta alternativas que enriquecem o trabalho, se é disciplinado e respeita às regras e normas da instituição, ou seja sem esses critérios na avaliação não é possível medir o grau de respeito e valorização do trabalho que o servidor tem perante à instituição.

O critério *Responsabilidade* deixa de aparecer em 3 avaliações, sendo elas nas seguintes prefeituras, Campo Novo do Parecis, Juara e Primavera do Leste, dessa forma deixa-se de avaliar o servidor sobre as responsabilidades assumidas em relação às tarefas a serem desempenhadas e atribuições ao cargo, levasse em conta a seriedade dedicação e interesse demonstrado no seu desempenho. Os demais critérios que se observam no gráfico são critérios que

cada prefeitura acrescentou nas suas avaliações, conforme consideravam importantes, pois não necessariamente todos os modelos de avaliação precisam seguir um padrão, elas variam de acordo com os fatores que cada prefeitura acha necessário para a avaliação do servidor.

Um dos critérios que se destacou pela sua ausência diante dos demais, e que não é exigido na Lei nº 8.112, mas aparece em somente uma avaliação, é o critério *Qualificação*, o mesmo surge somente na avaliação da prefeitura de Campo Novo do Parecis, o fato desse critério ter se destacado é que nas empresas privadas quando é solicitado uma vaga, seja ela qual for a área, é exigido pelo menos uma qualificação e valorização da formação contínua, e observa-se pela análise das avaliações que no setor público municipal não é levado em consideração a qualificação continuada do servidor. A qualificação básica ou superior é exigida no momento da realização do concurso público, porém, nos modelos de avaliação de desempenho não há incentivos para a progressão na formação acadêmica dos servidores.

Sabe-se que nos dias atuais ter uma qualificação é muito importante para o currículo de uma pessoa, quanto mais formação esse profissional tiver, mais empresas buscam ter esse cidadão no seu quadro de funcionários, por isso muitos indivíduos buscam por fazer graduações, pós-graduações e cursos em geral para poder estar sempre se qualificando para dessa forma melhorar sua qualidade de vida.

Ao comparar as avaliações, observa-se que a qualificação não é um critério que todas exigem, porém conforme a Lei 8112/1990, o artigo 5 traz os requisitos básicos para investidura no cargo público, um deles é o nível de escolaridade exigido para o cargo, ou seja, para a realização do concurso é necessário ter concluído o ensino médio ou ensino superior e para crescer na carreira pública o servidor precisa estar qualificado, conforme o cargo que ocupa e para o cargo ou nível que pretende ocupar. Dessa forma podemos observar que faltam incentivos por parte das chefias para que os servidores continuem a realizar graduações ou cursos mesmo após conquistar uma vaga no setor público.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo compreender, a partir do estudo comparado das avaliações de progressão no serviço público, como ocorrem as avaliações de desempenho e se através delas existe algum tipo de incentivo para a melhoria da produtividade do servidor. Ao comparar as avaliações, observa-se que alguns critérios se destacam mais do que outros no momento da avaliação. O serviço público é muito criticado pela sociedade, são muitas reclamações de que o serviço ocorre de forma lenta, os servidores são criticados por não dar a devida importância ao problema dos usuários, dessa forma, esse estudo pôde mostrar se há incentivos para o servidor ser produtivo, que faça com que esteja motivado a desempenhar suas funções com qualidade e rapidez. Desse modo, fica claro que na hora da avaliação isso contará pontos para o servidor.

Diante dos fatos observados, pode-se entender que o critério *Produtividade* aparece em todas as avaliações, assim deixa claro que o rendimento do servidor no exercício de sua atividade terá peso na hora de sua avaliação, isso demonstra que para essas prefeituras, a produtividade é um fator muito importante para o desenvolvimento da carreira do servidor dentro da organização. Porém, embora o critério esteja em todos os modelos de avaliação, a discricionariedade dos itens e pontuações locais de avaliação produzem um efeito negativo sobre o comportamento final, pois os servidores continuam com a imagem de improdutividade, pode ser devido à falta de estímulo por partes dos gestores pelas avaliações não serem precisas como deveriam ser, ou seja, existe a avaliação, os critérios a serem avaliados, mas na prática não acontece como deveria, isso faz com que os servidores se sintam desmotivados na execução de suas tarefas.

De acordo com a análise e resultados apresentados, algumas hipóteses de trabalho foram confirmadas: hipótese 1: a avaliação de progressão é um incentivo para a produtividade no setor público, na medida em que a avaliação de progressão traz melhores resultados para que os profissionais do serviço público melhorem sua produtividade em seus respectivos setores.

A hipótese 2: os incentivos para formação profissional possuem efeito positivo sobre a prestação de serviço à população foi refutada, esperava-se que

os incentivos para formação profissional produzissem efeito positivo sobre a prestação de serviço à população e estivessem presentes em vários modelos de avaliação, porém, foi analisado que o incentivo para qualificação esteve ausente em 90% dos modelos de avaliação.

Conforme análise, a hipótese 3: a avaliação de desempenho possui efeitos sobre o comportamento do servidor foi confirmada, ou seja, a partir do momento que acontece as avaliações, o comportamento do servidor muda, por desejar uma avaliação positiva, passa então a avaliar seu colega pensando no resultado da própria avaliação, diante disso comportamentos e relacionamentos que antes produziam conflitos passam a ter mudanças positivas.

Diante dos dados e de alguns problemas analisados, pode-se concluir que em todas as prefeituras analisadas, existem algumas falhas no que diz respeito às aplicações das avaliações de desempenho. Pode-se perceber que o método utilizado tem como função salarial e função legislativa na prática, ou seja, as avaliações ocorrem para melhoria salarial individual, e legislativa para mostrar que tem as avaliações, mais mesmo assim nem sempre ocorre a melhoria na prestação de serviço, pois ocorrem falhas na hora de avaliar, muita das vezes as avaliações não são precisas como devem ser, e os servidores vendo essas falhas não procuram melhorar seu rendimento, pois sabem que não serão reconhecidos.

Dessa forma, para que tal realidade possa ser transformada, maximizando as funções da avaliação nessas prefeituras, algumas mudanças seriam necessárias, sugere-se adotar outro método de avaliação, sendo ele o método avaliação 360° (CHIAVENATO, 1998), onde os colegas avaliam-se entre si, os chefes avaliam suas equipes e o público externo que dependem dos serviços públicos também faz sua avaliação, após terminar o atendimento. Dessa forma, deixam de acontecer avaliações insuficientes, e sim uma avaliação mais correta diante aos trabalhos desenvolvidos pelos servidores.

Ao partir da suposição de que a satisfação dos usuários deve ser a finalidade maior do serviço público, seria de muita importância que, na estruturação destes critérios de avaliação de resultados, a prefeitura considerasse também a opinião do usuário, dessa maneira, verifica-se sua satisfação e se houve melhoria no atendimento prestado pelo órgão. Nessa

perspectiva, seria fundamental inserir a participação do cidadão, por meio de ouvidorias ou espaços para críticas e sugestões, conferindo-lhe a oportunidade de apontar falhas que podem ser menos perceptíveis às chefias e aos servidores de determinados departamentos. Assim, será possível indicar soluções para que os atendimentos sejam cada vez mais eficientes e humanizados e para que os servidores estejam motivados e capacitados para realizá-los.

6. Referências

ALMEIDA, Nestor de. **Plano de carreira, para que serve?** São Paulo, 20 abr. 2010. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/> Acesso em 02 de setembro de 2020

ARANHA, Ana Luiza Melo; **Indicadores da qualidade da gestão pública local: mapeando falhas a partir de relatórios de auditoria.** Brasília: Enap, 2019.

BRASIL 2010. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm> Acesso em 08 de outubro de 2020.

BRASIL 2016. **Governo divulga boletins de análise dos gastos federais e das finanças públicas estaduais. 2016.** Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2016/maio/200brelatorio-de-analise-dos-gastos-publicos-federais-revela-rigidez-orcamentaria-e-peso-da-previdencia> Acesso em 02 de setembro de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm> Acesso em 22 de agosto de 2020

BRASIL. **Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União/Poder Executivo**, n. 218, 24 fev. 2006. Seção 1. p. 3.

BRASIL. **LEI 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005** - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm Acesso em 22 de agosto de 2020.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 096 DE 20 DE ABRIL DE 2018.** Do Plano De Cargos, Carreiras. Disponível em <https://leismunicipais.com.br/a/sp/i/itapevi/lei-complementar/2018/9/96/lei-complementar-n-96-2018-dispoe-sobre-a-implantacao-do-plano-de-cargos->

[carreiras-e-vencimentos-dos-servidores-efetivos-do-quadro-geral-da-prefeitura-municipal-de-itapevi](#) Acesso em 02 de setembro de 2020

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 8.112 DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990** -- Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em 15 de abril de 2020.

BOWEN, Glenn A., 2009, Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, vol. 9, n. 2, pp. 27-40. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method Acesso em 02 de setembro de 2020.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed., Barueri, SP: Manole, 2014.
CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GARRIDO, Álvaro. **Cooperação e Solidariedade**. Uma História da Economia Social. Lisboa: Tinta-da-China, 2016.

LABUSCHAGNE, A. Qualitative research: Airy fairy or fundamental? **The Qualitative Report**, 8(1), Article 7. Retrieved 5 January 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method Acesso em 15 de abril de 2020.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na Área Pública**: Perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. Disponível em > <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12> acesso em 24 de Março de 2020

REYNAUD, P. D.; TODESCAT, Marilda.; Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **Revista de Gestão**. São Paulo, v.24, n.1, p.85-96, Janeiro a março de 2017.

SCHMITTER, Philippe. Still the century of corporatism? **The Review of Politics**, v, 36, p. 85-131, 1974. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/1406080>, Acesso em 22 de Março de 2020.

VELOSO, João F. A... [et al.]. **Gestão municipal no Brasil**: um retrato das prefeituras. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_gestaomunicipal.pdf

WAINER, Jacques. **O Paradoxo da Produtividade**. 2002 disponível em [http://www.n09.scalfoni.com.br/v1/download_6/IS/Paradoxo da Produtividade.pdf](http://www.n09.scalfoni.com.br/v1/download_6/IS/Paradoxo_da_Produtividade.pdf). Acesso em 04 de out. De 2019

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Vol.1. Brasília: Editora UnB, 2012.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ANÁLISE DOS PERFIS DAS VAGAS DE EMPREGOS NAS AGÊNCIAS EM TANGARÁ DA SERRA - MT

Alteniza Ribeiro da Silva¹
Cláudio Márcio da Silva²

Resumo: O mercado de trabalho configura-se como um termo dinâmico, empregado para aludir às mais diversas formas de trabalho que possam existir, abrangendo tanto os trabalhos manuais quanto os intelectuais. Sob a ótica dos Recursos Humanos, conhecer o perfil de uma vaga de emprego é fundamental, pois é a partir dela que se pode traçar um planejamento estratégico para a área. Por esse viés, essa pesquisa se funda em conhecer um pouco mais sobre os perfis requisitados por empresas especializadas em captação de empregos na cidade de Tangará da Serra-MT. Trata-se de estudo de revisão bibliográfica que teve como base artigos científicos e autores como Idalberto Chiavenato, Antônio Carlos Gil, Jean Pierre Marras, Isabel Cristina Caetano Dessotti, e pesquisa de campo. Foram analisadas oito agências, das quais apenas duas forneceram informações detalhadas das exigências das vagas. Dos requisitos presentes nas vagas, foram observados, condições como: experiência, grau de escolaridade, curso profissionalizante, sexo, idade, estado civil e pessoa com deficiência. Conclui-se, então, que o estudo mostrou-se favorável quanto ao que se propunha como objetivo, qual seja a análise do perfil de vagas disponibilizada por agências do município de Tangará da Serra – MT. Tornando como possibilidade a contribuição para a produção científica de novos conhecimentos que possam somar para o crescimento da área dos Recursos Humanos no Brasil.

Palavras-chave: Vaga. Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção.

Abstract: The labor market is configured as a dynamic term, used to allude to the most diverse forms of work that may exist, covering both manual and intellectual work. From the perspective of Human Resources, knowing the profile of a job vacancy is essential, as it is from there that strategic planning for the area can be drawn up. Because of this bias, this research is based on knowing a little more about the profiles requested by companies specialized in attracting jobs in the city of Tangará da Serra-MT. This is a bibliographic review study based on scientific articles and authors such as Idalberto Chiavenato, Antônio Carlos Gil, Jean Pierre Marras, Isabel Cristina Caetano Dessotti, and field research. Eight agencies were analyzed, of which only two provided detailed information on job requirements. From the requirements present in the vacancies, conditions were observed, such as: experience, education level, professional course, sex, age, marital status and disabled person. It is concluded, then, that the study was favorable as to what was proposed as an objective, which is the analysis of the vacancy profile provided by agencies in the municipality of Tangará da Serra - MT. Making it possible to contribute to the scientific production of new knowledge that can add to the growth of the Human Resources area in Brazil.

Keywords: Vacancy. Human Resources. Recruitment. Selection.

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos- Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra- E-mail: alteniza.adm@gmail.com.br

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Estudos Literários. E-mail: claudio.silva@tga.ifmt.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A expressão “mercado de trabalho” compreende um conceito dinâmico e amplo, normalmente usada para se referir às mais diversas formas de trabalho que possam existir, dentre eles tanto os trabalhos manuais, quanto os intelectuais, que se encaixam nas mais diversas modalidades legais de remuneração, que é quando os indivíduos comercializam a sua força de trabalho por um salário, seja ele em dinheiro, moradia, bonificação ou outra forma de recompensa. Incorporado a esse mercado de trabalho existem diversas relações. A mais evidente é a oferta e a demanda, ou seja, a quantidade de vagas de emprego e a parcela de trabalhadores disponíveis para vender sua força de trabalho para essas vagas.

As vagas de empregos disponibilizadas pelas empresas no Brasil estão sendo cada vez mais seletivas quanto perfil profissional. Tais perfis estão se tornando, de acordo com o atual desenvolvimento econômico que insurge, cada mais específicos para a demanda do mercado, e portanto, torna-se um dos indícios de uma nova realidade que já vem se instalando a anos.

A Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, em meados da década de 1930, possibilitou um grande avanço no mercado de trabalho: “[...] É nesse momento que o conceito de Recursos Humanos passa a ser aplicado nas empresas. Claro que ele está em constante desenvolvimento, correspondendo às mudanças sociais.” (CONVENIA, 2020).

Sob a ótica dos Recursos Humanos, conhecer o perfil de uma vaga de emprego é fundamental, pois é a partir dela que se pode traçar um planejamento estratégico para a área. Tal planejamento tem como substrato os processos de seleção e contratação, sejam por iniciativa de processo seletivo da própria empresa ou por serviços terceirizados.

Ribeiro ressalta que “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais” (2005, p. 5).

É verdade que todo conhecimento acerca de qualquer temática em debate precisa de um referencial teórico de ponta, uma vez que eles servem como referência para modificar estruturas vigentes, contribuindo para o surgimento de novas técnicas. E isso não é diferente nos Recursos Humanos. Tratar de

conhecer os perfis das vagas ofertadas possibilita ao mercado de trabalho um melhor campo de visão para aquilo que a empresa necessita, bem como contribui para se ter noção do que o mercado vem buscando, possibilitando assim uma análise de quais vagas são as mais procuradas e o porquê.

Isso não é um fator que beneficia apenas a estrutura econômica. Observar esses perfis também contribui com aqueles que buscam um emprego, pois permitem que eles se adequem ao que se tem demandado sob a preferência e necessidades das empresas. Por esse viés, essa pesquisa se funda em conhecer um pouco mais sobre os perfis requisitados por empresas especializadas em captação de empregos na cidade de Tangará da Serra-MT.

A pesquisa foi realizada em oito estabelecimentos existentes no município, abarcando pessoas jurídicas de direito público e privados. Ela foi feita por meio de um monitoramento semanal realizado em sites e páginas sociais/comerciais dessas agências, de modo a coletar e analisar quais eram as vagas mais ofertadas, ou seja, aquelas de maior e de menor demanda nessas agências. Também buscavam saber quais eram os critérios solicitados aos candidatos que concorriam a essas vagas em suas descrições, bem como qual era o setor que mais procurava por trabalhadores. Ao analisar os perfis dessas vagas, a pesquisa teve como principal propósito contribuir para a produção científica de novos conhecimentos que possam agregar ao avanço da área dos Recursos Humanos no Brasil.

Optou-se, como forma de abordagem, por uma pesquisa qualitativa. E quanto ao seu objeto, classifica-se como explicativa. Quanto ao procedimento técnico, aplicou-se o estudo de campo, uma vez que o mesmo oferece uma análise mais profunda e minuciosa do universo pesquisado, assim como melhor apresentação dos componentes relevantes para uma possível solução do problema apresentado.

Tratando-se do método de abordagem, foi utilizado o indutivo, pois foram investigados os fenômenos particulares da pesquisa realizada, para se chegar às leis e teorias mais gerais acerca dos perfis de vagas ofertadas. Já quanto ao método de procedimento, foi adotado o experimental.

Isto posto, e com base nos métodos adotados, tornou-se possível o levantamento de dados que puderam fornecer possíveis respostas ao problema

objeto da pesquisa. Por meio da verificação das informações e vagas disponibilizadas *on line* pelas agências, foi possível traçar o perfilamento de algumas vagas de emprego do município e da região, com base na demanda e critérios exigidos pelas empresas que buscam prestadores de serviços.

A pesquisa se estrutura em cinco capítulos organizados, a abordagem inicial sob a definição de Recursos Humanos e seu desenvolvimento. Em seguida, breves considerações a respeito de recrutamento e seleção, com subtítulos específicos para cada elemento. Logo depois, um tópico específico para análise do que é e a importância de um planejamento estratégico para as empresas. Posterior a isso, um título específico sobre a importância do perfilamento de vagas com subtítulos, pormenorizando os critérios objetivos e subjetivos para análise dos perfis de vagas. Por fim, um capítulo reservado aos dados, gráficos e minúcias da pesquisa de campo.

Diante de todo o exposto, a seguir serão apresentadas considerações teóricas sobre o tema, as decisões metodológicas, seguidas da apresentação e análise dos resultados para chegada às considerações finais do estudo.

2. RECURSOS HUMANOS E SUA EVOLUÇÃO

Antes de adentrarmos especificamente à pesquisa, e sem pretensão de estabelecer qualquer juízo de valor, abordaremos nesta seção, de forma geral, como a evolução dos Recursos Humanos se desenvolveu e como toda sua trajetória foi fundamental à consolidação da área na contemporaneidade.

Segundo Isabel Cristina Caetano Dessotti (2017), no início do século XX mais da metade da população brasileira localizava-se em áreas rurais. Somente com a expansão da indústria a partir de 1930, é que houve um êxodo rural significativo, surgindo novos empregos que elevaram a qualificação dos já existentes, além de permitir a nova classe trabalhadora, o proletariado, uma tomada de consciência em relação ao seu papel e direitos nas empresas. O departamento de Recursos Humanos começa então a ganhar seu espaço.

Logo após a queda do Estado Novo e greves trabalhistas, surgiram no Brasil os sindicatos, e tal mudança fez com que crescesse um novo profissional que conseguisse compreender, organizar e resolver os problemas de pessoal dentro dos complexos industriais e empresariais. Segundo Antônio Carlos Gil

(2011), esse cenário pós revolução industrial foi o responsável pela carência de uma gestão de pessoal.

Só se pode falar de Administração de Recursos Humanos em determinado local quando aí se identifica a existência de uma base industrial sólida. Por isso, a compreensão do que pode ser chamado de Administração de Recursos Humanos nas primeiras décadas do século XX deve levar em consideração a representatividade do proletariado industrial no contexto da população brasileira. (GIL, 2011, p.52).

Tratando-se de políticas sobre a temática, Chiavenato (2010, p. 124) nos ensina que “As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais”. Tais circunstâncias são capazes de medir o alcance dos objetivos pessoais que se diversificam de acordo com cada estrutura organizacional.

Dada sua trajetória histórica, apesar de quase ter sido extinto, essas inúmeras mudanças não foram capazes de pôr fim na representatividade dos Recursos Humanos, sua história é marcada por mudanças comportamentais, responsabilidade social, desenvolvimento do intelecto organizacional, valorização de funcionários, que aumentou a competitividade no mercado de trabalho e por tal relevância resiste de forma suntuosa no cenário atual.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: BREVES CONSIDERAÇÕES

Os processos de recrutamento e seleção são configurações imprescindíveis para o desempenho satisfatório da organização da empresa, tanto para a qualidade na competitividade entre entidades que atuam em ramos semelhantes, quanto para a influência constante pela mudança e adaptação para acompanhar as linhas que são impostas pelo mercado.

A definição desses elementos estão, sob a visão de autores com propriedade no assunto, tais como Adalberto Chiavenato e Antônio Carlos Gil, em constante adequação em relação àquilo que se espera de uma sociedade em movimento, visto que podem ser extraídos das mais diversas estruturas de mercado. Assim sendo, trazemos abaixo, a luz desses autores, uma breve

definição desses termos, uma vez que eles são chaves para o entendimento da pesquisa em questão.

3.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo a que as empresas ou entidades se submetem quando estão em busca de indivíduos que se ajustem mais rapidamente às exigências requeridas pela vaga que está sendo ofertada. Adalberto Chiavenato (2010) ensina com clareza a definição fidedigna dessa atividade. Segundo ele:

Recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados Para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos. (CHIAVENATO 2010, p.115).

Portanto, partindo dessa premissa e do que se propõe a pesquisa, cumpre ressaltar que, de acordo com a hierarquia da cadeia de comando do mercado de trabalho, mais especificamente as relações entre o que a empresa procura e o que o indivíduo tem a oferecer, o que se propõe nos processos de recrutamento é que estes se qualifiquem para cumprir o que roga a vaga ofertada, porque essa é a lei do mercado de trabalho, e é isso que possibilita a uniformização dos critérios delegados por cada empresa.

3.2 Seleção

Adalberto Chiavenato (2010) ainda joga luz a um outro conceito fundamental para a pesquisa: a seleção. Para ele, é esse o processo que sucede o recrutamento, e que requer profissionais altamente qualificados e capacitados para selecionar, dentre todos os candidatos a determinada vaga, apenas os melhores, ou seja, aqueles que melhor preenchem os requisitos esperados.

Portanto, o selecionador precisa ter visão holística, necessária para perceber a empresa como um todo, sem pensá-la como algo apenas dividido em departamentos, além da capacidade de captação de informações sobre o

candidato para que se cumpra com fidelidade o perfil da vaga que está sendo oferecida. Conforme transcreve CHIAVENATO (2010, p.133): “Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

Sendo assim, o selecionador não apenas escolhe o colaborador, como também enriquece o capital intelectual e organizacional da empresa, já que, em tese, o candidato escolhido será aquele que melhor se ajusta aos critérios que ora estão sendo solicitados.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O RETORNO ESPERADO

Segundo o Dicionário Aurélio (1999), “planejamento é o ato ou efeito de planejar. conjunto coordenado de ações, visando à consecução de determinados objetivos”. Para Chiavenato (2010), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz

Sob esse prisma, o planejamento estratégico figura como uma cadeia gerencial que se refere a uma formulação de objetivos específicos para a criação de programas de desempenho e para sua posterior execução, tendo em consideração as circunstâncias da empresa e o resultado que se espera advindo dessas ações positivas.

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano. (MARRAS, 2011 p. 262).

Nessa mesma linha de pensamento, os especialistas em Recursos Humanos vêm assumindo verdadeiras atribuições estratégicas de orientação aos gestores e apresentação minuciosa de cada situação da empresa, para que esses planos possam ser transformados em ações e posteriormente dentro da dinâmica a qual melhor se encaixa a empresa, serem executados.

Diante de todo esse movimento em busca de melhor quadro de pessoal, o que se pretende com o planejamento estratégico é justamente adequar os colaboradores com os objetivos da empresa, cujas vantagens a curto e em longo prazo podem se observar em melhor desempenho das funções da empresa, eficiência nas tarefas, qualidade no produto ou serviço que a empresa fornece ao mercado e conseqüentemente o lucro tão almejado.

5. A IMPORTÂNCIA DO PERFILAMENTO DE VAGAS

As diversas características que devem ser obedecidas pelo candidato para que ele seja considerado para um cargo e/ou função configura dentro da seara do mercado de trabalho aquilo que se denomina como perfilamento de vaga. O termo se dá por meio do detalhamento e especificidade do perfil de vaga requerida, e do qual se consegue afirmar se o candidato se dará bem ou não na organização empresarial. Isto porque é através desses pormenores que se observará a melhor categorização daqueles que passarem pelos atos seletivos.

Elaborar o perfil de uma vaga requer entender as necessidades ansiadas pela empresa, da mesma forma, requer transparência por parte do contratante, sobretudo no que tange ao seu poder de capital disponível para propor a contratação. Portanto, trata-se de um equilíbrio entre aquilo que a empresa quer, com o que ela está disposta a pagar para ter.

Dessa forma, é imprescindível atribuir à vaga de maneira clara e minuciosa as características que se buscam nos candidatos, como por exemplo: a qualificação profissional, disponibilidade de horário, as atribuições a serem exercidas, salário a ser pago, assim como todas as outras características e condições do emprego. Somente assim será possível atrair com sucesso pessoas que atendam rigorosamente às necessidades e demandas que a empresa contratante pretende preencher.

5.1 Critérios Objetivos e Subjetivos

A priori, é necessário compreender o déficit que a empresa busca suprir com a contratação do candidato. À vista disso, no perfilamento da vaga se faz essencial destrinchar quais incumbências e características serão desempenhadas por quem vier a ocupar o cargo.

Segundo André Reis (2010), no tocante ao candidato, importa para a empresa de forma primária conhecer os critérios objetivos, tais como: histórico profissional, tempo de experiência, conhecimentos técnicos específicos e empíricos, assim como demais habilidades. Traçar esse tipo de conhecimento fornece ao recrutador base para declarar se o candidato se encaixa ou não ao perfil da vaga ofertada.

Todavia, a critério subjetivo intrínseco na vaga, torna-se o fator com maior complexidade de ser analisado, posto que envolve comportamento pessoal e profissional, relação interpessoal, ética no trabalho, dentre outros, que são características pessoais de cada candidato.

Ademais, é oportuno ressaltar a importância de um bom currículo para melhor análise desses parâmetros, já que o documento é o cartão de visita do candidato e reflete diretamente na imagem que busca passar para os recrutadores e selecionadores. A linguagem utilizada, a organização estrutural, as informações claras e objetivas para a vaga a qual está se candidatando, são fatores fundamentais para uma avaliação positiva do candidato quanto às vagas que buscam um perfil qualificado e que se enquadrem nesses critérios.

Ainda, de acordo com o ponto de vista do autor, esses são elementos, além de buscar melhor enquadramento do candidato aos moldes e diretrizes da empresa, são fundamentais para análises de caráter eliminatório, no que concerne ao excesso de candidatos.

Essa é a diferença entre objetividade e subjetividade durante o processo seletivo. Como há muitos candidatos dentro dos critérios do perfil, há de se estabelecer outros parâmetros emocionais para eliminação do excesso do contingente interessado na vaga. E aí tudo depende dos gestores, que, em geral, formam bancas para análise dos entrevistados. (REIS, 2010).

Diante da importância de traçar o perfilamento de vaga, este artigo científico e sua pesquisa busca traçar o perfil de vagas ofertadas por empresas localizadas na cidade de Tangará da Serra-MT, aos quais os dados foram obtidos por meio de agências de empregos do município.

6. Pesquisa de Campo

A pesquisa foi ambientada em Tangará da Serra – MT, município cuja extensão corresponde a 11.391,3 km², e conta com 103.750 habitantes de acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2019. Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade Estadual do Mato Grosso (Unemat), as principais atividades econômicas desenvolvidas na cidade giram ao redor da agricultura e agropecuária. Já dados recentes do Sebrae apontam que as micro e pequenas empresas da região representam 96% de todas as empresas existentes na cidade, sendo que 44% atuam no setor de serviços e 38% representam o comércio. O comércio local atrai pessoas de diversas cidades circunvizinhas, constituindo-se como um dos mais fortes do interior do estado.

O estudo foi realizado em oito agências de empregos pertencentes ao município sendo elas: Agência Letícia Leite Assessoria de Cobrança e Agência de Empregos; LB consultoria de empregos; Mega Agência; Otimize Recrutamento; Balcão de Oportunidades; Trinity Consultoria- gestão de pessoas e negócios; Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL) e Sistema Nacional de Emprego (SINE).

O período analisado compreendeu os meses de abril e setembro do ano de 2020. As informações foram coletadas nos *sites* das agências, tudo de forma *on-line*. Essas empresas foram eleitas por atuarem na cidade e também na região. As vagas ofertadas são postadas pelas empresas contratantes, onde apontam os perfis profissionais desejados.

Para melhor compreensão a **tabela 01** traz o resumo das informações que foram coletadas a cerca do local de atuação das agências de empregos, assim como o período em que começou atuar neste setor, vejamos:

TABELA 01			
AGÊNCIAS DE EMPREGO	CIDADE		ANO DE CRIAÇÃO
-	TANGARÁ DA SERRA - MT	DEMAIS CIDADES	-
LETICIA LEITE ASSESSORIA DE COBRANÇA E AGÊNCIA DE EMPREGOS	em atuação	em atuação	Sem informação
L B CONSULTORIA DE EMPREGOS	em atuação	Sem informação	2015

RELATÓRIO 2020 – OBSERVATÓRIO SOCIAL DO TRABALHO
Instituto Federal de Mato Grosso



MEGA AGÊNCIA	em atuação	em atuação	Sem informação
OTIMIZE RECRUTAMENTO	em atuação	Sem informação	2016
O BALCÃO DE OPORTUNIDADES	em atuação	em atuação	2017
TRINITY CONSULTORIA- GESTÃO DE PESSOAS E NEGÓCIOS	em atuação	em atuação	2016
CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas)	em atuação	Sem informação	Sem informação
SINE	em atuação	Sem informação	Sem informação

Fonte: o próprio autor.

De acordo com as informações que foram disponibilizadas das 08 (oito) empresas que atuam na cidade de Tangará da Serra - MT, 04 (quatro) atuam também em outras cidades, disponibilizando vagas de empregos para a região.

Nos subtítulos a seguir será apresentado o perfil de cada agência com base nas referências fornecidas por cada uma, portanto, será observável que nem todas as empresas possuem um perfilamento próprio robusto. Devido à ausência de maiores informações, apenas as duas últimas agências terão suas vagas analisadas uma vez que, no período analisado, forneceram informações detalhadas e pertinentes aos perfis das vagas requisitadas por empresas. As demais não disponibilizaram especificidades sobre as vagas, tampouco quais eram as exigências básicas para seu preenchimento. Algumas, devido à pandemia da Covid-19, nem chegaram a ofertar uma quantidade de vagas relevantes para quem a procurasse.

6.1 Agência Letícia Leite Assessoria de Cobrança e Agência de Empregos

Segundo informações fornecidas pela própria empresa, as vagas ofertadas são destinadas a todos os interessados em ingressar no mercado de trabalho do município e região, de acordo com as especificidades de cada candidato.

6.2 L B Consultoria de Empregos

Trata-se de uma empresa que conta com os mais diversos tipos de vagas para os interessados em conquistar uma vaga de emprego. A agência possui visibilidade digital desde agosto de 2015.

6.3 Mega Agência

É uma empresa que realiza seleção e recrutamento de candidatos a vagas de empregos conforme solicitado pelo contratante, ela oferta vagas para Tangará da Serra e região. Possui página eletrônica na plataforma digital Facebook desde fevereiro de 2020. De acordo com informações dos colaboradores, para participar do processo de seleção das vagas é necessário ter o cadastro ativo na agência.

6.4 Otimize Recrutamento

Trata-se de uma agência particular de consultoria, recrutamento e seleção de pessoal, atua no mercado desde maio de 2016, tendo sua página de Facebook ativa com publicações diárias a cerca das disponibilidades de vagas de emprego e sobre as empresas.

6.5 Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL)

Segundo o site da própria instituição, a Câmara de Dirigentes Lojistas é uma entidade civil, sem fins lucrativos, criada para proteger, orientar e defender os direitos dos lojistas associados à instituição (CDL, 2019). A instituição sediada em Tangará da Serra explica que tem como missão aproximar os diversos segmentos varejistas para tratar de interesses comuns ao comércio, propiciando um clima de cooperação e troca de informações e idéias.

Também coloca como meta aprimorar serviços de apoio e proteção às atividades comerciais e de prestação de serviços, sempre com objetivo de representar, desenvolver e valorizar o segmento lojista favorecendo: desenvolvimento do mercado de consumo; redução do risco de inadimplência; ampliação das possibilidades de crédito; melhoria na liquidez das transações; profissionalização do mercado; aprimoramento do negócio e principalmente

promover o desenvolvimento profissional das pessoas para o fortalecimento do comércio de Tangará da Serra-MT.

Em agosto de 2017 foi aberta uma página no Facebook, onde diariamente são informadas as novas vagas de emprego de acordo com as especificidades das empresas requerentes.

6.6 Sistema Nacional de Emprego (SINE)

O SINE, segundo a Plataforma do Ministério do Trabalho e Emprego, "é um órgão do Governo Federal, que trabalha em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), criado na década de 1970." (MTE, 2016). Ainda, segundo a plataforma, o órgão serve para disponibilizar vagas de emprego e realizar atividades sociais voltadas para trabalhadores, como por exemplo, a retirada da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), pedidos de assistências governamentais como o Seguro Desemprego, dentre outros.

Todavia, umas das atribuições de maior relevância do órgão resulta justamente em articular a mão de obra desempregada às empresas ofertantes de vagas de empregos. Portanto, a missão maior desta instituição é garantir a inclusão sócio produtiva, por meio da promoção e vinculação de Políticas Públicas efetivas, visando à redução das desigualdades e a melhoria da qualidade de vida. Seus valores são a transparência, valorização dos servidores, colaboração, foco no resultado, foco no cidadão e inovação.

6.7 Trinity Consultoria- Gestão de Pessoas e Negócios

Trata-se de empresa que atua no agenciamento particular de empregos e oferece serviços como: análise, elaboração e tradução de currículos, treinamento e orientação para entrevistas, orientação vocacional e palestras. As vagas ofertadas por essa agência são destinadas a Tangará da Serra – MT e região. O Facebook da empresa é uma plataforma com diversos acessos pelos interessados em ofertar vagas e por quem quer pleitear uma oportunidade de emprego.

Na tabela abaixo temos o demonstrativo das vagas disponibilizadas pela agência Trinity no período de abril de 2020, das quais é possível observar que não foram disponibilizadas vagas para PCD (Pessoa com Deficiência).

TABELA 02	
TRINITY CONSULTORIA- GESTÃO DE PESSOAS E NEGÓCIOS	
VAGAS - ABRIL/2020	
Porteiro Escolar	Caldeiro
Vaqueiro	Contador
Serviços gerais (Fazenda)	Operador de Caixa
Serviços Gerais	Atendente de Cafeteria
Faxineira	Supervisor de Recursos Humanos
Diarista	Repositor de Hortifrúti
Gerente Geral (Fazenda)	Garçom
Operador de Uniport	Secretária do Lar
Operador de Secador	Analista de Marketing
Repositor	Analista Opec- Operações Comerciais
Vendedor	Frentistas
Estoquista	Entregador
Motorista	Zeladora
Entregador	Encarregado de Estoque
Vigia	Padeiro
Auxiliar de Padeiro	Calheiro
Analista de Suporte em Sistema	Soldador
Professor	Acabador de Marmore
Auxiliar de Segurança de câmeras	Carpinteiro
Analista Fiscal Contábil	Departamento Pessoal
Estoquista de Peças Automotivas	Entregador
Vendedor	Funileiro de Veículos
Mecânico de Máquinas Agrícolas	Garçom
Barista	Lavador de Veículos
Gerente de Unidade	Motoboy

Fonte: o próprio autor.

Dentre as vagas ofertadas, é perceptível que sua grande maioria não necessita de qualificação profissional de grau superior, a exemplo, vejamos algumas das vagas disponibilizadas pela Agência Trinity com as descrições e pré-requisitos.

Porteiro Escolar, a vaga não indica qual a empresa que está contratando, somente o município onde as atividades serão desenvolvidas. Possui como requisitos: ensino médio completo, curso de vigilante e disponibilidade de horário. A vaga exige competências comportamentais como: proatividade, boa comunicação e paciência.

Vagas para fazenda em Brasnorte, a agência informa disponibilidade para vagas como Vaqueiro (uma vaga), Serviços Gerais (uma vaga) e Gerente Geral (uma vaga). Todas destinadas ao sexo masculino.

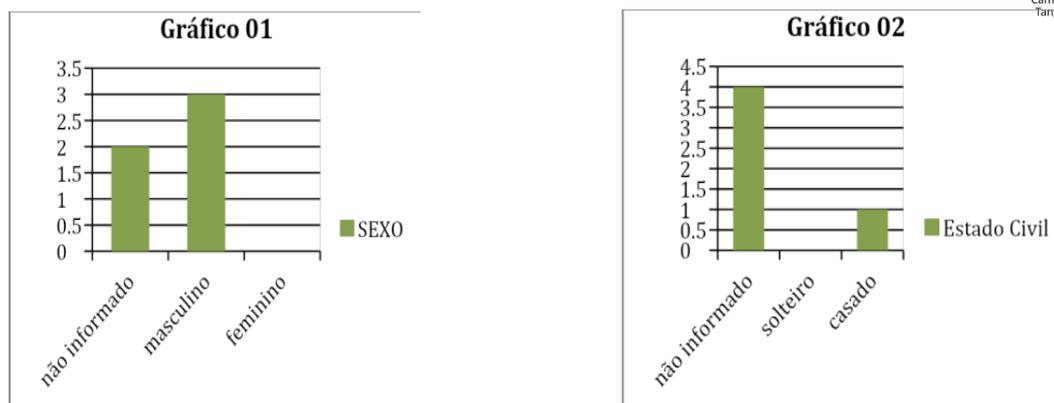
A vaga para vaqueiro exige estado civil de casado, podendo a esposa acompanhá-lo. Já na vaga de serviços gerais e Gerente Geral, não foram informadas as condições de serviços para o cargo.

Vagas em aberto para fazenda em Juara, não foram explicitados requisitos como experiência e nem cursos ou escolaridade, apenas foi descrita como 1 (uma) vaga em aberto para Operador de Uniport e 1 (uma) vaga de Operador de Secador. Ambas são destinadas para o sexo masculino.

Vaga em aberto para Repositor de Frios, a vaga de Repositor de Frios foi disponibilizada por um Supermercado, para lotação no município de Campo Novo do Parecis – MT, cidade vizinha a Tangará da Serra-MT. O perfil exige experiência em reposição de mercadoria, as atribuições recaem sob a organização e abastecimento de gôndolas de produtos, retirada de mercadoria do estoque, inventário de mercadorias para reposição, controle de datas de validade. Também possui exigência de conhecimento na função e ensino médio completo. Como atributos pessoais de competência, requer proatividade, dinamismo e organização.

Em consonância com as 05 (cinco) descrições trazidas pelas vagas acima é possível extrair dados como sexo, estado civil, escolaridade, qualificação profissional e experiência.

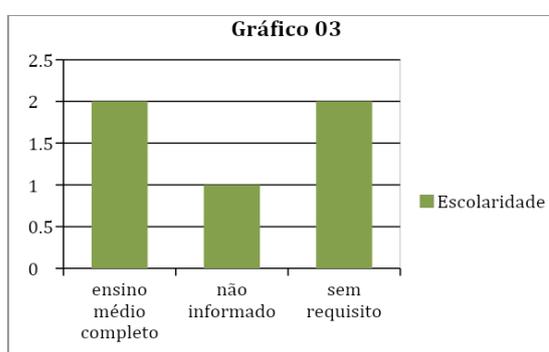
Conforme o **gráfico 01**, das cinco vagas que foram descritas, 60% delas têm como exigência o candidato ser do sexo masculino, 40% das vagas não informaram a preferência de sexo.



Fonte: o próprio autor

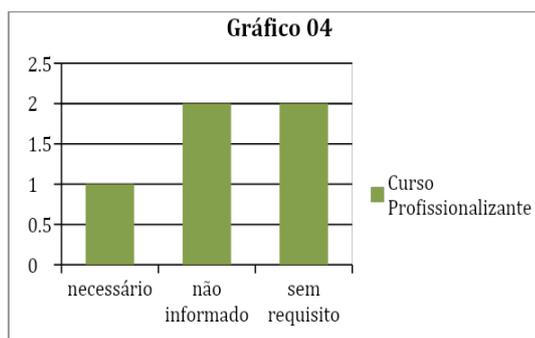
No que tange ao **gráfico 02**, a maioria (80%) não informam a necessidade de se ter um estado civil específico, tendo apenas 01 (uma) vaga (20%) especificando o estado civil desejável para preenchimento do pré-requisito.

No quesito escolaridade, 40% das vagas exigem o ensino médio completo, 40% não possui escolaridade como requisito e 20% não traz a informação se exige ou não escolaridade mínima, como descreve o **gráfico 03**.



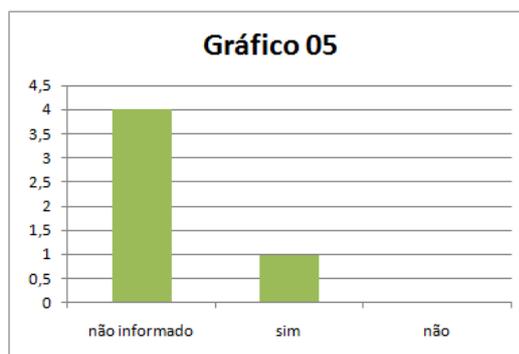
Fonte: o próprio autor

Dentre as vagas, apenas 20%, correspondente a uma vaga, exige a necessidade de curso profissionalizante, restando 40% das vagas a desnecessidade desse requisito e 40% não informando se é ou não exigência, nos termos do **gráfico 04**.



Fonte: o próprio autor

Conforme o **gráfico 05**, 20% das vagas se faz necessário ter experiência e 80% não informam se é preciso ou não ter este pré-requisito para o preenchimento da vaga.



Fonte: o próprio autor

Ante aos dados coletados, é possível observar que algumas das vagas disponibilizadas por esta agência são bem descritas e detalhadas, de forma a deixar cristalino ao candidato às exigências da empresa, todavia, em contrapartida outras são carentes de informações.

Cumprе salientar, que das vagas analisadas apenas 02 (duas) não são destinadas à fazendas – Porteiro Escolar e Repositor de Frios – sendo assim, importante se faz ressaltar que para a natureza do labor rural, o que mais se levam em consideração são as experiências anteriores, bem como a força física, gerando a predominância do sexo masculino como requisito para concorrer à uma vaga, ademais, não se buscam exigências de forma demasiada, posto que podem comprometer o preenchimento da vaga.

Desta forma, a análise dentro do que fora descrito as 05 vagas, traz os seguintes resultados majoritários, que 60% das vagas são destinadas para os

homens (sexo masculino) e, 80% não exige um estado civil específico, no quesito escolaridade 40% exige ensino médio completo e 40% não requer escolaridade mínima, bem como ficou explícito a desnecessária profissionalização através de curso, com 40% sem a exigência e 40% não informaram se há a necessidade ou não de se ter algum curso profissionalizante e por fim restante com 80% a desinformação sobre a necessidade de experiência para possível obtenção de vaga de emprego.

6.8 O Balcão de Oportunidades

Agência de empregos que atua com cursos e palestras, que tem por objetivo qualificar, inserir e reinserir profissionais que atendam às exigências do mercado de trabalho. É uma agência particular que realiza recrutamento, agenciamento, seleção e colocação de mão de obra no ramo de trabalho. As vagas ofertadas são publicadas na plataforma *Facebook*, que se encontra ativa desde 2017.

Esta agência ainda não possui missão, visão e valores. As vagas ofertadas via publicações que puderam ser verificadas na agência Balcão de Oportunidades são correspondentes ao período de 6 meses (abril a setembro). Foi possível verificar que todos os dias eles contam com novas vagas e também são bastante procurados pelos candidatos.

No meio das vagas ofertadas, foram escolhidas para análise descritiva a de Auxiliar de Mecânico de Máquinas Agrícolas, para o município de Tangará da Serra - MT, que tem como exigência ter experiência na função, ser do sexo masculino, além de ser necessário a flexibilidade de horário e ter Carteira Nacional de Habilitação A/B (CNH A/B).

Outrossim, foram observadas vagas para Pessoa com Deficiência (PCD), sendo para Auxiliar de Produção, podendo ser de ambos os sexos. Como requisitos para ocupar a vaga, exige-se laudo médico, comprovando a deficiência, mas, esclarecendo que a atividade exige o trabalho em pé, na entrega de uniformes para os demais funcionários que trabalham no período da madrugada. Conforme informações disponibilizadas pela empresa a vaga já foi publicada diversas vezes, todavia, sem que houvesse o seu preenchimento.

Há também vaga para Serviços Gerais, da qual exige experiência na função, ser do sexo masculino, ter a idade a partir dos 25 anos e o salário e horário são a combinar. A vaga oferta disponibilidade para residir em alojamento e desenvolver a atividade de poda de girassóis. Trata-se de contrato de serviço temporário de 30 dias, com lotação para o município de Diamantino-MT.

/Outra modalidade de vaga é a Vendedor de Sistemas , lotada para o município de Tangará da Serra-MT, que exige experiência na função e está designada para ambos os sexos, necessário ter a idade mínima de 20 anos, além de contar com requisito de escolaridade mínima, sendo ensino médio completo, ter experiência com vendas e possuir veículo próprio, bem como ter boa comunicação e saber trabalhar em equipe. O salário é fixo juntamente com cotas de comissão.

Existe ademais, vaga para serviços de **pedreiro**, em que exige exclusividade para o sexo masculino, devendo o candidato ter a idade mínima de 20 anos e contar com ao menos um ano de experiência.

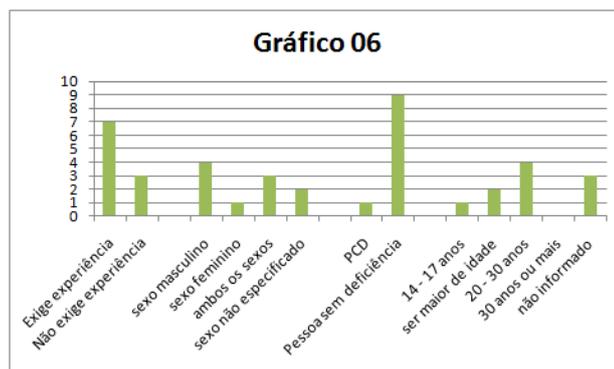
Outra oportunidade de emprego ofertada é para **Auxiliar Financeiro**, cotada para o município de Tangará da Serra-MT, que exige experiência, ter a idade entre 20 a 30 anos e ser do sexo feminino. A vaga também tem como requisito que a candidata esteja cursando ou que seja graduada em Ciências Contábeis. Outra característica importante é a habilidade em saber trabalhar programas da Microsoft, Word, Excel e envio de e-mails.

No mais, há vaga para **Borracheiro** disponível na agência, destinada ao município de Sapezal-MT, exige experiência na área e que seja maior de idade. Outro serviço disponibilizado é o de **Tratorista**, destinado para o município de Campo Novo do Parecis-MT, para quem seja do sexo masculino, maior de idade e com experiência e Curso de Pá Carregadeira, o candidato contará com estadia em alojamento próprio da empresa contratante. Igualmente perfaz vagas para Marceneiros, no qual o perfil não exige experiência comprovada na CTPS, a vaga não acompanha mais detalhes sobre exigências e requisitos.

Por fim, também possui vagas destinadas a **Jovens Aprendizes**, o perfil não exige experiência, é destinada para ambos os sexos, e preferivelmente com idade entre 14 e 17 anos. É necessário que o(a) candidato(a) esteja cursando o

Ensino Médio, além de possuir conhecimento básico de informática para fins de se trabalhar com rotinas administrativas.

Perante as vagas apresentadas, foi possível extrair alguns requisitos em comum, tais como experiência, sexo específico, entre outros que serão analisados no gráfico abaixo.



Fonte: o próprio autor

Conforme o **gráfico 06**, dentre as vagas ofertadas 70% exige experiência e 30% não exige experiência, sendo destinado 40% para sexo masculino, 10% ao sexo feminino, 30% para ambos os sexos e 20% não especificou o sexo, destes apenas 10% das vagas são para Pessoas com Deficiência - PCD e 90% pessoas sem deficiência, com requisito de idade mínima, correspondente ao quantitativo de 10% das vagas para pessoas entre 14 - 17 anos, 20% necessário somente ser maior de idade, 40% são atribuídas a quem tem entre 20 e 30 anos e 30% das vagas não informaram idade mínima e ou máxima.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, cumpre *a priori* ressaltar que o mercado de trabalho possui estrutura social dinâmica e impermanente, podendo ser alterada a qualquer tempo dependendo das necessidades da sociedade, visto que o advento do tempo é compositor de mudanças que refletem significativamente nos resultados de estudos realizados em seus respectivos períodos.

Dada a característica volúvel do mercado de trabalho, importante se faz ressaltar a relevância deste levantamento de perfis de vagas de emprego dentro deste estudo, para contribuir com melhor análise do que o

mercado da cidade de Tangará da Serra - MT e sua região, da qual procura consequentemente adequar os profissionais a esses perfis e critérios.

A forma como cada empresa apresenta suas especificidades para as vagas, revela a política de organização de pessoal inserida por seus profissionais de Recursos Humanos, a partir disso consolida-se a expansão do mérito de se interligar planejamento estratégico, com o sistema implantado de estruturação organizacional fornecido pelos estudos dos Recursos Humanos, tornando essa interdisciplinaridade fundamental para os avanços dos objetivos da organização.

Utilizando de ferramentas extraídas da seara dos Recursos Humanos, a pesquisa se desenvolveu de forma positiva, conquanto algumas informações ficaram comprometidas, levando em consideração a sua obtenção remota devido a pandemia do novo coronavírus. Apesar disso, foi possível desenvolver a pesquisa a partir de dados analisáveis, disponibilizados pelas agências.

Das oito agências examinadas, apenas duas - Triniy e Balcão de Oportunidade - foram capazes de fornecer informações detalhadas e pertinentes aos perfis das vagas requisitadas por empresas. As demais, não trouxeram em suas plataformas e entrevistas remotas, especificidades sobre as vagas, tampouco quais eram as exigências básicas para seu preenchimento.

A agência Triniy levou em consideração para o perfil de suas vagas, requisitos como: experiência, curso profissionalizante, escolaridade - ensino médio completo- e estado civil. Já a agência Balcão de Oportunidade, deu importância para as condições de vagas, exigências como: experiência, sexo, idade e pessoas com deficiência.

Considerando o perfil socioeconômico do município de Tangará da Serra-MT, em que tem maior representatividade nos setores da agricultura e pecuária, e levando em conta as vagas que foram ofertadas pelas duas empresas analisadas, observa-se que algumas demandas atendem a estes setores, mas percebe-se ainda uma mescla significativa às demais categorias do mercado.

Isto posto, o estudo mostrou-se favorável quanto ao que se propunha como objetivo, qual seja a análise do perfil de vagas disponibilizada por agências do município de Tangará da Serra - MT. Embora tenha conseguido levantar com riqueza de detalhes apenas informações de duas agências, não impediu de chegar ao propósito inicial de verificar quais os perfis das vagas disponíveis no município e na região, assim como possibilidade de contribuir para a produção científica de novos conhecimentos que possam somar para o crescimento da área dos Recursos Humanos.

8. REFERÊNCIAS

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS DE ITAGUAÍ. INSTITUCIONAL | O QUE É UMA CDL. 2019. Disponível em: <<https://cdlitaguai.com.br/institucional-o-que-e-a-cdl/>> Acesso em: 02 de novembro de 2020.

CHIAVENATO, Adalberto – Gestão de Pessoas: O novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª edição – Rio de Janeiro: Editora: Elsevier, 2010.

DESSOTTI, Isabel Cristina Caetano. A educação operária no final do século XIX e início do XX em Sorocaba sob o olhar da imprensa: o escrito e o silenciado. Campinas SP, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/325324/1/Dessotti_IsabelCristinaCaetano_D.pdf>. Acesso em: 27 de Setembro de 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antônio Carlos – Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais / - ed. – 11– São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Sistema Nacional de Emprego - SINE. 2016. Disponível em: <<https://portalfat.mte.gov.br/programas-e-acoas-2/sistema-nacional-de-emprego-sine/>> Acesso em: 02 de novembro de 2020.

NOVO PERFIL DO TRABALHADOR: características do profissional atual. Convenia, São Paulo, 29 de abril de 2020. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/novo-perfil-do-trabalhador/>>. Acesso em: 27 de set. de 2020.

PERFIL DO CANDIDATO, ASPECTOS OBJETIVOS E SUBJETIVOS. André Reis. Rio de Janeiro, 10 de dezembro de 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/perfil-do-candidato-aspectos-objetivos-e-subjetivos-andre-reisarticleId=6610226705409814528>>. Acesso em: 27 de setembro de 2020

PRFIL SOCIOECONÔMICO DE TANGARÁ DA SERRA. Unemat. 2011. Disponível em: <http://www2.unemat.br/nepec/perfil_tangara/economia.html>. Acesso em 02 de novembro de 2020.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

TANGARÁ DA SERRA. IBGE 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/panorama>> Acesso em: 02 de novembro de 2020.

**RESOLUÇÃO DE CONFLITOS INTERPESSOAIS NAS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA AOS GESTORES DA ÁREA DA
SAÚDE DE TANGARÁ DA SERRA / MT**

Edna Teixeira da Isplenda¹
Maria Cleunice Fantinati da Silva²

Resumo: Esta pesquisa, analisa como gestores, na área da saúde, desenvolvem habilidades na resolução de conflitos interpessoais nas organizações e averiguar como lidam com esses desacordos. Também, como utilizam as suas potencialidades para reverter situações conflituosas em mudanças significativas, no desempenho organizacional. Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, descritiva com análise de questionário aberto de forma oral, realizada em instituição de saúde pública na cidade de Tangará da Serra/MT. Os procedimentos metodológicos iniciaram-se com a elaboração do questionário, seguido da aplicação aos referidos gestores. As respostas foram gravadas e transcritas. Posteriormente, selecionadas e agrupadas de acordo com a semelhança para a análise. A análise dos dados demonstrou que os gestores conduzem situações de conflito no trabalho, revertendo-o numa situação positiva que impulse e motive a equipe que lideram, assim proporcionando o crescimento dos membros de sua equipe. Para a discussão analítica dos dados, buscou-se por teóricos conceituados na área de resolução de conflitos como Chiavenato (2015), Marras (2016), Fiorelli (2017), Robbins (2005), e outros que foram necessários, durante o estudo. Os resultados da pesquisa indicam alguns pontos concludentes, como por exemplo: as estratégias na gestão de conflitos adotadas pelos gestores de saúde no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT. Também, percebeu-se que a liderança possui um papel importante na gestão de equipes e na resolução de conflitos interpessoais nas organizações. Deste modo, foi possível considerar que conflitos podem produzir benefícios para a organização.

Palavras-chave: Conflitos interpessoais, gestores, resolução de conflitos.

Abstract: This research examines how managers in the health area develop skills in resolving interpersonal conflicts in organizations and find out how they deal with these disagreements. Also, how they use their potential to reverse conflicting situations in significant changes in organizational performance. It is a qualitative, descriptive research with analysis of an open questionnaire orally, carried out in a public health institution in the city of Tangará da Serra / MT. The methodological procedures started with the elaboration of the questionnaire, followed by the application to the referred managers. The responses were recorded and transcribed. Subsequently, selected and grouped according to the similarity for the analysis. The analysis of the data showed that the managers lead conflict situations at work, reverting it into a positive situation that impels

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: ednat6678@gmail.com.

² Professora do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. Mestra em Estudos de Linguagens – Estudos Literários -UFMT. E- mail: maria.silva@tga.ifmt.edu.br

and motivates the team they lead, thus providing the growth of their team members. For the analytical discussion of the data, we sought out renowned theorists in the area of conflict resolution such as Chiavenato (2015), Marras (2016), Fiorelli (2017), Robbins (2005), and others that were needed during the study. The research results indicate some conclusive points, such as: the strategies in conflict management adopted by health managers at the Municipal Hospital Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT. Also, it was noticed that the leadership has an important role in the management of teams and in the resolution of interpersonal conflicts in organizations. Thus, it was possible to consider that conflicts can produce benefits for the organization.

Keywords: Interpersonal conflicts, managers, conflict resolution.

1. INTRODUÇÃO

Para entender a dinâmica do conflito com mais precisão, necessita-se ter uma compreensão mais ampla das muitas possibilidades de conflito, porque, para algumas pessoas, o termo conflito pode causar um forte medo, mas é necessário reconhecer que existe um comportamento destrutivo e construtivo. Ao lidar com a diferença de conflito, pode haver um sinal saudável de que duas possibilidades podem ser usadas para realizar ações mais eficazes, a negatividade, que trata o conflito como uma coisa prejudicial e deve ser evitada a todo custo. A segunda escolha é um trabalho árduo. Para buscar vantagens que possam levar a diferenças de opinião e posições opostas no nível da aprendizagem pessoal e profissional.

A gestão dos conflitos interpessoais torna-se complexa nos diversos contextos organizacionais e, no que tange a área da saúde pública não é diferente. Para tanto, nessas instituições, há inevitabilidade de analisar os processos de gestão de conflitos interpessoais, principalmente porque, os relacionamentos interpessoais e o comprometimento dos envolvidos são elementos vitais na qualidade do serviço prestado à população.

A tendência de crescimento dos conflitos está relacionada ao modo de vida contemporâneo, marcado pelo ritmo acelerado, no qual as pessoas sentem-se cada vez mais estressadas diante da pressão diária. Na perspectiva, Nascimento e Simões (2011), as organizações são campos propícios ao aparecimento de uma diversidade de conflitos que podem ser prejudiciais às organizações e às pessoas envolvidas. A análise da gestão de conflitos é um ponto crucial na administração de qualquer instituição.

Deste modo, a pesquisa propôs investigar as habilidades dos gestores da saúde no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra / MT, no que tange a resolução de conflitos. Por meio de entrevista oral gravada e transcrita, após

análise foi possível averiguar que os gestores do referido hospital utilizam estratégias que trazem resultados benéficos às equipes setoriais, também à organização nas resoluções de conflito.

2. AS HABILIDADES GESTORAS NAS RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

O comportamento na situação de conflitos decorre de modo assertivo na maneira do enfrentamento da situação como defesa a opinião e os próprios direitos, sem apelar para o desrespeito ou pelos direitos a opiniões de outros. Há necessidade de expressar sentimentos e pensamentos positivos como elogiar e apoiar as opiniões dos outros, visto que atitudes positivas e comportamentos submisso fortalece o vínculo. (ELMES, 2004) quando se usa de sinceridade para expressar os sentimentos para elogiar e reconhecer a disposição de outros em aceitar a opinião dos colegas, o conflito torna positivo.

Situações de conflitos são vistas como naturais e muitas vezes necessárias para impulsionar mudanças, o administrador necessita conhecer possíveis resoluções e soluções pois os conflitos são inevitáveis. (SILVA, 2017). Nesses casos o líder deve estar atento aos acontecimentos no ambiente.

No sistema familiar, político e organizacional existem muitos conflitos tais como pessoais, organizacionais e interpessoais e merece atenção com ênfase no conflito interpessoal ciente como uma variante benéfica trazendo oportunidades e inovação e o sucesso pessoal e organizacional quando bem administrada pelos gestores (CORREIA, *et al.*, 2016). O conflito interpessoal é inevitável em um ambiente de trabalho, o líder que tem a possibilidade de torna-lo suave e positivo para o crescimento da organização independente do motivo desse conflito.

O comportamento das empresas é determinado de acordo do mercado que atua, sendo que os gestores utilizam comportamentos e visam entender o ambiente para melhores decisões estratégicas e buscam obter auxílio que precisa. Dessa forma, os conflitos e relações de poder são referentes à método de comunicação humana, os conflitos não são prejudiciais nem patológica, mas constituem as relações interpessoais, o conflito pode ser positivo se tratadas de forma correta os relacionamentos tornam duradouros. (ROCCI, 2017). Quando o conflito e tratada de modo responsável todos sai ganhando a empresa por gerenciar a competitividade e o crescimento da produtividade

e os colaboradores por fortalecer seu vínculo com a empresa e com os outros colaboradores.

O conflito descontrolado é prejudicial e o ambiente de trabalho fica hostil atrapalhando atuação das pessoas e bloqueando das mesmas que empenham em vingança, consome muito tempo ao lidar com o próprio conflito e não se esforça nem investe no trabalho o conflito passa a ser a mais importante do que o próprio trabalho e a si próprio. A Colaboração entre as pessoas passa a ser substituída comportamento inadequado que acabam prejudicando o bom colaborador da empresa e interferindo negativamente nos relacionamentos existentes entre os colaboradores (ELMES, 2007). O autor salienta que há prejuízo para a organização quando os conflitos são descontrolados prejudicando os bons colaboradores diminuindo o sucesso e a produtividade da empresa.

Há várias habilidades essenciais para ajudar a resolução de conflitos interpessoais nas organizações e em muitas vezes até evita que o conflito ocorra, saber ouvir é crucial quando se trata de conflitos interpessoal organizacionais é necessário que antes de acontecer uma situação conflitante os colaboradores reflitam no ponto de vista dos outros ao seu redor antes de tomar uma decisão precipitada isso mostra discernimento por parte dos envolvidos nos conflitos. (MARQUÊS, 2017). É sábio por parte dos gestores ouvir mais e falar menos isso dá credibilidade ao fundiários para expor suas opiniões.

Os conflitos interpessoais nem sempre são negativos, certas situações funcionam com motor de mudanças que são necessários para o bem de todos. O conflito se torna positivo dependendo dos efeitos que a organização e as pessoas produzem, o que faz a diferença nesses eventos é a forma de gerenciamentos desses conflitos. As causas desses acontecimentos são variadas desde pressões, erro de processos, excesso de informação e mudanças de mercado. Os colaboradores envolvidos nos conflitos necessitam que seus gestores resolvam esses problemas e a maioria desses eventos são resolvidos no dia a dia com diálogo (SOUZA, *et al.*, 2014). Conflitos gerenciado com eficácia é benéfico para empresa seja nos atendimentos ou produtividade.

Nas maiorias das vezes que ocorre os conflitos é aconselhável esperar um tempo para depois resolvê-los, para que as fortes emoções não prejudiquem o andamento desta resolução. Além desse tempo é interessante que se converse separadamente com cada envolvido para que não exponha fatos que depois possa se arrepende ou use

palavras de baixa calão. (MADER, 2013). O tempo e o melhor remédio para aliviar estresses e pensar no acontecido e tomar e a decisão certa.

Os conflitos mal solucionados acumulam-se tornando os colaboradores desanimados, uma bomba relógio preste a explodir isso é resultado de somas de pequenos desentendimentos do dia a dia. Os gestores utilizam de vários métodos que proporcionam resultados plausível incluindo conceitos de psicologia aplicados a direção, também a mediação é uma atividade que transforma o conflito em aproximação não forçada por outra pessoa. A conciliação desenvolve-se o controle das emoções e utilizar técnicas da psicologia voltada em comunicação, responsabilidade transformando o modo de pensar, reconhecendo a ferramenta de base inconscientes e vários outros. (FIORELLI, 2017). O conflito não deve ser ignorado, agir para solucionar a pequena divergência proporcionar bons resultados para a organização e colaborador visando a vitalidade da equipe.

Pessoas têm ideias e objetivos diferentes e, essa diferença produz algum tipo de conflito. Os desentendimentos fazem parte da natureza humana e no dia a dia fica evidente. Os conflitos são inevitáveis e acontecem quando uma das partes seja individualmente ou em equipe, tentam alcançar seus objetivos que estão associados a outra parte, é a mesma interfere na busca desses objetivos. (CHIAVENATO, 2014). Divergência não concordância acontece quando outra parte afeta ou pode afetar negativamente aquilo que se considera importante, seja elas ameaças ou ações.

Os conflitos são positivos quando há crescimento na qualidade da tomada de decisão, estimulam a inovação e a criatividade, aumentam o interesse do grupo a curiosidade mostrando meios para arrumar o problema e liberar o stress e impulsionar um ambiente para mudanças. O conflito surge para melhorar a qualidade do desempenho resolutivo por aceitar que todas as questões sejam analisadas principalmente o não é rotineiro ou apoiado pela minoria. As divergências de ideias desafiam a classe, por isso aguça a criatividade, estimula a reavaliação dos objetivos e das atividades da equipe e cresce a possibilidade de mudanças, pois, um debate aberto e focado no propósito pode trazer resultados plausíveis. Entretanto, quando a equipe é extraordinariamente centrada e não administra os conflitos, de modo eficaz e aceita a resolução dos desentendimentos abaixo da excelência. (ROBBINS, 2010). O conflito estimula crescimento da produtividade, inovação das tarefas e impulsiona mudanças na organização quando é colocado em pauta para discussão visando a sua resolução.

Na perspectiva do autor em pauta, numa abordagem antiga, ou seja, na visão tradicional todo conflito disfuncional deve ser evitado, pois é visto de maneira negativa, tem uma conotação como destruição e violência. Nesta visão, o conflito é decorrente de ruídos na comunicação, falta de confiança entre os colaboradores e, diante de todos esses acontecimentos percebem que o conflito é inevitável. Na visão internacionalista do conflito, trata-se uma força positiva em um grupo, mas absolutamente necessário para que se torne eficaz, o conflito tem forças sobre as pessoas e decisões da organização, se o conflito é disfuncional deve ser evitado, então o funcional contribui para melhorar o desempenho do grupo, visto que está relacionado ao bom funcionamento. (ROBBINS, 2010). O conflito tradicionalista disfuncional, segundo o autor, traz prejuízos para a organização, por outro lado o conflito funcional é necessário para alavancar mudanças e revitalizar as tarefas.

Para Chiavenato (2014), a liderança observar o motivo dos conflitos em sua equipe para adotar estratégias apropriadas na resolução de possíveis disputas, de modo minimizar os resultados negativos e situações conflituosas, e visa potencializar seus resultados positivos para adquirir empreendimento cooperativo na vida da organização, ou seja, aproveitar as situações conflitivas, de modo específico, para edificar cooperação e colaboração. Conhecendo sua equipe individualmente e com atenção focada na equipe o líder tem condições de observar as possíveis situações de conflitos e agir em benefícios da organização.

O conhecimento do conflito é imprescindível para que sua solução seja construtiva e produtiva. A maneira como esse é apontado e administrado, traz consequências, negativas ou positivas. Esse processo de administrar conflitos é necessário para futuras soluções apropriadas. Para o líder é fundamental seguir alguns parâmetros entre eles são: ser imparcial, ter flexibilidade nas atitudes, ser claro na comunicação, ter alto conhecimento da situação, confiabilidade na administração do conflito e ter credibilidade. Portanto, ter boas qualidades tornam qualquer líder capaz de resolver quaisquer conflitos de modo eficaz, tornando os mesmos benéficos para os funcionários e organização.

Na atualidade o conflito tem abordagem positiva, pois através de novas ideias estimulam a criatividade e inovação tornando-se um fator de mudança. Diferentemente da abordagem tradicional que considera o conflito como negativo e deve ser evitado. Mas as duas abordagens são aceitáveis e expõem aspectos negativos e positivos do

conflito como motivação, aumento da produtividade, o entusiasmo no clima organizacional, facilita a inovação, o confronto das ideias aumenta o aprendizado e melhora a qualidade das decisões. (GIL, 2008). De modo geral, os conflitos beneficiam os colaboradores e organização injetando ideias novas, trazendo inovação gerando criatividade e impulsionando mudanças.

3. METODOLOGIA

A pesquisa buscou embasamento metodológico de acordo com a teoria de Marconi e Lakatos (2018), que apontam a pesquisa qualitativa como um método de investigação científica, destacam o caráter dependente, com objetivo de estudar e analisar particularidades e experiências únicas. Esse método de pesquisa compreende, de modo minucioso, as características situacionais retratadas pelos entrevistados. Considera-se também, Creswell (2010), pois as pesquisas qualitativas apresentam diferentes ideias filosóficas planejamento de investigação; organização de coleta, verificar a interpretação dos dados.

Neste sentido, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa é qualitativa com a finalidade de mostrar meios de definir, resolver não somente problemas em andamento, mas explorar novas áreas especialmente as que ainda não são vistas com clareza.

Neste estudo, foi utilizada a revisão de artigos e revisão bibliográfica com objetivo de abordar assuntos com método de qualidade para alavancar as principais discussões e abordagem ao problema como parâmetro de pesquisa qualitativa, descrevendo os acontecimentos relacionados a pesquisa de campo. Para a pesquisa de campo, foi realizada entrevista com doze (12)³ gestores, sendo oito líderes do setor de enfermagem, três administradores e um nutricionista responsável por toda alimentação servida no ambiente hospitalar do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito de Tangará da Serra - MT. Através das perguntas, investigou-se quais as habilidades utilizadas pelos entrevistados, na resolução de conflitos interpessoais, e como lidam com os desacordos, nos setores em que atuam como gestores no referido hospital. Ou seja,

³ As entrevistas foram individuais, agendadas previamente e realizadas na própria unidade de trabalho, durante o segundo semestre de 2019.

como reverterem situações conflituosas em mudanças significativas, no desempenho de seus liderados, e conseqüentemente na organização.

Vale ressaltar, que os entrevistados responderam oralmente ao questionário com nove perguntas abertas. As respostas foram gravadas e transcritas, após a transcrição, fez-se a releitura das respostas para verificar as semelhanças ou divergências entre elas. Posteriormente, a essa organização, realizou-se a seleção das respostas para a análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte, apresenta-se as análises da entrevista realizada com gestores do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT. O questionário aplicado continha nove perguntas relacionadas a resolução conflitos interpessoais. As respostas foram obtidas de forma oral, gravadas e transcritas na íntegra, conforme os procedimentos descritos na metodologia.

4.1 Estratégias utilizadas na resolução de conflitos interpessoais

A maioria respostas obtidas na primeira pergunta foi semelhante, visto que utilizam métodos praticamente idênticos para lidar com os conflitos nos espaços em que desempenham suas funções com gestores.

De acordo com os entrevistados, o conflito deve ser resolvido antes que haja uma briga maior, que influencie ou até atrapalhe o trabalho e os resultados dele, essa resolução é sempre feita pacificamente, por meio do diálogo, nenhuma das partes deve ser favorecida, e os dois lados devem ser ouvidos e entendidos, assim será possível tomar uma decisão que será boa para todos os envolvidos. Mas, quando o diálogo não é o suficiente, e a discussão se torna algo mais complexo, nesses casos, a situação deve ser tratada de forma mais rigorosa e, se for necessário, os funcionários envolvidos devem ser separados em setores diferentes, para que assim, a situação seja apaziguada. Caso não resolva, o conflito será levado para a instância maior onde a questão será resolvida, em casos extremos demissão será considerada.

Ninraiô (2017), salienta que partindo da hipótese que as empresas, enquanto estrutura, coordena as atividades cotidianas é necessário que liderança saiba detectar, aperfeiçoar e desenvolver meios de lidar de modo adequado um desentendimento. Deve intervir-se como mediadores empenhando por reduzir aparências negativas e

potencializar os conflitos modo positivo. Dessa forma, estão contribuindo para cumprir de modo eficaz, a maneira de lidar com os conflitos.

Um modo de prevenir os conflitos entre os funcionários é por meio de reuniões periódicas, estas reuniões são importantes, pois nelas os funcionários podem expressar suas opiniões, sobre qual é o problema para eles e o que funciona no trabalho, assim pode-se fazer uma mediação de todas as ideias e chegar a um acordo sobre o que é melhor para todos. Uma reunião por mês, com duração de 40 a 50 minutos é o suficiente para melhorar o ambiente de trabalho. Essa é uma ferramenta efetiva que auxilia bastante na diminuição dos conflitos internos.

Para Feitosa (2018), o entendimento, a compreensão, o diálogo, o perdão e o amor são as melhores maneiras de solucionar conflitos e discussões. Na perspectiva do autor citado, a solução está na conciliação entre conflitantes. Fora desses termos não existe resolução adequada dos conflitos, muitas vezes a conciliação não tem fôlego o bastante para resolver os conflitos com êxito e a tensão que existe entre os envolvidos, é necessário conhecer a fundo o problema que estão sendo enfrentados. A comunicação sem ruídos é primordial na resolução dos conflitos, visto que;

[...] Uma das maneiras de prevenir discussões é efetuar reuniões periódicas, estas reuniões são importantes pois nelas os funcionários podem expressar suas opiniões, sobre o que é o problema para eles e o que funciona no trabalho, assim pode-se fazer uma mediação de todas as ideias e chegar a um acordo sobre o que é bom para todos. Uma reunião por mês com duração de 40 a 50 minutos é o suficiente para melhorar o ambiente de trabalho. Essa é uma ferramenta efetiva que auxilia bastante na diminuição dos conflitos internos e levando o mesmo em outro estágio[...]. (Coordenador geral 1, 01/12/2019).

Salienta Ribeiro *et al.* (2017), que o conflito traz inovação quando o líder tem autoridade sobre as pessoas que são lideradas por ele, dessa forma alavancam a produtividade e inovação. Mesmo que o conflito resulte em competição interna, é necessário administrar de modo eficaz para não haver prejuízos ao rendimento dos funcionários. É extremamente necessário a comunicação, e saber conduzir os liderados visto que os conflitos não podem ser evitados, mas podem trazer benefícios como aprendizado, inovação e com resultados positivos para crescimento da organização, as reuniões vem como âncora no auxílio da resolução dos conflitos.

[...]ao lidar com os conflitos têm de ter habilidades de negociação, comunicação assertiva e compromisso, A forma eficaz de resolver um

conflito é por meio da honestidade, sempre empenhar para cumprir o que foi proposto na negociação, encorajam a colaborador, motivando e gerando um ambiente agradável de trabalho [...] (coordenador da pediatria 2, 22/01/2020).

Aurélio (2015), considera que é importante uma relação de confiança para produzir uma inteligência interpessoal. Ao expor a situação ao coletivo colhe-se novas ideias que são mais inteligentes do que poderia ser individualmente. Se houver comunicação eficaz os conflitos serão produtivos e a equipe construirão uma inteligência coletiva, nesse sentido é imprescindível que o líder tem estratégias bem elaborada. A honestidade e a humildade são imprescindíveis para todo tipo de relacionamento em especial na resolução de qualquer tipo de desentendimento.

A maioria dos entrevistados não tem uma estratégia específica ou predefinidas para usarem diante todas as situações conflituosas, uma vez que cada situação tem a sua peculiaridade e deve ser tratada de forma diferente. Entretanto, há concordância entre os entrevistados, pois apontam o diálogo como a ferramenta utilizada, antes de tomar qualquer decisão.

Para Aurélio (2015), não existe uma receita para resolução de conflitos ou maneira certas ou erradas, mas independentemente da situação exposta cada líder deve procurar métodos para solucionar o conflito da melhor maneira possível. Alguns consideram como estratégia inicial, o ato de ouvir as partes envolvidas e, depois entender como funciona cada setor, respeitando as suas prioridades e, sem dúvidas as particularidades de cada funcionário, mas o diálogo tem sido o instrumento principal.

Quando o diálogo não supera o problema há dentro das instituições as penalidades. Gestores trabalham usando muito a conversa, somente quando o diálogo não está tendo resultado e quando esgotadas todas as possibilidades de resolução do conflito são tomadas atitudes mais drásticas, como orientação, advertência verbal, encaminhamento para sindicância etc.

Neste sentido, podemos recorrer às palavras de Lopes (2011), para o gestor alcançar resultados plausível, é essencial uma boa a comunicação entre a equipe. Muitos líderes concordam que para equipe ter um bom funcionamento existem muitos fatores a ser considerados, por exemplo, observar a personalidade de cada membro da equipe, como interage entre si. Deve considerar se existe no ambiente de trabalho uma interação agradável. Para constatar qual é a relação entre seus liderados se faz necessário, por parte do líder estabelecer o respeito nas relações com a equipe, ampliar

a comunicação, sempre levando em conta que ética e respeito são essenciais no espaço de trabalho.

4.2 Os conflitos cotidianos do Hospital Municipal de Tangará da Serra/MT

A maior parte dos conflitos ocorre entre os funcionários, e esse desentendimento pode começar de diversas formas, por serem pessoas de diferentes idades e culturas acaba acontecendo divergências de ideias que acabam gerando brigas, críticas pessoais e fofocas. Por esses motivos e outros, os conflitos interpessoais são comuns. Esses tipos de conflitos acontecem, geralmente, por causa da escala, diferentes maneiras de realizar as tarefas, falta de experiência e insatisfação com o serviço do colega. Por exemplo, sair para uma pausa e não voltar no horário, não fazer o serviço que lhe foi designado, e outro colaborador ser obrigado a fazê-lo.

Os conflitos mais acentuados acontecem com os enfermeiros da UPA⁴, onde o fluxo de atendimento aos pacientes é intenso, e uns colaboradores acabam trabalhando mais do que outros. Esse fato corrobora para o desenvolvimento de conflitos e insatisfação de alguns que apontam a falta de compromisso dos colegas como, o mal atendimento, material sujo deixado na pia, e até mesmo o fato de alguns pacientes serem extremamente estúpidos; tudo acaba se tornando motivo para desentendimento entre os colaboradores.

Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; a maneira como lidamos com eles é que pode gerar algumas reações. A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação. No dia-a-dia vivemos o conflito de diferentes maneiras, como por exemplo; pessoas que atravessam nosso caminho, dificultando nossas ações ou mesmo nos impedindo de atingir os nossos objetivos. Assim, o conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

Uma liderança eficaz trabalha para amenizar os desentendimentos, mas infelizmente uma hora ou outra acaba acontecendo e o gestor deve saber amenizar a

⁴ Unidade de Pronto Atendimento (UPA), no Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT.

situação e talvez até transformar essas discórdias em algo positivo para melhorar o serviço de forma geral, então as divergências vão acontecer, claro, mas depois vai depender de cada pessoa, da maturidade dela, de como a pessoa lida e do temperamento de cada um. Segundo Ribeiro, *et al* (2017), o conflito traz inovação quando o líder tem autoridade sobre as pessoas que são lideradas por ele, dessa forma alavancam a produtividade e inovação. Mesmo que o conflito resulte em competição interna, é necessário administrá-lo de modo eficaz para não haver prejuízos ao rendimento dos funcionários.

De acordo com os entrevistados, em alguns casos é possível perceber que uma das partes em questão está certa e a outra errada, quando isso acontece, geralmente, há uma conversa entre o gestor e a parte errônea, para serem explicados os pontos e solicitar as mudanças e a adequação de sua a conduta. Durante essa conversa são dados orientações e conselhos.

Há duas maneiras, citadas pelos entrevistados para tal ato, a forma direta, em que o gestor diz sem rodeios que a pessoa está errada, ou de uma forma mais tranquila, por exemplo, “você é um bom funcionário, um bom técnico, mas nesse caso você tá errado”⁵. Nestes casos, a forma que será utilizada deve ser escolhida visando a personalidade de cada funcionário, pois cada um reage de forma diferente. Por outro lado, se isso não tiver efeito, então se deve buscar uma solução mais efetiva como sanções ou punições, como encaminhar para o chefe de imediato, encaminhar para sindicância na prefeitura, mudar de setor, ou até mesmo mudar de instituição.

Houve casos em que gestores tiveram que gerenciar conflitos e a pessoa não mudou, não aceitou que estava errada e saiu do hospital. De acordo com os entrevistados, isso é ruim quando a liderança não consegue auxiliar o colaborador a reconhecer seus erros e mudar suas atitudes, pois a instituição acaba perdendo o colaborador.

Essa situação, remete a Chiavenato (2014), pois os conflitos podem ser resolvidos quando as pessoas reavaliam com maturidade emocional e aceitam as diferenças umas das outras, possuem habilidade de ouvir e aceitar que outros têm ideias e perspectiva diferentes. Os líderes necessitam resolver os conflitos cotidianos sem resultar perdas para a instituição.

⁵ Transcrição na íntegra, das palavras de um dos gestores entrevistados do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT.

Na concepção do autor em pauta, a maneira de fortalecer a maturidade é mudar de comportamento psicológico e não utilizar manipulação interna, é necessária uma boa consciência para resolver os próprios conflitos de maneira positiva.

A abordagem a um funcionário que está errado deve ser cautelosa, pois se for realizada de uma maneira muito dura o que foi dito pode ser mal interpretado, então é essencial sempre falar de maneira bem tranquila para que a pessoa entenda que ela tem um lado positivo, mas naquele ponto ela está errada.

Diferenciar pessoal do profissional é crucial e é uma das grandes barreiras dentro do mecanismo de trabalho, o gestor chama atenção de uma pessoa com a intenção de que o colaborador melhore, evolua, coloque a equipe em primeiro lugar e se torne um profissional melhor, mas se a pessoa recebe isso de uma maneira negativa, pode ter um efeito pior ainda, pode criar antipatia, o colaborador pode perder confiança no gestor, a pessoa pode achar que a liderança tá favorecendo outra pessoa e dizendo que o problema dela é pequeno perto de outras situações, mas é um risco que o gestor corre. Esse é um dos pontos em que tem uma dificuldade maior quando está no papel de liderança, porque o líder também tem alguém a quem ele presta submissão, por isso ele deve ser o mais justo possível, mas atendendo as necessidades.

Na perspectiva de Robbins (2010), não existe um estilo definido e recomendado para solução de um conflito. Muitos líderes se esforçam em solucionar problemas de relacionamentos de uma equipe, isso consome muito tempo semanal, desperdiçada muita energia na resolução de conflitos, o que poderia ser direcionado para o trabalho, e podem surgir comportamentos que prejudiquem a cooperação e relacionamentos entre as pessoas do grupo.

De acordo com as palavras dos entrevistados, muitas vezes a discussão está acontecendo, mas não de forma clara, nestes casos, mesmo que a pessoa não diga que não está bem com todas as letras, é possível perceber que há um problema quando, por exemplo, um funcionário pede para não trabalhar com outro. Em alguns setores, é mais fácil identificar quando tem algo diferente no ambiente, porque normalmente o trabalho é dinâmico, há comunicação o tempo todo e de repente estão quietos esse é o sinal que tem algo diferente.

Para resolver essa situação podem ser feitas reuniões anuais, mensais ou semanais onde os colaboradores se sentirão mais confortáveis para se expressar e dizer

se há algo errado, mas se o gestor perceber algo errado pode também chamar a pessoa para conversar e com jeito ir fazendo perguntas até que ela diga o que houve.

Segundo Robbins (2010), uma organização, grupo ou empresa não consegue sobreviver se não houver comunicação entre seus membros, pois informações, ideias, sugestões e soluções só podem ser transmitidas por meio da comunicação, porém, será inútil se as transferências de significados não forem compreendidas. A comunicação é mais do que apenas disseminar uma ideia, ela também precisa ser entendida, por exemplo, em um grupo de pessoas uma delas não fala outra língua além de russo, e o resto do grupo não conhece o idioma, ela não conseguirá ser compreendida, portanto, não haverá comunicação.

Com certeza é indispensável ter uma equipe que tem uma boa comunicação e que trabalha bem e em equipe, quando todos os problemas são resolvidos o trabalho funciona melhor, não há tantos problemas no ambiente de trabalho, o serviço flui melhor, é criado um ambiente leve e descontraído, há, inclusive, menos dificuldade até de resolver problemas quando acontece um conflito com os pacientes, quando a equipe é unida. Agora, quando você tem um problema não resolvido dentro da equipe é muito complicado, pois acaba não envolvendo apenas duas pessoas, outros também se envolvem na briga porque um apoia um lado, outro apoia o outro lado e se torna uma confusão, o que atrapalha o andamento e eficácia do serviço.

Os conflitos podem gerar consequências boas ou ruins, depende de como são intermediados. O destino que cada conflito dependerá da atitude tomada pela liderança, com coparticipação dos colaboradores.

4.3 Obstáculos e benefícios no gerenciamento de conflitos

Nessa questão as respostas foram distintas, visto que os problemas são diferentes em cada setor, pois o trabalho e o fluxo não são o mesmo. Entretanto, foram unânimes e apontaram a falta de funcionários como um dos maiores obstáculos. Não ter pessoas o suficiente para cobrir férias ou Licenças *Premium*, algumas vezes, os funcionários precisam fazer seu trabalho e o do colega por falta de pessoal. Por causa dessa situação o trabalho da farmácia e de outros setores ficam prejudicados.

Fatores como a questão cultural de cada um, a formação pessoal e a boa vontade em ouvir o outro, sem dúvidas, contribuem para o desenvolvimento de conflitos internos.

Diz um dos entrevistados: “Nós trabalhamos com pessoas de pensamentos diferentes, mas é possível lidar e trabalhar da melhor forma possível”. Robbins (2010), sugere aos gestores que enfrentam níveis excessivos de conflitos e precisam reduzi-los, que existem diversas estratégias de resolução de conflitos, portanto, devem escolher a estratégia mais adequada para cada situação.

De modo geral, os entrevistados consideram que o próprio sistema influencia na rotina dos colaboradores gerando conflitos, por exemplo, algumas vezes têm um problema de estrutura física, como a rotina de um paciente ou alguma outra equipe multiprofissional. Então, muitas vezes não depende de o gestor poder determinar uma situação, existem problemas que têm de ser levados para o chefe para que ele resolva e na maioria das vezes isso demora, porque também não depende dele, vai depender de uma política pública.

Por outro lado, comentam sobre situações em que o conflito contribui para o aprendizado do gestor. Cita o exemplo de um colega reclamava constantemente que outro colega não chegava no momento de passagem de plantão. Então, o clima fica tão ruim que a situação parece que vai “explodir” em algum momento. Segundo o entrevistado, esse tipo de situação lhe proporcionou aprendizados, ou seja, foi necessário aprender a gerenciar, a conversar, fazer reunião, montar um protocolo para que seguissem e respeitassem rigorosamente.

Nesse sentido, às causas que geram situações de conflito no ambiente de trabalho, as fontes mais comuns desse fenômeno são: problemas de comunicação; estrutura organizacional; disputa de papéis; escassez de recursos; mal-entendidos no ambiente de trabalho; diferenciação de tarefas; alta rotatividade; compromisso individual nas organizações; falta de confiança e desvalorização do trabalho entre os membros da equipe (SPAGNOL, 2010).

Sobre a situação de conflitos gerados no momento do plantão, a Coordenadora Geral 2, esclarece que “em algumas situações o conflito é necessário para conseguir perceber onde estão as fragilidades do serviço e conseguir, em cima das fragilidades, propor mudanças, propostas e protocolos.

Retomando Spagnol (2010), quando uma situação de conflito é usada como força motriz para o desenvolvimento pessoal e organizacional, inovação e produtividade, gera valor positivo e desencadeia mudanças pessoais, grupais e organizacionais. O bom relacionamento entre gestores e colaboradores é o princípio para o andamento das

atividades nas organizações. As palavras da entrevistada confirmam que liderar é participar ativamente das ações, pois:

[...] Principalmente na equipe em que eu estou fixa, à noite, eu trabalho de igual para igual, por exemplo, eles me falam o que está acontecendo ou se eu tenho algum problema eles me ajudam, então eu tento trabalhar com “eu e você somos iguais” para que possamos trabalhar em equipe. Hoje em dia sabemos que liderança não é só mandar e o outro obedecer, mas sim trabalhar juntos, afinal do mesmo modo que o colaborador precisa do gestor o gestor precisa do colaborador, portanto é necessário um respeito mútuo. (COORDENADORA INTERNAMENTO 5, 20/12/2019).

A coordenadora do Internato 3, relata que tem uma relação bem próxima com seus liderados e sempre coloca em pauta a reflexão sobre “nossas condutas”. Diz que dificilmente faz imposições sobre a organização de trabalho deles, ela sempre conversa para saber a opinião de cada um e tomar uma decisão. “Porque se você chegar de uma forma muito impositiva, aquilo que você acha que vai ser bom acaba gerando conflito dentro do ambiente de trabalho,”. Entretanto, esclarece sabe separar o momento que tem que chamar a atenção, o momento que tem que ser mais rígida, mas no dia-a-dia ela lidera com uma relação mais aberta.

A relação, da Coordenadora do Internato 3, com os liderados ocorre de modo assertivo, visto que segundo Diniz, *et al* (2016), o processo de liderança deve acontecer de forma positiva, pois a pressão, imposição e autoridade são características que dificultam a aceitação das pessoas, o que pode gerar desconfortos, conflitos e resistência por parte dos liderados. O posicionamento da Coordenadora Geral 3, condiz com as colocações da Coordenadora do Internato 3, posto que também não se impõem aos seus liderados, pensa que;

[...] eles têm liberdade, mas, claro, respeitando a hierarquia e as funções, não é uma coisa engessada “faremos isso acima de qualquer coisa”, a gente sempre vai ter variabilidade e eu gosto de ser dessa forma de ter uma gestão “compartilhada”, eu não vou tomar uma decisão sem saber o que eles acham, até porque muitas vezes essa decisão vai impactar diretamente sobre eles, não necessariamente sobre mim, por isso são importantes a participação e a divisão de responsabilidades. Essa é a melhor forma de lidar em equipe, porque só esse “impor” não tem sustentação o suficiente para manter o relacionamento por muito tempo. (COORDENADOR GERAL 3, 31/12/2019).

Neste sentido, o posicionamento desses líderes conduz ao pensamento de Diniz, *et al* (2016), o verdadeiro líder é conquistado com trabalho, respeito, conhecimento, catalisador de ideias e não por imposição, o que gerar um grande conflito entre todos os colaboradores do setor. Então, para que o líder consiga uma boa liderança não é necessário a imposição, mas que procure estabelecer uma relação equilibrada e respeitosa com seus liderados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos, nessa pesquisa, condizem com o pensamento teórico que a embasou, visto que os conflitos estão presentes nas relações humanas e quando são identificados e dirigidos, logo no início, podem ser tratados como um processo natural e importante para o crescimento das equipes e organizações. Ao líder compete a estratégia da comunicação, pois deve saber conduzir seus liderados, visto que, os conflitos não podem ser evitados, todavia eles propiciam o aprendizado, a inovação e bons resultados no crescimento da organização.

Ao gestor concerne a tarefa de atuar como mediador em situações conflituosas, trata-se da tentativa de minimizar ou evitar as consequências negativas do conflito e potencializar seus aspectos positivos. Ao estimular a coesão intergrupal, volta-se a atenção para problemas existentes, que tratados de forma eficaz evitam problemas maiores no futuro. O fato gerador do conflito nem sempre poderá ser extinto, mas é papel do gestor administrá-lo e solucioná-lo com eficiência e eficácia.

Considera-se que os gestores entrevistados, utilizam -se de estratégias como, o diálogo para mediar as situações e negociar com as pessoas envolvidas, eles acreditam que as reuniões são importantes e os auxiliam nas resoluções conflituosas. Procuram manter, com a equipe que lidera, uma relação baseada na influência recíproca e motivação, ferramentas que são necessárias para bons resultados no tocante à condução de pessoas. Porque precisam minimizar as áreas de conflitos e investir nas qualidades de cada liderado, adaptando-os conforme as demandas do hospital.

Os resultados dessa pesquisa, apontam que os gestores do Hospital Municipal Arlete Daisy Cichetti de Brito em Tangará da Serra/MT, procuram reverter situações de conflitos em oportunidades positivas e proveitosas. Neste sentido, o conflito estimula a busca por meios mais eficazes de realizar tarefas e soluções inovadoras. Pode-se

considerar que desempenham com competência, a função de gestores, intermediando os conflitos, mantendo-se à frente para torná-los sempre uma nova oportunidade de crescimento para a equipe, e conseqüentemente para a organização.

6. REFERÊNCIAS

AURÉLIO, Marcos. **Administração de conflitos**. Assis: IMESA e FEMA, 2015 Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/argTccs/1211390931.pdf>

ALVES, Janaina. **Comunicação Interpessoal e Aspectos Comportamentais**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Faculdade Machado de Assis – FOMA MBA Executivo, Disponível em: <https://moam.info/comunicacao-interpessoal-e-aspectos-comportamentaisfaculdade-pdf>. Acesso em: 29/02/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do sucesso das organizações** -3. ed. – Barueri. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. p. 415 -427. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DINIZ, Adriel Leal; *et al.* O papel da liderança na condução de diferentes gerações no ambiente de trabalho. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP, ano 7, n.14, jan-jun de 2016 Edição Especial 2. (p.211-225). Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no14/artigo17.pdf>. Acesso em; 14/10/2020.

ELMES, Scott. **Como as Pessoas Gerem o Conflito nas Organizações: Estratégias individuais negociais**. Revista Análise Psicológica. p 297 a 300, 2007 Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235398028.pdf>. Acesso em: 11/02/2020.

FEITOSA, Lukas. **A Autocomposição como instrumento de resolução de conflitos no âmbito do Direito Administrativo brasileiro**. Natal: UFRGN, 2010. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/_Feitosa_2018.pdf. Acesso em 29/02/2020.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORREIA, Filipe; *et at.* **Conflitos Interpessoais nas Organizações**. Um olhar transdisciplinar para a região metropolitana do Recife. Revista V Conedu, p. 2 e 3, Recife, 2016. Disponível em: https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD1_SA17_pdf. Acesso em: 02/03/2020.

GIL, Denise Lila Lisboa. **Negociação e gestão de conflitos**: análise Psicologia. P. 7 a 10, dez. 2008. Disponível em: http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/negociacao_gestao_conflitos.pdf. Acesso em: 29/03/2020.

LAKATOS, Eva Maria, *et al.* **Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LEME, Maria. **Resolução de Conflitos Interpessoais**. Psicologia Reflexo e Crítica. 2004, 17(3) pp 367-380.

LOPES, Edvânia Souza Jaqueline; Almeida Mariana; Silva Walker. **Conflitos na equipe de enfermagem**: um desafio na gestão do enfermeiro, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/ednat/Downloads/10-41-3-PB.pdf>. Acesso em: 04/01/2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. - São Paulo: Saraiva, 2016.

MESQUITA, Cláudia. **Conflito Organizacional**. Revista Científica do Instituto Ideia issn. N°02, 2017.

NASCIMENTO, T. A. C.; *et al.* **Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu** – RJ. REGE. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7429/analise-da-gestao-de-conflitos-interpessoais-nas-organizacoes-publicas-de-ensino>. Acesso em: 05/10/2020.

NINRAIÔ, Naquiquinha. **Gestão de Conflito Organizacional**, Estratégias de Resolução de Conflito. Revista Afaite, 2017.

RIBEIRO, A. F. G.; *et al.* **Os desafios da liderança na gestão de conflitos**, Revista Administração- UNI FaTEA – RAF v. 14, n. 14, p. 6-219, jan. / jun, p. 143 a 146, 2017. Disponível em: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773/785>. Acesso em: 16/12/2019.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCCI, Lucas; *et al.* **Gestão de conflitos no ambiente organizacional**: Uma análise teórica. vol. 38 (Nº 24). Revista Espacios. Caracas, Venezuela, 2017. Disponível: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p27.pdf>. Acesso em: 03/03/2020.

SOUZA, Gabriela; *et al.* **Conflitos interpessoais no ambiente Organizacional**, Revista de Administração e Recursos Humanos, v. 7 n.1 jan/jul. 2014. Acesso em:26/02/2020.

SPAGNOL, C. A. *et al.* Situações de conflitos vivenciadas no contexto hospitalar: a visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 44, n. 3, p. 803-811. 2010.

GÊNERO E TRABALHO: NOTAS SOBRE ALGUNS DESAFIOS DA MODERNIDADE PARA A LIDERANÇA FEMININA

Eunice Ramalho dos Santos¹
Adilson Vagner de Oliveira²

Resumo: A gestão feminina possui características particulares que foram socialmente construídas, e que ao longo do tempo moldaram um estilo de liderança específico. Diante disso, esta pesquisa visa identificar os fatores que agem sobre a permanência das mulheres em cargos de gestão, a fim de compreender como se constroem atualmente as carreiras profissionais de mulheres no mercado de trabalho. Em termos metodológicos, foram realizadas entrevistas através de questionários estruturados aplicados a 15 gestoras de diferentes ramos de atividades no município de Tangará da Serra-MT, no primeiro semestre de 2020. Os resultados apontaram as dificuldades das gestoras em equilibrar os papéis sociais que desempenham, o peso da responsabilidade sobre a liderança feminina nas empresas, a importância que atribuem ao cargo, os mecanismos usados para manter em harmonia a vida pessoal e profissional, através da divisão de responsabilidades, agendamentos de atividades, diálogo familiar e organização, mas abdicariam ao cargo por questões familiares e salários incoerentes à posição.

Palavras-chave: Gestão Feminina. Liderança. Mulheres. Organização.

Abstract: Female management has particular characteristics that have been socially constructed, and that over time have shaped a specific leadership style. Therefore, this research aims to identify the factors that act on the permanence of women in management positions, in order to understand how the professional careers of women in the job market are currently built. In methodological terms, interviews were conducted through structured questionnaires applied to 15 managers from different branches of activity in the municipality of Tangará da Serra-MT, in the first half of 2020. The results pointed out the difficulties of the managers in balancing the social roles they play, the weight of responsibility over female leadership in companies, the importance they attach to the position, the mechanisms used to keep personal and professional life in harmony, through the division of responsibilities, activity schedules, family dialogue and organization, but they would abdicate for family reasons and wages inconsistent with the position

Keywords: Female Management. Leadership. Women. Organization.

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: niceramalhosantos18@gmail.com

² Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Ciência Política pela UFPE. E-mail: adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional vem sofrendo transformações tecnológicas e culturais constantemente, essas modificações se refletem na busca por perfis de liderança que possam trazer atualização e inovação para a organização. Observa-se que já não existe aquele antigo modelo centralizado de liderança que apenas delega tarefas e que toma decisões de forma individual sem a participação do grupo. Essas organizações esperam que seus colaboradores, no papel de líder, possam atuar juntos fazendo com que trabalhem mutuamente em benefício de todos. Assim, o líder da atualidade requer mais habilidades na parte emocional que apenas técnica.

Nessa perspectiva, a pesquisa propõe uma análise sobre a gestão feminina e suas características no ambiente organizacional, as dificuldades com relação à manutenção do cargo e as diferenças entre gestão feminina e masculina. O objetivo é identificar os fatores que influenciam as mulheres a permanecerem em cargos de gestão ao investigar os desafios que essas profissionais enfrentam ao ocupar uma posição de influência, e ao mesmo tempo ser mulher em um ambiente culturalmente marcado pela liderança masculina.

Dados do IBGE (2019) apontam que a desigualdade salarial entre sexo é maior em setores com mais participação de mulheres. Segundo o IBGE, os três setores do mercado de trabalho formal com maior participação de mulheres em 2018 foi a área da administração pública, educação, saúde, seguridade e serviços sociais com 62,5%, alojamento e alimentação com 56% e outros serviços com 53,6%. Com 10,3% o setor de construção apresenta o menor percentual de mulheres, porém é o setor em que a remuneração média é maior que a remuneração dos homens. Nessa perspectiva, esta investigação justifica-se pela necessidade de compreender estes fenômenos, a partir de considerações sobre elementos estruturais que possam explicar essa diferença e identificar aspectos fundamentais da liderança feminina.

1. TRABALHO E LIDERANÇA: ASPECTOS FUNDAMENTAIS

O trabalho é parte imprescindível na vida do ser humano, pois lhe traz um aspecto de status e o vincula à sociedade, gerando assim satisfação e bem-estar (LACOMBE, 2011). Quando se fala em trabalho, entende-se como um modo de atingir metas, tanto organizacionais como pessoais, proporciona a concretização dos sonhos do indivíduo, gera renda para que se adquiram bens e subsidie suas necessidades básicas, além de promover o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de suas habilidades.

Sachuk e Araújo (2007) comentam que no decorrer da evolução da

humanidade, o trabalho foi imprescindível para o amparo na vida do ser humano, de forma individual e coletiva. Desse modo, a humanidade se estrutura histórica e politicamente, em grande maioria, em conformidade da essência do trabalho. O trabalho faz com que as pessoas sejam inseridas na sociedade, de forma que façam parte deste meio social, pois o impacto do trabalho e todo o contexto que gira em torno dele tem uma certa influência na construção do sujeito.

Para Morin (2001), foi no transcorrer do século XX que o trabalho recebeu aspectos que estão servindo para mudar as formas com que as atividades são desenvolvidas atualmente. Pode-se observar o surgimento de novas tecnologias e modalidades de trabalho³. Assim, fatores como o cenário econômico e o ritmo acelerado do mercado despertaram novas exigências, relacionadas ao lado humano dos profissionais.

Stawinski e Fron (2016) ressaltam que o ato de liderar é indispensável não só no ambiente familiar, mas também nas organizações. No ambiente de trabalho, os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento e cumprimento das tarefas da maneira mais eficiente possível, alcançando, assim, as metas estabelecidas pelas empresas. Para Tonani (2011, p.6):

Liderar pode significar conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias. E as organizações entendem que necessitam encontrar e/ou treinar pessoas que possam desempenhar estas capacidades com o objetivo de atender as crescentes exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

Com as transformações na esfera organizacional e toda a demanda desse meio competitivo, o processo de atrair pessoas está muito além de recrutar e selecionar, essa técnica exige uma visão estratégica do RH, para treinar e desenvolver os colaboradores para que possam alcançar metas organizacionais e pessoais. Para Chiavenato (2012), a perspectiva dos estilos de liderança se atribui ao comportamento do líder. O autor detalha que existem três tipos mais tradicionais de liderança, o autocrático, democrático e o liberal (*laissez-faire*).

³ A modernidade é um dos princípios mais fortes da atualidade, ela garante a liberdade de expressão, individualização e técnicas que simplificam o ato de comunicar-se. É o resultado de um lento processo que se iniciou no século XVII, marcado pelo rompimento das diversas fronteiras, iniciando pelas mentais e culturais. A grande ruptura e o importante movimento de modernização iniciado a partir do século XVI é a abertura ao outro, tendo a comunicação situada no centro da modernidade que é o centro da cultura ocidental. Essa ligação entre comunicação e modernidade explica a chamada dupla

hélice da comunicação, que é basicamente a junção dos valores normativos e os valores funcionais (WOLTON, 2004).

Na liderança autocrática o líder exerce o papel de dominador, centralizando o poder e exigindo por parte de seus liderados total obediência, nunca ouve seus subordinados, sua opinião é a que prevalece, criando assim um ambiente de medo, agressividade e incertezas entre os colaboradores.

Na liderança estilo liberal ou *laissez-faire*, conforme o autor, existe a liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder, os subordinados têm a liberdade de estabelecer seus próprios objetivos e metas, o líder eventualmente se envolve em discussões, e pouco interage. E por último, o estilo democrático, neste os objetivos e metas são discutidos em grupo, o líder proporciona aos subordinados envolvimento nos debates e decisões da empresa. Este estilo de liderança permite um elo de confiança entre líder e liderados criando assim um clima organizacional adequado para o melhor desenvolvimento do trabalho.

Pode-se dizer, que o ato de liderar pessoas está relacionada diretamente à gestão, não só da parte operacional, mas num contexto amplo que envolve toda a organização, o que exige certas habilidades e competências para se tornar um líder.

2. A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES: A CONSTRUÇÃO DO GÊNERO NO TRABALHO

A mulher tem buscado seu espaço nas organizações e se destaca em ocupações que envolvam liderança e colaboração, ainda que enfrente tantos desafios nesta trajetória, elas se tornam peças importantes nas tomadas de decisões nas corporações. Gradativamente ocorre uma evolução significativa feminina, quando começam a se inserir no mercado de trabalho, o que proporciona mudanças significativas atualmente.

Para Biasoli (2016), as mulheres que ocupam as melhores colocações no mercado de trabalho são as que têm um poder aquisitivo maior, ao ser capazes de terceirizar os serviços domésticos, que considerando a cultura da sociedade é realizado por outra mulher. Ao analisar este contexto, observam-se as duas perspectivas, o lado onde mulheres ocupam cargos de alto escalão, e do outro mulheres com baixas condições de trabalho. Mesmo com essas mudanças significativas no meio corporativo, as mulheres ainda conciliam sua vida profissional à vida pessoal, o que pode gerar conflitos constantes.

Aos poucos, a presença feminina tem ganhado força e com as oportunidades que surgem, a permanência no mercado de trabalho se solidifica cada vez mais,

contudo, é preciso superar barreiras internas e externas, ao encarar desafios do meio organizacional (METZ, 2014). As mulheres têm atuado em cargos de gestão em várias organizações, mas para chegar e se manterem no cargo, tiveram que enfrentar muitos obstáculos relacionados à liderança feminina existentes nas corporações. Com as devidas qualificações essas mulheres mostram profissionalismo quando colocadas em cargos de liderança (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017).

As demandas internas e externas, bem como os novos modelos de trabalho vem exigindo uma nova forma de gerir as organizações, novos conceitos de gestão, novas ferramentas voltadas ao alinhamento dos objetivos da empresa e do colaborador, de modo que haja também igualdade de tratamento no ambiente empresarial.

Butler (2017) defende a perspectiva de que gênero seja uma construção social, não necessariamente equivalente ao sexo biológico do indivíduo. Dessa maneira, ao nascer as pessoas são nomeadas pelos pais ou pelas instituições sociais, atribuindo-lhes, assim, um gênero social. Com essa atribuição, expectativas são criadas, a menina terá suas obrigações enquanto “mulher” em casa e no trabalho, o menino como um “homem” terá seu papel presumível na sociedade. Destaca-se a importância das instituições sociais, religiosas, escolas, serviços sociais e psicológicos na vida das pessoas para que elas possam moldar seus comportamentos. Gênero é uma construção social que permite que as pessoas desempenhem papéis na sociedade, engessando a identidade e delimitando a posição a qual possam ocupar no meio social. Dessa maneira, o gênero são noções socialmente construídas, são os papéis sociais atribuídos ao masculino e feminino.

Nessa perspectiva, Silva (2015) reforça que a construção de gênero se dá pelo processo de socialização do universo ideológico e simbólico, que estipula os modelos de comportamentos e as características adequadas à cada sexo. Assim, os papéis sociais de gênero são frutos da aprendizagem social em que estamos expostos e expostas desde o nascimento até a morte, como a escolha das roupas e a decoração do quarto das crianças, os brinquedos oferecidos e também às opções de carreira que são sugeridas.

Analisando esse contexto, as mulheres, independentemente do posto que ocuparem no trabalho, serão pressionadas a desempenhar seu papel com excelência, seja como uma dona de casa, com os cuidados domésticos ou uma profissional, principalmente no papel de mulheres executivas ou em outros cargos de liderança feminina. Nogueira (2010) enfatiza que as mulheres precisam a todo

momento provar a eficiência com que desenvolve seu trabalho, reafirmar sua presença, isso se deve à concepção de que a gestão seja associada à rigurosidade e autonomia para tomar decisões, estereótipos voltados ao modelo masculino. Desse modo, as mulheres assumem essas características para ascenderem aos cargos de lideranças e posições nas estruturas organizacionais culturalmente ocupados por homens.

3. ALGUNS DESAFIOS DO CENÁRIO ATUAL PARA GESTÃO FEMININA

A conquista da mulher ao entrar no mercado de trabalho ainda está rodeada de preconceito e desigualdade, sabe-se que há um longo caminho quando se refere à igualdade salarial e condições de trabalho, mas faz-se necessária a busca por seus objetivos (STAWINSKI e FRON, 2016).

Para Serpa (2010), ainda há mulheres que desenvolvem somente atividades do lar, mesmo assim, cresce gradativamente a inserção dessas mulheres no mercado de trabalho, na batalha por seu espaço no mercado competitivo, deixando evidente o papel fundamental que desempenham dentro das empresas. Ao relacionarem trabalho e vida pessoal, sentem mais esse peso, no trabalho ter que exercer a função a qual foi destinada enfrentando obstáculos durante seu crescimento profissional, e ao chegar em casa cumprir com suas obrigações como mãe, esposa e dona de casa, essa dupla jornada exige maior esforço e dedicação.

Segundo Metz (2014), as mulheres possuem algumas características gerenciais que podem ser percebidas, uma delas é sobre as decisões a serem tomadas na empresa, elas buscam alinhar os interesses pessoais e organizacionais, fazendo com que haja uma descentralização do poder, beneficiando todos os envolvidos. Há muitos estudos desenvolvidos para identificar se há diferença no estilo de liderança feminina e masculina, mas de modo geral, existe uma perspectiva de que a liderança masculina seja agressiva, pouco emocional, objetiva, ambiciosa, aventureira, dentre outros. Já as mulheres na mesma posição tendem a ser consideradas demasiadamente comunicativas, gentis, religiosas, submissas, calmas, porém, essas características têm prejudicado a sua imagem na posição de líder (ADLER, 2002).

A gestão organizacional consiste em planejar todas as ações que contribuem para o pleno funcionamento de um sistema, o que resulta na realização de tarefas, alcançando metas e objetivos gerais, assim é necessário habilidades dos colaboradores. Para Paula (2015), existem alguns princípios para uma boa gestão

empresarial como: agilidade, atuação em rede, aprendizagem organizacional, conhecimento sobre clientes e mercado, geração de valor, liderança transformadora, responsabilidade social e valorização das pessoas.

Contudo, vivenciam-se mudanças constantes e o ambiente corporativo, por sua vez, vem se adaptando às transformações e exigências, pois é preciso criar oportunidades e reconhecer as competências e habilidades do indivíduo como um profissional. Desse modo, a inserção da mulher no mercado de trabalho traz reflexos positivos em diversas áreas, como no contexto familiar e econômico, exigindo assim garantias que asseguram a posição e os direitos das mulheres perante a sociedade.

4. METODOLOGIA

Para obter os resultados acerca da problematização apresentada neste trabalho, a pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, como uma forma de explorar e entender a definição que grupos ou indivíduos dão a um tema social ou humano (CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador uma liberdade na análise, o acesso às informações diversas e com maior relevância, além de proporcionar uma vasta área de exploração ao permitir uma compreensão mais abrangente da dinâmica de diferentes grupos humanos.

Creswell (2007) defende que uma das características da pesquisa qualitativa é o fato de que o meio social é a fonte centralizada para a coleta dos dados, e que o pesquisador é o principal instrumento, fazendo assim uma descrição dos dados. Para dar base ao conteúdo pesquisado, houve uma pesquisa bibliográfica, portanto, um levantamento de bibliografias relacionadas ao assunto da pesquisa. A pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador na análise e interpretação das informações obtidas (LAKATOS e MARCONI, 2007).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, com 16 perguntas qualitativas confeccionadas no *Google Forms*, um aplicativo de administração de pesquisas on-line. O questionário foi enviado para os e-mails/whatsApp de 15 gestoras no total, no qual atuam em diferentes ramos no mercado (serviços e comércio) e que exercem o papel de liderança dentro das empresas no primeiro semestre de 2020. O conteúdo das perguntas teve o objetivo de identificar os aspectos referentes às questões que agem sobre a decisão das mulheres de se manterem em cargos de gestão, assim como perguntas relacionadas à vida pessoal e profissional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item apresenta os resultados e discussões baseados na coleta de dados obtidos através do questionário estruturado, onde buscou-se identificar inicialmente o perfil das gestoras, e posteriormente as demais características essenciais para traçar uma análise das respostas. A fim de estabelecer um perfil das participantes da pesquisa, o quadro abaixo apresenta um panorama profissional das gestoras:

Quadro 2- Perfil de Gestão Feminina (n=15)

Idade	23 a 45		
Estado Civil	9 casadas	2 divorciadas	4 solteiras
Nível de Formação	1 Ensino médio	10 Ensino Superior	4 Pós-graduadas
Cargo Atual	1 Proprietária	11 Gestão Administrativa	3 Gestão de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto na tabela acima as participantes possuem idade entre 23 e 45 anos, as participantes de número 2,4,7,10,11 e 12 não possuem filhos, as demais possuem em média de 1 a 3 filhos, o que mostra que na atualidade existem algumas variações sobre a questão da maternidade. Moraes (2010) ressalta que a partir do processo de industrialização as mulheres tiveram que conciliar sua vida profissional e pessoal, por este motivo precisaram adiar a maternidade para se inserirem no mercado de trabalho. Em consequência dessa escolha, as oportunidades no mercado de trabalho e em posições de alta gestão se tornaram mais frequentes. Estas escolhas são reflexos das exigências gerenciais históricas, e construções sociais do gênero no trabalho.

Bruschini (2007) reforça que na década de 70, período em que as mulheres se inseriram de forma significativa no mercado de trabalho, eram jovens, solteiras e sem filhos, porém a inserção das mulheres casadas, dona de casa e com filhos veio de uma forma mais tímida, esse processo se deu de forma gradativa comparada aos das profissionais sem filhos e solteiras.

Em sequência, na questão sobre a carreira na empresa, as participantes relataram brevemente o processo de elevação de cargos. Desse modo, percebeu-se que a grande maioria iniciou em áreas que não eram de comando. Em empresas de prestação de serviços, grande parte das entrevistadas começou na atuação de

auxiliar, na parte financeira, contábil, recursos humanos ou serviços gerais. No comércio de vendas, iniciaram como consultora de beleza, analista, coordenadora, líder de setor e menor aprendiz. Outras participantes começaram a trabalhar nos negócios da família e posteriormente assumiram a administração.

Percebe-se que as participantes não ocuparam de imediato os cargos de gestão, houve um processo para que chegassem a este posto, a maioria das participantes buscou formação superior que conseqüentemente as levaram a alavancar a carreira nas empresas em que trabalham. Há um fenômeno conhecido como teto de vidro que se caracteriza pelo processo mais lento com relação a ascensão das mulheres na carreira, o que provoca uma sub-representação nos cargos de poder nas organizações que proporcionam prestígio e maior remuneração (VAZ, 2013).

Para Rodrigues e Silva (2015), as mulheres enfrentam uma luta diária ao terem que provar seus valores comparados aos homens, têm que provar que são tão competentes quanto para conseguirem se manter no cargo. Em algumas ocasiões, acabam assumindo uma postura masculina para assegurar suas posições e conquistarem respeito. As participantes permaneceram nos cargos iniciais por algum tempo até chegarem nos cargos de gestão, pressupondo que só a formação superior não é suficiente, sem a gradação da carreira na empresa.

A jornada de trabalho das participantes varia entre 8 e 10 horas diárias, o que pode sugerir que essas mulheres possuem uma jornada dupla, compatibilizando a vida profissional e familiar. Presume-se que a tripla jornada de mãe, esposa e trabalhadora que as participantes exercem, sobrecarregue a trajetória rumo às conquistas profissionais, bem como a estabilidade de uma carreira de gestão nas organizações (CANABARRO e SALVAGNI, 2015).

No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado de trabalho, ela enfrenta um desafio muito grande ao ter a tarefa de administrar o tempo dedicado a cada responsabilidade que lhe é imposta enquanto dona de casa e profissional. Deste modo, isso tende a ocultar as implicações que ocorrem quando a vida pessoal e profissional entra em conflito, tornando-se um grande desafio manter a harmonia entre as duas áreas de sua vida.

Ao serem questionadas acerca das características que uma gestora precisa ter, surgiram respostas como:

Quadro 2 – Características da gestão feminina

Participante	Características
Part. 1	Responsabilidade e direcionamento de subordinados
Part. 2	Empreendedorismo, amor, foco e determinação
Part. 3	Responsabilidade, espírito de liderança e acessibilidade
Part. 4	Responsabilidade e gerenciamento em equipe
Part. 5	Motivação e automotivação
Part. 6	Liderança compreensiva e rígida, calma, capacidade de ouvir e gerir conflitos
Part. 7	Responsabilidade, foco nos objetivos e poder de comunicação
Part. 8	Responsabilidade, liderança e empatia
Part. 9	Percepção e liderança inspiradora
Part. 10	Liderança, manter equilíbrio entre empresa e colaborador
Part. 11	Comunicação, empatia e maturidade
Part. 12	Liderança compartilhada, comunicação, visão de futuro
Part. 13	Humildade, empatia e compreensão
Part. 14	Liderança inspiradora, dedicação ao trabalho
Part. 15	Respeito, humildade e liderança exemplar

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as respostas das participantes, observa-se uma frequência na palavra *responsabilidade*, referindo-se à uma qualidade que uma gestora deveria possuir. Deste modo, pode-se dizer que no contexto organizacional enquanto gestoras, as participantes entendem a importância da responsabilidade em cargos de gestão e temem o julgamento diante de um erro que venha a ser cometido.

Hryniewicz e Vianna (2018) ressaltam que quando um homem desenvolve o trabalho na organização, seu esforço torna-se notável, já para as mulheres é esperado, a cobrança e o julgamento serão direcionados à mulher. Por este motivo as mulheres por muitas vezes tendem a buscar a perfeição quando desenvolvem

suas tarefas. No meio corporativo, o gestor é conhecido por ser um líder estrategista que motiva as pessoas dentro da visão global da empresa. Para Canabarro e Salvagni (2015), ainda que exista a desigualdade de gênero, algumas particularidades como intuição, comunicação, organização e visão sistêmica, são características atribuídas à liderança feminina.

Quando questionadas sobre a percepção com relação ao trabalho que desenvolvem na empresa, as entrevistadas fizeram uma autoanálise, ao destacar os pontos mais importantes de seus papéis enquanto líderes. Pode-se observar que no mundo corporativo, os modelos de liderança podem estar atrelados às mudanças sociais, como demonstra o depoimento das participantes de nº3 e 7 “Sou bem dedicada, sempre realizo meus afazeres dentro do prazo, recebo *feedback* sempre, deste modo vejo o quanto estou cumprindo bem o meu papel” (PARTICIPANTE 3, 2020), “Que tenho muito a aprender, que é importante para o meu crescimento profissional e pessoal. E que posso abrir portas para outras gestoras que virão (PARTICIPANTE 7, 2020).

As empresas buscam pessoas qualificadas e dispostas a estar alinhadas com o avanço tecnológico e com as demandas do mundo corporativo para tornar o ambiente organizacional mais competitivo, pessoas que tenham visões estratégicas para o ambiente dos negócios, como destaca a participante de nº8 “Sou muito responsável e dedicada, recebi por mérito essa oportunidade, por ter me preocupado em buscar qualificações (PARTICIPANTE 8, 2020).

O comprometimento na busca por melhorias pessoais e profissionais é o diferencial na hora do recrutamento e seleção desse profissional, bem como o desenvolvimento do mesmo dentro da empresa, espera-se que no decorrer de sua atuação o colaborador busque qualificação, como cursos profissionalizantes e que participe de treinamentos ofertados pela empresa.

Em seu relato, a participante nº12 definiu de forma bem clara a missão de um líder dentro da empresa, como já foi exposto ao longo do presente artigo, a importância de uma liderança, a responsabilidade que traz este cargo e os benefícios para alavancar a carreira. A fala sobre o trabalho que desenvolve da participante nº12 remete ao líder “democrático”, uma liderança baseada no alinhamento dos interesses da organização e colaboradores, tomadas de decisões em grupo, total participação dos subordinados.

Uma responsabilidade muito grande, pois cuido dos colaboradores das 3 lojas que atualmente são um total de 32 pessoas, minha missão é desenvolvê-los e ser a ponte entre

direção geral e colaboradores, procurando atender as necessidades de ambos. meu papel é fazer com que se sintam valorizados, promovendo práticas para seu crescimento e realização profissional, e com isso resultando no desenvolvimento da empresa (PARTICIPANTE 12, 2020).

Ao serem questionadas sobre as oportunidades de progressão de carreira na empresa, as participantes foram bem objetivas, a maioria disse que as organizações onde atuam oferecem oportunidades, bem como incentivam a elevação de cargos. Segundo às participantes, as empresas também possuem planos de desenvolvimento profissional, como planos de cargos, carreiras e salários, dentre outros. A participante nº 12 destacou o método que a empresa em que atua se baseia para proporcionar a ascensão de nível de cargo, em suas palavras “a empresa possui um plano de cargos, carreiras e salários. Nesse plano consta as progressões salariais, níveis de cada cargo, bem como nos mostra os requisitos para subir de nível”. (PARTICIPANTE 12, 2020).

Diante desse quadro de investigação, foram questionadas sobre o que de fato as fariam abrir mão de uma posição tão almejada dentro de uma organização, o que seria tão relevante para que desistissem da posição no topo da estrutura organizacional que, segundo estudos ainda é de domínio masculino, e que é algo que historicamente tem sido difícil conquistar. Houve uma certa constância nas respostas das gestoras, a maioria abdicaria do cargo por questões familiares, salariais, e objetivos pessoais. As participantes nº 8, 6 e 3 foram bem convictas em suas respostas.

Como sou divorciada e meus filhos moram comigo, eu prezo pela educação deles, então se o meu trabalho exigisse muito de mim, ao ponto de ter que deixá-los de lado ou se isso influenciasse no meu relacionamento com eles, para mim não serviria (PARTICIPANTE 8, 2020).

Quando não conseguisse ser mãe e esposa, quando esses dois papéis não estiverem alinhados ao meu papel enquanto profissional (PARTICIPANTE 6, 2020).

Se eu tivesse que ficar muito tempo fora de casa, e se interferisse de forma negativa na minha vida pessoal (PARTICIPANTE 3, 2020).

Ao falar de princípios, entende-se que é um conjunto de normas ou padrões de conduta a serem seguidos por uma pessoa ou instituição, a maioria das organizações tem seus princípios estabelecidos e os apresenta aos colaboradores já no processo de integração, já os colaboradores precisam respeitar e aceitar

mesmo possuindo suas próprias convicções.

Outro ponto que pode ser destacado, que houve respostas coincidentes foi no quesito salário e horas, as gestoras não aceitariam ganhar menos do que o salário que o mercado oferece. Para ocupar um cargo que exige tantas mudanças, adaptações e qualificações, espera-se uma remuneração condizente ao cargo. A participante nº 7 reforça tal afirmação quando diz que se “o salário for inferior ao que o cargo exige e carga horária abusiva”. De encontro a afirmação da participante 7, a resposta da participante 9 menciona que “se o salário não estivesse de acordo com minha formação, e que as exigências do cargo não estivessem alinhadas com meus objetivos” (PARTICIPANTE 9, 2020). Ao assumir uma posição de liderança na empresa, sabe-se que sempre haverá mudanças, e podem refletir diretamente na vida pessoal do trabalhador, deste modo, foram relatadas, pelas participantes, algumas alterações em seu cotidiano que foram exigidas pelo cargo. A maioria das participantes relatou maiores problemas relacionados à família, à dinâmica de ter que conciliar principalmente os horários.

Há uma busca de pessoas cada vez mais capazes de se dedicar a alcançar os objetivos propostos nesse meio competitivo, neste sentido as mudanças na vida de um profissional são inevitáveis, assim como afirma a participante nº 9: “bastante, tive que ser mais responsável, estudar mais para conhecer as rotinas que o cargo exigia” (Participante 9, 2020). A participante número 14 também partilha dessas variações no cotidiano:

Sempre fui muito comprometida com meus trabalhos. Mas a rotina de viagens aumentou, o fato de ter um celular corporativo que muitas vezes “não tem dia e nem hora” para atender, os horários de trabalho sempre se excedem (PARTICIPANTE 14, 2020).

A participante nº12, mesmo não tendo filho, expõe que devido às suas rotinas na empresa também teve de programar seus horários para que pudesse estar alinhado às exigências do cargo.

Houve muitas mudanças. A principal foi a tomada de decisões, pois antes como era auxiliar reportava tudo à contadora e somente executava as tarefas. Hoje preciso tomar importantes decisões, programar meus horários, pensar em novas práticas para empresa, conversar mais com os colaboradores, promover eventos e conseguir atender as necessidades da empresa, bem como da equipe (PARTICIPANTE 12, 2020).

Para equilibrar questões familiares e profissionais após assumirem o cargo de

gestão, por mais que sofressem grandes exigências dos cargos de gestão, as participantes ainda que com dificuldades tentam equilibrar os dois papéis.

Quadro 3. Equilíbrio: Trabalho x Vida pessoal

Parceiros de equipe – Agenda de trabalho – Diálogo Familiar – Organização – Renúncia – Visão de Futuro – Divisão de Responsabilidades – Foco na Carreira

Fonte: Dados da Pesquisa

O quadro acima destaca as estratégias e os termos mais usados pelas gestoras para conciliar essa dupla jornada, mesmo algumas das participantes sendo solteiras, ou casadas sem filhos, também relataram que enfrentam dificuldades. As profissionais entendem a importância do equilíbrio que devem manter em suas vidas, e usam mecanismos para conseguir como, o diálogo com a família e a conciliação de agendas, como citado pelas participantes, é preciso ter uma harmonia, uma concordância para que uma coisa não afete a outra.

A palavra planejamento e organização foram bastante usadas nas respostas, reforçando os estudos das características da gestão feminina que foram mencionados no decorrer do artigo, sugerindo uma dedicação maior quando colocadas em posições de autoridade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres estão conquistando o seu espaço no mercado de trabalho, realidade que algumas décadas atrás não se via com tanta intensidade, pois eram responsáveis apenas pelos cuidados com os filhos e a casa. Deste modo, a pesquisa tem uma relevância significativa, pois possui aspectos sociais e poderá nortear outros trabalhos. Com os dados da pesquisa, pode-se observar que levou tempo até as profissionais chegarem ao cargo de gestão, reforçando a ideia de que a ascensão feminina nas organizações ainda é cercada de obstáculos. As gestoras sentem o peso das responsabilidades relacionadas ao cargo de liderança, o que provoca algumas adversidades na vida particular, pois culturalmente é delas a responsabilidade e a tarefa de colocarem em harmonia o lado profissional e pessoal.

Essas mulheres se desdobram para conseguir se manter no cargo e desempenhar o papel de líder, atendendo às exigências nas empresas e às demandas do seu cotidiano relacionados à família, essa afirmação pode ser

constatada por exemplo, quando as participantes falam sobre ter que organizar a agenda da empresa junto aos afazeres do dia a dia, como as obrigações ligadas à família. Outro ponto que pode ser observado é o fato de que as gestoras se mantêm no cargo pelo reconhecimento, pois valorizam e prezam pela remuneração adequada ao cargo de gestora, pois estão buscando qualificações e se dedicando à função a qual foram designadas.

Sabe-se que ainda são grandes os desafios para uma sociedade quando o assunto é um mercado de trabalho menos desigual, mas é preciso que haja oportunidades semelhantes para homens e mulheres. Por outro lado, as organizações vêm sofrendo mudanças constantes, vive-se um momento de tecnologias avançadas, novos modelos de negócios, empresas que para se manterem no meio competitivo estão remodelando suas estruturas organizacionais e valorizando mais as pessoas, reforçando a ideia de que o recurso humano é uma das peças mais importantes de uma instituição.

7. REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. Women joining men as global leaders in the new economy: *In: M. J. Gannon e K. L. Newman (Eds.), Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford, Reino Unido: Blackwell Publishers, 2002.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 15 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Caderno de Pesquisa. vol.37 nº 132 São Paulo set/dez. 2007.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 2. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em: <https://www.revista-gesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 08 fev. 2020.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em

posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **A mulher no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORAES, L.L. Maternidade: o sonho de toda mulher? Congresso Ibero-americano de Ciência, Tecnologia e Gênero, Rio de Janeiro, 7, **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

METZ, S.E. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014.

NOGUEIRA, Conceição. As mulheres na liderança: números, ambiguidades e dificuldades. In: Teresa Pinto (Org.) et al. **Guião de Educação, Gênero e Cidadania, 3º ciclo do ensino básico**. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, 2010, p. 103-114.

PAULA, G. B. **Excelência da Gestão Empresarial – Criando a cultura de melhoria contínua nos resultados de sua empresa**. ago. 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/excelencia-na-gestao-empresarial/> Acesso em 28 agosto 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SILVA, R.R.; CARVALHO, M.P.; SILVA, L.E. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. Educação, Gestão e Sociedade: **Revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 7, número 25, fevereiro de 2017.

SILVA, A. D. Ser homem, ser mulher: as reflexões do entendimento de gênero. In: **Mãe/mulher atrás das grades: a realidade imposta pelo cárcere à família monoparental feminina** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015, pp. 51-100.

STAWINSKI, D.; FROM, D. A. Liderança feminina nas organizações: desafios e oportunidades. **Vitrine Produção Acadêmica**, Curitiba, v.4, n.1, p.168-177, jan./jun. 2016.

SERPA, C. N. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de Trabalho: questão de gênero. In: **Anais do congresso Fazendo Gênero 9: Diásporas**,

Diversidades, Deslocamentos, 23 a 26 de agosto de 2010.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.**

Agosto de 2011. Disponível em:

http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf.

Acesso em 07/02/2020.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas:** evidências para o Brasil.

Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>. Acesso em: 09/08/2020.

WOLTON, Dominique. Comunicação e modernidade In: WOLTON, Dominique.

Pensar a comunicação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004

A ROTATIVIDADE DE COLABORADORES NA ÓTICA DOS GESTORES QUE ATUAM NO COMÉRCIO VAREJISTA NO MUNICÍPIO DE TANGARÁ DA SERRA

Lucimar Silva de Brito¹
Cláudio Márcio da Silva²

Resumo: As organizações e/ou instituições, para sua sobrevivência, têm se transformado rapidamente. Acompanhando as transformações sociais, a área de gestão de pessoas tem sofrido grandes modificações. As pessoas têm deixado de ser apenas mais um recurso organizacional para se tornarem capital intelectual. Desta forma, esta pesquisa investigou os desafios encontrados pela gestão em relação à rotatividade de pessoal no comércio varejista da cidade de Tangará da Serra-MT, tendo como suporte a abordagem teórico-bibliográfica que trata da rotatividade de pessoal nas organizações. Especificamente, a pesquisa analisou a percepção dos gestores diante da rotatividade de pessoal, além de verificar como a gestão pode contribuir para minimizar os efeitos gerados com a rotatividade quando ocorre por iniciativa do colaborador. Para tanto, como procedimento metodológico, a pesquisa contou com uma análise qualitativa, por meio de um questionário semiestruturado, aplicado a 18 (dezoito) gestores de empresas do shopping do município. As informações coletadas possibilitaram a verificação do posicionamento dos gestores, assim como uma análise se os mesmos utilizam-se de ferramentas estratégicas que focam na redução dos efeitos causados pela rotatividade, uma vez que ela gera custos à empresa, perdas na produção e nos lucros, prejudicando a saúde organizacional. Por meio da análise dos resultados, a pesquisa visa contribuir na correção de distorções dos fatores que geram a rotatividade, colaborando para a melhoria do clima organizacional das empresas. Além disso, também propicia um maior entendimento de como os gestores lidam com esta questão.

Palavras-chave: Gestão Estratégica. Desafios. Rotatividade.

Abstract: Organizations and/or institutions, for their survival, have been changing rapidly. Following the social changes, the people management area has undergone major changes. People have gone from being just another organizational resource to becoming intellectual capital. Thus, this research investigated the challenges encountered by management in relation to staff turnover in retail trade in the city of Tangará da Serra-MT, based on the theoretical-bibliographic approach that deals with staff turnover in organizations. Specifically, the research analyzed the perception of managers regarding staff turnover, in addition to verifying how management can contribute to minimize the effects generated with turnover when it occurs at the initiative of the employee. Therefore, as a methodological procedure, the research had a qualitative analysis, through a semi-structured questionnaire, applied to 18 (eighteen) managers of companies in the municipality's shopping center. The information collected made it possible to check the positioning of managers, as well as an analysis of whether they use strategic tools that focus on reducing the effects caused by turnover, since it generates costs for the company, losses in production and profits, harming organizational health. Through the analysis of the results, the research aims to contribute to the correction of distortions in the factors that generate turnover, collaborating to improve the organizational climate of companies. In addition, it also provides a greater understanding of how managers deal with this issue.

¹Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: lucimarsilvadebrito@gmail.com.

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra. Doutor em Estudos Literários. E-mail: claudio.silva@tga.ifmt.edu.br

Keywords: Strategic Management. Challenges. Turnover.

1. Introdução

A rotatividade de pessoal ou *Turnover*, do inglês, está diretamente ligada à área de Recursos Humanos, uma vez que, encarando o termo como o processo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização, é justamente os recursos humanos a área que melhor desempenha essa responsabilidade dentro das empresas. A dinâmica de entrada e saída de colaboradores em uma organização deve ser bem administrada pelo gestor, pois ela pode gerar diversos prejuízos econômicos, mas também sociais, tangíveis e/ou intangíveis, contudo, hoje a rotatividade constitui-se como um dos problemas enfrentados pelo mercado.

Dessa forma, o presente artigo irá abordar a rotatividade de colaboradores na perspectiva dos gestores de pequenas empresas varejistas que atuam em um shopping, localizado em Tangará da Serra – MT. Especificamente, a pesquisa terá como objetivos analisar a percepção dos gestores diante da rotatividade de pessoal, além de verificar como a gestão pode contribuir para minimizar os efeitos gerados com a rotatividade quando esta ocorre por iniciativa do colaborador.

Este estudo parte do pressuposto de que a rotatividade em níveis altos influencia na qualidade do serviço prestado por uma organização, assim o tema rotatividade se torna relevante e desafiador, pois um gestor, ao contratar um colaborador, tem como objetivo o fortalecimento da relação empregado-empregador, de forma a contribuir com o crescimento mútuo.

Diante desse desafio, o trabalho é relevante pois contribui tanto na perspectiva acadêmica como na empresarial. Os capítulos adiante apresentam temáticas que se entrecruzam e se complementam, tecendo de modo coeso uma investigação por meio de um roteiro que prezou a discussão crítica do tema a luz de teóricos do assunto, ou seja, pautando-se em teorias consolidadas pela academia, assim como dos dados obtidos pelos questionários respondidos. Portanto, sua parte textual vem estruturada em três partes, sendo as duas primeiras principalmente a fundamentação teórica da pesquisa, e a segunda o resultado da análise dos dados.

Para elaboração desta pesquisa, foi realizado um estudo descritivo-exploratório, a metodologia foi a análise qualitativa das informações obtidas por meio de um questionário semiestruturado, com o intuito de resultados mais satisfatórios. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, feita com vinte e dois gestores de pequenas empresas, que também eram os responsáveis pelas

contratações e demissões dentro das empresas.

Para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou dos grupos atribuem a um problema social ou humano. O enfoque qualitativo se atém na exploração, descrição e entendimento do problema. Para alcançar o objetivo, foram utilizadas pesquisas exploratórias; sendo assim, fez-se necessário coletar informações, analisar os dados, apresentar os resultados referentes às informações recebidas.

As entrevistas foram realizadas por meio de formulários eletrônicos, enviados via aplicativo de conversas, em um grupo fechado que concentra trinta empresários e empreendedores do Tangará Shopping Center. Além disso, o link também foi enviado do modo particular para cada um dos empresários, e também via e-mail para aqueles que disponibilizaram seus endereços eletrônicos. Após um prazo de trinta dias, foram enviados dezoito respostas, que foram estudadas, analisadas e o resultado encontra-se no corpo deste trabalho.

Dentre os estabelecimentos que contribuíram com a pesquisa, destacam-se os do ramo de confecções em geral, lojas de departamentos, restaurantes, uma empresa de turismo, uma cafeteria, lojas de calçados, lojas de cosméticos e uma chocolataria.

A cidade de Tangará da Serra-MT é a quinta mais populosa do estado de Mato Grosso, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e possui um comércio local que atrai pessoas de diversas cidades vizinhas.

2. Os desafios da gestão de recursos humanos: a rotatividade

Segundo Del Corso (2014), o ambiente em que as organizações atuam está cada vez mais competitivo e as inovações tecnológicas ocorrem frequentemente. Fusões, aquisições e reestruturações são cada vez mais comuns no mundo corporativo, assim como a necessidade de adaptar-se rapidamente aos novos contextos comerciais, de forma a garantir a sustentabilidade organizacional.

Recentemente, o surto do novo coronavírus vem desestabilizando os diferentes contextos mundiais, e mesmo que ainda não mensurados totalmente, seus impactos refletem não apenas na ordem biomédica e epidemiológica, mas também tem gerado impactos sociais, políticos, culturais e econômicos que interferem diretamente nas empresas.

A gestão de pessoas é de extrema importância para a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das empresas, na medida em que os recursos

humanos envolvem combinações únicas de conhecimentos e habilidades que podem representar um importante diferencial (OLIVEIRA e ROCHA, 2017). Para Chiavenato “falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e pró-ação” (2014, p.6). Assim, mesmo na era da informatização e das novas tecnologias, é a gestão de pessoas quem coloca o fator humano como indispensável às organizações.

Para Gutierres (1991), a de gestão de pessoas pode assumir uma série de papéis na organização, que vão desde a coleta de informações à decisão e ao controle, passando pela assessoria, co-decisão, autorização e execução. As várias áreas de atuação, tais como recrutamento, seleção, treinamento, salários, sindicatos, legislação trabalhista e assim por diante, aumentam ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis atribuídos.

Dessa forma, os gestores de recursos humanos devem atuar de forma estratégica, pois compete a eles tarefas como a busca por profissionais no mercado de trabalho, a integração destes novos colaboradores, a orientação, o desenvolvimento, enfim, todo acompanhamento da equipe é realizado por estes profissionais.

Nesse novo contexto, as áreas de Recursos Humanos precisaram se reinventar para manter os resultados e o engajamento dos colaboradores. A gestão estratégica pode ser mais um esforço para a formulação e implementação das estratégias empresariais. Acerca disso, vale lembrar que a formulação das estratégias vem sendo abordada tradicionalmente como um processo de planejamento envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, abrange a definição do negócio, bem como a explicação da missão da organização e seus princípios; já a segunda, de caráter transitório, implica a determinação de objetos estratégicos e seus respectivos indicadores de acompanhamento, assim como a formulação das estratégias correspondentes para alcança-los (MASCARENHAS, 2015).

Levantadas as questões gerais relativas aos desafios da gestão de pessoas, adentremos agora em uma delas: o *Turnover*, ou rotatividade de pessoal, que se refere à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária, ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional. (PINHEIRO e SOUZA, 2013).

Segundo Lacombe (2011), o planejamento dos recursos humanos deve ser

elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa, uma vez que do contrário, muitos recursos poderão ser desperdiçados. Por exemplo, no que diz respeito à rotatividade, poderão ser contratadas pessoas que não se enquadram nos programas previstos; ou as equipes poderão estar superdimensionadas ou aquém do necessário em quantidade e qualidade; ou mais, serão realizados treinamentos inúteis e outros importantes deixarão de ser realizados. Portanto, a condução imprópria da equipe pode levar à falta de motivação e até a evasão de talentos, contribuindo, dessa forma, para um aumento na rotatividade da empresa.

Ao abordar o tema da rotatividade, pontuada alta na organização, o gestor deve atuar de forma estratégica para minimizar estes impactos internos que causam a falta de produtividade da equipe. Vejamos agora como alguns estudiosos conceituam a rotatividade.

De acordo com DIEESE (2017), o fenômeno da rotatividade consiste em um movimento recorrente de substituição de parte da força de trabalho utilizada em cada ciclo produtivo anual, através de demissões e admissões de trabalhadores, que são realizadas pelo conjunto das unidades produtivas do país.

Para Dutra (2016), a rotatividade deve ser analisada em sua qualidade, de maneira a identificar quem está indo embora e quando. De acordo com ele, a rotatividade é mais frequente em setores que não exigem mão de obra especializada, com especial destaque entre jovens.

De acordo com Marras (2016), a rotatividade se refere ao número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparado ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade.

Esse índice pode medir uma parte da empresa (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor, etc.) ou medir índice geral (todas as áreas que componentes do organograma da empresa). Para Marra (2016) pode-se medir ainda:

- Somente os demitidos.
- Somente os demissionários.
- Demitidos e demissionários.

Para Lacombe (2011), a rotatividade pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregados existentes no final do período.

Ou seja:

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram}}{\text{Total de empregados no final do período}}$$

Mesmo que os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de funcionários, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização, (BOHLANDER E SCOTT, 2015).

Dadas essas definições, Kleinert e Neves (2018) destacam que a rotatividade de pessoal tem pontos negativos e positivos para a organização. Como ponto positivo pode-se elencar a captação de novas pessoas disponíveis no mercado, as quais trarão novas ideias e contribuições para o ambiente de trabalho, fazendo com que a cultura organizacional seja aperfeiçoada dia após dia.

Porém, os pontos negativos são mais impactantes e dentre eles destacam-se: os custos financeiros que a empresa terá com desligamentos e recontrações, treinamentos, perdas na produtividade e, em alguns casos, muitos gastos com processos trabalhistas. Além disso, com o aumento desse índice de rotatividade, a organização também pode ser vista no mercado como uma empresa que não apresenta grandes benefícios aos colaboradores. Por isso a rotatividade deve ser analisada com muita prudência. É importante que ela exista, porém em um nível aceitável para que não interfira negativamente nos processos e desenvolvimento das organizações.

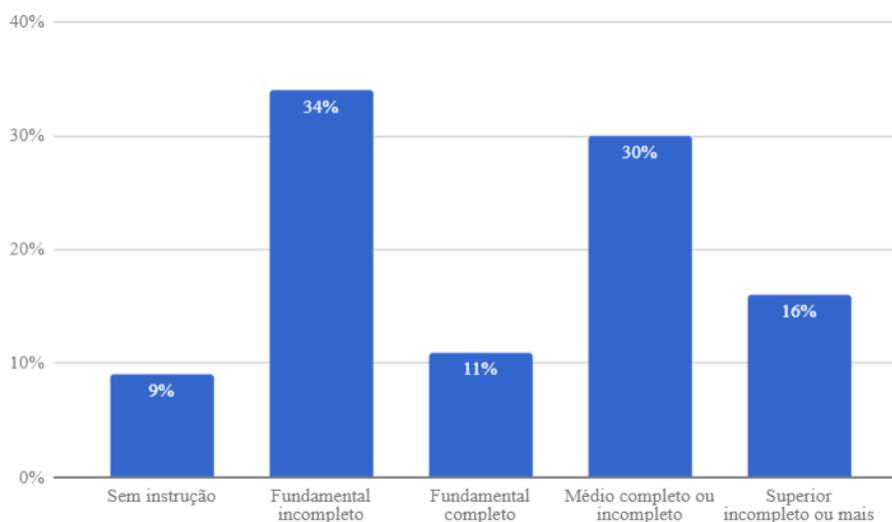
1.1 O papel dos gestores

O papel do gestor de uma empresa vai muito além de meramente administrar. Ele desempenha funções que são marcadas por interações sociais entre as pessoas e, portanto, deve ter habilidades para gerir conflitos, mas também motivar sua equipe, ou seja, deve ser um líder. E para isso, esse gestor deve, diante das novas exigências sociais e do mercado, preocupar-se com sua qualificação profissional. Assim, vamos traçar um breve perfil sobre a formação dos gestores que participaram da pesquisa, assim como quais são, em suas visões, os maiores desafios encontrados durante a realização de seu trabalho.

Em relação ao grau de instrução dos empreendedores da cidade, os dados são de 2015, e foram retirados de um estudo realizado pelo Sebrae do município. Estes dados mostram que, conforme ilustrado no gráfico abaixo, em média os

empreendedores locais não possuem formação acadêmica em nenhuma das áreas da gestão, sendo que em torno de 30% do total possuem apenas ensino fundamental incompleto. Por outro lado, 30% tem o Ensino Médio completo ou incompleto, o que perfaz uma soma de mais de 50% do total com apenas a educação básica. Outros 16% o declaram ter o Ensino Superior, porém, segundo a pesquisa, muitas não o completaram, ou seja, ainda possuem uma formação acadêmica incompleta (DataSebrae, 2015).

Gráfico 1: Escolaridade dos empreendedores



Fonte: DataSebrae, (2015).

Na pesquisa realizada por Fraga *et al* (2017), identificou-se a importância fundamental da escolaridade na condução de um empreendimento. Seus apontamentos dizem que o curso de administração é uma importante formação para quem lidera uma equipe numa empresa.

De maneira geral, pode-se observar uma sobrecarga de atividades que envolve a gestão organizacional para os empresários e empreendedores de pequenas empresas, toda a demanda de tarefas que o mercado exige acaba gerando um acúmulo de responsabilidades e o fator humano, muitas vezes é prejudicado.

Cada vez mais a gestão de atividades nas organizações exige uma aprimorada coordenação e qualificação dos seus recursos que estão em constante evolução. É nesse ponto que pode se verificar a importância da gestão de pessoas dentro das organizações, a qual deve se preocupar em atuar em toda a estrutura da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, buscando gerenciar os talentos, conhecimento, e capital humano disponível, (MAGALHÃES, 2016).

Dessa maneira, se torna relevante apontar os depoimentos de dois empresários

do ramo de confecções, que foram entrevistados durante a realização desta pesquisa. O primeiro, que atua no ramo há 30 (trinta) anos, e iniciou as suas atividades como entregador, hoje já conta com 02 (duas) lojas próprias. Ele relata que está preocupado porque ao mesmo tempo que o mundo enfrenta uma crise sanitária e econômica, o mercado está contratando pouco assim, cresce o desemprego, e neste cenário preocupante as pessoas não se motivam, não “vestem a camisa” da empresa, não têm perspectiva de carreira, de crescimento profissional. Acabam ficando pouco na empresa.

Lacombe (2011), considera se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser mais proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de pertencer. Se for ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, agem com descrença e revolta, aumentando a rotatividade, que muitas vezes são sintomas de clima organizacional negativo.

Já o segundo empresário também relata sua desmotivação em relação às pessoas que têm ingressado em sua loja. Para ele, há o acolhimento, o treinamento, também é exposto a política e as normas internas da empresa. A princípio o colaborador se dedica às atividades, porém, em pouco tempo sua produção cai e logo pede para ser desligado. Ele relata que essas atitudes são frequentes, chegando até a se tornar uma rotina na empresa, o que interfere na produção e no clima da equipe.

3. Resultados e discussões

A presente pesquisa foi realizada entre os períodos de quatro de maio à oito de junho do ano de dois mil e vinte. Participaram 18 (dezoito) tantos empresários do comércio varejista de Tangará da Serra, que responderam de forma *on-line* a um questionário semiestruturado contendo 07 (sete) perguntas abertas. Não houve nenhum critério de escolha dos empresários e gestores para responderem o questionário. As perguntas foram elaboradas de modo a permitir que o pesquisador aferisse principalmente se os comerciantes:

1. estabeleciam de forma clara metas para a empresa, assim como se possuíam planos de cargos e salários;

2. como se dava a rotatividade no estabelecimento, ou seja, tomado como referência o ano de 2019, se ocorreu uma rotatividade considerada alta em relação aos colaboradores e, caso sim, se a empresa possuía alguma estratégia para abordar

a questão.

Por meio dessas questões, pudemos aferir se os comerciantes possuem conhecimentos relativos à rotatividade. O índice de rotatividade de pessoal mostra a flutuação em percentual de empregados na organização com relação ao número médio efetivo. Para se analisar esse índice, Chiavenato (2015) propõe o seguinte raciocínio: se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar esse fluxo de pessoal.

Para aferirmos a rotatividade, estabelecemos como critério a seguinte classificação: baixo, médio ou alto.

Analisando os dados apontados pela pesquisa, temos que, dos 18 (dezoito) gestores, 33% disseram que consideram baixa a rotatividade, sendo que um alegou que na maioria das vezes tem que contratar novas pessoas devido a alocação de colaboradores em outras funções.

Um outro afirmou que sua empresa possui uma rotatividade relativamente baixa, pois adota-se um criterioso processo de seleção para todas as posições que a empresa oferece, no qual são avaliados pontos como a vida pregressa de cada um, bem como a necessidade das pessoas de se encaixar na filosofia de trabalho da empresa, que sempre busca pessoas com certa estabilidade de trabalho e que possa se adequar às exigências internas da empresa.

11% gestores consideram mediano o índice de rotatividade. Eles acreditam que é natural este índice na empresa e assim, que a questão da rotatividade está controlada. No entanto, 55% dos gestores consideram o índice de entrada e saída de colaboradores alto e/ou altíssimo. Um fato que pode explicar esse índice é que grande parte desses entrevistados são gestores de lojas pertencentes ao Tangará Shopping Center. A maioria alega que isto ocorre devido a carga horária diferenciada do shopping, visto que os colaboradores devem também trabalhar aos domingos e feriados, contando apenas com uma folga durante a semana.

De acordo com Lacombe (2011) se a rotatividade é alta porque a empresa está crescendo e admitindo muitos empregados, um índice elevado não deve preocupar; mas se é alta porque os empregados estão tomando a iniciativa de sair, algo precisa ser feito. É preciso examinar o ambiente interno da empresa, especialmente o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e benefícios, o estilo de gestão, as relações entre as pessoas, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e todos os demais fatores que podem estar contribuindo

para insatisfação.

Em relação ao primeiro problema levantado pela pesquisa, ao serem questionados a respeito se suas empresas definem metas de resultados, todos os entrevistados disseram que sim. Ao serem questionados sobre os critérios que consideram ao estabelecerem essas metas, ou seja, se eles levam em consideração os resultados anteriores das empresas, 67% dos gestores mencionaram que sempre há uma comparação dos relatórios dos anos anteriores para assim definir as metas do ano seguinte, ou seja, eles estabelecem metas para a empresa levando em consideração o histórico dos anos anteriores.

Vale destacar que, dos entrevistados, um gestor pontuou que em sua empresa também ocorre uma análise do mercado antes da definição das metas do próximo período, com foco em maximizar os resultados no ramo que atua. Já um outro gestor mencionou que as metas são definidas com o auxílio de planilhas com os resultados anteriores, juntamente com reuniões semestrais de maneira que todos participam.

Perguntamos também a respeito dos canais de comunicação utilizados pelos gestores ao dialogarem com a sua equipe. Todos foram unânimes em dizer que utilizam-se de meios digitais, tais como aplicativos de mensagens instantâneas, que podem ser acessados via *smartphones*, e-mails corporativos, e que também são realizadas, esporadicamente, reuniões presenciais com a equipe. A pesquisa não abordou a periodicidade dessas reuniões. Apenas um gestor mencionou que atualmente são realizados encontros por videoconferência, uma vez que se trata de loja franqueada, de maneira que ocorrem treinamentos com frequência.

As perguntas acima apresentadas tiveram o objetivo de observar quais são as atividades organizacionais que possibilitam a participação dos membros colaboradores da empresa durante a gestão. Sobretudo, de que forma os gestores alinham suas estratégias com a equipe. Uma gestão bem integrada à equipe exerce uma liderança mais efetiva, o que pode contribuir com a redução da rotatividade em sua empresa.

Em seguida, adentramos ao assunto principal da pesquisa: a rotatividade. Para abordarmos essa questão, primeiro perguntamos se o gestor, tomando por base o ano de 2019, classificava a rotatividade como alta ou baixa em sua empresa. Ressaltamos que, por se tratarem de informações sigilosas da empresa, e devido à pandemia da Covid-19, não se obteve acesso a qualquer documento como livro de admissão ou demissão das empresas. Todos os dados expostos na pesquisa foram obtidos com base nas respostas enviadas nos questionários.

Uma empresária, que possui 2 (duas) lojas de confecções na cidade, relatou

que considera altíssimo a rotatividade em sua loja. Ela enfatizou que a geração de profissionais de hoje é diferente, pois exigem seus direitos e não consideram seus deveres. Quando ocorre uma crítica construtiva, levam a questão para o âmbito pessoal, não sabem lidar com *feedbacks* que têm o objetivo de aprimorar e alinhar as ideias da equipe, frequentemente ocorre conflitos.

Neste contexto, e tomando como base os dados obtidos, apoiamo-nos em Pinheiro e Souza (2013), que acrescentam que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

No entanto, é preciso ressaltar que um o índice de rotatividade muito baixo não é sadio para as organizações, pois aponta que a organização está estacionada e não revitaliza ou modifica a sua mão de obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos talentos entrem na organização, portanto, deve-se verificar o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores de uma determinada empresa.

Ao abordarmos a percepção dos gestores sobre a rotatividade na empresa, ou seja, se como gestor ele considera natural ou maléfico para o clima organizacional, todos mencionaram que é muito prejudicial quando ocorre a saída voluntária de um colaborador.

Apenas um gestor afirmou que uma má gestão de pessoas pode elevar o índice de saída de funcionários, dizendo também que é preciso estar atento ao comportamento das pessoas e ao que o mercado oferece para que haja alinhamento dos objetivos.

Outro considera que a saída de um colaborador acarreta também na diminuição da credibilidade da empresa perante aos outros indivíduos, muitas vezes sendo necessário o retrabalho. Os custos das demissões são elevados.

Sobre essa questão, tomamos Chiavenato (2009) como suporte. Segundo ele, a rotatividade de pessoal se divide em três tipos em relação aos custos, sendo eles custos primários, custos secundários e terciários.

Custos primários são os custos de desligamento e substituição de funcionários. Nesse momento, incluem-se os custos com recrutamento e seleção de novos candidatos, registros e documentação do pessoal; custos com integração, que estão relacionados ao treinamento e tempo de adaptação no novo ambiente de trabalho, e, por fim, custos de desligamento, os quais envolvem toda a questão trabalhista e os encargos sociais. Os custos primários consistem na soma dos custos de admissão mais os custos com desligamentos (CHIAVENATO, 2009).

Ainda para o mesmo autor, os custos secundários estão relacionados à parte

intangível do processo, como qualidade, que é um fator difícil de ser avaliado. Esses custos envolvem os reflexos da produção, pois o novo colaborador precisa de um tempo para se adaptar, e, nesse período, seu desempenho não será considerado totalmente satisfatório para a empresa; o reflexo na atitude do pessoal, que consiste na influência tanto daquele que foi desligado para aquele que está iniciando como em relação a todos os membros da equipe. Custos extra laborais, causados pela deficiência de mão de obra, fazendo com que ocorra um gasto com horas extras para compensar a falta na equipe. Também entre os custos secundários destacam-se os custos extra operacionais, envolvendo todo o tempo necessário para a qualificação do novo membro.

Custos terciários são os relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, sendo eles custo extra investimento e perdas nos negócios, provocado pela perda na qualidade na contratação de empregados inexperientes. Dessa maneira, as empresas precisam analisar e avaliar os impactos financeiros que a rotatividade causa e, por assim, buscar meios que tornem este fato menos prejudicial.

Também deve-se considerar os custos decorrentes de demissões, os investimentos financeiros destinados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, as horas extras necessárias, o deslocamento de pessoas de suas unidades fixas para outras temporárias e o tempo despendido com a aculturação e adaptação dos indivíduos às novas funções.

Agora adentrando na percepção dos gestores sobre as causas da rotatividade, quando foram questionados sobre as principais causas da rotatividade de pessoal, a percepção dos gestores sobre as principais razões para a rotatividade foram as seguintes: consideram que os indivíduos estão descomprometidos, falta de proatividade e planejamento de sua própria carreira. Para exemplificar, foi reproduzido abaixo o depoimento, sem a identificação, de alguns dos entrevistados:

Entrevistado 1: “Falta de comprometimento! Falta de flexibilidade e humildade”.

Entrevistado 2: “Falta de competência, pró atividade, pressão da função”.

Entrevistado 3: “Desinteresse por parte do contratado, comunicação falha entre candidato ao cargo e empresa, do contratante com relação a salário, funções, plano de carreira e rotina”.

Entrevistado 4: “Falta de identificação do colaborador com a cultura e valores da empresa, aspectos comportamentais, falta de transparência na comunicação com a equipe e gestão”.

Entrevistado 5: “Hoje podemos destacar entre os principais, a falta de oportunidade de crescimento e estilo de liderança das pessoas chaves na organização”.

Entrevistado 6: “Muitas pessoas estão em busca de dinheiro fácil, e não querem trabalhar *pra* conquistar as coisas”.

Entrevistado 7: “Falta de automotivação, falta de comprometimento com a empresa (vestir a camisa)”.

Entrevistado 8: “Uma geração diferente de pessoas”.

Um gestor mencionou que o indivíduo ao ser admitido é acolhido com treinamentos e integrado na equipe, passa por toda a burocracia e custos que envolve a admissão e treinamento, quando ele começa a trazer resultados é influenciado por outra oferta de emprego.

De acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (2020), o setor do comércio em Mato Grosso teve um saldo negativo de menos 1.978 postos de trabalho referente ao mês de janeiro a maio deste ano de 2020. No mês de maio teve um total de admissões de 21.231 e demissões foram 22.123, teve um saldo negativo de menos 892 postos de trabalho.

Pode-se observar por meio dos dados da CAGED que o estado do Mato Grosso, assim como todo o país, sofre com o desemprego, o que tornam contraditórias as alegações dadas pelos gestores questionados, que acreditam que os colaboradores não permanecem nos postos de trabalho por falta de comprometimento e responsabilidade com a empresa, e ainda que muitos não tem uma perspectiva profissional de futuro, portanto não valorizam a sua atividade profissional atual, gerando como consequência seu desligamento por parte do colaborador.

De acordo com Araújo (2014) para minimizar os efeitos causados pela alta rotatividade, a atividade de cargos e salários (C&S) deve agir no sentido de equilibrar o perfil organizacional e o perfil do corpo funcional em se tratando de habilidades, competências, limitações e objetivos. Assim, a atual administração busca eliminar a grande rotatividade de pessoas da qual muitas empresas são vítimas e utiliza como ferramentas a pesquisa de cargos e salários, um processo muito bem estruturado de recrutamento e seleção, além de contar com a remuneração variável e os benefícios sociais.

Ao serem questionados a respeito da definição de cargos e salários, quais são os critérios utilizados para as diferentes funções, 17% dos gestores comentaram que priorizam uma formação acadêmica e tempo de experiência na área, para efeito de contratações, porém não mencionaram se existe definido este planejamento dos

critérios para cada função. 28% disseram que os critérios que utilizam para a definição de cargos são grau de responsabilidade, realização de cursos de atualizações por iniciativa própria, escolaridade, complexidade das atribuições e tempo de empresa.

Sobre a questão a respeito de delegar uma função ou alguma responsabilidade aos colaboradores, foram unânimes em dizer que é importante dar autonomia e descentralizar as atividades, assim quando o colaborador se dedica a empresa e já possui responsabilidades enquanto um líder, se torna um futuro candidato para uma promoção. Assim, foram unânimes em dizer que sim, alguns pontuaram que a descentralização é muito importante para o crescimento da empresa, ao mesmo tempo com isso formam líderes para o futuro da empresa.

Para Stancato e Zilli (2010), a rotatividade dos membros da equipe tem origem tanto das causas ligadas à vontade do colaborador como das causas ligadas à vontade da empresa.

A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de outras. Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado pelo fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. (CHIAVENATO, 2014).

Ainda para Chiavenato (2014) existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do colaborador e o desligamento por iniciativa da organização.

O desligamento por iniciativa do colaborador, ocorre quando o colaborador decide, por razões pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções, a primeira refere-se ao nível de insatisfação do funcionário com o trabalho, já a segunda está ligada ao número de alternativas atrativas que ele visualiza no mercado de trabalho, (CHIAVENATO, 2014).

Já o desligamento por iniciativa da organização (demissão), ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-los por outros, seja para corrigir falhas na seleção, seja para reduzir sua força de trabalho. Algumas mudanças efetuadas no sistema de trabalho podem provocar redução de horas de trabalho, transferências, realocações, compartilhamento de tarefas e demissões de funcionários. Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio

tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, a redução provisória da jornada de trabalho, o *home office* e, sobretudo, reciclagem profissional pelo treinamento contínuo e intensivo, (CHIAVENATO, 2014).

Para Araújo (2014) as empresas devem administrar a entrada e saída de colaboradores porque as pessoas são os ativos essenciais e aqueles que fazem a diferença em qualquer negócio, ao perder um colaborador há uma perda também de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

A rotatividade não é uma causa, mais o efeito de variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, o cenário econômico, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014), as informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas na entrevista de desligamento realizada com os colaboradores que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em Gestão de Pessoas ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

- Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, do gerente e dos colegas.
- Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho.
- Opinião a respeito do salário, benefícios sociais e oportunidade e progresso.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas.
- Opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Ainda para o mesmo autor, a entrevista de desligamento utiliza-se de um questionário simples para obter os dados a fim de serem registrados e tabulados em uma tabela de pontos (1 a 5) para efeito de estatísticas sobre as opiniões a respeito de: 1.Salário; 2.Tipo de trabalho; 3.Benefícios sociais; 4.Quantidade ou programação de trabalho; 5.Oportunidades de crescimento e de carreira; 6.Relacionamento com os gerentes; 7.Relacionamento com os colegas; 8.Reconhecimento pelo trabalho; 9.Tipo de supervisão recebida; 10.Condições ambientais de trabalho; 11.Condições psicológicas de trabalho e 12.Treinamento e

desenvolvimento.

Os dados do questionário são tabulados por área ou seção e por motivos para oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade na empresa, bem como oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzi-la (CHIAVENATO, 2014).

Com todos estes dados o gestor de RH irá obter informações importantes para uma análise eficaz das políticas que estão sendo adotadas e assim, corrigir os efeitos gerados com a rotatividade.

4. Considerações finais

O presente estudo possibilitou observar o fenômeno da rotatividade em pequenas empresas que atuam em um shopping na cidade de Tangará da Serra–MT. Por meio dela, pode-se constatar que as pequenas empresas não possuem uma área específica e estruturadas de recursos humanos, de forma que os processos de recrutamento e seleção são realizados na maioria das vezes sem critérios técnicos, pelos próprios empregadores.

Com a análise realizada neste estudo foi possível pôr em prática muitos dos conhecimentos teóricos, como sugerir aos gestores pesquisados a prática da entrevista de desligamento, que tem por finalidade oferecer um diagnóstico sobre os principais motivos que levam à rotatividade em uma empresa, além de oferecer meios para ações corretivas ou preventivas no sentido de reduzir a rotatividade.

O controle da rotatividade de pessoal traz vantagens competitivas para as empresas, é um indicador na análise da eficácia na gestão. A rotatividade quando excessiva, indica que algo está errado na organização. É um momento de analisar o porquê desse alto índice rotatividade, pois, os colaboradores são, antes de tudo, pessoas. Essas pessoas têm necessidades e criam vínculos dinâmicos de relacionamento com os colegas da empresa, ou mesmo com clientes e fornecedores.

Quando o RH não faz um planejamento adequado para recrutamento e seleção, a empresa poderá enfrentar consequências indesejáveis, como desperdício de tempo e de recursos, uma vez que esse setor tem grande influência no funcionamento da empresa, pois é ele o responsável por administrar o capital humano, que é o principal componente de qualquer organização.

As organizações devem compreender que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo-os motivados, acreditar na capacidade das pessoas em

contribuir para o crescimento da empresa. Atuando diferente das organizações tradicionais, as empresas inovadoras não controlam pessoas, e sim, os resultados.

5. Referências

ARAÚJO, Luis César G.de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BOHLANDER, George W; SCOTT A. Snell. **Administração de recursos humanos**. 16ª ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CELLA, Daltro; CUNHA, Larissa Cristina da; PICCHI, Marcelo Rodolfo. O perfil empreendedor dos empresários que atuam no comércio de alimentos de Catanduva/SP. **Revista Científica Núcleo do Conhecimento**. 2017.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6.ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL CORSO, Jansen Maia; PETRASKI, Susan J.; SILVA, Wesley V. da; TAFFAREL, Marinês. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, nº 10, 49-57, 2014.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FRAGA, Regina; BUSSOLO, Rovânio; SILVA, Richard da. A importância da escolaridade de gestores em organizações privadas: uma visão dos empreendedores do município de Pedras Grandes-SC. 2017.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (4): 63-72 Out./Dez.1991.

KLEINERT Leila Fátima, NEVES, Luiz Fernando Costa. As causas da rotatividade de pessoal – estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**. Nº 8, 206-233, 2018.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa; CARVALHO, Ieda Vecchioni. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MAGALHÃES, Guilherme Amaral. **A importância da formação de equipes de trabalho com pessoas comprometidas com os objetivos organizacionais visando a diminuição da rotatividade**. Acervo digital da UFPR. Curitiba: 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Cadastro geral de empregados e desempregados. Série CAGED Estatístico.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **Simpósio de excelência em gestão de tecnologia**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23 a 25 de outubro de 2013..

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: Agosto/2020.

STANCATO, Kátia,; ZILLI, Priscila Trentin. Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de Saúde: uma revisão de literatura. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, nº 47 (12): 87-99. Abr./Jun., 2010.

OS EFEITOS DA GINÁSTICA LABORAL PARA COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE RAÇÃO EM NUTRIÇÃO ANIMAL

Luiz Carlos Elisiário¹
Donizeti Ferreira Barbosa Junior²

Resumo: O presente trabalho teve como objetivo investigar os efeitos da Ginástica Laboral – GL para colaboradores de uma fábrica de ração em nutrição animal, no município de Tangará da Serra - MT, uma vez que a compreensão desses efeitos é de grande relevância para prevenção e manutenção da saúde do trabalhador. Foi utilizado um questionário como método de coleta de dados, com uma abordagem qualitativa, onde foi possível observar resultados positivos em relação a melhoria na qualidade de vida e do trabalho. Os resultados apontam que A) a Ginástica Laboral trouxe efeitos positivos tanto para os colaboradores quanto para empresa; B) houve melhoria na qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores; C) constatamos que a GL é desenvolvida na empresa semanalmente; D) Obrigatoriedade da LTCAT e melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, foram motivos que levaram a empresa a aderir pelo programa de ginástica laboral.

Palavras-chave: Qualidade de Vida; Ginástica Laboral; Saúde

Abstract: This study aimed to investigate the effects of Labor Gymnastics - GL for employees of a feed factory in animal nutrition, in the municipality of Tangará da Serra - MT, since the understanding of these effects is of great relevance for the prevention and maintenance of Worker's health. A questionnaire was used as a method of data collection, with a qualitative approach, where it was possible to observe positive results in relation to the improvement in quality of life and work. The results show that A) Labor Gymnastics brought positive effects for both employees and the company; B) there was an improvement in the quality of life and well-being of employees; C) we find that GL is developed in the company weekly; D) Mandatory LTCAT and improvement in the quality of life of employees, were reasons that led the company to adhere to the labor gymnastics program.

1. Introdução

A Ginástica Laboral - GL, é uma atividade que é ofertada em algumas empresas e tem apresentado benefícios na qualidade de vida dos trabalhadores. Tem se destacado, no contexto dessas empresas, por auxiliar na prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e na melhoria da saúde do trabalhador. Instigados a compreender melhor essa atividade é que optamos por investigar os efeitos da

¹ Graduado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: luizcarloselisiario25@gmail.com

² Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: donizeti.barbosa@tga.ifmt.edu.br

Ginástica Laboral, como ela é desenvolvida dentro da empresa, e quais motivos levaram a empresa em aderir esse programa de GL para colaboradores de uma fábrica de ração em nutrição animal, no município de Tangará da Serra – MT.

Os trabalhadores ao fazerem uso da Ginástica Laboral, descobrem que é um momento único no dia onde eles podem relaxar e interagir entre eles, explorando o corpo a mente e o espírito, assim evitando acidentes, erros decorrentes do estresse de trabalho, também sendo percebido o valor que a empresa está empregando ao seu funcionário. (SAMPAIO, OLIVEIRA, 2008).

Uma pesquisa realizada com dados e indicadores de 2016 e 2018 de uma empresa com aproximadamente 80 funcionários apontou uma queda significativa de 55,5% nos afastamentos do trabalho por motivos de problemas de saúde. Uma das grandes mudanças de hábitos que a empresa passou a adotar durante esse período foi a adesão de práticas de ginástica laboral. (SISTEMA FIEP, 2019).

Ou Seja, além de prevenir doenças no ambiente de trabalho, a prática de exercícios físicos nesse ambiente proporciona uma rotina mais saudável, estimulando a criatividade, bom relacionamento entre as equipes e ainda gera mais disposição para o trabalho.

Este artigo está dividido e organizado por etapas, iniciando com o referencial teórico, onde são apresentados alguns autores, como: Fernandes, 2008; Leite, 1995; Militão, 2001; entre outros, que nos possibilitam conceituar o agronegócio e a ginástica laboral, e em seguida tratar dos benefícios da ginástica laboral.

Para desenvolver o artigo foi utilizada uma abordagem qualitativa e aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados, em uma empresa de ração e nutrição animal no município de Tangará da Serra – MT.

2. Agronegócio e Ginástica laboral.

2.1 Agronegócio

Para articular sobre os efeitos da ginástica laboral para os colaboradores de uma empresa de ração em nutrição animal, abordaremos primeiramente sobre o agronegócio que é um dos principais setores da economia brasileira tendo em vista que estamos inseridos economicamente em uma região produtiva por essa área.

O Agronegócio é o aglomerado de várias atividades que envolvem direta ou indiretamente toda a produção agrícola e pecuária, o que inclui, desde a produção de grãos e animais, passando pela produção de adubos, fertilizantes e têxteis, e

chegando até frigoríficos e a produção de biocombustíveis. É uma atividade econômica dividida em quatro ramos: insumo (fertilizantes, defensivos, máquinas agrícolas, rações e medicamentos para animais), primário (algodão, arroz, banana, feijão, batata, soja, uva, madeira, lenha/carvão, etc.), agroindústria (produtos de madeira, celulose, móveis, açúcar, óleos vegetais etc.) e agros serviços. (ONSAFETY, 2019)

O conceito de *agribusiness* passou a ser difundido no Brasil somente a partir da década de 1980; e foi apenas a partir da década de 1990 que a tradução do termo para o português (agronegócio) passou a ser aceita e utilizada no país (ARAÚJO, 2010). Então no conceito de agronegócio, também são consideradas as exigências do consumidor final, que muitas vezes são os responsáveis por decisões dentro da cadeia produtiva. Atualmente, o consumidor está cada vez mais exigente, procurando consumir produtos que tenham qualidade garantida pelo seu fabricante.

Fernandes (2008, p. 48) destaca que o “agribusiness [agronegócio] consiste num complexo de sistemas que compreende agricultura, indústria, mercado e finanças”. O autor refere-se que o movimento desse complexo e suas políticas formam um modelo de desenvolvimento econômico controlado por corporações transnacionais que trabalham com um ou mais commodities e atuam em diversos outros setores da economia.

Considerando que, o setor de agronegócios possui todos os tipos de trabalho humano, seja primário que envolve a terra e seus produtos; no secundário referente à fabricação e manutenção de ferramentas; e o terciário quando relacionados à contabilidade e gestão, as más posturas e o uso inadequado das ferramentas provocam problemas e doenças nos trabalhadores rurais tais como as lesões por esforços repetitivos (LER) e (DORT) doenças osteoneuromusculares relativa ao trabalho. (CARVALHO JR E PEREIRA, 2008)

Para o Ministério da Agricultura (BRASIL apud MONTEIRO E GONÇALVES, 2010) o setor de agronegócios é considerado como uma das atividades que geram um maior impacto no desenvolvimento econômico do país. Entretanto, nesta esfera, as condições de trabalho exigem um maior esforço físico e, conseqüentemente, a propensão a riscos.

2.2 Ginástica Laboral – Conceito

A Ginastica Laboral é uma modalidade de atividade física praticada dentro das empresas, cujo objetivo é melhorar o condicionamento físico dos funcionários,

quebrando aquele ritmo intenso de tarefas repetitivas e da monotonia, e assim prevenir o surgimento de doenças ocupacionais. (SERRA, et al, 2014)

Ginástica Laboral é uma atividade física praticada no horário de trabalho, de forma coletiva e voluntária pelos funcionários. Proporciona assim, oportunidades para o uso do sistema locomotor e desenvolve uma relação apropriada entre o repouso e o trabalho, permitindo um descanso durante o mesmo. (LEITE,1995)

Essa atividade pode ser preparatória no início do expediente ou compensatória quando realizada no meio do expediente, promovendo a prevenção e compensação da saúde do trabalhador. (GUERRA ,1995)

É preciso investigar o quanto a Ginástica Laboral pode ser uma ferramenta eficaz para promoção da saúde e conscientização à prática de atividade física, pois a sua prática busca um melhor equilíbrio biopsicossocial podendo influenciar de maneira positiva na prevenção de distúrbios osteomusculares como as LER/DORT que vem acarretando prejuízos à saúde de muitos trabalhadores de várias categorias profissionais em todo mundo (OLIVEIRA & SAMPAIO, 2008)

Os principais objetivos da Ginástica Laboral segundo Martins (2001), estão na prevenção das LER/DORT e na diminuição do estresse, através dos exercícios de alongamento e de relaxamento.

Essas doenças, LER (Lesões por Esforços Repetitivos), DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) são consideradas síndromes de dimensões sociais e econômicas que refletem diretamente na capacidade funcional do trabalhador dificultando a forma de exercer suas atividades e funções causando um grande sofrimento decorrente desse mal, gerando custos significativos para as organizações e o Estado. (RAGASSON et al., 2005).

Alguns estudos demonstraram que o estresse imposto pelas longas jornadas de trabalho, quando associados a posturas incorretas e mobílias inadequadas são responsáveis por problemas em trabalhadores que afetam diretamente sua qualidade de vida (CANDOTTI, C. et al, 2010). A ginastica laboral (GL), quando bem orientada tem a capacidade de reduzir esse impacto na qualidade de vida, diminuindo a fadiga, dores, estresses, acidentes e doenças ocupacionais (MILITÃO, 2001).

Ou seja, os autores associam a ginástica laboral, no contexto do ambiente de trabalho a um programa de saúde bem elaborado levando a eficácia do mesmo, trazendo assim uma melhor qualidade no desempenho de suas atividades dentro da empresa.

2.3 Benefícios da Ginástica Laboral

Devido ao período de trabalho e as práticas, os colaboradores por vezes sentem-se indispostos e na busca pela qualidade de vida dos funcionários as empresas têm adotado métodos que facilitam seu cotidiano.

Martins e Duarte (2008) enfatizam a importância da GL na vida funcional dos funcionários, colocando como foco principal a análise das alterações na flexibilidade, percentual de gordura e pressão arterial desse público.

Resende et al. (2006) desenvolveu um esquema de exercícios físicos baseado nas reclamações dos funcionários da empresa. O trabalho foi desenvolvido de forma que conheceram as reais situações dos funcionários, os quais adquiriram vícios comuns como dores e posturas erradas por intermédio das funções que desempenhavam, dessa forma buscaram uma intervenção para que houvesse uma satisfação em interagir com os colegas e com a empresa, diminuindo assim, o cansaço e o estresse. Dessa maneira afirmam:

A busca pela necessidade de mudanças mais humanizadas dos processos de trabalho e pelos exercícios de uma abordagem multidisciplinar e intersetorial na saúde dos trabalhadores, abre espaço para diversos programas de qualidade de vida e prevenção de doenças no ambiente de trabalho dos tele atendentes. (Resende, et al., 2006, p. 26).

Diante disso, a Ginástica Laboral surge como técnica que pode auxiliar e favorecer o aumento na produtividade, na qualidade de vida, melhora no rendimento ocupacional e do estresse, diminuição de gastos com despesas médicas entre outros.

Pressi e Candotti (2005) fortalecem a ideia de que a inserção da ginástica laboral na rotina das empresas pode apresentar resultados positivos, como o aumento da produtividade e disposição para o trabalho, melhoria da qualidade de vida e conscientização corporal.

A ginástica laboral traz vários benefícios para os colaboradores e também para a empresa, ela permite uma melhora na autoimagem desse funcionário, diminuição de dores e estresse, alívio das tensões, motivação e disposição no trabalho e um melhor desenvolvimento na saúde física, mental e espiritual. (GONDIM et al, 2009).

Já para a empresa, ocorre uma melhora no aumento da produtividade, diminuição de incidência de doenças ocupacionais, diminuição nos gastos com

despesas médicas, marketing social, redução do índice de absenteísmo e rotatividade dos funcionários, redução dos números de erros e falhas, pois os funcionários ficam mais espertos e motivados. (OLIVEIRA, 2007).

Os benefícios da ginástica laboral são percebidos cada vez mais pelas empresas e o investimento no bem-estar corporativo está se tornando prioridade, e o resultado desse tipo de investimento é o sucesso, tanto financeiro quanto da qualidade do produto e/ou da prestação de serviço. Sendo assim, investir na saúde da equipe está se tornando uma estratégia para se destacar no mercado e alcançar uma maior lucratividade, mais visando a melhoria na qualidade de vida do colaborador.

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em uma fábrica de ração em nutrição animal, no município de Tangará da Serra – MT, que se caracteriza pela fabricação de ração e sais minerais para animais, com grande atuação na pecuária do nosso estado e ótima referência nos demais estados.

A empresa é composta por um total de 42 funcionários que são distribuídos nos seguintes setores: escritório, produção, vendas, transportes (motoristas), carga e descarga. A produção é realizada de duas maneiras, manualmente e com auxílio de máquinas. A capacidade de produção de ração por dia é de 120 toneladas, mas atualmente produzem 90 toneladas diariamente. Uma parte da matéria prima é comprada na região nordeste do país, já o milho é comprado no Mato Grosso e o farelo de soja adquirido em Sorriso-MT e Cuiabá-MT.

Os principais consumidores do produto ração animal e sais minerais são os pecuaristas de Mato Grosso e de outros Estados.

Participaram da pesquisa 10 voluntários, dentre esses 08 (oito) são colaboradores e 02 (dois) são gestores da fábrica de ração em nutrição animal.

No estudo foi aplicado um questionário de cunho qualitativo. Esse questionário, utiliza a técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito para se obter o conhecimento de opiniões, situações ou interesses por um determinado assunto. (Gil, 1999).

Segundo Marconi e Lakatos (1999), o questionário é um instrumento desenvolvido cientificamente, composto por um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença

do entrevistador e que tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes, dessa forma ajuda nos melhores resultados e análise de dados coletados.

Dessa forma, o questionário de pesquisa qualitativa se caracteriza por utilizar do ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados e faz do pesquisador peça essencial para tal, é uma pesquisa descritiva na qual o pesquisador tem fundamental preocupação ao significado que as pessoas dão a sua vida e as coisas que as rodeiam, o que leva a pesquisa a um processo indutivo. (GODOY, 1995).

Os questionários foram elaborados a partir dos objetivos propostos, sendo um modelo de questionário para os colaboradores e outro para os gestores. O questionário aplicado aos colaboradores apresentou 8 questões abertas com o objetivo de coletar informações, comentários e opiniões a respeito do tema pesquisado. Já o questionário aplicado aos gestores apresentou 7 questões abertas e 1 questão de múltipla escolha, com a opção de marcar uma ou mais opções de resposta.

Conforme explica Vieira (2009) a estrutura das questões pode ser aberta ou fechada, as questões abertas não sugerem qualquer tipo de resposta e são dadas palavras do respondente, dessa forma busca-se uma análise das respostas baseada no que foi proposto no questionário, assim teremos respostas mais completas e de melhor entendimento do assunto.

Para a aplicação do questionário, o mesmo foi entregue na empresa com data e horário marcado. Um funcionário da empresa fez a distribuição dos questionários aos colaboradores desse estudo. Ao final, recolheu e nós devolveu para análise da referente pesquisa. É importante destacar que a aplicação do questionário foi realizada de maneira a assegurar a segurança dos envolvidos, nesse momento de pandemia do Coronavírus – COVID 19.

Após o recolhimento dos questionários, os dados foram atentamente analisados e as revelações, referentes ao tema pesquisado, foram discutidas e apresentadas no item 4, desse artigo.

Os dados coletados foram analisados através da metodologia de categorização, uma vez que esse método visa organizar, separar, unir, classificar as respostas coletados pela pesquisa.

Esse processo de categorização deve ser entendido em sua essência como um processo de redução de dados e as categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo seus aspectos mais importantes. (OLABUENAGA e ISPIZÚA,1989).

Analisar os dados de uma pesquisa significa trabalhar e analisar todo o material obtido onde esses dados serão discutidos chegando a resultados positivos e negativos, é necessário uma organização e observação das respostas para assim discutir e ter um melhor entendimento e resultados do assunto. (ANDRÉ E LUDKE, 1986)

4. Resultados e Discussão

Os dados coletados no estudo nos revelaram vários benefícios da Ginástica Laboral para o colaborador. Conforme Souza et al. (2015) as empresas que aderem a esse programa de saúde do trabalhador ganham grandes destaques trazendo de maneira geral uma melhoria para a imagem da empresa, pois é através desse programa que ocorre diminuição no número de acidentes de trabalho, redução de gastos com serviços médicos, e assim vemos melhores resultados na produtividade do trabalhador devido o melhor aproveitamento da jornada de trabalho, maior disposição na realização de suas tarefas, conseqüentemente, a empresa gera mais lucros.

4.1 A Ginástica Laboral desenvolvida na empresa

A ginástica laboral desenvolvida na empresa é algo bastante pontual, os gestores G1 e G2 e colaboradores entrevistados relatam que a Ginástica Laboral na empresa é desenvolvida todos os dias da semana, o colaborador C2 fala que é “realizado duas vezes na semana por um profissional com Formação em Educação Física e os outros dias é realizado por um Multiplicador”.

Essa rotina acontece no início do expediente, onde são reunidos todos os colaboradores no pátio da empresa. Os colaboradores C2, C5, e C6 relatam que a “Ginástica laboral é realizada de segunda a sexta, no período da manhã, é realizada por um Professor de Educação Física e um Multiplicador, sendo em dias alternados, com uma duração de média de 15 minutos”. Dessa forma, fortalece a ideia do autor Pressi e Candotti (2005) de que a inserção da ginástica laboral na rotina das empresas trará resultados positivos para a empresa, aumento da produtividade, disposição para o trabalho, melhoria da qualidade de vida e conscientização corporal.

4.2 Motivos que levaram a empresa a aderir pelo programa de Ginástica laboral.

De acordo com os gestores, a Ginástica Laboral foi iniciada na empresa no ano de 2018, para cumprir e atender a obrigatoriedade da empresa através da LTCAT - Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, melhoria nas condições de trabalho, diminuindo lesões e possíveis afastamentos.

Conforme G1 e G2 a Ginástica Laboral “foi implantada no ano de 2018, para cumprir uma obrigatoriedade da LTCAT, dessa forma traria uma melhor qualidade de vida aos colaboradores fazendo com que diminuísse as lesões e possíveis afastamentos”. A respeito das informações que os Gestores nos revelaram, conforme a Lei nº 8.213/91 o LTCAT discrimina, de forma conclusiva, quais são os agentes a que o trabalhador está exposto, e conforme artigo 247 esse documento deverá ser assinado por um engenheiro de segurança do trabalho,

“O LTCAT deverá ser assinado por engenheiro de segurança do trabalho, com o respectivo número da Anotação de Responsabilidade Técnica – ART junto ao Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA ou por médico do trabalho, indicando os registros profissionais para ambos”. (BRASIL, 1991, Art. 247)

A Ginástica Laboral, deveria ser inserida por todas as empresas, pois estaria trazendo melhoria na qualidade de vida dos funcionários e colaborando para um bom rendimento do trabalho realizado pelos colaboradores. Ela se constitui como um dos instrumentos que possibilita o cuidado com o corpo, vem sendo vantajosamente aplicada nos locais de serviço em horários e tempo adequado. (DELANI; EVANGELISTA, 2013).

Dessa forma, vemos a importância da realização da ginástica laboral, aplicada em horários específicos, como um programa de qualidade de vida, atividades físicas e lazer.

No questionário, é possível notar que os colaboradores participam da Ginástica Laboral, por diversos motivos, sendo eles: evitar desgaste muscular e lesões, melhoria na qualidade de vida, disposição e desempenho no trabalho. Através da Ginástica laboral percebe-se melhorias no ambiente, na saúde e na qualidade de vida.

Através do programa GL pode-se ver uma melhoria na saúde dos colaboradores, no ambiente de trabalho e na produção da empresa. Esse aumento

da produção pode ser explicado devido o aumento da autoestima do colaborador, pois ele se apresenta satisfeito trabalhando em uma empresa onde ele é cuidado. Dessa forma, desempenha suas tarefas com disposição melhorando o relacionamento, postura, atenção e qualidade de vida. (MACIEL et al.; 2005).

4.3 Efeitos da Ginástica Laboral – GL para colaboradores de uma fábrica de ração em nutrição animal

Os gestores colocam que os efeitos da Ginástica para os colaboradores são eficazes, através da melhoria na qualidade de vida, melhoria na disposição para o trabalho, redução do estresse, redução do cansaço e das dores musculares e redução dos afastamentos e licenças para tratamento de saúde, conforme descreve G1 e G2 “os efeitos que mais se elevam são melhoria na qualidade de vida, melhor disposição para o trabalho, e houve redução no nível de estresse, cansaço, dores musculares, e diminuiu os afastamentos e licenças para tratamento de saúde”. Esses benefícios são destacados por MILITÃO (2001), em seu estudo. Desse modo, podemos ver que na prática, a GL traz benefícios importante para o desenvolvimento do colaborador tanto profissional, quanto pessoal.

Os colaboradores perceberam efeitos que estão relacionados a prática da Ginástica Laboral, como: melhor disposição e melhoria em dores no corpo que atrapalha o colaborador no desempenho pessoal e profissional, completando que a Ginástica Laboral pode auxiliar na flexibilidade, bem-estar, fortalecimento dos músculos, além de evitar lesões.

Conforme análise dos questionários, dos 8 colaboradores, 6 disseram que sentiram uma melhoria na parte de disposição para realizar suas tarefas e não sentem mais dores musculares como sentiam antes. O colaborador C1 relava que “após a rotina implantada na empresa ele sentiu que houve melhora nas dores musculares.” O Colaborador C2 diz que “não sente dores e que trabalham mais aliviados, com o corpo mais leve”.

Os colaboradores C3 e C4 relevaram que “desde que iniciaram a Ginastica Laboral houve diminuição nas lesões que vários colaboradores sentiam, e que dessa forma se sentem melhores para trabalhar”. A esse respeito, a autora MILITÃO (2001) diz que a Ginastica Laboral realizada de forma correta, traz vários benefícios para a saúde e bem-estar dos colaboradores, um deles é a diminuição de dores musculares, lesões, estresse, entre outros.

Além da Ginástica Laboral a empresa realiza treinamentos com Fisioterapeuta, com objetivo de prevenção e manutenção da saúde do trabalhador. No dia a dia da empresa o colaborador C2 relata que “diminuiu as reclamações em relação ao cansaço, dores musculares, e que as aulas com o fisioterapeuta ajudam muito, pois ajuda a corrigir postura, sentimos menos dores no corpo”.

Essa modalidade de GL, tem por objetivo aquecer e preparar o corpo dos colaboradores antes das atividades que requer mais agilidade e força, no clima organizacional tem a função de tornar o ambiente de trabalho mais descontraído e divertido, dessa forma estará contribuindo para o bem-estar do trabalhador. (OLIVEIRA & CARVALHO,2017)

Dessa forma, a Ginástica Laboral vem como aliada a todo esse processo de melhoria de vida dos colaboradores, evidenciando com a colocação dos colaboradores onde destacam que no dia a dia da empresa houve relatos de diminuição nas reclamações em relação ao cansaço, dores musculares e melhora do corpo e da mente. O colaborador C3 relata que: “um dos benefícios da GL é a melhora no corpo e na mente, trabalhamos mais relaxados e não se escuta reclamações de dores ou indisposições na hora do trabalho”. Os autores GONDIM et al, (2009) nos revelam esses benefícios, além da melhora no desenvolvimento da saúde física, mental e espiritual, desenvolve uma melhora na autoimagem dos funcionários.

A GL preparatória habilita os trabalhadores psicologicamente e fisiologicamente para a jornada de trabalho, é importante ter uma pausa durante o expediente de trabalho, geralmente na metade do turno, dessa forma, ameniza o cansaço físico e psicológico. Já a GL de relaxamento, é realizada ao término do expediente de trabalho, fazendo com que os trabalhadores retornem aos seus lares menos cansados, não interferindo no convívio familiar. (OLIVEIRA & LIMA,2017)

Algo que chama bastante atenção é o relato do C2 onde o mesmo diz que “levou essa pratica da GL para dentro do seu lar, realizando os exercícios juntamente com sua família”, pois ele aprendeu que realizando exercícios físicos tem uma grande importância na saúde e melhora no bem-estar. Martins e Duarte (2008) enfatiza a importância da GL trazendo benefícios pessoal e profissional, dessa forma, estará contribuindo para o bem-estar desse funcionário.

Através dos relatos dos Gestores e Colaboradores é possível notar a eficácia do Programa de Ginástica Laboral para a saúde dos trabalhadores da fábrica de ração em nutrição animal localizada em Tangará da Serra, trazendo melhoria na qualidade de vida e desempenho pessoal e profissional.

Diante da análise dos questionários podemos ver a evolução que ocorreu com a implantação da GL dentro da empresa, todos os relatos trazem pontos positivos, tanto gestores quanto colaboradores descrevem que houve melhorias tanto na qualidade de vida dos funcionários quanto no desenvolvimento da empresa.

De modo geral, não são apenas os funcionários que colhem benefícios, a empresa também tem motivos para adotar esta prática dentro do ambiente de trabalho. O bem-estar geral que se estabelece dentro do local de trabalho reduz as faltas, os afastamentos, melhora a disposição, a motivação, o empenho e a produtividade.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo verificar os efeitos da Ginástica Laboral – GL para colaboradores de uma fábrica de ração em nutrição animal, no município de Tangará da Serra - MT, e investigar quais motivos levaram a empresa a implantar a GL e identificar de qual modo ela é desenvolvida. A partir da análise dos dados é possível observar que a Ginástica Laboral - GL tem gerado efeitos positivos para os colaboradores da empresa de ração e nutrição animal.

Os relatos dos colaboradores e dos gestores mostram que a implantação da GL na empresa trouxe efeitos positivos.

Nesse cenário é importante destacar que o sucesso da GL se dá a partir do acompanhamento de um profissional especializado e do empenho dos colaboradores na realização das atividades. Desta forma, podemos destacar a importância de ter um profissional capacitado para a mediação da Ginástica Laboral na empresa. A habilidade para orientar, planejar, discutir e acompanhar o programa de GL deve ser destinada a um profissional especializado na área.

Observou-se que a empresa desenvolve a GL com responsabilidade pensando sempre na qualidade de vida e no bem-estar do colaborador, pois as atividades são desenvolvidas com acompanhamento de um profissional qualificado. São desenvolvidos exercícios voltados para o relaxamento, alívio da tensão muscular e alongamentos. São estimuladas várias partes do corpo e o relaxamento mental, com o objetivo de prevenir doenças ocupacionais e proporcionar ao colaborador melhor disposição.

Outro ponto que chamou a atenção foi a questão da não obrigatoriedade na realização da GL na empresa, o colaborador tem a opção de fazê-la ou não. Alguns

funcionários não participam por terem lesões que os impedem de participar, enquanto outros, deixam de realizar por falta de disposição.

Nosso estudo destacou a importância da GL para o bem-estar do colaborador, dessa forma, é de grande importância que a empresa busque alternativas para que mais colaboradores participem dessa prática, pois ela é algo que promove benefícios dentro da empresa.

É de fundamental importância a atividade preventiva e terapêutica, assim, programas de prevenção e promoção à saúde do trabalhador são de grande relevância e necessidade no local de trabalho. Além da Ginástica Laboral podem ser realizadas avaliações ergonômicas e palestras educacionais, com o objetivo de informar, orientar e conscientizar o trabalhador.

Pode-se observar que na empresa estudada, houve uma grande melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, na disposição e produtividade. Isso foi observado nos relatos dos gestores e do professor de educação física. Para eles, os colaboradores se sentem mais dispostos e produtivos ao realizarem a GL, antes do início das atividades laborais.

Nesse estudo foi possível investigar quais motivos levaram a empresa a implantar a Ginástica Laboral para os colaboradores. O primeiro motivo está relacionado a cumprir uma obrigatoriedade prevista no Laudo Técnico das Condições do Ambiente de Trabalho - LTCAT. Após cumprirem essa obrigatoriedade, perceberam que com o passar dos dias surgiram melhoras significativas no desenvolvimento das tarefas realizada pelos colaboradores. Através da GL ocorreu uma melhora na qualidade de vida, o que resultou em funcionários mais produtivos e dispostos.

Os gestores observaram ainda, que com a GL os funcionários trabalham com mais disposição e alegria, devido aos exercícios possibilitarem prazer, bem-estar e relaxamento, para o corpo e mente.

É importante destacar que tanto os trabalhadores quanto a empresa são beneficiados pelos efeitos da Ginástica Laboral. A prática dessa atividade, reduz gastos com assistência médica, com o afastamento do trabalhador e previne doenças relacionadas ao trabalho.

Nosso estudo, realizado com colaboradores de uma empresa de ração e nutrição animal, revela que a ginástica laboral pode ser uma forma de prevenir e de minimizar os problemas de saúde no local de trabalho. Nesse sentido, é de grande importância que a GL seja ofertada todos os dias e ministrada por um profissional habilitado.

6. Referências

AGRONEGOCIO, **ONSAFETY**, 31/07/2019 Disponível em <
<https://onsafety.com.br/agronegocio/>> Acesso em 29 De outubro De 2020

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos dos agronegócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010

AZEVEDO, Pedro Galosa de; GRANADO Shirley Orçai. **A Importância da Ginástica Laboral na Prevenção de LER/DORT**. 2010.

BARTELMEBS, Roberta Chiesa, **METODOLOGIA DE ESTUDOS E PESQUISAS EM EDUCAÇÃO III**, Coleção Cadernos Pedagógicos da EaD, Volume 19, 2013.

BRASIL. Lei 9.696 - **Regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física**, DF, 1998.

BELEI, Renata Aparecida, PASCHOAL, Sandra Regina Gimenez, NASCIMENTO, Edinalva Neves, MATSUMOTO, Patrícia Helena Vivian Ribeiro, **O USO DE ENTREVISTA, OBSERVAÇÃO E VIDEOGRAVAÇÃO EM PESQUISA QUALITATIVA**. Caderno de Educação, 2008, Pelotas.

CANDOTTI, C.T.; NOLL, M.; CRUZ, M. Prevalência de dor lombar e os desequilíbrios musculares em manicures. Revista Arquivos em Movimento, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p.125-40, jan./jun. 2010.

CARVALHO JR, G. A; PEREIRA, S. A. M. **Movimento corporal dos trabalhadores na agricultura familiar no Vale do Bananal no município de Salinas – MG**

DELANI, D.; EVANGELISTA, R. **A. Ginástica Laboral: Melhoria na qualidade de vida do trabalhador** - ResearchGate, [S.l.], 1 Jun. 2013. v. 4(1), n. 2179-4200, p. 41-46.

FERNANDES, B. M. **Campesinato e agronegócio na América Latina: a questão agrária atual**. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

Guerra, M. Atividade física: **A ginástica na empresa torna-se a alternativa de combate de doenças**. Proteção. V. 45, p. 28 – 43, jun. 1995.

JIMENES P. **Ginástica laboral: bem-estar do trabalhador traz resultados surpreendentes**. Revista CIPA 2002;171:70-81.

[LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991](#). **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm > Acesso em 30 de outubro de 2020

Leite, N. **Impacto de um plano de incentivo a demissão voluntária sobre a saúde dos trabalhadores**. 1995. Monografia (Especialização em Educação Física). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LIMA, Loara Nascimento, SOARES, Leililene Antunes, **A GINÁSTICA LABORAL NA VISÃO DE COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO INTERIOR DE MINAS GERAIS**. Revista Digital. Buenos Aires, agosto de 2010.

MACIEL, H. R.; ALBUQUERQUE, C. F. M. A.; MELZER, C. A.; LEONIDAS, R. S. **Quem se beneficia dos programas de ginástica laboral**; Cadernos de psicologia Social do Trabalho. Ceará, v.8, n.1, p.71-86. 2005.

MARTINS, Caroline de Oliveira, DUARTE, Maria de Fátima da Silva, **EFEITOS DA GINÁSTICA LABORAL EM SERVIDORES DA REITORIA DA UFSC**, 2000, Brasília, p.07-13.

MARTINS CO. **Ginástica Laboral no escritório**. Jundiaí, SP: Fontoura, 2001

MILITÃO, Angeliete Garcez. **A influência da Ginástica Laboral para a Saúde dos trabalhadores e sua relação com os profissionais que a orientam**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MONTEIRO, L. A. S.; GONÇALVES, W. J. **Aspectos metodológicos para identificar qualidade de vida no trabalho e na dignidade humana no setor do agronegócio brasileiro**. 48º Congresso SOBER – Sociedade Brasileira de economia, administração e sociologia rural. Campo Grande, MS, Brasil, 2010.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

OLIVEIRA, C.A.; CARVALHO, R.M.B.; (2017). **Qualidade de vida no trabalho: Uma experiência através da ginástica laboral**. Trabalho de conclusão de curso em Educação Física. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande/ PB.

OLIVEIRA, J.V.; LIMA, A.P.M.; (2017). **Ginástica Laboral nas empresas e a qualidade devida do trabalhador**: Revisão de Literatura. Trabalho de Conclusão de Curso em Fisioterapia. UNIFOR – MG. Formiga / MG.

OLIVEIRA, J. R. G.; SAMPAIO, Adelar Aparecido. **A Ginástica Laboral na promoção da saúde e qualidade de vida do trabalhador**. Caderno de Educação Física (UNIOESTE), v. 07, n. 13 p. 71-79, 2008.

Pesquisa mostra queda de 50% no afastamento de colaboradores por meio de ginástica laboral. **AGENCIA DE SISTEMA FIESP**, 2019 – Disponível em <https://agenciafiep.com.br/2019/04/03/pesquisa-mostra-queda-de-50-no-afastamento-de-colaboradores-por-meio-de-ginastica-laboral/> Acesso dia 29 de outubro de 2020.

RAGASSON, C. A. P.; LAZAROTTO, E. L.; RUEDELL, A. M. / RUEDELL, A.. **Estudo das condições de trabalho**. In: 2 Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil, 2005, Cascavel

RESENDE, Márcia Colomarca Ferreira, TEDESCHI, Carolina Miranda, BETHÔNICO, Fernanda Pinto, MARTINS, Thiago Torres Machado, **EFEITOS DA**

GINÁSTICA LABORAL EM FUNCIONÁRIOS DE TELEATENDIMENTO, ACTA FISIARTR, 2007, 25-31.

SAMPAIO, Adelar Aparecido de; OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel de. A Ginástica Laboral na Promoção da Saúde e Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. 2008.

SERRA, Maysa Venturosa Gongora Bucheredge; PIMENTA, Larrana Campos; QUEMELO, Paulo Roberto Veiga. **Efeitos da Ginástica Laboral na Saúde do Trabalhador**. 2014.

SOUZA, A. P; SANTOS, A. E. G; PALMA, J. N. C; SILVÉRIO, K. A; FERREIRA, L; DE AGUIAR, M. A; MOREIRA, P. C; SENNA, R. M; RAIANE; DE SOUZA, V. R. R. **Qualidade de vida no trabalho utilizando a ginástica laboral**. Saúde em Foco, n. 07, p. 271-281, 2015.

VIEIRA, Sonia; **Como Elaborar Questionários**. Editora Atlas. 2009

EMPRESA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA PATRIMONIAL DE TANGARÁ DA SERRA: OS PERFIS PROFISSIONAIS BÁSICOS PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Mariana C. Gomes Guedes¹
Joseano Lira Santos²

Resumo: O objetivo deste trabalho é delinear os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção (R&S) de uma empresa do segmento de segurança eletrônica patrimonial localizada no município de Tangará da Serra/MT, considerando os métodos e processos que são definidos diante da necessidade da empresa, atendendo sua cultura e suas políticas. Deste modo foi identificado e elaborado rotinas que melhor atendem às necessidades da empresa. Para isso, destacam-se os processos e métodos aplicáveis ao R&S e assim obter um melhor resultado na fase da admissão. Em termos metodológicos, além da pesquisa bibliográfica, adotou-se a pesquisa-ação com intervenção na respectiva empresa, com foco no delineamento do perfil básico de seus profissionais. Logo, na organização faz-se necessária a implantação, além da descrição de cargos e salários, o estabelecimento formal da sua cultura, missão, visão e valores, do gerenciamento do perfil profissional básico para tornar o processo mais assertivo.

Palavras-chave: Recrutamento & Seleção, Perfil Profissional, Segurança Eletrônica Patrimonial.

Abstract: The objective of the work is to outline the professional profiles for the recruitment and selection (R&S) process of a company in the property security segment located in the municipality of Tangará da Serra / MT, considering the methods and processes that are necessary for the company's needs, according to their culture and policies. In this way, the routines that best meet the needs of the company were identified and developed. For this, the processes and methods applicable to R&S stand out and thus obtain a better result in the admission phase. In methodological terms, in addition to bibliographic research, action research with intervention in the company was adopted, with a focus on outlining the basic profile of its professionals. Therefore, in the organization it is necessary to implement, in addition to the description of loads and prices, the formal establishment of its culture, mission, vision and values, the management of the basic professional profile to make the process more assertive.

Keywords: Recruitment & Selection, Professional Profile, Electronic property security.

¹ Graduada em Tecnologia em Gestão em Recursos Humanos, Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado de Tangará da Serra. E-mail: marigomestga@gmail.com

² Professor e Orientador Mestre em Administração Pública, Instituto Federal de Sergipe. Campus Itabaiana. E-mail: joseano.santos@ifs.edu.br

1. Introdução

Atualmente, em um mundo de negócios com forte competição de mercado, as empresas estão contratando e selecionando profissionais que agreguem valor e fazem com que sua posição no ambiente econômico alcance o nível de excelência interna e externa desejados.

Encontrar novas ideias e possíveis talentos é um recurso empregado pelas empresas que buscam inovação e desenvolvam seu capital intelectual, ou seja, agrega novos conhecimentos ou até mesmo desenvolvem conhecimentos já vivenciados. Novas experiências e pensamentos podem auxiliar competitivamente na busca de capacidades organizacionais, ampliam suas atividades e buscam se manter atualizado de acordo com as tendências do mercado a globalização que estão cada vez mais presentes.

O presente estudo tem como principal objetivo delinear os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção de uma empresa do segmento de segurança eletrônica patrimonial. Quanto aos objetivos específicos estes consistem em conhecer a cultura, missão, visão e valores da organização, entender as atividades desenvolvidas pelos profissionais de segurança eletrônica patrimonial e elaborar um fluxograma do processo que envolvem o recrutamento e seleção dos colaboradores que trabalham na área de segurança patrimonial.

2. Fundamentos teóricos

2.1 Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas (R&S)

Segundo Chiavenatto (1995), é por meio do processo de recrutamento e seleção que a organização percebe a importância das pessoas que a compõem, não apenas funcionários, mas parceiros. Algumas empresas se diferenciam por acreditar verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar os colaboradores certos para cada função e deixando-os satisfeitos com suas funções, agregando valor à organização. Os aspectos pessoais da empresa são consistentes nas políticas e práticas de recrutamento e seleção. Os pensamentos sobre gestão e comportamentos difundidos pela cúpula da

organização devem ser continuamente repassados aos funcionários. Portanto, atribui grande importância ao fato de que os colaboradores realmente entendem e vivenciam as práticas de gestão e se adaptam à visão da empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. Algumas empresas são capazes de compreender a importância de se ter pessoas como diferencial competitivo e entendem a necessidade de se ter a pessoa correta para a função correta. Diante desse contexto, Lacombe (2011) diz que o processo de recrutamento se inicia com requisição do pessoal, a empresa disponibiliza seu próprio formulário para que cada setor que necessite da admissão de um novo colaborador preencha este formulário contendo o motivo da requisição e o perfil desejado para o cargo.

Quando se trata de aumento no quadro de colaboradores, o órgão responsável pela aquisição deve verificar se estava previsto essa alteração, caso contrário, solicitar autorização, e no caso de substituição, verificar os motivos dessa alteração. Por fim, analisar se o formulário está de acordo com as normas e se estão bem definidas as funções para o cargo e o perfil do novo colaborador.

Para realizar o processo de recrutamento em busca de pessoas certas para o cargo disponível devem-se atentar as características pessoais e profissionais com antecedência, pois o êxito desse processo depende do perfil bem definido, levando em consideração os valores e a cultura da organização.

Logo, Lacombe (2011), entre os pré-requisitos indispensáveis que consta no formulário, incluem-se a formação profissional, tipo de experiência, conhecimentos e as qualidades que o candidato deve possuir. A partir dessa demanda do quadro de perfil do funcionário, o setor de Gestão de Pessoas definirá as ações a serem tomadas quanto ao tipo de recrutamento, se interno ou externo ou misto.

2.2 Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento interno acontece quando a organização busca ocupar uma vaga disponível por meio de transferência, remanejamento ou promovendo um de seus colaboradores. Ainda segundo o

autor, o recrutamento interno pode envolver a promoção de pessoal, programas de desenvolvimento e transferências as quais podem ser fonte de promoção de pessoal. E além desse processo valorizar o desenvolvimento profissional ele apresenta redução de custos.

Para Lacombe (2011), o aproveitamento interno da empresa deve ser sempre levado como um ponto importante, pois acarreta uma série de vantagens, além de obter a motivação dos colaboradores, gera um processo de preenchimento da vaga com mais rapidez, e também, o custo desse procedimento é praticamente nulo. Porém, para se obter essa vantagem é necessário ter boa avaliação do pessoal, havendo boa comunicação entre os gestores e colaboradores para evitar frustrações ao fim do processo.

De acordo com Chiavenato (1995), o recrutamento interno é um processamento ou transformação de recursos humanos sendo efetivamente adotada, ela trará muitas vantagens. Essas vantagens geralmente superam suas limitações: reduzem os custos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; o desempenho anterior dos funcionários é conhecido; trazem maiores benefícios aos funcionários; segurança e eficácia; encoraja a preparação para a promoção; cria um clima saudável de progresso profissional; melhora a moral e a motivação dos funcionários; encoraja o bom desempenho; melhora as relações públicas com os funcionários; e promove uma competição ativa e saudável entre os funcionários. Por outro lado, suas deficiências podem causar conflitos de interesse; insatisfação que não é defendida; e recrutamento interno reduzem a criatividade e a inovação no trabalho.

Nesse sentido, a divulgação do recrutamento interno deve ser elaborada cuidadosamente especificando a vaga oferecida para atrair quem está realmente apto a exercer a nova função. Logo, a escolha dos meios de divulgação das vagas é fundamental, deve ser levado em consideração o número de candidatos que a empresa necessita e o custo que pode acarretar.

2.3 Recrutamento Externo

Nesse sentido, o recrutamento externo agrega à empresa um novo colaborador que esteja disponível ou até mesmo vindo de outra organização. Ribeiro (2005) salienta que o foco do recrutamento externo está em candidatos

oriundos de fora da organização que são atraídos pela empresa por meio das técnicas de recrutamento. De outra forma, Lodi (1976) apresenta que muitas vezes as organizações que procuram por recursos de pessoal externo, apresentam carência em seus recursos humanos internos, e não estabelecem formas de capacitação de seus colaboradores.

Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam as seguintes fontes de recrutamento externo: anúncios em locais visíveis da empresa; organizações educacionais: escolas, universidades e faculdades, cursos técnicos; anúncios em jornais, revistas, etc.; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente; contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores; intercâmbio entre empresas; sites especializados; site da própria organização ou agência de recrutamento.

As múltiplas fontes desses recursos apresentados têm custos de capital mais baixos, por exemplo, o custo de publicidade e consultoria de bancos de dados de empresas exibidas em locais visíveis é praticamente gratuito. Para empresas que não possuem recursos humanos e não dispõem de bancos de dados suficientes, geralmente é uma empresa especializada em recrutamento/contratação. Em particular, outra forma comumente utilizada pelas empresas familiares é a recomendação, que tem baixo custo de capital e pode transmitir credibilidade aos recrutadores até certo ponto, pois abrange os funcionários da empresa (CHIAVENATO, 2003).

Algumas pessoas acreditam que a tendência de atualizar as organizações com novas ideias está crescendo. Porém, no conceito alheio, isso representa os aspectos negativos ou a incompetência de muitas empresas, ou seja, não retêm funcionários, não estabeleceram os meios para que lhes proporcionem oportunidades de crescimento e, na maioria das vezes, o processo de recrutamento interno é mais difícil. Uma das razões pelas quais a empresa busca por candidatos externos é porque tem uma alta taxa de rotatividade de funcionários, ou porque não confia nos funcionários, não os motiva e pode não ter procedimentos internos, explica Lodi (1976).

2.4 Seleção

Para Chiavenato (2003) a seleção consiste numa atividade optativa, de filtragem da entrada, de classificação e, por conseguinte, restritiva. Após atrair candidatos com o perfil desejado, é importante avaliá-los, e esse é o segundo passo desse grande processo, e para compreendê-lo melhor, Lacombe (2008) define o processo de seleção como sendo um conjunto de práticas e processos usados para a escolha do profissional adequado para uma determinada vaga.

Significa que o processo de seleção, primeiramente, inicia-se com a análise dos currículos, e dentro deles identificar o perfil mais adequado para a vaga e para a organização. Essa etapa deve acontecer respeitando a necessidade da análise e seguindo rigorosamente o processo, uma vez que uma contratação equivocada, além de representar custos, representa também problemas que são somente adiados.

A fase de seleção tem dois objetivos básicos. Inicialmente, seleciona a posição indicada em um grupo de candidatos com melhores habilidades e, em seguida, procura-se prever o comportamento futuro relacionado a essa posição da melhor maneira possível. Esse processo pode ser gerenciado por diferentes técnicas, dentre as quais se destacam: entrevistas, triagem, testes informatizados, formulários e procedimentos, através dos quais o processo de medir informações pode ser promovido se sistematizado devidamente, ou seja, quando se amplia técnicas para alinhar perfil com habilidades (MARRAS, 2005).

Chiavenato (1995) acredita que a tecnologia de seleção possibilita rastrear as características pessoais dos candidatos por meio de seu comportamento e que um bom método de seleção deve apontar atributos como velocidade e confiabilidade. No entanto, ela precisa simular os melhores funcionários para fazer com que os candidatos tenham um bom desempenho nas próximas vagas. Portanto, a técnica de seleção é importante porque implica o candidato certo para a vaga certa. Um dos métodos mais aproveitados pelos empregadores é a de entrevista. Embora, seja impreciso e subjetivo, por ser pessoal e pode influenciar na escolha final dos candidatos. Seria bem excepcional um gerente realizar entrevista com um provável futuro funcionário, haja vista que a entrevista se desdobra como instrumento gerencial imprescindível.

Logo, findada a seleção, faz-se necessário o cumprimento das exigências burocráticas, Lacombe (2008) lista alguns dos documentos necessários, e que são base para qualquer organização, independentemente do seu segmento, destacando os principais: documentos pessoais, Carteira de trabalho, comprovante de endereço, e o exame ocupacional onde o colaborador esteja avaliado como apto pelo médico para exercer a função.

Seguindo essa relação, garante-se a documentação necessária para efetivação do registro e contrato de trabalho com o colaborador e como parte da fase de admissão, destaca-se a integração, que nada mais é do que apresentar a organização ao novo colaborador, mostrando a ele tanto o espaço físico quanto a sua história, e expondo os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho.

Em algumas organizações a integração não passa de uma rápida conversa para informar o que é e o que não é permitido, outras já inserem neste momento também um treinamento ao novo colaborador (LACOMBE, 2008).

Por fim do processo de admissão, têm-se o contrato de experiência como importante instrumento legal para formalização da relação de trabalho, protegendo ambas as partes, podendo ser fracionado em dois períodos, mas não excedendo o prazo de 90 dias corridos. Findado esse prazo, o contrato de trabalho passa a ser caracterizado como contrato por prazo indeterminado (LACOMBE, 2008).

3. Cultura e Valores Organizacionais

Conhecer a cultura da organização é a base para conhecê-la. Ela é construída através das crenças e sentimentos coletivos. Para Cury (2015, p.119), a cultura da organização demonstra além da sua história, mas como ela se comunica, como ocorrem seus processos, o perfil das pessoas que a compõem e também dos seus líderes.

Robbins (2005) define cultura como sendo os valores compartilhados pelos membros da organização, e isso é o que a torna diferente das demais organizações. Cury (2015) e Chiavenato (2009) comparam a cultura organizacional a um *iceberg* onde demonstram que existem aspectos formais e informais, onde os formais (visíveis) são composto por descrições de cargos,

políticas e diretrizes e tarefas cotidianas por exemplo, já os informais (ocultos) referem-se a percepções, sentimentos e relações afetivas.

Para Chiavenato (2009, p.45) a organização assim como a sociedade, possui sua herança cultural e ela é transmitida aos novos membros da organização, assim a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas compartilhadas pelo grupo que a compõe, os quais definem a importância e a influência de cada um, a ainda destaca Cury (2015, p. 119) que isso é o que diferencia uma organização da outra, justamente o conjunto de normas, costumes e crenças, as quais refletem em seus valores.

Analisar a cultura organizacional traz alguns benefícios à organização, como por exemplo a redução da resistência à mudança, além de permitir que o gestor observe como os valores estão sendo absorvidos pelos colaboradores. E quando identificado a necessidade na mudança cultural, vale destacar que o treinamento deve ser contínuo, mas não é o suficiente para a mudança cultural de uma organização, é necessário além de recursos o envolvimento dos líderes formais e informais para a disseminação da nova cultura. (ROBBINS, 2005)

Normas e valores se relacionam, onde normas são padrões que os colaboradores apenas seguem, sem questionar o lado bom ou mau, já os valores refletem as normas por serem um conjunto onde se julga ser positivo ou negativo para a organização os quais também refletem a sociedade onde estão inseridos (CURY, 2015).

O sucesso de uma organização é baseado principalmente no quão eficiente, produtiva, motivada e capaz de se adaptar a mudanças é a equipe. Nesse sentido o formato de gestão deve contribuir através dos valores e crenças para formação de uma identidade grupal coesa à cultura da organização e comprometida com os resultados a fim de manter sua eficiência.

O segmento de segurança traz por si só uma cultura um tanto quanto rígida justamente pela seriedade e necessidade de atenção e foco total nas tarefas. Deste modo, exige padronização nos processos de atendimento, mantendo o protocolo dentro dos valores da organização.

3.1 Missão e Visão da Organização

Para Alday (2000), visão é o que a organização deseja ser, é uma visão do futuro, já a missão é o motivo da sua existência é a finalidade da organização. Ambos possuem objetivo de direcioná-la estrategicamente e motivar seus colaboradores, além de promover ao empresário reflexão sobre o futuro de sua organização e ainda sobre o papel dela na sociedade.

Pode-se, deste modo, afirmar que a missão e a visão da organização devem estar alinhadas, pois contribuem para uma gestão estratégica da organização. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) destacam que “a visão de uma empresa tende a ser duradoura, enquanto a sua missão pode mudar em razão das transformações nas condições ambientais.

Chiavenato (2003) diz que alguns chamam de missão a definição de padrões de excelência, e a maneira que a empresa é administrada é comparado ao modo que ela deveria ser administrada. O autor ainda cita que a missão da empresa deve responder a três questionamentos: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Já a visão dela é a imagem que se tem de si mesma e do futuro, está totalmente ligada ao que se quer ser e não o que se é, de modo que se possa ver o destino que se pretende realizar.

A partir da compreensão e do estabelecimento da missão e da visão empresarial, pode-se observar que cada vez mais as organizações estão focadas no alcance dos seus objetivos, resultados e metas. E com isso, percebe-se que os regulamentos, procedimentos e horários de trabalho rígidos estão dando espaço a conceitos como: missão da organização, foco no cliente e valores organizacionais, o que permitem orientar as pessoas dentro das organizações e não mais fiscalizá-las (CHIAVENATO, 2003).

Diante disso entende-se que a missão da organização deve inspirar seus stakeholders³, já a visão é definida como o que a organização deseja ser em um cenário futuro (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

³ Termo da língua inglesa que tem como significado "parte interessada". Fazem parte deste grupo pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa.

3.2 Descrição de Cargo

Pode-se afirmar que cargo é a composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, sendo assim a descrição e análise de cargo visa conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que os candidatos devem possuir (DUCCI, 2011). Já Lacombe (2011) define cargo como um conjunto de atribuições com características e condições semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem exercitadas por determinada pessoa. A análise do cargo define as obrigações e as habilidades necessárias para a execução dessas obrigações. Como elas serão feitas e para que serão feitas.

Para um processo de recrutamento e seleção eficaz, faz-se necessário conhecer o perfil desejado, ou seja, as características pessoais e profissionais almejadas. Para definir o perfil ideal é indispensável conhecer o que essa pessoa fará, como ela fará e principalmente a cultura e os valores da organização. Dentre essas informações, é importante definir as principais características desejáveis, como: formação profissional, tipos de experiências, características da personalidade, as qualidades que o candidato deve possuir, e dentro dessas características levantadas desenha-se um perfil compatível com a cultura e valores da organização (LACOMBE, 2008).

A descrição do perfil para um determinado cargo permite a redução do *turnover*⁴ na organização e conseqüentemente a redução dos custos com contratação e demissão, permitindo assim que a organização direcione esses recursos a outras áreas e até mesmo o invista em seus recursos humanos.

A análise comportamental no Brasil teve início em 1961 na Universidade de São Paulo. Desde então, a teoria foi introduzida em outras instituições e continua até os dias de hoje (MATOS, 1998). A análise comportamental prioriza a relação funcional entre os fatores de desenvolvimento e manutenção. Nesse caso, o principal objetivo da avaliação clínica é identificar variáveis de controle para o comportamento problemático, compreender as interações funcionais e

⁴ Taxa, geralmente expressa em números percentuais, de substituição ou renovação anual do pessoal de uma empresa, em relação a seu número médio de funcionários.

prever o comportamento futuro. Ressalta-se também que a avaliação visa verificar a hipótese por meio de um teste contínuo.

Para Cunha (1998), o comportamento se define como qualquer ação do indivíduo que pode ser observada por outra pessoa e descrita cientificamente em termos observáveis e mensuráveis para que haja um aumento da qualidade da gestão das pessoas nas organizações, através de atributos patentes de objetividade e funcionalidade, utiliza-se ferramentas para que possa compreender o perfil comportamental do colaborador, como exemplo o DISC⁵.

Geralmente, o DISC mede os quatro fatores do comportamento individual, ou seja, dominância, influência, estabilidade e conformidade. Essas ideias são muito complexas e não são fáceis de expressar em palavras isoladas, mas podem ser expressas como confiança, comunicação, paciência e estrutura. Com essas informações, o DISC pode ser usado para descrever o comportamento geral de uma pessoa, incluindo suas motivações, pontos fortes e fracos, e como eles interagem com os outros. O DISC pode até ajudar a prever a resposta de uma pessoa a uma situação específica (MATOS,2008).

3.3 Fluxograma

Para Oliveira (2013), fluxograma é uma forma de representar graficamente o andamento de um trabalho, caracterizado por figuras com significados específicos para cada finalidade, demonstrando as operações, os responsáveis e as unidades da organização envolvidas no processo.

O fluxograma demonstra estrategicamente todo o fluxo de um processo, mostrando desde a circulação de documentos entre pessoas de uma organização e também entre suas unidades. Permite identificar falhas tanto dos processos quanto à distribuição de funções e distribuição de responsabilidades.

Segundo Mello (2008), as vantagens da utilização de fluxogramas incluem: a possibilidade de verificar como eles se conectam e se correlacionam os componentes do sistema (mecanizados ou não), auxiliando na análise de sua eficácia. Facilita a localização de defeitos, simplesmente visualizando etapas, transporte, operações e tabelas, considerando claramente as alterações

⁵ Avaliação DISC é um teste psicométrico, comportamental, é a sigla para quatro perfis de comportamento: dominância, influência, estabilidade e conformidade.

introduzidas, quaisquer alterações propostas no sistema existentes podem ser entendidas. O fluxograma é graficamente considerado o coração do mapeamento de processos, frequentemente utilizado para fins de processamento de informações.

A simbologia do fluxograma foi proposta pelo casal Gilbreth, em 1921. Inicialmente foram propostos 40 símbolos. Em 1947 a *American Society of Mechanical Engineers* (ASME) definiu cinco símbolos para o diagrama de fluxo de processo. Está ligado a gestão estratégica organizacional e representa os procedimentos operacionais e por sua vez os procedimentos são planos ligados aos métodos de trabalho ou de execução (CHIAVENATO, 2003).

4. Metodologia

Em termos metodológicos, adota-se a pesquisa-ação, a qual caracteriza-se pela participação mais ativa do pesquisador e uma tentativa contínua de aprimorar a prática. Ela deve abranger todos os níveis da organização, desde dirigentes a colaboradores, usando termos e linguagem adequada e principalmente deve ocorrer alternando teoria e prática (CAZZOLATO, 2008).

Segundo Thiollent (2011), é uma pesquisa social baseada na experiência associada a uma ação ou resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes envolvidos na ação estão diretamente ligados de modo cooperativo.

A pesquisa-ação está diretamente ligada à cultura da organização, uma vez que inúmeros fatores organizacionais estão interligados a ela, como por exemplo conscientização e identidade coletiva. Este campo de estudo é evitado por muitos dirigentes pois representa intensas transformações na cultura, identidade e diretrizes organizacionais e isso é o que legitima esse formato de pesquisa, pois envolve além de *feedbacks* constantes, empenho coletivo (CAZZOLATO, 2008).

Uma pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos, suas características de estudo e seu objeto. Conforme os objetivos propostos, esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que tem como principal objetivo proporcionar maiores informações sobre o problema estudado

(PRESTES, 2003). Este tipo de pesquisa busca também explorar a opinião de diversos autores através de literaturas sobre o tema pesquisado com o intuito de torná-lo mais claro e assim promover maior familiaridade com o problema identificado (GIL, 2002). Este formato é muito utilizado em pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

4.1 Coleta dos Dados

Quanto aos métodos, esta pesquisa realizou-se por meio da pesquisa de campo por se tratar, segundo Prestes (2003), de uma pesquisa em que, através de observação, coleta dados diretamente com os envolvidos. Para Gil (2002, p.53) “o estudo de campo tende a utilizar, muito mais técnicas de observação do que de interrogação”, e ainda complementa que a pesquisa acontece diante de observação direta das atividades do grupo a ser estudado captando informações e interpretando o que ocorre com o grupo.

Além da pesquisa de campo a pesquisa foi elaborada por meio de revisão bibliográfica, método que permite coletar informações disponíveis na literatura técnica da área para que o tema seja aprofundado (CRESWELL, 2010), além de produzir um maior diálogo com outros estudos teóricos de Gestão de Recursos Humanos, devido à necessidade atual de realizar processos de recrutamento e seleção no plano de gestão estratégica da empresa.

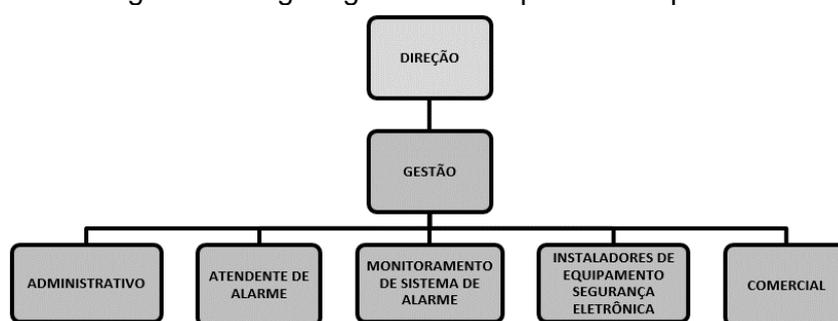
Por fim, a análise foi de modo qualitativo uma vez que são estudadas questões que os números não poderiam responder. Dentre vários fatores, tais como os instrumentos de pesquisa, a qualidade dos dados coletados e a teoria que norteará a investigação, e se divide em analisar, interpretar os dados coletados e redigir o relatório (GIL, 2002).

A pesquisa ocorreu de março a setembro de 2020 em uma empresa de segurança eletrônica patrimonial de Tangará da Serra – MT. As informações foram coletadas através de observações na empresa e reuniões com gestores, em seguida foram realizadas coletas de dados por meio de formulários eletrônicos – *Google Forms* aplicados a todos os colaboradores ativos na organização nos dias 21 e 22 de setembro de 2020, uma amostra de 18 participantes.

5. Resultados e Discussões

A empresa estudada foi fundada em 2006 com o objetivo de proporcionar soluções em segurança ao município de Tangará da Serra – MT, prestando serviços às empresas, residências e órgãos públicos. A organização busca valorizar e incentivar seus colaboradores ao desenvolvimento contínuo tanto pessoal quanto profissional. Ela é atualmente composta por 19 colaboradores seguindo a estrutura conforme Organograma Hierárquico.

Figura 1 – Organograma hierárquico da empresa.



Fonte: autora (2020)

Organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional e que pode ser definida pela departamentalização funcional da organização, que é a mais usada. Ele também pode ser construído através das funções da administração ou até mesmo pelas áreas de conhecimento da organização (OLIVEIRA, 2013). O Organograma hierárquico permite demonstrar a cada colaborador onde o mesmo se encontra dentro da organização e a quem se reportar quando necessário. Deste modo, pode-se observar que não existe na organização um departamento encarregado pelo processo de recrutamento e seleção. Tal processo é executado pelo gestor, envolvendo o departamento administrativo na finalização para o cumprimento das exigências burocráticas.

Parte importante do processo é a identificação da cultura da organização, representadas por meio da sua missão, visão e valores. A cultura de uma empresa na maioria das vezes é criada por seus fundadores e é reflexo de suas crenças e valores e através delas tem-se uma consistência organizacional capaz de alinhar os objetivos organizacionais aos individuais (Chiavenato, 20019).

Figura 2: Bases do planejamento de pessoal.

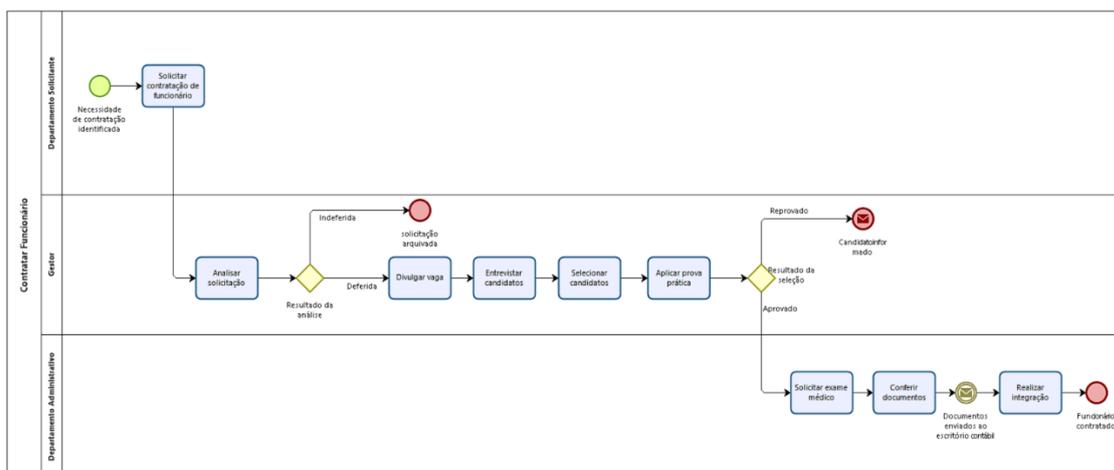


Fonte: CHIAVENATO, 2009, p.156.

Tais informações refletem no processo de recrutamento e seleção, e apesar da eficiência do processo atual, vale observar que a implantação de novas ferramentas de recrutamento e seleção o tornariam mais assertivo representando redução de custos na organização. Pode-se destacar algumas ferramentas como por exemplo a Avaliação DISC - abreviação dos termos em inglês correspondentes a Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Complacência (C) para identificar o perfil dominante alinhado à necessidade de cada cargo. Dinâmicas em grupo para visualizar o comportamento do candidato quanto ao trabalho em equipe, ou até mesmo simulando situações de estresse as quais são comuns na rotina desses profissionais, e também a análise das redes sociais a qual possibilita conhecer mais do candidato, validando informações coletadas na entrevista.

O atual processo de recrutamento e seleção da organização ocorre conforme fluxograma abaixo, que pode ser visto com maior clareza no APÊNDICE A.

Figura 3 – Fluxograma do processo de recrutamento e seleção.



Fonte: autora (2020)

Na elaboração do fluxograma foi utilizado a notação *Business Process Model and Notation*⁶ (BPMN) a qual apresenta um amplo conjunto de símbolos possibilitando a demonstração de diferentes processos para diferentes segmentos. As raias representam cada autor, seguindo o fluxo e percorrendo as atividades necessárias na execução do processo. Esse formato permite a visualização do processo por diferentes públicos possibilitando identificar possíveis gargalos ou apenas formalizá-lo em caso de substituição de um colaborador envolvido no processo.

É possível observar que o fluxograma do processo de R&S desta organização não distingue de muitas outras organizações, mas observa-se que aplicam provas práticas, às quais possibilitam identificar se o candidato a vaga, de atendente de alarme por exemplo, possui agilidade, respeita normas de trânsito, conhece os endereços, dentre outros requisitos; ou no caso de operadores de sistema de monitoramento, se possui habilidade no atendimento telefônico e de digitação, pois todos os contatos realizados com os clientes são registrados no sistema operacional.

Após elaborado o organograma e o fluxograma do processo de recrutamento e seleção, foi elaborado juntamente com o gestor um formulário para descrição dos cargos existentes a fim de facilitar o processo de

⁶ Padrão criado pela Business Process Management Initiative (BPMI), incorporado ao Object Management Group (OMG), que estabelece padrões para sistema de informação.

recrutamento e seleção (ANEXO I), e também foi elaborado um *checklist*⁷ admissional (ANEXO II), com o intuito de formalizar todo o processo através de documentos que receberão o timbre da empresa, que a partir deste momento farão parte do processo de R&S da organização.

5.1 Perfil básico dos profissionais de segurança eletrônica patrimonial

O segmento de segurança eletrônica patrimonial é formado por um grupo de medidas e práticas compostas por equipamentos e profissionais que juntos fazem parte do grupo de segurança privada. Dentro deste grupo, existem as empresas que possuem ou não o porte de arma, sendo o porte não obrigatório para o segmento de segurança eletrônica patrimonial conforme lei nº 7.102/83, portaria nº 3.559 publicada em 10 de junho de 2013 do Ministério da Justiça e Departamento de Polícia Federal – MJ/DPF, que considera como sendo atividades de segurança privada os serviços de vigilância patrimonial, transporte de valores, escolta armada, segurança pessoal e curso de formação.

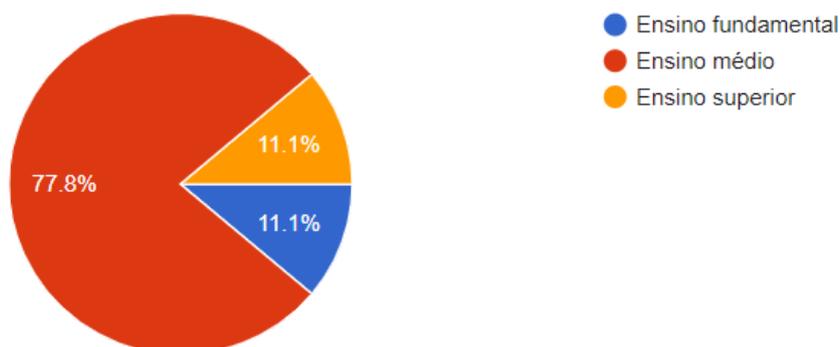
A organização estudada é composta em sua maioria por homens, representando 72% dos colaboradores, e segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS/2018 os homens representam 88,% dos profissionais dessa área, e apesar da participação feminina ser tímida nesse segmento a empresa contou com a colaboração de uma mulher na função de atendente de alarmes por 7 anos. Os dados da RAIS demonstram que houve um acréscimo de 3,6 pontos de participação de mulheres nessa atividade que durante muitos anos foi exclusivamente masculina. As atividades externas compostas pelos atendentes de alarme e instaladores são totalmente ocupadas pela equipe masculina, já as atividades que exigem principalmente contato telefônico com os clientes é ocupada exclusivamente por mulheres.

A equipe pode ser considerada jovem: 67% dos colaboradores possuem até 30 anos e apenas 11% possuem mais de 40 anos, reafirmando os dados nacionais da RAIS/2018 onde demonstra que 49% dos profissionais da área de vigilância privada concentram-se na faixa etária de 25 a 39 anos. Identifica-se ainda que, desses profissionais 55% não têm filhos – apesar de 66,6% deles serem casados ou viverem em união estável.

⁷ Lista para verificação de itens a serem conferidos antes da finalização de um processo.

Apenas um dos colaboradores possui cargo de gestão, e essa questão reflete também no grau de escolaridade dos colaboradores, onde apenas 2 possuem curso superior, representando 11% dos colaboradores conforme gráfico:

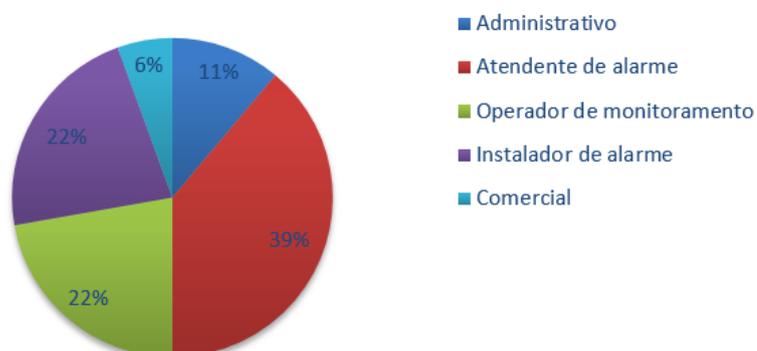
Gráfico 1: Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se a necessidade de sincronia entre os departamentos de instalação, operacional e de atendimento, uma vez que falhas representam além de deslocamentos desnecessário, custos à organização. Dos 18 colaboradores, 28% atuam no período noturno e maior parte da equipe é composta por atendes de alarme conforme dados do gráfico abaixo, por esse departamento ser considerado o mais complexo da organização, pois envolve deslocamento externo e exposição constantes a riscos.

Gráfico 2: Departamento

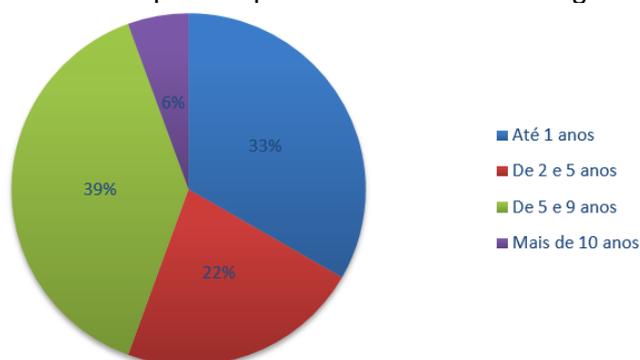


Fonte: Elaborado pela autora

Dos colaboradores que atuam como atendentes de alarme, apenas 3 possuem curso de vigilante, uma vez que não é uma obrigatoriedade para esse segmento conforme lei 7.102/83 que regula a atividade de segurança privada, mas sem dúvida a formação agregaria à organização, pois profissionais habilitados possuem maior preparo além da postura necessária.

Observa-se ainda que todos os atendentes fazem uso de coletes e cassetetes. Além desses equipamentos de proteção, os atendentes também fazem uso de armas não letais.

Gráfico 3: Tempo em que atuam na área de segurança



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Verifica-se também que 45% dos colaboradores atuam na área de segurança há mais de 5 anos, isso demonstra que a empresa possui um quadro de colaboradores experientes, profissionais que neste segmento assumem papéis vitais por assegurar não somente patrimônios, mas também vidas.

Portanto, diante das análises expostas, os perfis profissionais básicos para o processo de recrutamento e seleção (R&S) da empresa na área de segurança eletrônica patrimonial estudada, encontra-se no Quadro 1.

Quadro 1: Perfil básico dos profissionais da área de segurança eletrônica

REQUISITOS		PERFIL PREDOMINANTE
PESSOAIS	Atitudes	Ética, colaboração, iniciativa etc.
	Faixa etária	30 anos
	Gênero	Masculino
	Estado Civil	Casado/União estável
	Escolaridade	Ensino Médio
	Disponibilidade de horários	Sim
PROFISSIONAIS	Conhecimentos	Autoconfiança, disciplina, organização em geral etc.
	Habilidades	Proatividade, flexibilidade, resolução de problemas etc.
	Experiência na área	Sim (mínimo de 2 anos)
	Flexibilidade de horários	Sim
	Curso de Vigilante	Não obrigatório
	Competências	Comunicação, colaboração, relacionamento etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

6. Considerações finais

Diante do estudo abordado, compreende-se que o recrutamento e seleção de pessoal (R&S) é uma poderosa ferramenta de recursos humanos que pode atrair e localizar candidatos adequados para o cargo, conforme elementos estratégicos da empresa. Cada recrutamento deve ser um processo de comparação das exigências do cargo com os conhecimentos, habilidades e competências pessoais de cada indivíduo, para que a empresa possa efetuar uma contratação mais assertiva.

No entanto, isso significa que nem sempre a empresa contratará candidatos com nível de escolaridade superior aos demais, nem contratará candidatos com mais experiência, mas identificará as características que mais se aproximam da descrição e análise do cargo, isto é, da atuação primordial daquele colaborador.

Como a empresa possui considerada proporção (33%) dos colaboradores com menos de um ano na área, os quais concentram-se em seu departamento técnico, uma vez que exigem menos experiência profissional, porém, submetidos a riscos no desempenho de suas atribuições.

Deste modo, observa-se a necessidade de investimentos além do âmbito tecnológico, mas também em seus recursos humanos, através de *feedbacks* frequentes a fim de nortear os profissionais e envolvê-los à inovação, como também motivando-os com benefício atrativos - programas de desenvolvimento profissional e formação complementar, e por fim treinamentos específicos para cada área, focando em promover valorização a esses profissionais.

Apesar de as dificuldades enfrentadas com a rotatividade do setor, ou seja, o fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos), a empresa utiliza o recrutamento interno como ferramenta de desenvolvimento – onde pode-se destacar o gestor que iniciou sua carreira na área de segurança há vinte anos, sendo quatorze destes dedicados a essa organização, e iniciando justamente pelo departamento técnico, com o intuito de promover o crescimento de seus profissionais.

Dessa forma, o planejamento adequado para as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver um ambiente produtivo dentro da organização é uma necessidade que exige uma visão crítica e objetiva para atender às necessidades da empresa. Embora equipamentos de última tecnologia sejam fundamentais para esse segmento, sem dúvida o maior diferencial competitivo está na qualidade dos serviços prestados, que só é possível por meio da ação humana, sendo esta preferencialmente motivada.

Logo, o número de contratações de profissionais adequados e qualificados reduzem custos com pessoal, melhorando a qualidade do serviço e a imagem da empresa, onde cada processo de recrutamento e seleção dentro da organização deve ser criterioso. Nesse sentido, a importância de planejar o recrutamento de novos funcionários para a empresa por se tratar de uma atividade com características próprias de preenchimento de vaga.

De forma geral, para delinear os perfis profissionais básicos para o processo de R&S no segmento de segurança eletrônica patrimonial, também é fundamental conhecer suas particularidades e necessidades, para isso faz-se necessário a descrição de cargos e salários como fator preponderante para continuidade aos trabalhos iniciados por esse estudo científico. Logo, se faz necessária a formalização da cultura, missão e valores, para assim permitir um alinhamento no processo de R&S, onde os cargos sejam descritos e as

contratações sejam executadas de acordo com as estratégias traçadas e visualizadas pela empresa.

7. Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Curitiba: Revista FAE. v.3, n-2. p.9-16, mai/ago. 2000.

ABPMP BRASIL, Association of Business Process Management Professional Brasil. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 2013. Disponível em:http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBO_K_Guide__Portuguese.pdf

BRASIL. Lei nº 7.102 de 20 de junho de 1.983, **LEGISLAÇÃO DE EMPRESAS PARTICULARES DE VIGILÂNCIA E SEGURANÇA, DO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E POLÍCIA FEDERAL**: estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas que exploram serviços de vigilância e transporte de valores.

CAZZOLATO, N. K. Resenha: - Pesquisa-ação nas organizações - (THIOLLENT, Michel - 1997). **Revista Organizações em Contexto**, v. 4, n. 7, p. 84-87, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Sage, 2010.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Cad. estud., São Paulo, n. 18, p. 01-20, ago. 1998. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141392511998000200004&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 21 set. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>.

CURY, A. **Organização e métodos: Uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2015

DUCCI, Larissa Zamarian. **Gestão de pessoas I: administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

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

HITT, Michel A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1976.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas nas organizações.** São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008 Disponível: <https://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20> Acesso em: 01 Out 2020.

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

PRESTES, Maria Lucia de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia.** 2.ed. São Paulo: Rêspel, 2003.

REVISTA FENAVIST – Federação Nacional das Empresas de Segurança e Transporte de Valores - Perfil dos Trabalhadores (RAIS). Brasília – DF. Disponível: <http://fenavist.org.br/perfil-dos-trabalhadores-rais/> Acesso em: 20 de Out de 2020.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

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

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE PERFIL MBTI: UMA DEMONSTRAÇÃO NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM UMA REDE SUPERMERCADISTA DE MATO GROSSO

Mayara Cristina de Souza¹
Katia Valeria Alves de Lima²

Resumo: A análise de perfil comportamental integra o conjunto de métodos usados no processo de seleção de colaboradores para as organizações, possibilitando conhecer tendências comportamentais mediante alguns estímulos. O presente artigo aborda uma investigação sobre os efeitos da aplicação do uso dessa ferramenta no processo de seleção de pessoas. O objetivo desta pesquisa é: apresentar a ferramenta de análise de perfil comportamental MBTI; aplicar a ferramenta no processo de seleção de pessoal; e descrever os resultados do processo de seleção conforme demonstração da ferramenta aplicada. Em termos metodológicos a pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa e quanto aos procedimentos adotados para o alcance desses objetivos utilizou-se a pesquisa-ação, pois houve um papel ativo da pesquisadora na intervenção da realidade dos fatos, por meio da análise de perfil comportamental de candidatos que participaram do processo seletivo em uma rede supermercadista. A realização da investigação permitiu a identificação de aspectos imprescindíveis no processo de seleção, como a compatibilidade de perfil do candidato com as características requeridas para o cargo proposto e avaliação de suas competências. Com isso o avaliador teve maiores condições para conduzir o processo de modo mais assertivo.

Palavras-chave: Perfil comportamental. MBTI. Seleção de pessoas.

Abstract: The behavioral profile analysis is part of the set of methods used in the process of selecting employees for organizations, making it possible to know behavioral trends through some stimuli. This article discusses an investigation about the effects of using this tool in the process of selecting people. The objective of this research is: a) to present the MBTI behavioral profile analysis tool; b) apply the tool in the personnel selection process; and d) describe the results of the selection process according to the analysis of the applied tool. In methodological terms, the research is characterized by a qualitative approach and the procedures adopted to achieve these objectives were those of action research, since there was an active role of the researcher in the intervention of the reality of the facts, through the analysis of the behavioral profile of candidates who participated in the selection process in a supermarket chain. The conduct of the investigation allowed the identification of essential aspects in the selection process, such as the compatibility of the candidate's profile with the

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: mayaratga2010@hotmail.com.

² Professora, Administradora, Especialista em Gestão Empresarial e Mestre em Educação. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: katia.lima@tga.ifmt.edu.br.

characteristics required for the proposed position and the evaluation of his competencies. As a result, the evaluator was better able to conduct the process more assertively.

Keywords: Behavioral profile. MBTI. Selection of people.

1. Introdução

Atualmente o processo de contratação de colaboradores tornou-se uma tarefa que apresenta enormes desafios aos gestores de pessoas das organizações. Isso é resultante das mutantes características e comportamentos que se apresentam no mundo dos negócios.

Nesse contexto, a contratação de pessoas adequadas ao cargo está cada vez mais difícil, pois, as competências técnicas, grau de instrução, cursos de capacitação e experiência profissional na análise do currículo, já não apresentam garantias suficientes para a escolha de qual seria o profissional mais adequado para o preenchimento da vaga.

Para tanto, usa-se a entrevista como parte integrante e fundamental desse contato inicial. Mas, vale ressaltar que a mesma pode levar a erros, pois nesse momento é grande a preocupação em transmitir uma boa imagem à empresa, o que pode levar a uma supervalorização de qualidades por parte do candidato, ofuscando aspectos comportamentais que somente mais tarde podem se tornar evidentes, e com isso trazendo problemas futuros.

Segundo o levantamento da *Page Personnel* – Consultoria global de recrutamentos, nove em cada dez profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelos aspectos comportamentais, apontando que 90% dos colaboradores são desligados das empresas por conduta inesperada ou comportamentos inapropriados (ABRH, 2018).

Muitos profissionais que possuem uma boa formação acadêmica, cursos, treinamentos e falam vários idiomas, não conseguem se manter nos empregos por serem demitidos, ou por demissão a pedido. Isso frequentemente ocorre por motivos corriqueiros, que envolvem comportamentos inesperados, indisciplinas ou envolvimento em confusões desnecessárias (FERRAZ, 2018).

Para Ferraz (2018, p. 102) “Com o perfil analisado e a pessoa posicionada no lugar certo, será necessário avaliar outros dois componentes fundamentais

para alcançar a alta performance: as atitudes e os resultados de cada profissional.”

Desta forma nota-se a importância de investigar como a análise dos perfis comportamentais pode contribuir para a assertividade na seleção de pessoas.

Este autor ainda destaca que um dos perfis é predominante, pois, habitualmente, o cérebro prioriza algumas ações em que prevalece um comportamento mais confortável. Nenhum perfil é melhor que o outro, porém há cargos, funções e atribuições que se ajustam adequadamente para cada um deles.

Diante dos fatores apresentados, este estudo foi delineado, no sentido de responder a seguinte questão: Quais os efeitos da análise de perfil comportamental no processo de seleção?

Como objetivo geral, investigou-se como a ferramenta de análise de perfil comportamental pode contribuir para o processo de seleção mais assertivo na organização. E como objetivos específicos, propôs apresentar a ferramenta de análise de perfil comportamental baseada na metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI³, e aplicá-la ao processo de seleção de pessoal para melhor adequação dos candidatos ao cargo pretendido e posteriormente descrever os resultados deste processo conforme demonstração da ferramenta aplicada.

Para o embasamento teórico e desenvolvimento do estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica em obras de autores que têm se dedicado ao tema proposto: Chiavenato (2010), Ferraz (2018), Fernandes (2013), Marras (2016), Morin e Aubé (2009), Robbins; Judge; Sobral (2010), dentre outros.

A pesquisa compreende uma abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos, será utilizada a pesquisa-ação que propõe um papel ativo do pesquisador na avaliação, a fim de implementar a ferramenta de análise de perfil comportamental no processo de seleção de pessoas na referida organização. Fez-se necessário acompanhamento *in loco* para identificar os critérios adotados na empresa pesquisada.

³ A ferramenta de perfil comportamental MBTI identifica 16 tipos de personalidades, e cada um destes possui forças específicas que as organizações devem conhecer e estimular. Com isso as diferenças individuais devem ser consideradas pelas contribuições que poderão agregar na equipe de trabalho (MORIN; AUBÉ, 2009).

Essa etapa foi conduzida com uso de formulários com perguntas situacionais, tendo como opções de respostas: concordo totalmente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, discordo totalmente. Foram realizadas 32 análises de perfil comportamental, sendo essas respondidas eletronicamente pelos candidatos e enviadas ao pesquisador.

Esse artigo foi estruturado em seções, sendo inicialmente alicerçado nos pressupostos teóricos, posteriormente apresentando os resultados da análise de perfil e compatibilidade com as competências requeridas pelos cargos com vagas em aberto, e por fim as considerações finais.

2. O papel estratégico de Recursos Humanos nas organizações

As organizações são constituídas por um grupo de pessoas no intuito de atingirem objetivos comuns. Para estruturá-las é necessário que exista divisão de trabalho, liderança e relações entre os indivíduos (LACOMBE, 2011).

De acordo com Granjeiro (2000) as pessoas se agrupam, para superar suas limitações individuais. E quando bem sucedidas, essas organizações passam por mudanças estruturais envolvendo um número maior de colaboradores para a execução das tarefas. Isso pode ser visto nas empresas.

As organizações possuem um papel fundamental na vida dos indivíduos, pois é através dela que os colaboradores conseguem se desenvolver pessoal e profissionalmente. Cada organização detém de características próprias e estilo próprio e é esse o diferencial que a torna única e competitiva (COBÊRO *et al.*, 2015).

Nesta perspectiva, os objetivos dos colaboradores deverão estar alinhados aos propósitos da organização, para que seja possível atingir os resultados e cumprir a missão da empresa.

Para que estes objetivos estejam ordenados, faz-se necessário um conjunto de ações planejadas para que a organização obtenha êxito diante dos inúmeros desafios da atualidade. Nessa vertente, a gestão estratégica de recursos humanos deve estar integrada ao planejamento estratégico da organização, buscando alinhar as competências e talentos das pessoas com as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Lacombe (2011), se o planejamento de recursos humanos não for elaborado como parte estratégica na organização, muitos recursos serão desperdiçados como a execução de treinamentos inadequados, falhas na contratação, não atendendo às necessidades organizacionais, equipes com baixo desempenho e outros fatores que podem levar a desmotivação dos colaboradores e até perda de talentos.

Lacombe, citado anteriormente ainda destaca que a gestão estratégica de recursos humanos, possibilita êxito na formação das equipes de trabalho, de forma a atender aos propósitos da organização com maior assertividade.

O gestor de recursos humanos tem o papel de aproveitar talentos pessoais e transformá-los em competências favoráveis à organização. Suas ações deverão ser voltadas para elevar a confiança e lealdade dos colaboradores, criação de uma equipe bem treinada e motivada, contingenciamento de custos relacionados à gestão de pessoas e gestão estratégica de desligamentos (BRITO; BRITO, 1999).

Apesar dos esforços para implantação da gestão estratégica nas organizações, Chiavenato (2010) ressalta que alguns fatores intervêm e provocam alterações no planejamento de gestão de pessoas, como o absenteísmo, que são as ausências dos colaboradores na organização, mudanças nos requisitos da força de trabalho e o *turnover*.

Turnover

O *turnover* ou rotatividade de pessoal é o resultado da saída permanente de colaboradores das organizações, nas formas voluntária ou involuntária, e a entrada de outros para substituí-los e assumirem as posições de responsabilidade. Um alto índice de rotatividade aumenta em custos de recrutamento, seleção e treinamento, causando rompimento na eficiência das empresas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade é um efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentro das externas destacam-se a atual situação econômica e oportunidades de emprego e nas internas as políticas salariais, benefícios que a organização oferece, oportunidades de carreira, cultura organizacional e relacionamento humano.

Já Robbins; Judge; Sobral (2010) aponta que os desvios de comportamento no ambiente de trabalho podem causar a rotatividade de pessoal. Cabe aos gestores de pessoas identificar aspectos que influenciam o comportamento das pessoas, para propor soluções.

3. Contribuições do estudo do comportamento para a retenção de talentos

O comportamento organizacional é um campo que estuda os indivíduos, grupos e estruturas, apresentando quais impactos estes elementos possuem sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. E objetiva aplicar o conhecimento obtido sobre as pessoas de forma a beneficiar a organização para que estas trabalhem com maior eficácia (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Brum (2015), complementa que o comportamento organizacional enfatiza a relevância do desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, e que as particularidades devem ser tratadas de forma específica. Somente assim as pessoas são encorajadas a formarem grupos eficazes e que consigam promover ambientes organizacionais agradáveis.

Os potenciais candidatos a assumirem cargos na organização precisam ter um perfil apropriado que corresponda às necessidades da empresa. Para isso, é preciso detalhar os cargos da empresa considerando as atividades e responsabilidades, para posteriormente especificar as competências, conhecimentos, habilidades e outras características requeridas para ocupação do cargo (BRITO; BRITO, 1999).

As especificidades dos cargos podem ser usadas em vários âmbitos como fornecimento de dados para elaboração dos anúncios da vaga em aberto, demarcação dos requisitos, determinação ideal do perfil do ocupante do cargo, base para treinamento de pessoal e administração de salários (GRANJEIRO, 2000).

Neste contexto Fernandes (2013), cita o modelo de gestão estratégica por competências, que abrange conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), como

é conhecido. Esse envolve características desejáveis de comportamentos em todos os colaboradores e específicas para o cargo.

Rabaglio (2008) enfatiza que a gestão por competências irá integrar um conjunto de subsistemas que fornecem ferramentas para identificar de forma clara as competências do cargo e a compatibilidade de perfil com os candidatos. Desta forma, o gestor de recursos humanos poderá lançar mão dessas informações para alcançar resultados mais efetivos no processo de recrutamento e seleção.

4. Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção estão entre os métodos mais ricos para a gestão de pessoas quando conduzidos de maneira correta. Marras (2016) explica que o recrutamento permite a triagem de profissionais, interna ou externamente, para suprir necessidades de pessoal na empresa, seja para o aumento do quadro funcional, ou para substituição de colaborador.

Para Chiavenato (2010, p. 114) “[...] o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado nas competências externas”. Entende-se dessa forma, que buscando profissionais externamente, a tarefa se torna mais desafiadora, pois a empresa ainda não teve contato com esse profissional.

Um detalhamento é feito por Granjeiro (2000), onde explica que o recrutamento atua atraindo candidatos nas diversas fontes. Inicialmente é feita a emissão da requisição pelo órgão solicitante ao órgão que irá conduzir o processo de recrutar. Esse por sua vez escolhe os meios, para atrair candidatos, podendo ser internamente, externo ou misto.

Após o recrutamento de uma certa quantidade de candidatos, a seleção tem a finalidade de escolher através de ferramentas específicas, o candidato que melhor se adequa para a posição. Esse processo de seleção se fundamenta na análise comparativa das exigências do cargo em termos de conhecimentos para o bom desempenho de suas funções, e características do candidato que são as habilidades e atitudes que possui para desempenhar suas tarefas (MARRAS, 2016).

Para complementar, Granjeiro (2000), diz que o responsável pelo recrutamento e seleção deverá através de técnicas, coletar o máximo de informações e dados de cada indivíduo, para uma análise comparativa com as atribuições do cargo.

A partir do conhecimento sobre as necessidades do cargo e das competências profissionais, pode-se conduzir o processo de seleção, que contempla " [...] entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação" (CHIAVENATO, 2010, p. 143).

A escolha dos métodos dependerá da análise do cargo, que será obtida após a descrição dos elementos essenciais, seja das tarefas, responsabilidades ou das condições do ambiente de trabalho (PETTERSEN, 2000 apud MORIN; AUBÉ, 2009).

Cobêro *et al.* (2015), sugere que dentro das etapas de entrevista de seleção poderão ser aplicados testes psicológicos, dentre eles o teste de personalidade, que auxilia da decisão de escolha de um novo colaborador, analisando amostras do comportamento do indivíduo. O teste permite identificar os traços naturais e tendências de comportamento mediante à estímulos, tornando-se um aspecto relevante a ser observado na seleção de pessoas.

A avaliação de perfil investiga as características de personalidade, revelando em quais áreas o indivíduo tem maior potencial em se desenvolver. Tal avaliação refere-se ao todo e não somente com relação ao segmento profissional. Esse tipo de avaliação é realizado normalmente por especialistas no uso dos instrumentos de avaliação escolhidos, o método pode auxiliar na tomada de decisões relacionadas ao autoconhecimento, composição de equipes de trabalho e alocações (FERNANDES, 2013).

De forma geral, os indivíduos apresentam diferentes perfis comportamentais, decorrentes de suas características de personalidade. Isso justifica a necessidade de mapear aspectos pessoais importantes para o desempenho de cargos (CHIAVENATO, 2014).

Neste sentido, Chiavenato (2014) reforça que o perfil comportamental detecta os traços de personalidade, sendo possível a análise das habilidades do colaborador ou candidato em comparação com as características exigidas pelo

cargo, trazendo uma vantagem competitiva em relação a outras empresas que não utilizam esse tipo de ferramenta.

Para chamar a atenção Morin e Aubé (2009, p.23) fazem uma analogia ao dizer que, “Conhecer o tipo psicológico de um indivíduo, é um pouco como conhecer seu endereço particular.” Desta forma ao identificar o tipo psicológico através das avaliações percebe-se como o indivíduo poderá reagir ou interagir de acordo com a situação, facilitando assim o relacionamento e interação com essa pessoa.

Diante do exposto, os inventários de personalidade são instrumentos úteis para o processo de seleção, ao possibilitar uma riqueza de dados provenientes da avaliação das variáveis comportamentais. Tais como, introversão, extroversão, subordinação (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2014).

Existem vários instrumentos para avaliar tipos de comportamentos. Dentre os mais conhecidos no meio empresarial estão: *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI, *Minesota Multiphasic personality Inventory* (Inventário multifásico de personalidade de *Minesota*) - MMPI, *16 Personality Factor* (16 Fatores de personalidades) – 16PF, Inventário Psicológico da Califórnia e Formulário de Interesses Vocacionais de *Strong*. Todos orientados para os mesmos objetivos da metodologia DISC (MATOS, 2008; AGUIAR, 1992).

De acordo com Matos e Portela (2012), a metodologia DISC foi criada pelo psicólogo americano William Moulton Marston, na segunda década de XX, por entender que até então os estudos estavam voltados para a mente enferma. A partir desta concepção desenvolveu a metodologia pautada em identificar tendências de comportamento em pessoas comuns, apoiada em quatro elementos comportamentais definidos como dominância, influência, estabilidade e conformidade, surgindo assim a sigla DISC (*Dominance, inducement, submission, and compliance*).

Ferraz (2018) ao referir-se ao estudo do comportamento, diz que existe a predominância de um perfil nos indivíduos, que ao ser identificado pode auxiliar no direcionamento às atividades laborais por aptidão.

Ainda para complementar, o autor supracitado detalha os tipos de perfis para explicar como esses refletem no ambiente de trabalho e nas práticas

profissionais. Assim em sua exposição, apresenta comportamentos esperados das pessoas em cada perfil: dominante ou acelerado, fator de influência predominante ou sociável, estável ou técnico, ou ainda com o fator conformidade.

Metodologia MBTI

A metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* (Indicador Tipológico de *Myers-Briggs*) - MBTI, foi criada por Isabel Myers e Katherine Briggs em 1962. O indicador utiliza quatro elementos: atitude (extroversão ou introversão), uma função irracional ou de percepção (sensação ou intuição), uma função racional ou de julgamento (pensamento ou sentimento) e um estilo de vida (MORIN; AUBÉ, 2009).

O MBTI é vastamente utilizado no setor de recursos humanos, na formação de equipes, autoconhecimento, treinamentos e desenvolvimento da organização. A metodologia foi desenvolvida baseada na teoria dos tipos psicológicos de Carl Gustav Jung para explicação das diversidades comportamentais por meio de um agrupamento de padrões de personalidades. Trata-se de um questionário de avaliação, que mapeia predileções pessoais que motivam ações (MICHAEL, 2003 apud ROSA *et al.*, 2019).

Michael (2003) apud ROSA *et al.* (2019), ainda explica que o inventário MBTI, a partir das respostas dadas ao questionário, atribui uma letra para cada função mental, resultando em uma combinação de quatro letras que sucedem em 16 tipos psicológicos.

A tabela 1 - apresenta a grade de análise dos tipos psicológicos de *Myers-Briggs*, e a tabela 1.1 – o Mapa dos 16 tipos psicológicos de *Myers-Briggs*.

Tabela 1. Grade de análise dos tipos psicológicos de *Myers-Briggs*

Atitudes	Funções de PERCEPÇÃO (irracionais)	Funções de JULGAMENTO (racionais)	Estilo de vida
Extrovertida (E)	Sensação (S)	Pensamento (T)	Julgamento (J)
Introvertida (I)	Intuição (N)	Sentimento (F)	Percepção (P)

Fonte: Morin; Aubé (2009)

Tabela 1.1 - Mapa dos 16 tipos psicológicos de *Myers-Briggs*

ISTJ – Faço o que deve ser feito. (Tutor)	ISFJ – Tenho um senso elevado do dever. (Conservador)	INFJ – Gosto de estar no início das coisas. (Autor)	INTJ – Na minha opinião tudo pode ser melhorado. (Cientista)
ISTP – Gosto de experimentar. (Artesão)	ISFP – Observo muito, mas falo pouco sobre o que vejo. (Artista)	INFP – Gosto de prestar serviço aos outros. (Pesquisador)	INTP – Gosto de resolver problemas. (Arquiteto)
ESTP – Gosto de eficácia (Organizador)	ESFP – Sou de opinião que só temos uma vida. (Gozador)	ENFP – Aproveito a vida. (Jornalista)	ENTP – Aceito seguidamente um desafio instigante. (Inventor)
ESTJ - Gosto de administrar. (Administrador)	ESFJ – Gosto de acolher as pessoas. (Vendedor)	ENFJ – Gosto de convencer gradualmente. (Pedagogo)	ENTJ – Gosto de comandar. (Marechal)

Fonte: Adaptado de Keirsey e Bates (1984); Kroeger e Thuesen (1988) apud Morin; Aubé (2009).

A análise de perfil no processo de seleção pode contribuir para uma colocação mais assertiva de pessoas nos postos de trabalho à medida que permite o confronto das necessidades do cargo aos comportamentos esperados

dos candidatos selecionados, com isso evitando conflitos futuros (MORIN; AUBÉ, 2009).

5. Metodologia

Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa que preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Isso pode ser visto neste estudo ao analisar as características dos perfis comportamentais de candidatos, através do uso da ferramenta. (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269).

A pesquisa qualitativa propõe uma riqueza de dados, sendo utilizada para obter informações psicológicas, como comportamentos, motivações e atitudes. Quanto aos objetivos adotou-se a pesquisa descritiva que salienta-se por estudar e descrever as características de um grupo. (GIL, 2018; HAGUETTE, 2001; RICHARDSON, 2015).

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* - MBTI, com base na versão gratuita disponível em uma página eletrônica de fácil acesso intitulada *16 personalities* (personalidades), que pode ser encontrada através do endereço: <https://www.16personalities.com/br>, esta ferramenta disponibiliza um relatório detalhado com os resultados de cada perfil.

Aguiar (1992) aponta que a forma mais simplificada de se obter referências e informações sobre um indivíduo é através da entrevista psicológica. Essa pode ser mediada pelo uso de questionários de avaliação da personalidade para os registros verbalizados de comportamento.

O formulário constituiu em perguntas situacionais com as opções de respostas: concordo totalmente, concordo em parte, indiferente, discordo em parte ou discordo totalmente. Foram realizadas 32 análises de perfil comportamental, sendo estas respondidas eletronicamente pelos candidatos e enviadas a pesquisadora.

A ferramenta foi aplicada durante o processo seletivo de uma rede supermercadista para os cargos de atendimento ao cliente nos setores de

açougue, frios, caixa, balança e reposição no hortifruti e mercearia. Inicialmente os candidatos aos cargos disponíveis registraram suas respostas em um formulário de dados cadastrais e profissionais fornecido pela gestora de recursos humanos, posteriormente passaram pela entrevista técnica e por fim, o registro eletrônico da análise de perfil disponibilizada pela pesquisadora.

Este levantamento de perfil contribuiu para identificação das características comportamentais compatíveis com as vagas em questão, auxiliando o departamento de recursos humanos na seleção e identificação do candidato com o perfil adequado para a vaga, bem como inserir esta importante ferramenta na organização para um processo mais assertivo.

Quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa-ação que propõe um papel ativo do pesquisador na avaliação e cumprimento das ações e realidade dos fatos, bem como das pessoas envolvidas na situação investigada. Com ela é possível a exploração de situações, acompanhamento das decisões e de toda a atividade dos envolvidos na situação (THIOLLENT, 2011).

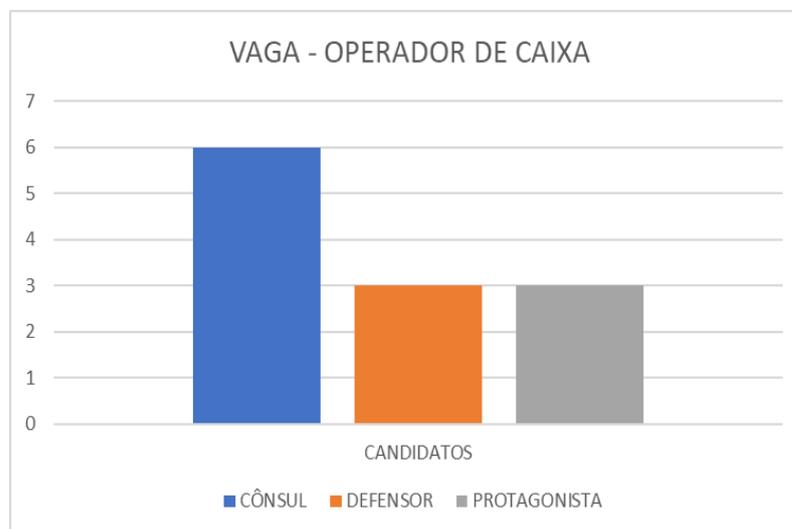
Segundo Menelau, Santos e Castro (2011) a pesquisa-ação possibilita a intervenção na realidade, bem como a transformação em ambientes, aproximando a pesquisa com a sociedade.

6. Resultados e Discussão

A análise dos dados foi realizada através dos relatórios disponibilizados pela ferramenta de perfil comportamental *16 personalities* e da metodologia *Myers-Briggs Type Indicator* - MBTI. Os questionários eletrônicos foram aplicados aos 32 candidatos às vagas dos setores de açougue, frios, caixa, balança e reposição de hortifruti e mercearia. Dentre eles 14 candidatos são do sexo masculino e 18 do sexo feminino.

Para a vaga de caixa concorreram 12 pessoas, sendo 2 do sexo masculino e 10 do sexo feminino. Foram identificados nos candidatos para esta vaga os perfis de cônsul, defensor e protagonista, conforme gráfico 1:

Gráfico 1: Mapeamento de perfil vaga operador de caixa.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

O perfil Cônsul – ESFJ ou vendedor, são aquelas pessoas mais sociáveis, gostam de estar em harmonia, de acolher as pessoas, são muito populares, extrovertidos, trabalham em equipe de forma satisfatória e são bem humorados. No perfil Defensor – ISFJ ou conservador, tende a ter o senso do dever, são mais reservados, introvertidos, falam pouco e são bons ouvintes. Gostam de regras bem definidas, estão sempre à serviço dos outros, são disciplinados e evitam ambientes agitados (FERRAZ, 2018; MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

O perfil Protagonista – ENFJ ou pedagogo são caracterizados por serem líderes grupais, costumam convencer gradativamente, se sentem bem em ajudar às outras pessoas, são persuasivos e carismáticos (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

Diante dos perfis apresentados analisa-se que para a vaga de operador de caixa o colaborador deverá possuir as competências comportamentais de organização, comunicação e atenção pois, atendem aos clientes, registram as compras, fornecem o troco, devem manter o caixa limpo e organizado, bem como emitir o cupom fiscal (SCHORNER, 2017).

Para o setor de mercearia candidataram-se 7 pessoas, todos do sexo masculino. Dentre eles 3 são do perfil executivo, 1 perfil protagonista, 1 conselheiro, 1 comandante e 1 do perfil aventureiro, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2: Mapeamento de perfil vaga setor mercearia



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

O perfil Executivo – ESTJ ou administrador, são pessoas que tendem a ter um contato muito forte com o ambiente e meio externo, são muito responsáveis. Administradores, sentem afinidade em gerenciar coisas, são líderes naturais e exercem a liderança pelo exemplo. Desafios são motivadores para este tipo de perfil, além de serem muito organizados.

No perfil Comandante – ENTJ ou marechal, as pessoas com esta tipologia gostam de dar ordens e comandar, procuram sempre por posições de executivo e liderança. São visionários e planejadores, e pela maneira cativante de liderar atraem muitas pessoas. São caracterizados como racionais.

O perfil Aventureiro – ISFP ou artista, são pessoas que se expressam bastante, gostam de novidades, são flexíveis às mudanças, têm forte relacionamento com as artes, possuem os sentidos aguçados e refinados, são sensíveis, táticos e colaboradores (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000; ROSA *et al.*, 2019).

De acordo com Schorner (2017) para o cargo em questão é válido que o colaborador possua competências relacionadas à organização, atenção e comprometimento. A atividade principal é a exposição e reposição das mercadorias do supermercado, com a finalidade de manter o controle de validade dos produtos, transportar as mercadorias do estoque até as gôndolas e verificar o que está em falta nas prateleiras.

Candidataram-se para a vaga no setor de balança 5 pessoas, sendo todas do sexo feminino. Os perfis das candidatas distribuíram-se em 2 no perfil aventureiro, 2 consúls e 1 advogado, veja no gráfico 3.

Gráfico 3: Mapeamento de perfil vaga balança.



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2020)

No perfil Advogado – INFJ ou autor tem estima em dar início à alguma função ou tarefa, tem a vontade e a satisfação em ajudar as outras pessoas, são intensos, reflexivos e inspiradores. Têm personalidade forte, são determinados e decisivos quando precisam resolver algo (MORIN; AUBÉ, 2009; PASQUALI, 2000).

As competências comportamentais para este cargo requerem agilidade, organização, atenção e comunicação, pois envolve o atendimento direto ao cliente. Dentre as atividades estão a de pesagem de mercadorias, etiquetar produtos, embalar para exposição, verificar se há alterações de valores para atualização (SCHORNER, 2017).

Para ocupar a vaga no setor de açougue houve 3 candidatos, todos do sexo masculino. Sendo estes 1 do perfil comandante – ENTJ ou marechal, 1 aventureiro – ISFP ou artista e 1 do perfil executivo – ESTJ ou administrador.

As competências comportamentais destacadas para este cargo são as de liderança, pois requer o papel de liderança na equipe, comunicação devido ao atendimento às solicitações dos clientes, comprometimento, organização e atenção. O colaborador deverá se empenhar e conhecer todos os tipos de carnes e cortes, bem como sempre buscar a melhoria contínua na produtividade (SCHORNER, 2017).

A autora ainda ressalta que este cargo deve verificar e efetuar o levantamento de estoque dos produtos, e monitorar o atendimento às normas de segurança e higiene.

Para o setor de frios participaram do processo seletivo 3 pessoas, todas do sexo feminino. Dentre os perfis temos 1 protagonista - ENFJ ou pedagogo e 2 do perfil defensor - ISFJ ou conservador. E no setor de hortifruti candidataram-se 2 pessoas sendo estes do sexo masculino, predominando 1 no perfil cômico - ESFJ ou vendedor e 1 defensor - ISFJ.

O ocupante do cargo do setor de frios deverá ter as competências relacionadas à comunicação, organização, comprometimento e atenção. Efetuará a separação das carnes, manter a limpeza e organização, irá fracionar os frios, abastecer os expositores, moer as carnes, verificar as validades dos produtos e realizar o levantamento das mercadorias em estoque (SCHORNER, 2017).

Na sessão de hortifruti, cabe ao colaborador realizar reposições e verificar as condições dos produtos expostos. Além de transportar as mercadorias do estoque até as prateleiras, fornecendo informações aos departamentos responsáveis, sobre prazo de validades, atualizações de preços, limpeza e organização. E, como competências comportamentais para ocupação do cargo estão: organização, atenção e comprometimento (SCHORNER, 2017).

Desta forma todos os relatórios de perfis comportamentais de cada candidato foram encaminhados à gestora de recursos humanos da rede supermercadista, para auxiliar no processo de seleção aos cargos referidos.

O relatório de perfil apresenta todas as características levantadas de acordo com a tipologia psicológica nos quesitos: pontos fortes e fracos, planos da carreira, hábitos no local de trabalho e conclusão. O relatório também fornece informações do perfil de caráter pessoal, sobre estilo de vida social. No entanto, essas últimas informações não fazem parte da proposta desse estudo.

De acordo com as competências das vagas em aberto e perfis analisados, pode-se destacar que para a vaga de operador de caixa sugere-se o perfil cômico pela tipologia de caráter sociável, bom relacionamento com pessoas e ponto forte na comunicação. Para mercearia, frios e hortifruti recomenda-se perfis como o de executivo e defensor, pois são organizados, administradores e disciplinados, prezando pelas regras.

Para o setor de açougue sugere-se o perfil comandante, já que o ocupante ao cargo terá que liderar a equipe do setor, esta personalidade é líder natural, racional e consegue motivar equipes. Na vaga de balanceiro, sugere-se também o perfil cômico pela comunicabilidade com o cliente em grande parte do tempo, porém o perfil advogado gosta de ajudar as outras pessoas e são flexíveis, caso precisem mudar de função, então caberá a gestão decidir combinando todas as técnicas de seleção aplicadas durante o processo (SCHORNER, 2017; MORIN; AUBÉ, 2009).

Após o processo seletivo a gestora de recursos humanos reuniu todas as informações a respeito dos candidatos, como formulários de dados pessoais, experiências dos candidatos, aspectos coletados na entrevista técnica e relatórios de perfil comportamental fornecido pela pesquisadora. As informações foram repassadas ao Diretor geral da empresa para entrevista final concluindo o processo de seleção de candidatos aos cargos em aberto.

Desta forma foram selecionados para ocupar a vaga de caixa 1 candidato do sexo feminino com o perfil cômico, 2 candidatos para vaga de mercearia ambos do sexo masculino e perfil executivo, 1 candidato do sexo feminino com o perfil aventureiro para a vaga no setor de balança, 1 candidato do sexo masculino com o perfil executivo para a vaga de açougueiro, 1 candidato do sexo feminino com o perfil protagonista para o setor de frios e 1 candidato do sexo masculino com o perfil cômico para o setor de hortifruti.

A ferramenta de perfil comportamental também pode ser aplicada para outras funções consideradas estratégicas como os de supervisor de loja, que requerem uma maior habilidade com pessoas, dinamismo, liderança, orientando e supervisionando as equipes, sendo responsáveis também por manter contato com clientes e monitorar o funcionamento dos equipamentos. Para esta função recomenda-se perfis como comandante, protagonistas e executivos pelas características de liderança e excelentes administradores (SCHORNER, 2017; MORIN; AUBÉ, 2009).

No cargo de gestor de contas a pagar que possui atribuições de pagamentos de fornecedores, impostos, conferência de boletos, conciliação bancária, o ocupante deste cargo deverá possuir competências comportamentais de organização, foco em resultados e principalmente atenção. Recomenda-se os perfis arquiteto e logísticos pelas características estratégicas, e por serem práticos e confiáveis (SCHORNER, 2017; MORIN; AUBÉ, 2009).

Aguiar (1992, p.234) ressalta que “a seleção de pessoal através dos testes psicológicos fundamenta-se no pressuposto de que a boa realização de uma tarefa, está relacionada a presença de certas características mentais.”

Vale ressaltar que o teste é aplicado em uma condição situacional e diferente da que os candidatos irão atuar. Os resultados são questionáveis por serem aplicados à uma diversidade de pessoas com experiências e culturas diferentes (AGUIAR, 1992).

Aguiar (1992) descreve que os testes de personalidade não possuem uma facilidade de identificar os traços mais complexos de uma pessoa. São formas de instigar comportamentos em situações controladas, irá depender da validade da teoria que relaciona o comportamento que se deseja prever, entre teste e competências requeridas.

7. Considerações finais

Esse estudo permitiu a percepção da importância da análise de perfil comportamental no processo de seleção de pessoas, para um melhor delineamento estratégico da empresa. Esta passa também a se autoavaliar ao

confrontar esses perfis com os cargos ofertados, otimizando a composição de sua organização de pessoal.

Para esta pesquisa utilizou-se a metodologia de perfil comportamental MBTI, com a versão gratuita eletrônica intitulada *16 personalities* (personalidades). Esta ferramenta proporcionou informações comportamentais no âmbito pessoal e profissional do candidato, porém de modo superficial. Ajustes são importantes para melhor estabelecimento dos critérios de acordo com cada função, já que alguns cargos irão demandar maior precisão na escolha.

Sugere-se que ferramentas com indicadores mais específicos sejam usadas, o que pode ser obtido por meio de versões pagas.

Foram encontrados alguns obstáculos na coleta de informações e aplicação do teste devido à pandemia do Coronavírus (COVID-19), que exigiu maior tempo na pesquisa, pois o processo de seleção teve que ser reorganizado na empresa, com redução no número de candidatos atendidos ao dia, obedecendo às orientações dos órgãos de saúde, quanto ao distanciamento e não aglomeração. Na aplicação do teste com os candidatos houve necessidade de auxiliá-los na interpretação de palavras, porém isso não comprometeu a realização.

A pesquisa permitiu a identificação de aspectos imprescindíveis no processo de seleção, como a compatibilidade de perfil do candidato com as características requeridas para o cargo proposto, e avaliação de suas competências. Com isso o avaliador teve maiores condições para conduzir o processo de modo mais assertivo.

Uma sugestão para estudos futuros seria investigar quais são as principais causas dos desligamentos de colaboradores na empresa, uma vez que essa informação poderá contribuir para uma gestão mais estratégica de retenção de talentos.

8. Referências

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração**: teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Excellus Editora, 1992.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH-BRASIL). 9 em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental. **Net**, São Paulo, set. 2018. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/90-dos-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental/>>. Acesso em: 16 out. 2019.

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração**: Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Excellus editora, 1992.

BRITO, Mozar J.; BRITO, Valéria G. **Administração rural**: Gestão estratégica de Recursos Humanos. UFLA/FAEPE, 1999.

BRUM, Melissa O. A influência do comportamento humano dentro das organizações. **Revista de pós-graduação**: Desafios Contemporâneos, Cachoeirinha - RS, v 2, nº 3, p. 181 - 198, ago. 2015.

CARVALHO, Antonio V.; NASCIMENTO, Luiz P.; SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do Sucesso das organizações. 3ª ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COBÊRO, Claudia *et al.* Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma indústria de materiais para escritório. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Anais**. Rio de Janeiro, 2015.

FERNANDES, Bruno H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERRAZ, Eduardo. **Gente de resultados**: Manual prático para formar equipes enxutas de alta performance. 1ª ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Altas, 2018.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. Brasília: Vestcon, 2000.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologia qualitativa em sociologia**. 8ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo, Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, Jorge F. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Lisboa, 2008. Tese - Departamento de Métodos Quantitativos, Instituto Universitário de Lisboa - *Business School*.

MATOS, Jorge; PORTELA, Vânia. **Talento para vida: Descubra e desenvolva seus pontos fortes**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Etalent, 2012.

MENELAU, S., SANTOS, P. M. F.; CASTRO, B. G. A. Duas Senhoras, uma decisão: pesquisa sem ação ou pesquisa-ação na área de administração? In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, Rio de Janeiro, 2011. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-17.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

PASQUALI, Luiz. **Os tipos humanos: A teoria da Personalidade**. Brasília: LabPam, 2000.

RABAGLIO, Maria O. **Gestão por competência: ferramentas para a atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, Gabriela F. C. *et al.* O MBTI na Educação Médica: uma Estratégia Potente para Aprimorar o Trabalho em Equipe. **Revista Brasileira de educação médica**. Brasília, v 43, nº4, p. 15-25, out/dez, 2019.

SCHORNER, Aline D. **Plano de cargos e salários com mapeamento de competências para um supermercado do oeste catarinense**. Chapecó, 2017. Monografia - Departamento de Administração, Universidade Federal da Fronteira do Sul.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

**EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA COMO INSTRUMENTO DE
DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL NO MUNICÍPIO DE
TANGARÁ DA SERRA-MT.**

Nelma Ferreira da Cruz¹
Débora Borges dos Santos²

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar como os estudantes podem adquirir características e habilidades necessárias para se tornarem empreendedores, por meio do conhecimento aplicado pelos docentes nas instituições de ensino. Em termos metodológicos, inicia-se a pesquisa com revisão bibliográfica, seguida de pesquisa de campo com uma abordagem quantitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários estruturados, aplicados a discentes do Ensino Médio e de graduação em escolas e faculdades localizadas no município de Tangará da Serra - Mato Grosso, durante o primeiro semestre de 2020, realizado o envio para cem (100) pessoas, contando com devoluções de 44 (quarenta e quatro) amostras. Os resultados demonstram que uma das principais características do empreendedorismo tem sido a capacidade de identificar oportunidades e também prestar atenção às novas mudanças que ocorrem no ambiente e, portanto, saber como agir da maneira como elas ocorrem. Porém, os alunos reconhecem que para diminuir desafios relacionados a captação de recursos de investimentos e administrar finanças faz necessária a implantação de cursos universitários em disciplinas ou temas relacionados ao empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Habilidades Empreendedoras. Educação Empreendedora.

Abstract: This paper aims to analyze how students can acquire characteristics and skills necessary to become entrepreneurs, through the knowledge applied by teachers in educational institutions. In methodological terms, the research begins with a bibliographic review, followed by field research with a quantitative approach, the data collection was carried out through structured questionnaires, applied to high school and undergraduate students in schools and colleges located in the municipality of Tangará da Serra - Mato Grosso, during the first semester of 2020, it was sent to one hundred (100) people, with returns of 44 (forty-four) samples. The results demonstrate that one of the main characteristics of entrepreneurship has been the ability to identify opportunities and also pay attention to new changes that occur in the environment and, therefore, to know how to act in the way they occur. However, students recognize that in order to reduce challenges related to raising investment funds and managing finances, it

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado de Tangará da Serra. E-mail: nelmafer.tga@gmail.com

² Professora do Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado de Tangará da Serra. Mestre em Economia pela UFMT. E-mail: debora.santos@tga.ifmt.edu.br

is necessary to implement university courses in disciplines or themes related to entrepreneurship.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial Skills. Entrepreneurial Education.

1. Introdução

Segundo *Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018)*, um consórcio internacional que no Brasil possui parceria com o Sebrae, 4 de cada 10 brasileiros adultos possuem ou estão envolvidos com a formação de uma empresa, mas a queda de empreendimentos estabelecidos foi maior na fase inicial, os entrevistados relataram que políticas governamentais, educação, capacitação e apoio financeiro são condições proporcionalmente limitantes à atividade empreendedora. A pesquisa aponta que o Brasil ocupa a 56ª posição em uma lista de 65 países quando se trata de educação empreendedora e isso significa, na prática, que a maioria dos jovens não aprendem sobre empreendedorismo, incluindo habilidades de negócios e oportunidades profissionais que possam ter na fase escolar, e nem têm acesso fácil a essas informações posteriormente.

Diante do exposto, o principal objetivo desta pesquisa é analisar se, estimulados pelo conhecimento proporcionado pelas instituições de ensino, os estudantes adquiriram características e habilidades necessárias para se tornarem empreendedores. Quanto aos objetivos específicos, estes consistem em apresentar conceitos teóricos sobre empreendedorismo, necessários para uma compreensão geral do assunto, identificar o desejo de empreender dos estudantes após cursar a disciplina de empreendedorismo, além de verificar se educação empreendedora proporciona aos estudantes um desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com GEM (2018), a quantidade de brasileiros que empreende, seja por oportunidade ou necessidade, já é significativa, pois entre 2015 e 2016, 31% tinham o próprio negócio ou adotaram uma atitude para serem donos de suas próprias empresas. Desse modo, o empreendedorismo passou a ocupar uma posição de destaque no campo econômico e social no Brasil, desempenhando um papel importante no desenvolvimento do país ao impulsionar novos produtos, serviços ou processos. Para Lopes (2010), o

incentivo de ter a educação empreendedora na fase escolar desde os anos iniciais até a universidade proporciona organizar e estabelecer um ensino focado no desenvolvimento das habilidades, capacidades cognitivas, iniciativas, persistência e criatividade dos estudantes, que tenham na sua concepção de aprendizagem como fazer, crescer e desenvolver a cultura empreendedora. A partir deste contexto, pretende-se debater qual a importância da educação empreendedora no ambiente escolar.

2. Fundamentos Teóricos

2.1 Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo deriva da palavra francesa *entrepreneur* que, mais tarde, foi traduzida para o inglês como *entrepreneurship*, estando sua tradução ligada às pessoas de negócios.

Para Chiavenato (2012), não seria possível falar de empreendedorismo sem falar de inovação, uma vez que ele cogita a prática de criar novos negócios ou revitalizar os já existentes. Dornelas (2016) relata que na questão do empreendedorismo, a atitude é mais importante do que o conhecimento técnico, os empreendedores são idealistas, anteveem o futuro para o seu negócio, têm a habilidade de realizar seus sonhos e tomar decisões na hora certa, mesmo ante a diversidade, transformam ideias abstratas em algo sólido e excedem obstáculos com anseio ímpar de fazer as coisas acontecerem. O autor defende que o empreendedorismo pode ser ensinado e que empreendedores inatos continuam existindo e sendo referências de sucesso, mas muitos outros podem ser capacitados, melhorando seus conhecimentos e contribuindo para um espírito empreendedor.

Schumpeter (1997) identificou o empreendedor como a vanguarda da ação de crescimento econômico, ou como “a destruição criativa³” que caracteriza o capitalismo da qual empreendedorismo é uma disposição intelectual em que o empreendedor decide ir em busca de oportunidades no mercado. De acordo com o autor, a figura do empreendedor é o elemento chave no processo do

³ Conceito popularizado pelo economista austríaco Joseph Schumpeter (1997), descreve o processo de inovação, em que novos produtos destroem empresas velhas e antigos modelos de negócios.

desenvolvimento econômico e nesse sentido, o empreendedor não é necessariamente um agente de negócios independentes, pois quando realiza as novas combinações pode atuar como funcionário de uma empresa, ou pode até não ter relações estáveis com uma organização, podendo ser operante nos processos que envolvem negócios e inovações.

2.2 Características e Habilidades Empreendedoras

Para Dolabela (1999), características empreendedoras podem ser adquiridas e desenvolvidas, e a preocupação de identificar o perfil do empreendedor de sucesso auxilia no processo de aprender a agir, ao adotar comportamentos e atitudes adequadas para se tornar um. Chiavenato (2012) defende que muitos empreendedores realizam as coisas por serem dotados de sensibilidade, transformando ideias em realidade para seu benefício próprio e da sociedade. E por ter um alto nível de criatividade, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que associados, habilitam-no a transformar uma ideia simples em algo que dê resultados concretos e bem-sucedidos.

De acordo com Leite (2002), ser empreendedor significa ter competência de iniciativa, imaginação fértil para inovar e criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, além de flexibilidade para adaptá-las, motivação para pensar conceitualmente e capacidade para perceber a mudança como uma oportunidade. Drucker (1986) identifica o empreendedor como uma pessoa capaz de demonstrar um comportamento inovador, capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar com frieza as situações e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada, precisa ter iniciativa de agir objetivamente e confiança em si mesmo.

Filion (1999) destaca que uma das características marcantes do empreendedorismo é a capacidade de identificar oportunidades, voltadas diretamente ao conhecimento que o empreendedor possui dentro do ambiente em que convive, além de identificar as oportunidades que possam surgir, deve-se estar atento às novas mudanças que surgem em um ambiente e assim saber agir de acordo como elas acontecem.

Dornelas (2016) menciona que os empreendedores estão atentos ao que ocorre a sua volta, em busca de novas ideias de negócio e de oportunidades, são curiosos e não aceitam a primeira explicação para os fatos ocorridos. O autor classifica as habilidades do empreendedor em três áreas: habilidade técnica que envolve o saber ouvir as pessoas e captar as informações, o saber escrever, liderar e trabalhar em equipe; habilidade gerencial que inclui áreas envolvidas na criação, funcionamento e gerenciamento da nova empresa, nas tomadas de decisões, ser um bom negociador; e habilidade pessoal que consiste em ser disciplinado, inovador, assumir risco, ser persistente, ser orientado às mudanças e ser um líder inovador.

Lima (2001) defende que as habilidades são adquiridas quando, ao reviver situações similares, o indivíduo incorpora a resposta a um método para emití-la, as principais habilidades relativas ao empreendedor são identificadas na busca de novas oportunidades, valorização de oportunidades, comunicação persuasiva, negociação, resolução de problemas, habilidades que ao utilizar sistematicamente podem encontrar respostas adequadas aos desafios e obstáculos característicos de um empreendimento. Dessa maneira, o comportamento evolui na medida em que se acumulam experiências, cujo comportamento deverá evoluir para adequar-se a cada etapa da evolução do negócio.

2.3 Educação Empreendedora

O termo “educação empreendedora” foi sugerido por Jean Baptiste Say (1767–1832), economista francês influenciado pelas ideias iluministas sendo discípulo de Adam Smith. Este exemplo de educação busca despertar nos alunos o desejo de empreender. Nesse sentido, muitas perguntas foram feitas sobre a possibilidade de ensinar alguém a se tornar um empreendedor, e o foco mudou com a perspectiva de como educar, qual conteúdo, métodos e técnicas devem ser usados na formação de habilidades empreendedoras (LOPES, 2010 *apud* LIMA, 2017).

A partir destes questionamentos, Lopes (2010) destaca que a educação empreendedora é de suma relevância para o desenvolvimento das pessoas, na aquisição e ampliação de novos conhecimentos, na evolução de sua cultura, o

conhecer e aprender sobre as práticas e ações humanas que se transformam constantemente com a chegada de novas informações e tecnologias. No Brasil, estudos sobre empreendedorismo foram propostos pelo professor Ronald Degen em 1981, abordagem com foco na criação de empresas, provida em escolas de administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, motivada pela condição de pobreza da população que vivia em favelas e a desigualdade de renda entre ricos e pobres (LAVIERI, 2010 *apud* LIMA, 2017).

SEBRAE (2016), em parceria com Endeavor, ao realizar a quarta edição da pesquisa sobre empreendedorismo nas universidades brasileiras, descreve que a maioria dos alunos já esteve próxima de experiências empreendedoras, ainda que quase 75% dos universitários não pretendem empreender no momento, muitos já se aproximam desse universo. Boa parte deles já tiveram contato com o empreendedorismo, sendo que cerca de 60% tenham exercido alguma atividade em um pequeno negócio, com um familiar ou amigo. Além de mostrar a importância de o aluno estar inserido no ambiente empreendedor, esse dado reforça a relevância da instituição de ensino em incentivar essas experiências, inclusive, 29,9% dos alunos não empreendedores alegaram que não empreendem por nunca terem pensado no assunto.

Logo, o fato de 83% dos empreendedores concordarem com a afirmação “Estou constantemente pensando em ideias para inovar no meu negócio”, junto ao fato de poucos inventarem produtos e serviços novos no país, mostram que a ideia de inovação para o estudante é algo muito mais incremental do que uma proposta de transformação de um setor. Os resultados indicam, também, muitas oportunidades de melhoria, e as universidades desempenham um importante papel nesse sentido, principalmente por ser um ambiente de pesquisa, expansão e criação de capacidades. Assim, ela deve proporcionar espaços de criatividade, geração de conhecimento e disseminar a cultura da inovação (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

De acordo com Vasconcelos (2007), a educação empreendedora permitirá pensar sobre o que é preciso para o desenvolvimento de um trabalho que estimule a capacidade de sonhar dos estudantes, mas, mais que isso, que permita desenvolver as habilidades necessárias para torná-los realidade. O autor explica que o empreendedor é um sonhador, porém, se pensar em formas de

realizar suas ideias, seu desejo lhe faz sair da área do sonho e partir para a ação, faz-se assim imprescindível uma prática educativa mais dialógica e contextualizada, para que os alunos compreendam a utilidade dos assuntos que estão lhes sendo ensinados e desenvolvam o desejo pelo aprender.

O empreendedor universitário reconhece a importância que programas da universidade poderiam ter em seu negócio, pois diante da pesquisa do Sebrae (2016), em média 54,3% dos alunos ou potenciais empreendedores acreditam que para reduzir o desafio de iniciar um negócio, é necessário implementar cursos universitários em disciplinas ou temas relacionados ao empreendedorismo como: Plano de Negócio, Habilidades Gerenciais, Fundamentos de Administração, Gestão de Pessoas, Marketing e Vendas. A valorização de iniciativas empreendedoras dentro da universidade há um efeito positivo em todos os aspectos de se empreender (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

Para Filion (1999), a educação empreendedora é categorizada em três abordagens: ensinar “sobre” empreendedorismo, que significa abordagem teórica e carregada de conteúdo, com o objetivo de fornecer uma compreensão geral do fenômeno, sendo a abordagem mais comum em instituições de ensino. Ensinando “para” o empreendedorismo, que significa uma abordagem direcionada para o trabalho, com o objetivo de proporcionar a empreendedores iniciantes o conhecimento e as habilidades necessárias. E o ensinar “através”, que significa um processo baseado e frequentemente experimental, abordagem na qual os alunos passam por um processo de aprendizagem sobre a realidade.

Essas abordagens geralmente se baseiam nas definições mais amplas de empreendedorismo e podem ser integradas a outras disciplinas no ensino geral, ao conectar características, processos e experiências empresariais ao assunto central. Embora as abordagens “sobre” e “para” sejam relevantes principalmente para um subconjunto de alunos nos níveis de ensino médio e superior, a abordagem integrada do ensino “através” empreendedorismo pode ser importante para todos os alunos e em todos os níveis de ensino (FILION, 1999).

Em média, as instituições de ensino superior brasileiras oferecem 2,7 iniciativas de eventos ligados ao empreendedorismo, e 78% têm ao menos uma iniciativa do tipo. Como destaque ficam as palestras com empreendedores,

presentes em 58% das universidades, porém eventos em que o aluno seja protagonista, como competições de *Pitch*⁴são as menos presentes, com 19% e 24% de oferta entre as instituições de ensino superior, respectivamente. Com base nesta pesquisa “Inspiração para empreender”, destaca-se como tema de 54,4% das disciplinas de empreendedorismo, onde apresenta uma função importantíssima para a cultura empreendedora da universidade, ao instigar os alunos a considerarem o empreendedorismo como carreira (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

O relatório apontou que, em quase todas as atividades empreendedoras nas instituições, existe uma diferença significativa entre a satisfação dos alunos e dos professores. Enquanto o número médio de professores satisfeitos com programas de incubadoras e aceleradoras, parques tecnológicos e universidades para obter serviços de apoio a investidores e empresas seja de 66,2%, o número médio dos alunos é de 36%. Os professores afirmaram que as disciplinas de empreendedorismo estão restritas e uniformemente distribuídas nos cursos. Essa estratégia tem potencial de gerar impacto sobre os alunos, já que terão mais tempo para se preparar e absorver conhecimento e prática, e as disciplinas não abordam o necessário para preparar o futuro empreendedor para toda sua jornada (ENDEAVOR e SEBRAE, 2016).

Segundo Dolabela (1999), a educação empreendedora é vista como uma resposta à crescente globalização, e exige que todas as pessoas e organizações da sociedade sejam cada vez mais preparadas com competências empreendedoras, este ensino torna-se uma importante ferramenta no cenário econômico de evolução e transformação cada vez mais rápida e acelerada.

O autor explica sobre as razões do ensino de empreendedorismo ao afirmar que em primeiro lugar vem a cultura e que os valores do nosso ensino não refletem para o empreendedorismo. Em segundo lugar, prevalece no ensino profissionalizante e universitário a cultura da grande empresa, não havendo o hábito de se falar em empresa de pequeno porte. Em terceiro, Dolabela (1999) menciona que hoje se exige mesmo para aqueles que vão ser empregados, um grau de empreendedorismo. As empresas precisam de colaboradores que

⁴ Evento com tempo determinado para que empreendedores compartilhem suas ideias de negócios, na busca de possíveis investidores.

atendam às necessidades do cliente e saibam identificar as oportunidades. Em quarto lugar, a razão é a cidadania, onde o empreendedor deve agir com alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, sendo que a sala de aula é um excelente lugar para a compreensão de como ser um empreendedor de sucesso.

8. Metodologia

Para o conhecimento aprofundado do assunto, houve um procedimento de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de reunir informações e dados que serviram de base para a construção da investigação. A coleta de dados consiste em pesquisa de campo com abordagem quantitativa, visando descrever a importância da educação empreendedora. Para Gil (1999), a pesquisa bibliográfica acontece mediante a utilização de materiais, dados já elaborados e publicados, principalmente em livros e em textos científicos. A pesquisa quantitativa é indicada por Creswell (2010), como um tipo de procedimento que emprega a quantificação tanto na coleta de dados como na análise destes dados.

3.1 Coleta dos Dados

Segundo Alves-Mazzotti (2004), a escolha do campo onde são coletados os dados de pesquisas qualitativas é proposital, isto é, o pesquisador o escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo. Neste estudo, um questionário composto por dezoito questões objetivas foi utilizado como instrumento de coleta de dados, divididas em três blocos para identificar o perfil, as qualidades predominantes e o conhecimento do contribuinte, o qual visou identificar e mensurar a atuação do ensino de empreendedorismo na formação e na vida profissional futura desses estudantes, estimulados por um novo conhecimento que auxiliasse no seu aprendizado, permitindo ao empreendedor exercitar a prática empreendedora.

A pesquisa foi realizada de março a junho de 2020, em instituições de ensino⁵ públicas e privadas em Tangará da Serra- MT, utilizando a ferramenta Google Forms, o que permitiu aplicá-lo via endereço eletrônico. O objetivo era alcançar cem (100) respostas, porém, obtivemos de quarenta e quatro (44) participantes, entre alunos de ensino médio e acadêmicos de diferentes cursos de graduação, pois devido à situação epidemiológica, as instituições de ensino adotaram medidas protetivas emergenciais, a partir disso, os alunos tiveram aulas à distância, o que dificultou o acesso com os participantes da pesquisa e obter um maior número de amostra.

A análise dos dados teve como base, a partir das respostas do procedimento técnico do questionário, direcionado via formulário, nos endereços eletrônicos e redes sociais dos estudantes. Neste questionário foram obtidas respostas de outras regiões, mas como não se tratava de uma amostra válida foram excluídas e a análise manteve-se concentrada no município de Tangará da Serra- MT.

9. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa serão apresentados por meio de blocos, com o total de 44 respostas o primeiro bloco visa identificar o perfil socioeconômico dos discentes de instituições públicas e privadas de Tangará da Serra-MT.

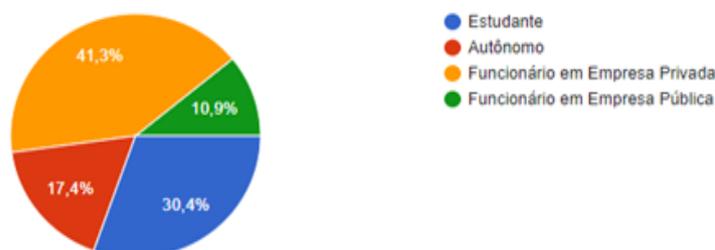
A maior parte da amostra respondida foi do sexo feminino, totalizando 71,7% e a idade média são 43,2% entre 16 a 25 anos e 56,8% acima de 26 anos, sendo que 54,5% declararam solteiros. Isso reforça os dados estatísticos do IBGE (2013), relata que uma grande parcela das mulheres brasileiras tem buscado diversificar suas formas de sobrevivência, por meio de ações empreendedoras, onde elas colocam em prática os seus conhecimentos, na maioria das vezes fruto de uma ação que teve seu alicerce na construção coletiva, embasada nos eixos familiar, local e cultural.

Dentre as características gerais, ressalta-se que dos 44, apenas 2 participantes residem em outro município, mas a instituição de ensino que

⁵ Instituições que abordam a disciplina sobre empreendedorismo: E.E. Patriarca da Independência, FAIP, IFMT, SEBRAE, SECITEC, UNEMAT, UNIC.

frequentaram está situada em Tangará da Serra- MT, representada pelo ensino público e privado.

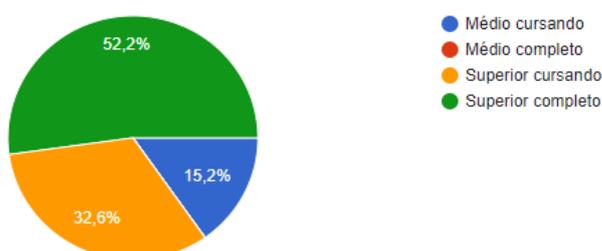
Gráfico 1- Ocupação Atual



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 1 revela que 40,9% das pessoas que responderam são funcionários em empresas privadas e 18,2% autônomos, aponta um dado importante, pois conforme GEM (2018), os empreendedores são pessoas que criaram ou estão criando qualquer tipo de negócio, mesmo o mais simples, devido às suas necessidades de sobrevivência, o empreendedorismo ocupou uma posição importante nos campos econômicos e social do Brasil e desempenha um papel importante no desenvolvimento, promovendo novos produtos, serviços ou procedimentos.

Gráfico 2- Nível de Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se no gráfico 2, a amostra traz uma variação do nível de escolaridade que vêm de acordo com a proposta, sendo que a pesquisa objetivou buscar dados com discentes de ensino médio e graduação. Os dados coletados identificaram que os estudantes cursaram a disciplina de

empreendedorismo entre os cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos, projeto escolar (*Teen Business*), Ciência Contábeis, Curso técnico em Comércio e Recursos Humanos, Empretec Sebrae e Ensino Médio entre os anos de 2015 a 2020.

A seguir as informações do segundo bloco buscaram identificar as qualidades predominantes dos participantes e o que se espera para seu futuro profissional e pessoal.

Gráfico 3- Nível de Criatividade

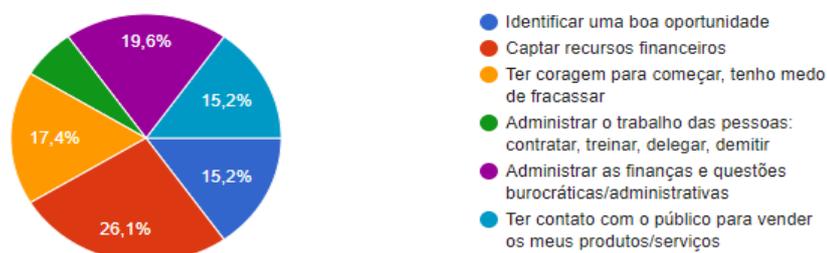


Fonte: Elaborado pela autora

Os empreendedores têm como característica o espírito criativo, isso faz com que possam buscar novos caminhos e soluções. Conforme apresentado no gráfico 3, quando questionados sobre se considerarem criativos, 45,7% indicaram que sempre buscam inovar nas realizações de qualquer tarefa. Os dados acima condizem com o argumento de Leite (2002), no qual ser empreendedor significa ter a capacidade de inovar, ter imaginação fértil, criatividade para transformá-la em realidades, motivação para pensar e a capacidade de ver a mudança como uma oportunidade.

Na pesquisa, constatou-se que 43,5% dos participantes preferem assumir novos desafios, como proprietário ou não, mesmo sabendo que lhe demandará maior disponibilidade para o trabalho e 21,7% querem ser proprietários de uma empresa que lhe garanta ascensão financeira. Schumpeter (1997) confirma esses dados quando se refere ao empreendedor como vanguarda da ação de crescimento econômico, ao poder atuar como funcionário de uma empresa, ou até não ter relações estáveis com uma organização, sendo operante nos processos que envolvem negócios e inovações.

Gráfico 4- Dificuldades para Empreender



Fonte: Elaborado pela autora

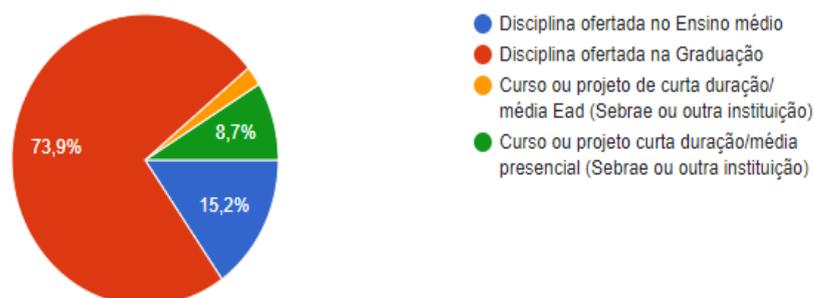
Ao serem questionados sobre qual seria sua maior dificuldade, ao pensar em empreender, o gráfico 4 demonstra que a captação de investimentos tem sido um desafio aos estudantes de empreendedorismo. Diante disso, leva a considerar que a falta de preparo para administrar as finanças e questões burocráticas são fatores que limitam o empreendedor a abrir um negócio, já que 17,4% dos participantes responderam ter medo de fracassar. A gestão financeira refere-se a todas as atividades desenvolvidas pela empresa, podendo assegurar o controle adequado do negócio, a correta gestão dos recursos, o investimento, o crescimento e a valorização do negócio.

A pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), em universidades brasileiras, relata que grande maioria dos empreendedores expõe desafios em diversas áreas, constatou que em média, 54,3% dos alunos ou potenciais empreendedores acreditam que para diminuir o desafio faz-se necessário programas que implementem disciplinas ou temas relacionados ao empreendedorismo como: Plano de Negócio, Habilidades Gerenciais, Fundamentos de Administração, Gestão de Pessoas, Marketing e Vendas. Diante disso, é possível que o ensino de empreendedorismo proporcione às estudantes ações com programas que implementam disciplinas relacionadas ao empreendedorismo, onde possam ter um aprendizado contínuo, abordando as principais dificuldades citadas.

Para Dolabela (1999), a educação Empreendedora é vista como uma resposta à crescente globalização, exigindo com que as pessoas sejam cada vez mais preparadas em aprender e aplicar práticas voltadas às ações

humanas que se transformam constantemente com a chegada de novas informações e tecnologias. A partir disso, o terceiro bloco tem o objetivo de identificar qual a importância da educação empreendedora no ambiente escolar.

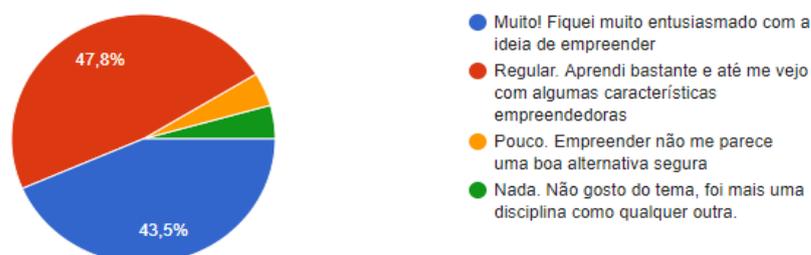
Gráfico 5- Abordagem pelo Empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora

A questão foi respondida pelos participantes conforme a conclusão ou o andamento do seu estudo, nota-se no gráfico 5 que a maior parte dos estudantes tiveram acesso à disciplina voltada ao empreendedorismo durante o curso de graduação. Vale enfatizar que Lopes (2010) aponta a educação empreendedora de suma relevância para o desenvolvimento das pessoas, na aquisição e ampliação de novos conhecimentos, na evolução de sua cultura, o conhecer e aprender sobre as práticas e ações humanas, sendo que a disseminação da cultura empreendedora é vista como aspecto importante para a sociedade brasileira.

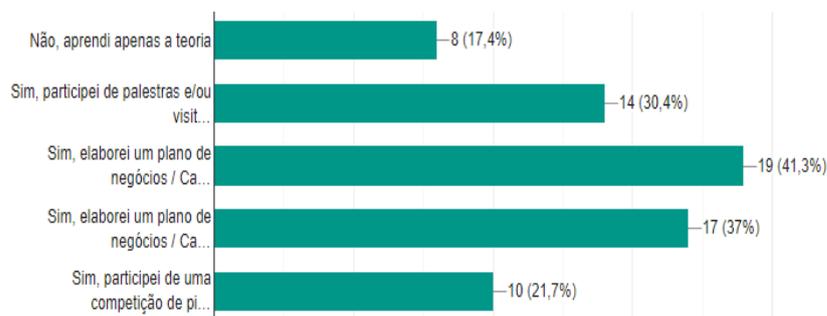
Gráfico 6- Nível de motivação após ter cursado a disciplina de Empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados exibidos no gráfico 6, demonstraram que para os estudantes, cursar a disciplina sobre empreendedorismo não apenas contribuiu em seu desejo de empreender como também atribuíram para si algumas características empreendedoras. O fato é que 91,3% dos estudantes consideraram que cursar disciplina sobre empreendedorismo é um aspecto positivo e este ensino estimulou a criar, inovar e a ser empreendedores. Dornellas (2016) menciona que todas as pessoas nascem empreendedoras, tudo é influenciado pelo ambiente que vivem, muitos também podem ser ensinados ao aprimorar seus conhecimentos e contribuir para um espírito empreendedor.

Gráfico 7- Atividades realizadas sobre Empreendedorismo



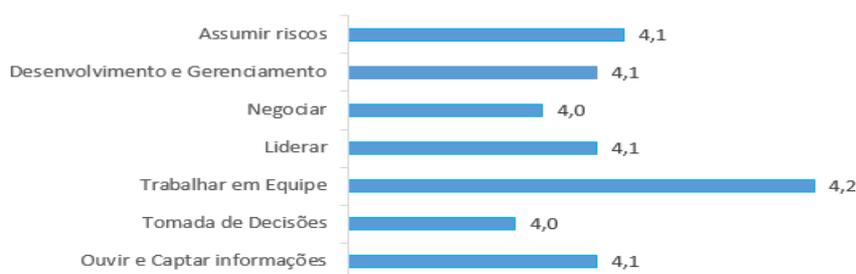
Fonte: Elaborado pela autora

A questão exposta no gráfico 7 buscou identificar qual atividade que o contribuinte havia participado e acreditava ter sido mais significativo para seu conhecimento para a prática do empreendedorismo, 41% responderam que elaboraram somente o plano de negócio (Canvas) e 37%, além de elaborar um plano de negócios, também chegaram a produzir e comercializar seus produtos.

Percebe-se sobre a prática deste ensino, a importância da educação empreendedora, porque um plano de negócio é uma ferramenta que auxilia a organizar e analisar os projetos para que haja melhor compreensão dos resultados. Para Rosa (2007), o plano de negócio atua como um manual dentro da organização, um documento que descreve por escrito as metas da empresa e as etapas para que os objetivos sejam alcançados, reduzindo os riscos e as incertezas.

Dentre as alternativas, 21,7% participaram de competições no formato *Pitch*⁶, 30,4% compareceram em palestras e/ou visitas técnicas e 17,4% dos contribuintes aprenderam somente a teoria. Nessa perspectiva, Vasconcelos (2007) menciona que o ensino sobre empreendedorismo deve estimular a capacidade de sonhar dos estudantes, porém, mais que isso, que permita desenvolver as habilidades necessárias para torná-los realidade. O empreendedor é um sonhador, contudo, se pensar em formas de realizar suas ideias, seu desejo lhe faz sair da área do sonho e partir para a ação e que os alunos possam compreender a finalidade dos temas que estão sendo abordados e desenvolvam o desejo de empreender.

Gráfico 8- Habilidades Empreendedoras



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 8 destaca algumas habilidades dos empreendedores, a questão visa identificar se proporcionado pelo ensino os estudantes adquiriram ou foram incentivados a desenvolverem. Para avaliar estas habilidades os contribuintes escolheram uma pontuação entre 1 a 5. Então, de acordo com a relevância de cada pessoa, são divididos em 1: nada, 2: pouco, 3: regular, 4: bom e 5: muito. O resultado fornecido foram a média das respostas.

Calcula-se a média (\bar{x}) da pontuação obtida pelos contribuintes, para isso foi realizado o somatório de cada habilidade atribuída e após dividido pelo número total de participantes, conforme representado a baixo:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

⁶ Apresentação rápida de um produto ou negócio, com intenção de “vender” a ideia para investidores, clientes, sócios ou parceiros.

Neste sentido as respostas seguiram as definições de Dornelas (2016), o autor classifica essas habilidades em: habilidade técnica que envolve o saber ouvir as pessoas e captar as informações, o saber escrever, liderar e trabalhar em equipe; habilidade gerencial que inclui áreas envolvidas na criação, funcionamento e gerenciamento da nova empresa, nas tomadas de decisões, ser um bom negociador; e habilidade pessoal que consiste em ser disciplinado, inovador, assumir risco, ser persistente, ser orientado às mudanças e ser um líder inovador.

De acordo com o gráfico, na classificação em habilidade técnica, a primeira a ser analisada foi em ouvir e captar informações. Nota-se que a pontuação média dos alunos é de 4,1, o que se refere a um bom nível, indicando que é de suma relevância, pois têm um impacto significativo na qualidade dos resultados e na evolução profissional. A segunda habilidade a ser analisada foi o trabalho em equipe, que se tornou uma necessidade e um diferencial para os indivíduos que buscam oportunidades de se destacarem na carreira e conquistar seu próprio espaço, por isso a maioria dos contribuintes se avaliam a nota 5. O nível médio é 4,2, percebe-se que esta é a que mais proeminente das habilidades adquiridas por meio do ensino sobre empreendedorismo.

Na terceira análise, pode-se perceber a partir desta classificação que a capacidade média quanto a liderança é de 4,1, o que se mostrou um bom resultado, pois ser líder pode trazer grande satisfação além de assumir responsabilidades. Pode ser aperfeiçoada constantemente e a partir disso desenvolver uma visão ampla frente às mudanças que possam surgir na vida profissional e pessoal.

De acordo com a classificação de habilidade gerencial, exibido no gráfico 10, os dados mostram que o nível médio na habilidade em negociar é de 4,0. Embora foi a menor adquirida pelos contribuintes, a negociação faz parte de qualquer profissão, o que se torna um comportamento muito importante no dia a dia dos estudantes. Na habilidade de desenvolvimento e gerenciamento, atribuíram para si a média de 4,1, seguida com a habilidade em tomada de decisão 4,0, fundamental para que os estudantes pratiquem em um ambiente seguro e promovam seu crescimento profissional e pessoal e assim consigam compreender melhor seus objetivos.

Verifica-se que os estudantes adquiriram a habilidade em assumir riscos, com isso consigam prever cenários, são capazes de captar as consequências das suas próprias decisões, porém esta habilidade depende também de boa parte de um esforço de si mesmo, já que está classificada em habilidade pessoal. A partir destes dados, é certo que as instituições de ensino proporcionam aos discentes características e habilidades necessárias ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, estando na vanguarda das novas transformações do ambiente e, assim, saberem agir neste sentido, porque o empreendedorismo é considerado um fenômeno cultural relacionado à formação de novas gerações.

10. Considerações finais

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu analisar a visão de estudantes sobre a prática do ensino para o empreendedorismo, percebe-se que para se tornar um empreendedor, é preciso superar desafios, porque transformar sonhos em realidade, ou seja, transformar projetos em ações concretas, é um caminho difícil de seguir em função dos obstáculos durante sua jornada. A disseminação desse ensino pode ser uma maneira de superar esses obstáculos desenvolvendo características e habilidades necessárias à um empreendedor. É importante que o empreendedor se qualifique e a partir disso consiga quebrar essas barreiras, acredite que seu conhecimento o ajudará a alcançar seus objetivos, pois cada vez mais as sociedades e empresas percebem a importância e a necessidade da cultura empreendedora.

Em relação ao objetivo geral deste artigo, qual seja analisar se os estudantes adquiriram características e habilidades necessárias para se tornarem empreendedores, por meio do conhecimento aplicado pelos docentes nas instituições de ensino. Conclui-se que as instituições de ensino têm um papel importante para esta formação, pois ao considerar os dados da pesquisa, os participantes relataram que por meio do ensino de empreendedorismo obtiveram habilidades técnicas, gerenciais e pessoais.

Vimos que uma grande parcela dos entrevistados mostrou interesse pela vida empresarial, entretanto, fica comprometido em alguns aspectos, quando se fala em captação de recursos e a falta de preparo com a gestão financeira, os

estudantes destacaram como desafiadoras para o empreendedorismo no Brasil. Este estudo traz assim contribuições ao ambiente escolar, na medida em que permite refletir sobre o empreendedorismo e os jovens, possibilitando que discussões para alternativas e ações de valorização do empreendedor, estejam na prioridade do país. Dessa forma, a educação empreendedora permite prepará-los para que possam estar atentos aos obstáculos, tentarem minimizar a volatilidade dos mercados financeiros, minimizar os riscos, contribuir para a nova realidade econômica e social do País.

Assim sendo, a educação empreendedora no ambiente escolar torna-se necessária no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. As escolas e universidades devem promover educação voltada para o empreendedorismo, contribuir cada vez mais desenvolvimento nacional e permitir com que os estudantes disputem em um mercado constantemente competitivo sob circunstâncias de transformações mais rápidas e aceleradas.

11. Referências

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. O Debate Contemporâneo Sobre os Paradigmas. In: _____; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 4. reimpr. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 129-146.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri, SP: Manoel, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6.ed. São Paulo- Empreende/Atlas, 2016.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, Louis J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios**: Vol.34/02. Revista de Administração: USP, 1999.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*- Empreendedorismo no Brasil: 2017 (Relatório Executivo). Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco (diversos autores). Curitiba: **IBQP**, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE. **IBGE lança Estatísticas de Gênero 2015**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/empreendedorismo/9145-estatisticas-de-empreendedorismo.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 17 jul. 2020.

LAVIERI, Carlos Amarin. **Educação Empreendedora**: conceitos, modelos e prática. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

LEITE, Emanuel. **O Fenômeno do Empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2002.

LIMA, A. A. T. de F. **Meta-Modelo de Diagnóstico para Pequenas Empresas**. Florianópolis, 2001. 236p. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade federal de Santa Catarina.

LIMA, J. D. A. **Educação Empreendedora e Educação Escolar: Uma Aplicação no Ensino Médio**. Rio de Janeiro, 2017. Monografia (Especialização em Educação Empreendedora) - PUC Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

LOPES, Rose Mary Almeida (org). **Educação Empreendedora**: conceitos, modelos, práticas. São Paulo: SEBRAE, 2010.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: Sebrae, 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. 1. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras. Disponível em: <https://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Pesquisa-Endeavor.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2020.

VASCONCELOS, FLÁVIO JOSÉ NELSON. **Pedagogia Empreendedora**. Disponível em: <https://www.construirnoticias.com.br/pedagogia-empreendedor-2/>. Acesso em: 16 jul. 2020.

A APLICAÇÃO DO TREINAMENTO DE ROTAÇÃO DE CARGOS EM UMA EMPRESA EDUCACIONAL DE MATO GROSSO

Renata Gabrielli Silva Borges Ramos¹
Joseano Lira Santos²

Resumo: A rotação de cargos é uma ferramenta de treinamento muito importante para o crescimento profissional dentro da organização, pois possibilita aos funcionários uma visão macro da empresa, adquirir novas experiência e desenvolver novas funções. Esse artigo tem o objetivo de apresentar a aplicação do treinamento de rotação de cargos de uma empresa no ramo educacional de Mato Grosso. O método a ser utilizado é pesquisa multi-método com análise qualitativa e quantitativa, através de questionários com perguntas descritivas direcionadas aos gerentes, e perguntas objetivas e descritivas direcionadas aos funcionários. Como hipótese de trabalho, a pesquisa verificará se: a) a empresa no ramo educacional aplica o treinamento de rotação de cargos com os funcionários; b) sua finalidade para a aplicação do treinamento de rotação de cargos; c) e o que os gestores, estrategicamente, visam ao realizar o respectivo treinamento.

Palavras-chave: Treinamento, Colaboradores, Rotação de Cargos.

Abstract: Job rotation is a very important training tool for professional growth within the organization, as it allows employees to have a macro view of the company, acquire new experience and develop new functions. This article aims to present the application of job rotation training for a company in the educational branch of Mato Grosso. The method to be used is multi-method research with qualitative and quantitative analysis, through questionnaires with descriptive questions addressed to managers, and objective and descriptive questions addressed to employees. As a working hypothesis, the research will verify whether: a) the company in the educational field applies job rotation training with employees; b) its purpose for the application of job rotation training; c) and what managers strategically aim at when carrying out the respective training.

Keywords: Training, Employees, Job Rotation

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o treinamento de rotação de cargos nas organizações tem proporcionado grande desenvolvimento profissional para os colaboradores, pois adquirem novas experiências, habilidades e competências. Essa ferramenta de

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: renatagaby7@hotmail.com.

² Mestre em Administração Pública, Instituto Federal de Sergipe, joseano.lira@academico.ifs.edu.br.

treinamento oferece a avaliação precisa às empresas, dos perfis profissionais adequados ao desempenho de suas atividades, conforme competências, habilidades e atitude dos potenciais de cada um, garantindo-lhes futuras promoções ou remanejamento de funções.

O objetivo desse trabalho é apresentar a aplicação da ferramenta de rotação de cargos na empresa no ramo educacional. A pesquisa se justifica no cenário de treinamento organizacional de rotação de funções, onde as organizações não utilizam esse treinamento somente para que o funcionário substitua outro colaborador quando falta na mesma, mas é muito importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, uma vez que os capacita a exercerem novas experiências setoriais.

Segundo Chiavenato (2014) o envolvimento do colaborador no treinamento de rotação de uma função para outra, proporciona melhor clareza e visão geral da empresa, no treinamento é entregue uma tarefa específica em que o colaborador irá usufruir de suas experiências na função que foi definida.

No ramo educacional é de grande importância os colaboradores experimentarem desse processo rotacional, pois assim compreendem a vocação institucional, refletindo em todos os setores da empresa, como no trabalho interno da secretaria pedagógica e dos operacionais da empresa, desde instrutores, recepcionista, vendedores internos e externos, dentre outros.

Logo, essa produção científica mostra como ocorre a aplicação dessa técnica de rotação de funções, assim as empresas que trabalham com treinamento podem aderir a essa ferramenta técnica que possibilita trazer resultados satisfatórios, quando aplicada na organização de forma correta. Os dados revelados incentivarão a outras empresas a aderirem a técnica e de que forma são aplicadas na empresa.

A pesquisa é dividida em quatro partes: no primeiro capítulo apresenta o conceito do treinamento e da técnica de rotação de funções, o segundo capítulo descreve o processo do treinamento: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, o terceiro capítulo apresenta a metodologia em que foi desenvolvido a pesquisa e o quarto capítulo mostra os resultados obtidos através da aplicação de questionários virtuais para os gerentes e colaboradores da empresa.

Nesse estudo trabalhou-se, de forma metodológica, a pesquisa por meio de campo cujos dados foram coletados através de questionários virtuais Google Forms, para o levantamento dos dados foram aplicados questionários para cada filial da empresa sendo cinco unidades localizadas em: Tangará da Serra, Rondonópolis, Cuiabá (Coxipó), Cuiabá (Centro) e Várzea Grande. Com a aplicação dos questionários para cada unidade totalizou em 67 colaboradores e 6 gerentes.

7. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Araújo e Garcia (2009, p. 96) “treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas nas organizações”.

Para Lacombe (2011), é conceituado com práticas que contribuam para o desenvolvimento de competências e capacidades das pessoas, é um processo de aperfeiçoamento, preparação e melhor execução das atividades desenvolvidas.

O treinamento é uma das principais funções para o sistema de RH, tendo em vista que se trata de uma das etapas finais do processo seletivo. É nesse momento que o funcionário pode ou não ter condições de demonstrar sua motivação para desenvolver tarefas a ele destinadas. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2016, p. 167).

De acordo com Bohlander e Snell (2015), alguns colaboradores precisam de preparação antes de ocupar a função para colaborar com a empresa e muitos colaboradores iniciantes já possuem as competências necessárias para iniciar sua função, antes era limitado, servindo apenas para ensinar o colaborador realizar sua função. Lacombe (2011), acrescenta que o treinamento não consiste em realizar apenas na integração do funcionário, mas ao longo do tempo na organização.

Bohlander e Snell (2015), explica que o treinamento mudou de “trabalho corporal” que era voltada para as tarefas que fossem desenvolvidas na função, sendo a parte operacional para “profissionais do conhecimento” que consiste em desenvolver habilidades e competências superiores ao operacional, pois o mercado e a tecnologia se inovam e os profissionais tem que acompanhar essa constante evolução.

De acordo com Marras (2016, p. 133)

Treinamento é o processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes (CHA) relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. (MARRAS, 2016, p. 133)

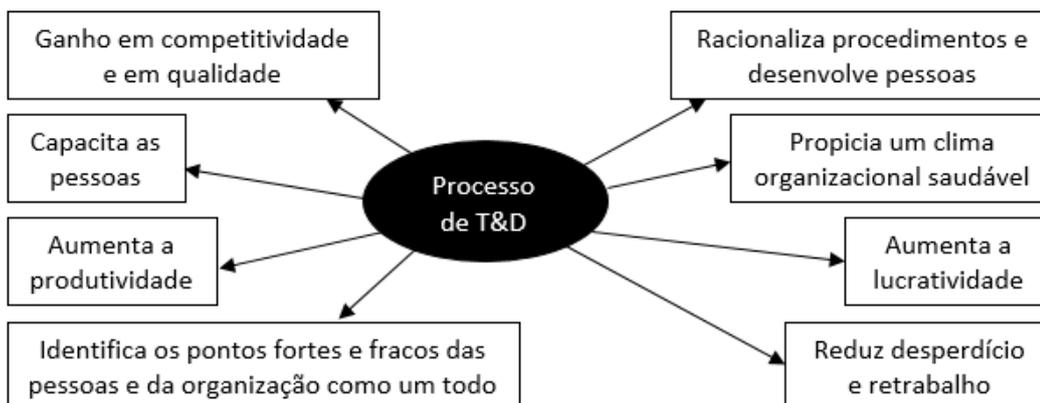
Chiavenato (2009) confirma que o procedimento é de curto prazo e praticado de maneira ordenada, os colaboradores durante o processo da rotação de cargos ocorre a transmissão de informações entre os departamentos, mudanças nas atitudes ou hábitos e desenvolvem habilidades e competências através do alvo estabelecido.

O treinamento deve ser realizado em todos os níveis hierárquicos da empresa por motivos de mudanças e competitividade de mercado, competição interna entre os funcionários para elevação de carreira. Pessoas treinadas fazem melhores resultados e se sentem seguros, e funcionários que não recebem treinamentos são sujeitos a tomar decisões erradas e culpar outras pessoas pelo seu próprio erro (FRANÇA, 2011).

Segundo Araújo e Garcia (2009), o T&D é responsável pelo Treinamento e desenvolvimento de pessoas com o propósito de preparar as pessoas para ocupar determinada função ou já ocupam. Chiavenato (2010), mostra a diferença entre o treinamento e desenvolvimento, o treinamento está dirigido ao presente, onde busca aperfeiçoamentos instantâneos as capacidades e competências à função atual do funcionário e o desenvolvimento está relacionado ao futuro cargo que a pessoa irá ocupar e novas capacidades e competências que serão solicitadas futuramente.

De acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 112), mostra na figura abaixo as vantagens proporcionadas pelo processo de treinamento e desenvolvimento:

Figura 1: Vantagens proporcionadas pelo processo de T&D

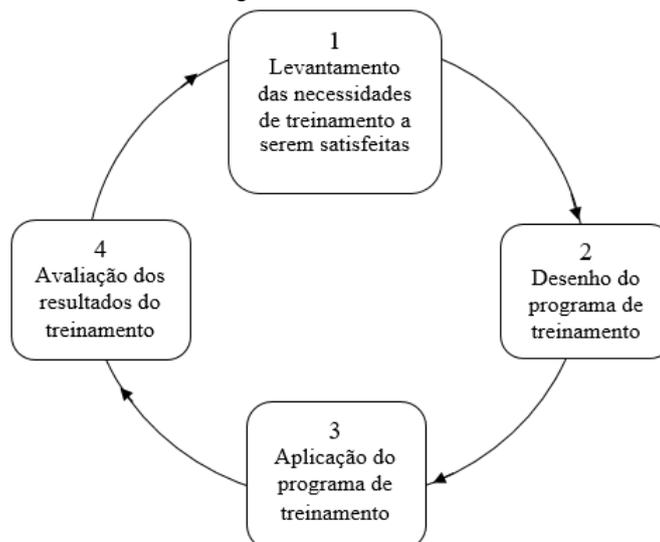


FONTE: (Araújo e Garcia, 2009, p.112)

A desvantagem desse treinamento é “se as pessoas ficarem muito pouco tempo em cada função, não terão condições de assimilar e implantar tudo o que deveriam e nem desenvolver os subordinados da forma adequada”. Essa técnica traz alguns impertinentes, porque os novos funcionários não terão o conhecimento completo sobre os novos cargos. (LACOMBE, 2011, p.383).

7.1 PROCESSO DO TREINAMENTO

Figura 2: Processo do treinamento



FONTE: (Chiavenato, 2014, p. 316)

Para Chiavenato (2014), o processo do treinamento é dividido em quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o primeiro processo a ser realizado pela empresa, onde realiza a verificação das carências a serem cumpridas, sendo elas, carências atuais ou futuras. Segundo Marras (2016), o diagnóstico é o processo de levantamento das necessidades do treinamento, para o levantamento são realizadas as seguintes perguntas “1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido?”.

A segunda etapa a ser realizada no treinamento é o desenho, para Chiavenato (2014, p. 315) “elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas”. Em afirmação do autor, Marras (2016, p. 144) cita que o desenho ou planejamento “em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais”.

Para Marras (2016), a terceira etapa do processo de treinamento consiste em colocar em prática tudo o que foi programado para suprir as necessidades identificadas na organização. Chiavenato (2014) afirma que na implementação é a parte mais importante do processo, é a etapa de execução e condução do programa de treinamento na empresa. Há muitas ferramentas sofisticadas com o uso da tecnologia que auxiliam na transferência de informações do treinamento para desenvolver as competências, habilidades e atitudes dos funcionários.

A avaliação é a última etapa, através dela é possível verificar se o objetivo do treinamento foi alcançado, analisar a eficácia do programa e confirmar se as necessidades da empresa foram realmente atendidas como: custo (valor do investimento), qualidade (atingiu as expectativas), serviço (atendeu as necessidades), a rapidez (ajusto aos novos desafios) e os resultados final do treinamento. (CHIAVENATO, 2014).

Marras (2016), destaca os indicadores que servem como parâmetro para a avaliação dos resultados após a aplicação do treinamento:

Aumento de produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos etc.); Otimização da eficiência; Otimização de eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimentos, conscientização); Aumento das habilidades; Redução do índice de acidentes; Redução do índice de acidentes; Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas; Melhorias do clima

organizacional; Aumento da motivação pessoal; Redução do Absenteísmo; e Redução do *turn over* etc. (MARRAS, 2016, p. 150)

Para Marras (2016), na avaliação do treinamento é possível realizar a comparação entre o que foi planejado e esperado da empresa com os resultados alcançados, assim é possível mensurar os resultados.

Nesse sentido, o treinamento no ambiente de trabalho tem várias técnicas, dentre elas a rotação de cargos (*Job Rotation*) é uma das estratégias mais utilizadas nas grandes organizações para preparar e capacitar as pessoas para novas concepções de funções. Para Lacombe (2011), novas atividades constantemente representam novas experiências, sendo essas rotações de funções limitadas, pois devem ser conciliáveis com uma formação sucinta.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2016) o conceito de rotação de funções é:

Técnica de formação profissional que proporciona ao treinando passar por diversos cargos e órgãos, afins ou não ao ocupado por ele, possibilitando à oportunidade de conhecer e exercer atividades diversas das que executa normalmente na empresa. (CARVALHO et al., 2016, p. 221).

Os funcionários vivenciam e adquirem constantemente novas experiências em outros cargos e outras atividades, desenvolvendo atitudes, habilidades e competências para futuras oportunidades dentro da organização. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2016).

Segundo Lacombe (2011, p.383), afirma que a vantagem principal do treinamento da rotação de cargos é o funcionário obter a visão geral da empresa ou sistêmica da equipe.

Em alguns casos, a rotação de cargos é feita com a intenção de preparar o pessoal para novas funções, de acordo com um planejamento de recursos humanos. Em outros, com o propósito de proporcionar novos conhecimentos sem objetivo predeterminado". (LACOMBE, 2011, p.383).

Chiavenato (2010) afirma que a rotação de cargos possibilita ao funcionário desenvolver novas experiências em outros setores da empresa a fim de conseguir a visão geral do processo organizacional, ou seja, defini o conceito de rotações de cargos sendo uma técnica.

Treinamento no cargo: é uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando seu cargo. A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de obter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade. (CHIAVENATO, 2014, p. 323).

8. METODOLOGIA

A empresa do ramo educacional pesquisada possui cinco unidades distribuídas em Tangará da Serra, Cuiabá (Coxipó), Cuiabá (Centro), Rondonópolis e Várzea Grande – todas localizadas no estado de Mato Grosso. A mesma está há 18 anos no mercado de trabalho, em atividade desde o ano de 2002, oferece cursos profissionalizantes, informática básica e avançada, supletivo EAD, faculdades a distância, agência de empregos, possui um quadro de funcionários de 67 colaboradores das cinco filiais, os quais atuam na prestação de 64 serviços técnicos e 3 pedagógicos.

O método utilizado trata-se do multi-método com análise qualitativa e quantitativa, com levantamento de dados utilizando-se de questionários virtuais pela ferramenta Google Forms para cada funcionário e cada gerente.

Para Moresi (2003) a pesquisa quantitativa é tudo o que pode ser traduzido em números, quantificável em gráficos, tabelas, média, porcentagem, é a pesquisa que se traduz em dados numéricos para análise dos resultados. Já a pesquisa qualitativa é o que não pode ser tabulado, refere-se à pesquisa resultando em interpretação de pesquisas diretamente da coleta de dados por meio de entrevistas, documentos.

Segundo Heidemann, Oliveira e Veit (2010) o formulário é elaborado e disponibilizado através do link de compartilhamento do endereço fornecido pelo Google Forms, encaminhado virtualmente aos respondentes, cujos benefícios dessa ferramenta é a fácil visualização das respostas que são apresentadas em formato de tabela, podendo ser exportadas em outros formatos. Também é possível ser apresentado o resumo das respostas para melhor visualização de quantas pessoas responderam a resposta.

E, ainda, segundo Mathias e Sakai (2013, p.7), “para todos os tipos de questões, há a possibilidade de tornar a(s) pergunta(s) obrigatória(s), de modo que o questionário só poderá ser enviado se todas as questões obrigatórias estiverem respondidas”.

Os formulários desta pesquisa foram dirigidos virtualmente às gerentes de cada filial da empresa, totalizando em 6 gerentes, 2 de Tangará da Serra, 1 Cuiabá (Centro), 1 Cuiabá (Coxipó), 1 Rondonópolis e 1 Várzea Grande, com cinco perguntas descritivas e foram colocadas em forma de tabela para melhor visualização das respostas; aos 67 colaboradores foram aplicados questionários com sete perguntas objetivas e uma pergunta descritiva e os dados foram tabulados em gráficos. Os questionários foram enviados para as cinco unidades da respectiva empresa com todos os colaboradores e gerentes.

O formulário construído pode ser disponibilizado através de um endereço eletrônico e, em quando preenchido pelos respondentes, as respostas aparecem imediatamente na página do Google Forms do usuário que os criou. Essa é uma das principais vantagens no seu uso à visualização dos dados coletados. As respostas aparecem organizadas em uma tabela semelhante à apresentada na figura 5, onde cada coluna corresponde às resoluções de uma questão e cada linha corresponde a um respondente. Essa planilha pode ser exportada em diversos formatos, inclusive como uma planilha Excel. (MATHIAS; SAKAI, 2013, p.7).

A ferramenta virtual *Google Forms* permite que após os questionários serem aplicados é gerado as respostas em tempo real na página e tabulados em formato de gráfico com todas as respostas dos participantes, da mesma forma que responderam, e podem ser exportados em vários formatos, para ser possível analisar os resultados. (MATHIAS; SAKAI, 2013)

9. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos através dos questionários descritivos com 5 perguntas direcionadas aos gerentes de cada filial na empresa descrita anteriormente, totalizando em 6 gerentes, 2 de Tangará da Serra, 1 Cuiabá (Centro), 1 Cuiabá (Coxipó), 1 Rondonópolis e 1 Várzea Grande. Seguem conforme tabelas 1 para melhor visualização:

Tabela 1: Gerentes da empresa do ramo educacional

Pergunta	Resposta
1. Qual a finalidade da utilização da técnica para a movimentação interna dos colaboradores na empresa?	<p>Aproveitar talentos já existentes dentro da empresa.</p> <p>Motivo principal, é a preparação de mais colaboradores com experiências em vários setores da empresa, podendo assim, estando preparados a empresa pode promovê-los a qualquer momento, motivando os, e a empresa não fica não mão, num caso de desfalque.</p> <p>É a distribuição de tarefas, controle de horários dentro da empresa.</p> <p>Para que o colaborador conheça cada setor da empresa e o seu funcionamento.</p> <p>Cuidar e tratar seus colaboradores não apenas como funcionários, priorizando sempre o lado RH ou seja humanizando sua equipe, fazendo com que os mesmos sintam o desejo e o prazer de contribuir com o desenvolvimento e crescimento da empresa, sempre com o pensamento que se a empresa cresce as probabilidades de eles crescerem juntos são bem maiores e que não seja apenas o funcionário capitalista e sem estímulo e sim aquele que veste a camisa nos bons e ruins momentos, que por ventura venha acontecer. Ou seja, estamos no mesmo barco. Estes são um pouquinho das habilidades de um líder.</p> <p>A finalidade da Rotação de cargos é para treinar os colaboradores da empresa, alinhando competências com requisitos.</p>
2. Como é realizado o planejamento para a execução de rotações de funções com os colaboradores?	<p>São feitas reuniões com os gestores, bem como treinamentos e testes para ver o desempenho na nova função.</p> <p>Primeiro analisamos o setor que mais tem necessidade, depois selecionamos o colaborador que tem um perfil que mais se encaixa ao cargo a fim de começarmos o treinamento.</p> <p>Sempre analiso os perfis de cada funcionário para que se tenha habilidades em âmbitos dos atendimentos para na ausência de trabalho um funcionário se possa ter essa rotação de funções.</p> <p>De acordo com a necessidade de troca de função, é feito uma análise entre os colaboradores que se encaixam no perfil. Em seguida, é feito o teste com o colaborador.</p> <p>A Gerência faz o cronograma, reúne os colaboradores e solicita o apoio.</p> <p>Será obrigatório para todos que ingressarem na escola (respeitando a área, porque existem área técnica) e no final de cada semestre, fazemos uma campanha de uma semana de rotação, para aprender novas tarefas!</p>
3. A rotação de cargos é realizada com todos os colaboradores da empresa ou para um grupo específico? Por quê?	<p>Sempre que é preciso contratação de novos colaboradores. Antes fazemos o aproveitamento dos colaboradores já contratados</p> <p>Não são com todos, é analisado o setor que necessita, e os colaboradores são analisados individualmente.</p> <p>Para os cargos de atendimento ao público, não fazendo rotação para um cargo técnico e com informações mais precisas.</p> <p>Conforme a necessidade.</p> <p>De acordo com a necessidade todos colaboram em todos os setores espontânea, basta solicitar.</p> <p>Grupo específico no setor, aqui na escola poderia ser feito adm/comercial e instrutores separados porque este último exige conhecimento técnico.</p>

<p>4. De quanto em quanto tempo é realizada a aplicação da ferramenta de rotação de cargos? Por quê?</p>	<p>Não há tempo determinado. É feito sempre que necessário, ou oportuno! Depende muito da situação que se apresentar. Constantemente, devido ao nosso quadro ser enxuto e competente. Conforme a necessidade, nem sempre. Sempre quanto há alteração em setores, falta de colaboradores ou algum evento tipo “Proés”, projeto nos bairros etc.: Será interessante a cada 6 meses, fazer um programa de rotação e ser obrigatório para novos colaboradores.</p>
<p>5. Para você gestor, a rotação de cargos traz quais benefícios para a organização e para o colaborador?</p>	<p>Inúmeros benefícios, diminuição de trabalho em entrevistas, treinamentos do zero com pessoas que não conhecem a história da empresa. Equipe preparada, colaboradores multi tarefas, e motivados! Para a empresa otimiza os custos, pois temos profissionais completos e capazes de preencher várias funções, para o colaborador ele aprende e absorve vários conhecimentos que antes não tinham. Para nós empresa e mais cômodo e rápido utilizarmos o funcionário que já conhece a política da empresa, a forma de trabalho e a equipe e para o colaborador é a oportunidade de crescimento tanto profissional quanto financeiro. Supre a demanda da instituição desta forma conseguimos atender o nosso público a contento e para colaborador ele aprende trabalhar em coletividade, diminui o individualismo e aumenta a oportunidade para uma promoção na empresa ou quando sair e for em busca no mercado de trabalho com certeza será visto de forma ampla com capacidade para assumir funções em várias áreas conclusão todos saíram ganhando. Os benéficos da Rotação de cargo para mim são que podemos verificar melhor as habilidades e aptidões do colaborador e analisar se ele possa ser mais bem aproveitado. Além disso o time fica apto para substituir uma função na ausência temporária de um determinado colaborador.</p>

FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Conforme resultados obtidos de todas as filiais da empresa observa-se que a empresa utiliza o treinamento de rotação de cargos, mas também se analisa que há filial que está em processo de adaptação para esse tipo de treinamento de acordo com as respostas.

9.1 FINALIDADE DA UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA PARA A MOVIMENTAÇÃO INTERNA DOS COLABORADORES.

As respostas mostram que esses gerentes se preocupam em aproveitar mais o potencial dos colaboradores já existente, prepará-los para novas experiências e desafios, a empresa ter uma garantia que o processo não irá parar se caso tiver desfalque no quadro de funcionários, tratar os funcionários

sempre pensando de forma que sintam reconhecidos pelo seu trabalho e esforço na realização das atividades desenvolvidas, aliar as habilidades e competências dos funcionários as com os requisitos propostos na empresa. Para Bohlander e Snell (2015), mostra que antes da aplicação do treinamento é preciso que a empresa identificar as experiências que o funcionário já possui.

Reconhecer as diferenças individuais na prontidão de cada treinando é tão importante no treinamento na empresa quanto em qualquer outra situação de ensino. Muitas vezes, é desejável agrupar indivíduos de acordo com sua capacidade para aprender, conforme determinada pela pontuação obtida em testes, e oferecer tipos alternativos de instrução para aqueles que precisam disso. (BOHLANDER E SNELL, 2015, p.270)

9.2 PLANEJAMENTO PARA A EXECUÇÃO DE ROTAÇÕES DE FUNÇÕES.

Segundo Chiavenato (2014, p. 318), “o desenho do projeto ou do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico”.

Percebe-se que no ramo educacional o planejamento é realizado através de reuniões com os gestores e criado um cronograma de quando irá aplicar o treinamento, é feitos testes com os funcionários e aplicados quando há necessidade do treinamento, o acompanhamento do treinamento é realizado pelos gerentes da empresa. Para Chiavenato (2014, p.312) afirma que “o treinamento é desenhado para construir talentos com conhecimentos e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais”.

9.3 A ROTAÇÃO DE CARGOS É REALIZADA NA EMPRESA.

Através das respostas a ferramenta de rotação de funções é aplicada na empresa quando: realiza a contratação, na ocasião em que tem a necessidade do funcionário adquirir novas experiências em outros setores para o próprio crescimento profissional sendo motivado a adquirir mais experiências, aprendendo a trabalhar em equipe e capazes de assumir outras funções, ou por falta de um colaborador no setor em precise que outro o substitua

temporariamente, à medida que a empresa se encontra com o quadro de funcionários reduzido e ao realizar projetos escolares ou mudanças nos setores.

9.4 OS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA O COLABORADOR.

Para Bohlander e Snell (2015, p.270), “os futuros treinando devem ser avaliados para determinar se possuem a base de conhecimento e as habilidades necessárias para absorver o que lhes será apresentado”. Através da utilização da ferramenta mostrou muitos benefícios para os gerentes: avaliarem as habilidades de cada funcionários para uma futura promoção de cargo, aproveitando o potencial já existente, e também que não retrabalhos para contratar novos funcionários, mas aproveitando os talentos já existentes na organização, os colaboradores adquirem mais conhecimentos em outros setores e diminuição de custos para organização, pois os funcionários são capazes de preencher outros cargos.

Para Marras (2016), afirma que o treinamento pode incentivar na motivação dos funcionários:

Treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz- meta de todo o ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e o fazê-lo bem feito para a sua própria satisfação”. MARRAS (2016, p.136).

A pesquisa mostrou importância para os colaboradores adquirirem novas experiências em vários setores, desenvolver suas habilidades e competências, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido na organização, abrindo portas para futuras promoções ou realocações de funções, motivar a equipe de trabalho, diminuir o individualismo ter maior interação entre os próprios colaboradores. Para Bohlander e Snell (2015), “a maioria dos funcionários sente-se motivada para oportunidades de treinamento que lhes permitam desenvolver suas habilidades e avançar em suas carreiras”.

A pesquisa foi realizada com todos os 67 colaboradores da empresa, e percebe-se que algumas funções exigem uma formação para atuar em cargos específicos como professores e coordenadora pedagógica, e verifica-se que em

“áreas que exigem o conhecimento técnico” não é possível realizar o treinamento de rotações de outros funcionários nessa função* especificamente.

Tabela 2: Cargo dos colaboradores

Quantidade	Cargo	Quantidade	Cargo
4	Agente de Recrutamento	1	Cobrança
1	Analista de cobrança	2	Financeiro
1	Atendente Comercial	1	Instrutor de Ensino
4	Auxiliar de Instrutor	2	Instrutor de Informática
1	Auxiliar administrativo	3	Instrutor (a)
1	Auxiliar assistente de recrutamento	2	Instrutor e T.I
2	Auxiliar de cobrança	1	Instrutora de cursos
3	Auxiliar de Inspetor de Alunos	2	Instrutora de informática
1	Auxiliar de vendas (telemarketing)	1	Instrutora supletivo
1	Auxiliar de vendas interna	1	Professor *
1	Auxiliar Financeiro	1	Professor de cuidador de idosos *
1	Auxiliar Pedagógico	7	Recepcionista
3	Consultor (a) comercial	1	Recepcionista do EJA
7	Consultor (a) de vendas	1	Secretária escolar
1	Consultora	1	Suporte Técnico
1	Coordenação Pedagógica*	2	Telemarketing
1	Coordenador de Ambiente Virtual (coordenador de laboratório)	1	Vendedora
1	Coordenadora de cursos	1	Zelador
1	Coordenadora de vendas		

FONTE: Dados da pesquisa (2020)

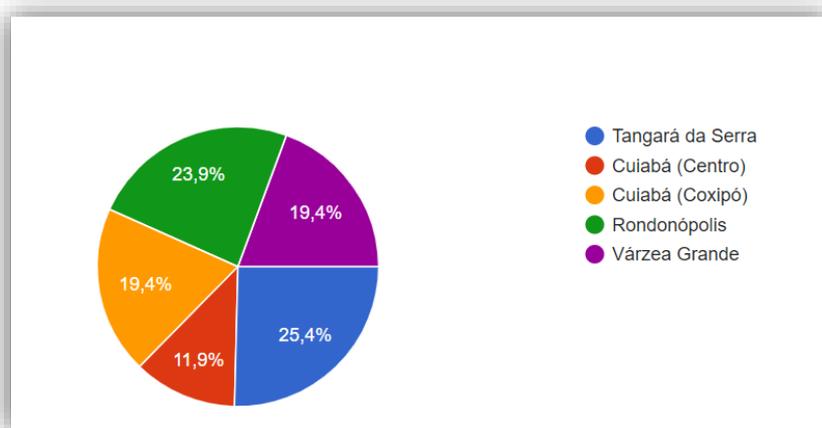
Observa-se que os professores exigem formação em ensino superior são poucos professores, sendo esses professores só para turmas específicas como: libras, cuidador de idosos, inglês, classificação de grãos entre outros cursos que exigem que os professores sejam formado em níveis superiores. A coordenadora pedagógica também exige formação, pois ela é responsável pelo EJA da empresa.

Como é uma empresa de cursos de informática e profissionalizantes muitos instrutores são contratados para orientar e ensinar alunos, não são

exigido formação de ensino superior, apenas é exigido que tenham conhecimentos dos cursos que ensinam em sala, como: informática básica e avançada, cursos profissionalizantes, cursos administrativos entre outros.

De um universo de 67 funcionários onde todos participaram da pesquisa sobre treinamento de rotação de cargos do segmento da educação na escola de cursos profissionalizantes nas 5 filiais da mesma empresa, os resultados foram obtidos através dos questionários virtuais do Google Forms, que foi aplicado aos funcionários com sete perguntas objetivas e uma descritiva e foram expostas em formato de gráficos e tabela para melhor visualização:

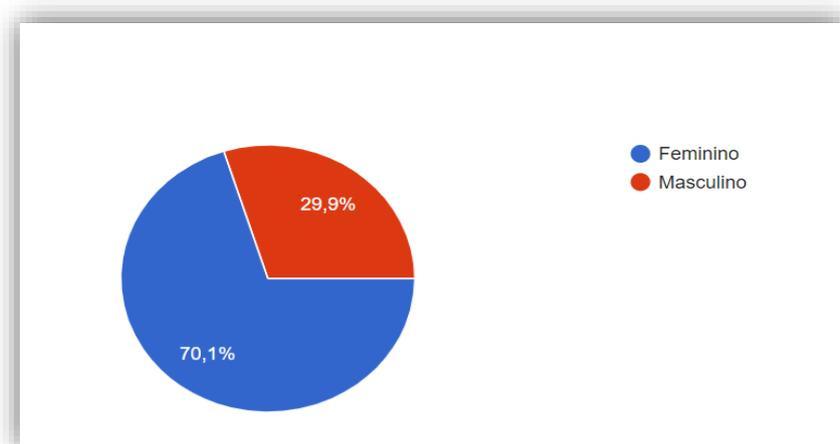
Gráfico 1: Pólo



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os dados apontam que 25,4% pertence a Tangará da Serra, 23,9% Rondonópolis, 19,4% Cuiabá (Coxipó), 19,4% Várzea Grande e 11,9% Cuiabá (Centro). Analisa-se que a unidade de Tangará da Serra tem maior número de funcionários e Cuiabá (Centro) tem menor número.

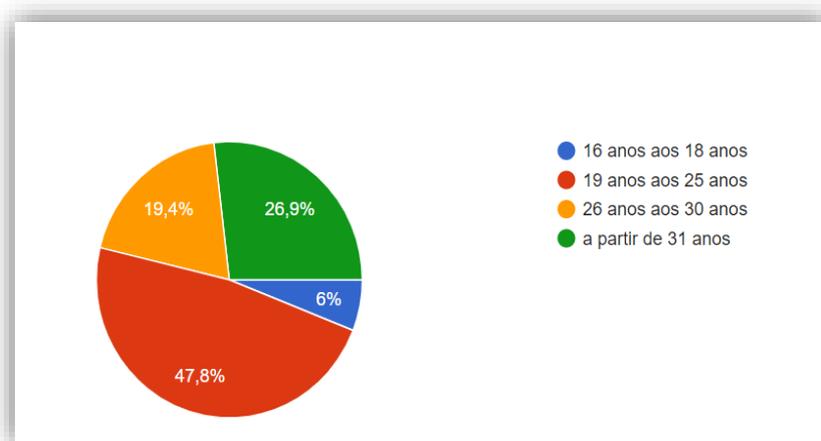
Gráfico 2: Sexo



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Percebe-se que 70,1% dos funcionários são do sexo feminino e 29,9% do sexo masculino. Por se tratar do ramo educacional predominou mais as mulheres para os cargos típicos do sexo feminino.

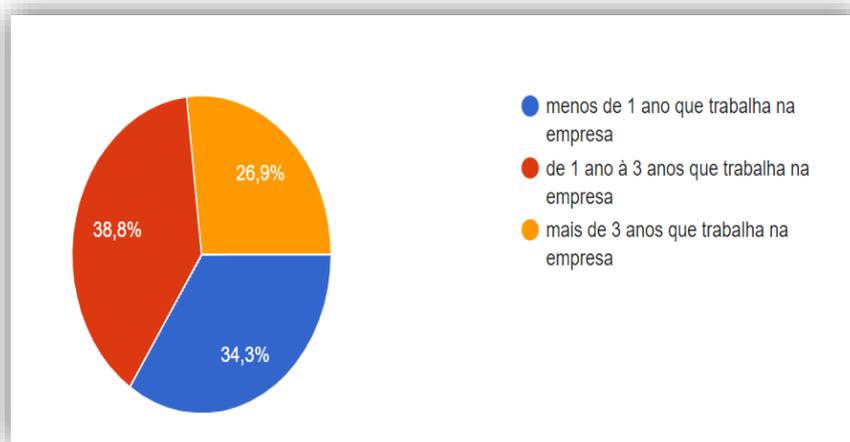
Gráfico 3: Idade



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

A faixa etária que destacou maior número foi de 47,8% dos 19 anos aos 25 anos de idade, 26,9% corresponde às pessoas a partir de 31 anos, 19,4% são de 26 anos aos 30 anos e apenas 6% pertence dos 16 anos aos 18 anos.

Gráfico 4: Tempo de serviço no cargo/ função na empresa

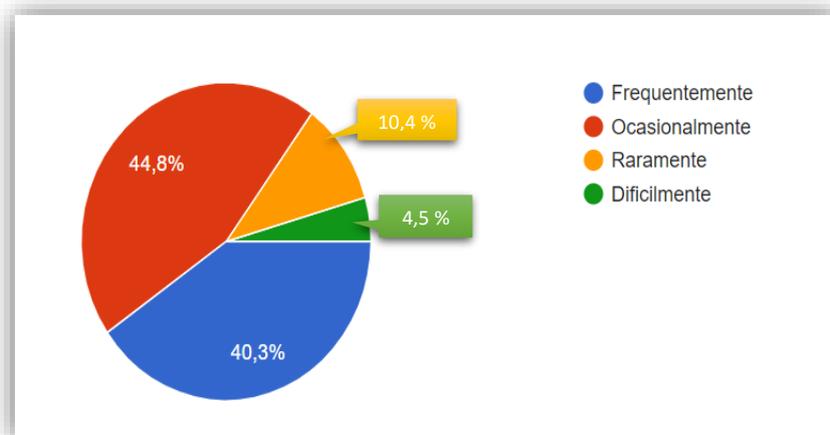


FONTE: Dados da pesquisa (2020)

O gráfico mostra que a empresa possui 34,3% dos funcionários que trabalham em menos de um ano, de um ano à três anos são de 38,8%, e colaboradores com mais de três anos na empresa são de 26,9%. Verifica-se que as cinco unidades possuem destaque em funcionário de um à três anos, apresentando funcionários recentes na empresa.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 262) “muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) necessários para iniciar o trabalho. Outros precisam de treinamento intensivo antes de estar preparados para dar sua contribuição à empresa”, é importante que a empresa avaliar os perfis profissionais para aplicação do treinamento para suprir as reais necessidades, principalmente os que estão menos de 3 anos na empresa, pois com as habilidades e competências de cada colaborador podem ser aperfeiçoadas ou aqueles que não possuem nenhuma experiência possa prepara-los antes de ocupar a função.

Gráfico 5: Recebo treinamento profissional



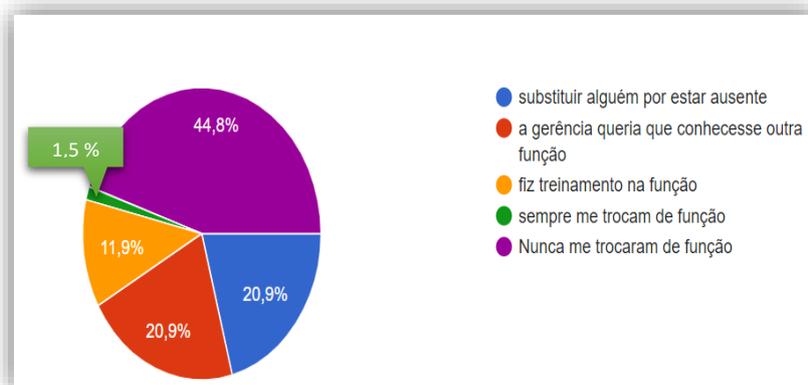
FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Segundo os dados da pesquisa a empresa tem realizado o treinamento com os funcionários, ocasionalmente é realizado com 44,8%, 40,3% frequentemente, 10,4% raramente e apenas 4,5% recebe treinamento dificilmente. Para Chiavenato (2014, p. 310) a preparação é necessária para que os funcionários possam ter mais produtividade para desenvolver suas funções ou cargos, conceitua como:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos e habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (Chiavenato, 2014, p. 310)

Os resultados apontam que a empresa prioriza o treinamento em todas as filiais, mas pelo fato de ter funcionários que recebem treinamento raramente e dificilmente mostra que a empresa ainda pode fazer melhorias em seu treinamento e identifique a necessidade para que esses colaboradores possam realizar treinamento, pois o propósito é que os colaboradores tenham maior produtividade.

Gráfico 6: Você trabalhou em outra função na empresa?

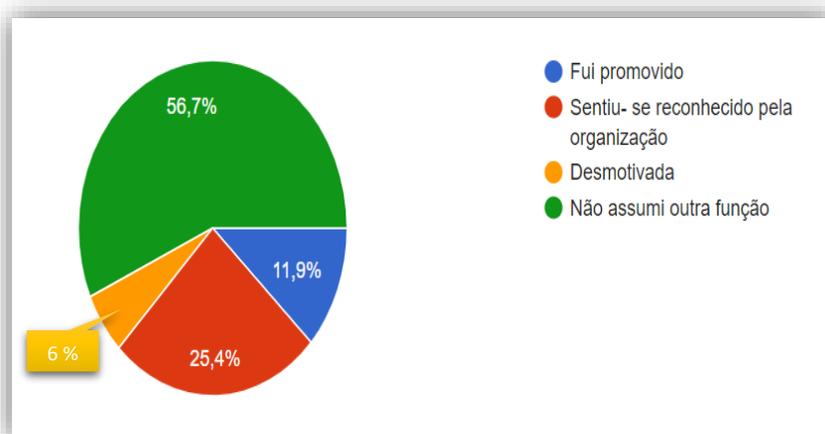


FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os resultados mostram que 44,8% nunca trocaram de função, 20,9% representam os funcionários que a gerência queria que conhecesse outra função, 20,9% são funcionários que substituíram por outro colaborador esteve ausente, 11,9% fez treinamento em outra função na empresa e nota-se que 1,5% frequentemente trocam de função, o objetivo da rotação é a aprendizagem e não aumento de tarefas, a empresa deve observar essas trocas de funções frequentes para que o funcionário não fique desmotivado.

Segundo Bohlander e Snell (2015, 281), diz que “a rotação de cargos e as transferências laterais dotam os treinando de uma variedade de experiências de trabalho e ampliam a compreensão de que necessitam para gerenciar pessoas de forma mais eficaz”, isso mostra que é importante que os colaboradores realizem esse tipo de treinamento para ter conhecimento em outros setores da empresa, adquirir novas experiências e ter visão clara sobre os processos da realização de outras atividades, mas a aplicação desse treinamento deve ser aplicado de modo eficiente, com objetivo de aprendizagem e não aumento de tarefas a serem desenvolvidas.

Gráfico7: Ao Assumir outra função, você:



FONTE: Dados da pesquisa (2020)

Os dados destacam que 56,7% não assumiram outra função, 25,4% sentiu-se reconhecido pela organização, 11,9% foram promovidos e apenas 6% sentiu-se desmotivada. Isso mostra que o uso da ferramenta impactou na motivação dos funcionários, no reconhecimento, e na promoção de cargo, pois apenas 6 % desses funcionários apresentam desmotivados. Chiavenato (2014, P. 326) afirma que:

A motivação influencia o entusiasmo da pessoa para o treinamento, conquista sua atenção para as atividades e reforça aquilo que é aprendido. A motivação para aprender é influenciada pelas crenças e percepções do treinamento. Se o treinando percebe que o treinamento não dará em nada ou se ele não estiver motivado, pouco se pode esperar de um programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2014, P. 326)

O objetivo do uso do treinamento de cargos é que o funcionário aprenda e obtenha novas experiências e não que seja trocado de função, a pesquisa afirma que 56,8 % nunca assumiram outra função, isso mostra que a aplicação da técnica está sendo aplicada de forma correta, pois o objetivo é o conhecimento e não aumento de funções.

Diante dos dados supracitados, é possível perceber que tem filiais que possuem mais número de funcionários, em geral tem mais mulheres que trabalham no ramo educacional, a faixa etária se destaca dos 19 aos 25 anos de idade, tem funcionário recentes com menos de 3 anos na empresa. Os

resultados apresentados mostram que a gerência utiliza a substituição de um funcionário quando há necessidade.

Portanto, os dados obtidos apontam que a empresa do ramo educacional faz o planejamento do treinamento de rotação de cargos antes de ser aplicado nos colaboradores, com o objetivo de os funcionários terem novas experiências em outros setores, e sentirem-se motivados e reconhecidos pela organização, logo, têm novas oportunidades de crescimento profissional.

Através da técnica os gerentes da empresa acompanham melhor o perfil de cada colaborador, fazendo avaliações comportamentais e testes antes da aplicação do treinamento.

10. Considerações Finais

Atualmente nota-se que o treinamento é de suma importância para os colaboradores e para a própria organização, pois a técnica da rotação de funções quando aplicada da forma correta, supra as necessidades da organização evitando retrabalhos, e os funcionários sentem-se reconhecidos pelo seu potencial e motivados. Logo, através da pesquisa foi possível perceber que a empresa busca a capacitação dos funcionários através do treinamento de rotação de cargos para proporcionar aos colaboradores adquirirem novas experiências, habilidades, conhecimentos em outras áreas da empresa para obter a visão global da organização.

Com a realização dessa pesquisa pode concluir que a ferramenta de rotação de funções a empresa aproveita mais o potencial de cada colaborador, oferece aos funcionários oportunidades de promoções, realoca os funcionários ou realiza substituição quando há desfalque de funcionários.

Sendo assim o objetivo da pesquisa foi atingido com sucesso, pois mostrou que o treinamento de rotação de cargos é benéfico tanto para a empresa quanto para os colaboradores, e quando aplicada a técnica de rotação de funções é evitado os retrabalhos com contratação, menor uso de recursos ou custos, produz uma equipe mais motivada e preparada para desenvolver outras atividades.

Recomenda-se, por meio da ferramenta de treinamento de rotação de cargos, que as empresas do ramo educacional apliquem sem restrições, pois os benefícios superam os custos, sendo uma ferramenta prática, qualifica os funcionários e desenvolve inovações no ambiente de trabalho, traz resultados imediatos para a organização, permite conhecer as rotinas e processos de outros setores por um período determinado e abre espaço para que os colaboradores tenham uma troca de ideais, informações para a melhoria nas atividades desenvolvidas em outros cargos, e conheça a empresa como um todo.

Essa técnica é eficaz para que a equipe de trabalho seja mais cooperativa, participativa e tenham uma visão mais estratégica, a aplicação pode ocorrer em uma vez na semana, um período durante o dia, em um mês, depende da necessidade da empresa, isso não significa que o rodízio de funções é acréscimo de trabalho temporário, mas o objetivo é a aprendizagem, a gerencia irá avaliar os perfis dos colaboradores por meio de uma gestão comportamental, analisando de que forma um funcionário de um determinado cargo irá se portar em outra função, podendo ser aplicada entre funcionário que não tem contato direto com cliente e passa a ter por exemplo.

Essa pesquisa sobre o tema a aplicação do treinamento de rotação de cargos em uma empresa educacional de Mato Grosso, pode ser dada continuidade a futuras pesquisas no ramo educacional sobre quais os outros tipos de treinamentos ou ferramentas que são aplicadas no ramo educacional e como elas impactam no desenvolvimento dos colaboradores.

11. Referências

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOHLANDER, George W; SNELL, A. Scott. **Administração de recursos humanos**. 16ª ed. São Paulo: Cengage, 2015.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HEIDEMANN, Leonardo Albuquerque; OLIVEIRA, Ângelo Mozart Medeiros de; VEIT, Eliane Angela. **Ferramentas online no ensino de ciências: uma proposta com o Google Docs**, Física na Escola, V. 11, n. 2, 2010. Artigo Disponível em:
<<https://www.lume.ufrgs.br/bistream/handle/10183/116446/000792476.pdf?sequence=1>> Acesso em: 014/08/2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATHIAS, Sergio Larruscaim; SAKAI, Celio. **Utilização da Ferramenta Google Forms no Processo de Avaliação Institucional: Estudo de Caso nas Faculdades Magsul.** Faculdades Magsul (FAMAG), 2013. Artigo disponível em:
<http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/seminarios_regionais/trabalhos_regiao/2013/centro_oeste/eixo_1/google_forms_processo_avaliacao_insttit_estudo_caso_faculdades_mag.pdf>. Acesso em: 10/08/2020.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa.** Artigo disponível em:
<<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>> Acesso em: 27 out. 2019.

**PRINCIPAIS FATORES DE MOTIVAÇÃO IDENTIFICADOS NOS
PROFESSORES DOS ANOS INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL DA
ESCOLA MUNICIPAL ANTENOR SOARES EM TANGARÁ DA SERRA**

Rosana Costa da Silva¹
Joseano Lira Santos²

RESUMO: A motivação faz parte do comportamento humano, pois é por meio dela que o indivíduo se esforça para conquistar seus desejos, realizar sonhos, tanto na vida pessoal como na profissional. Nesse sentido, a realização deste trabalho tem o objetivo de identificar quais são os principais fatores de motivação dos professores dos anos iniciais de uma escola da rede pública municipal de Tangará da Serra - MT. Assim, para atendê-lo foi preciso elaborar os seguintes objetivos específicos: apresentar os principais conceitos de motivação; identificar o perfil destes profissionais e analisar os elementos motivacionais para o trabalho nos anos iniciais. Nesse sentido, em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza pela natureza qualitativa, visto que foram realizadas entrevistas com professores da educação dos anos iniciais com questionários de perguntas abertas, no primeiro semestre 2020. Sendo assim, a hipótese do estudo baseia-se nos fatores motivacionais intrínsecos que estão relacionados com sentimentos e realizações pessoais, na expectativa de que os professores gostem de trabalhar com o referido público, no sentido de contribuir para o bom desenvolvimento educacional. Identificou-se que o principal fator motivacional para esses profissionais é o fato de contribuírem para o desenvolvimento dos alunos.

Palavras-chave: Motivação; Ensino Fundamental; Professores.

Abstract: Motivation is part of human behavior, as it is through it that the individual strives to conquer his desires, make dreams come true, both in his personal and professional life. In this sense, the accomplishment of this work has the objective of identifying which are the main motivating factors of the teachers of the initial years of a public school in the city of Tangará da Serra - MT. Thus, to serve you it was necessary to elaborate the following specific objectives: to present the main motivation concepts; identify the profile of these professionals and investigate the motivational elements for work in the early years. In this sense, in methodological terms, the research is characterized by its qualitative nature, since interviews were carried out with early education teachers with open-ended questionnaires, in the first semester of 2020. Therefore, the study hypothesis is based on the factors intrinsic motivations that are related to personal feelings and achievements, in the expectation that teachers will like to work with that audience, in order to contribute to good educational development. It was identified that the main motivational factor for these professionals is the fact that they contribute to the students' development.

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: rosanacosta045@gmail.com.br

² Professor e Orientador Mestre em Administração Pública, Instituto Federal de Sergipe. Campus Itabaiana. E-mail: joseano.santos@ifs.edu.br

Keywords: Motivation; Elementary School; Teachers.

1 INTRODUÇÃO

A motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que vai se transformando de acordo com o momento que a pessoa vive, que vai se modificando, se renovando, pois, nasce de acordo com as necessidades internas de cada um.

Nesse sentido, a realização do presente trabalho de conclusão de curso tem como proposta de identificar a motivação dos professores dos anos iniciais da escola municipal Antenor Soares em Tangará da Serra – MT. Sendo assim, para o seu devido desenvolvimento, levantou-se a seguinte questão: quais são os principais fatores motivacionais dos professores dos anos iniciais da escola pública de Tangará da Serra - MT?

Desse modo, para responder a tal questionamento foi necessária a elaboração do seguinte objetivo geral: identificar os principais fatores motivacionais presentes nos professores dos anos iniciais. Assim, para atendê-lo foi preciso elaborar os seguintes objetivos específicos: apresentar os principais conceitos de motivação; identificar o perfil destes profissionais e analisar os elementos motivacionais para o trabalho nos anos iniciais.

A realização dessa pesquisa despertou curiosidade pelo fato de os professores serem responsáveis pelo desenvolvimento e educação de uma fase preponderante na vida escolar das crianças. Logo, a motivação deve fazer parte do dia a dia dos professores dos anos iniciais, não ficando somente no âmbito escolar, mas indo além, pois caso contrário não se conseguirá alcançar rendimentos satisfatórios em sua vida profissional.

Portanto, para o desenvolvimento do estudo os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas individuais com professores, dos anos iniciais do ensino fundamental, no primeiro semestre de 2020, a fim de se identificar o perfil dos respectivos professores dos anos.

A estrutura do estudo inicia-se pela introdução, seguindo o desenvolvimento que se dividiu em subcapítulos onde o primeiro apresentou a motivação no contexto do profissional da educação pública; o segundo a satisfação e motivação no trabalho docente; o terceiro trouxe o perfil na formação

do professor nos anos iniciais. Na sequência apresentou-se a metodologia seguida dos resultados e discussão, finalizando com as considerações finais e as referências.

2. A motivação no contexto do profissional da educação pública

As diferentes teorias sobre a motivação começaram a ser elaboradas a partir de 1950, sendo muito relevantes atualmente, dentre elas a da hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a da modificação comportamental.

Silva (2015, p. 41) diz que a fim de poder compreender melhor o comportamento das pessoas, em sua motivação e satisfação no ambiente de trabalho, o psicólogo Frederick Herzberg analisou as atitudes e motivações dos colaboradores dentro da organização, podendo identificar os fatores que condicionam o grau de satisfação e o comportamento do indivíduo nas suas atividades.

A partir dos estudos, foi que desenvolveu a teoria dos dois fatores, que é voltada a fatores que determinam a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Conforme Chiavenato (2014, p. 45), Herzberg criou a teoria dos dois fatores para poder explicar melhor os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho.

O comportamento das pessoas se baseia nos fatores motivacionais e fatores higiênicos. Sendo os fatores higiênicos referentes às condições físicas e ambientais – salários, condições de trabalho dentre outros, fatores esses que quando excelentes evitam a insatisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 45).

Já os fatores motivacionais, abordam a questão da realização pessoal e reconhecimento profissional, quando excelentes aumentam a satisfação no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2014, p. 45).

Robbins (2007), afirma que a teoria proposta por Frederick apresenta dois fatores distintos e opostos que são: higiênicos que afetam a insatisfação com o trabalho, e os motivacionais que afetam a satisfação com o trabalho. Enquanto, para Maximiano (2000), os benefícios da teoria dos dois fatores são identificados dos aspectos intrínsecos e extrínsecos, os quais promovem a satisfação e o

entusiasmo dos colaboradores. Somente os fatores satisfacientes (intrínsecos) produzem a satisfação com o trabalho.

Ferreira (2006) diz que essa teoria é uma das grandes contribuições para a compreensão da motivação para o trabalho, foi a possibilidade de o funcionário ter mais autonomia para realizar e planejar o seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e remuneração sobre a motivação para o trabalho.

Sabe-se que um dos grandes desafios das organizações hoje em dia, é o da motivação das pessoas, visto que é preciso sintonizar e ou conciliar as necessidades e os desejos dos colaboradores com as perspectivas da empresa onde atuam. Com isso, motivação para os funcionários é algo essencial, quando se trabalha motivado as chances de melhores resultados aumentam, pois, os fatores motivacionais estão relacionados com o amor pela função exercida e sentimentos de auto realização profissional.

Nesse sentido, Gil (2008, p. 32) afirma que várias teorias sobre a motivação partem do princípio de que, mediante ocasiões e estímulos adequados, os indivíduos passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Cabe aos responsáveis pela empresa, escola e ou equipes o papel de motivá-los. Portanto, pode-se dizer que a motivação deve acontecer de maneira induzida para algumas pessoas, enquanto para outras acontece de forma natural, uma vez que o indivíduo já motivado pelos seus sonhos, necessidades e ou objetivos demonstram tais satisfações.

De acordo, com Chiavenato (2006, p. 30) as perguntas que se faz atualmente são: quem é responsável pela motivação das pessoas dentro do local de trabalho? Deve ser a própria pessoa que deve se auto abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Nesse sentido, o que se vê em relação à motivação é que ela está dentro das pessoas, podendo ser amplamente influenciada por fontes externas a pessoa ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Então, o gerente deve ter conhecimento quanto ao ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação de cada colaborador, sabendo como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para aumentar a satisfação profissional de todos.

Desse modo, é possível afirmar que a motivação é uma condição variável de cada pessoa, pois está associada aos sentimentos que a mesma possui em relação a sua percepção do papel que desempenha no seu trabalho. Isso quer dizer que quando o colaborador percebe que possui importância dentro da empresa onde trabalha, pode desenvolver melhor suas funções.

Johann (2013, p. 45) diz que para Herzberg fatores motivacionais são intrínsecos, estando relacionados aos sentimentos da pessoa em relação ao trabalho que desempenha. As percepções do indivíduo sobre a importância do seu trabalho e os desafios dele decorrentes levariam à motivação, derivada do íntimo da pessoa.

Herzberg (1959, p.114) conceitua a autorrealização no trabalho como uma meta final da pessoa, dizendo que o homem tende a efetivar-se em todas as áreas de sua vida, e seu trabalho é uma das áreas mais importantes. Visto que, apenas a partir da realização de uma tarefa é que o indivíduo pode conseguir as recompensas que irão reforçar suas aspirações. Isso demonstra que o indivíduo é o próprio responsável por se motivar, tanto quando realiza algo que almeja, quando não alcança também, mas continua tentando.

“Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico, uma necessidade de se tornar mais competente” (HERZBERG, 1973, p. 58). Esse fator motivacional é que faz com que as pessoas busquem sempre por algo mais, visto que proporciona a realização de um desejo, mas também faz com que a pessoa cresça, amadureça.

Diante de um mundo altamente competitivo é preciso que haja um alto nível de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizar seu trabalho tanto em grupo como individualmente, tendem a proporcionar melhores resultados. Assim, a motivação é tida como o principal combustível para a produtividade das empresas.

2.1 Satisfação e motivação no trabalho docente

Sabe-se que a motivação não possui uma definição única, dependendo de como cada autor a aborda e da teoria que utiliza, por exemplo, Chiavenato

(2004) afirma que motivação é um processo psicológico básico, junto com as percepções, atitude, personalidade, aprendizagem, sendo um importante processo da compreensão humana.

Já Zanelli, Borges e Bastos (2004), definem motivação por um processo objetivo básico de complexidade relativa, que está associada a fatores como satisfação, desejo, recompensas extrínsecas e intrínsecas, comprometimento, entre outros. Só com a colocação desses autores já é possível perceber como cada um interpreta a motivação.

Devido ao surgimento da escola e as transformações que foram acontecendo ao longo da história, verifica-se uma grande preocupação, ao menos na teoria, em relação a qualidade do ensino, com o aprendizado do aluno e com a formação dos professores. De acordo, com Cunha (1999) citada por Oliveira e Alves (2005), há um jogo de expectativas com relação ao desempenho de cada um, onde essa relação professor-aluno é determinada socialmente.

Nesse sentido, para que o professor possa ensinar e fazer com que o aluno aprenda, não cabe somente a ele estar motivado para ensinar, pois é preciso que o aluno tenha o interesse em adquirir novos conhecimentos. Sendo que, um professor desmotivado não motivará seus alunos para querer aprender e, quando é o aluno que está sem motivação para aprender ele não motiva o seu professor para fazê-lo, isso demonstra que sem conexão de saberes e interesses de ambas as partes para o ensino, o processo educacional não acontece.

Cruz (2000), citado em Mendes e Gitary (2006), o termo motivação vem do latim *motio* (movimento) e têm sua origem na palavra motivo, com sentido de causa ligada às ações psicológicas do homem. Tapia e Fita (1999, p. 77), citados em Oliveira e Alves (2005), consideram que “motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para alcançar um objetivo”.

Assim, a motivação no contexto escolar é um determinante na qualidade da aprendizagem e no desempenho, e o professor proporciona um grande impacto na motivação dos alunos. Essa motivação é ameaçada quando o professor apresenta ausência de motivos, frustração em não ter alcançado seu sucesso ao longo de sua carreira ou de experiência negativas, ou seja, existe a desmotivação.

Entende-se que compreender a satisfação e a motivação docentes demanda reconhecer que o professor vem enfrentando uma crise de identidade em sua profissão (JESUS, 2004). Sendo que, a identidade profissional esta vincula a identidade pessoal, estando estreitamente ligada ao sentimento de pertencer a um determinado grupo social.

Sabe-se que é a identidade docente que permite ao professor construir e reconstruir sentidos para o seu trabalho no cotidiano de sua ação. Tal identidade está ligada, portanto, à vida do professor, à sua satisfação e motivação na realização do seu trabalho. Segundo Pimenta (1997), a identidade profissional:

[...] se constrói a partir da significação social da profissão [...] constrói-se também, pelo significado que cada professor, enquanto ator e autor confere à atividade docente de situar-se no mundo, de sua história de vida, de suas representações, de seus saberes, de suas angústias e anseios, do sentido que tem em sua vida: o ser professor. Assim, como a partir de sua rede de relações com outros professores, nas escolas, nos sindicatos, e em outros agrupamentos (PIMENTA, 1997, p. 07).

Desse modo, fica claro a importância de o professor desenvolver uma identidade profissional de valor, que incentive seus alunos a buscarem pela profissão docente. Visto que, ser professor comporta características próprias e especificidades que devem ser analisadas.

Costa (1995, p. 87) afirma que “profissional é um *status* em nossa sociedade, visto com aceitação positiva, e que se identifica com características determinadas de um grupo ocupacional, legitimando as diferenças com outros grupos”. Sobre as discussões em torno do trabalho docente, a autora ressalta que os professores ora são tidos como profissionais, ora semiprofissionais. Ao citar Flexner (1981, p. 54), apresenta seis critérios para identificar a profissão. Primeiramente, parte do início que o trabalho docente é intelectual, sugerindo responsabilidade pessoal. Nesta perspectiva, o trabalho é aprendido, e não auxiliado por uma rotina, ele também é praticado, não sendo somente teórico e possui uma técnica, que pode ser ensinada. Assim sendo, a profissão conta com forte organização e motivação pelo desprendimento, pois os profissionais percebem-se a si próprios como trabalhadores do bem comum.

Entende-se que a satisfação é um estado emocional positivo. Compreendida como conjunto de sentimentos positivos relacionados às experiências vivenciadas no trabalho, a satisfação se refere a um estado atingido

pelo indivíduo quando suas necessidades e desejos são atingidos e concretizados. A satisfação possui, portanto, componentes afetivos. Enquanto, o conceito de motivação, contudo, se refere sobre o processo pelo qual um sujeito é impelido a agir. Assim, a motivação refere-se à energia ou força psíquica que leva as pessoas a buscarem alguma coisa a partir de certas necessidades até então não satisfeitas.

A motivação tem caráter cognitivo e é identificada com a mobilização de forças ativas e esforços do sujeito, com vistas à realização de certos objetivos. A motivação tende a levar o sujeito a superar obstáculos e ir adiante (ALVES, 2010). A pessoa motivada está sempre à frente, cada nova conquista faz com que ela busque novas metas a serem alcançadas, assim mantém sua motivação em alta.

Em relação à profissão docente, satisfação e motivação figuram como condições imprescindíveis, não somente para o bem-estar docente, mas principalmente para a qualidade do trabalho pedagógico que estes realizam diariamente nas escolas. Deve-se compreender que “a motivação é um fenômeno complexo e se constitui um elemento essencial à própria razão de ser professor” (MOREIRA, 1997). Isto acontece porque a ausência da motivação docente gera consequências no comportamento e na motivação dos alunos para a aprendizagem.

2.2 Perfil na formação do professor nos anos iniciais

A formação dos professores é uma das temáticas que mais frequentemente tem estado presente nas discussões sobre a educação brasileira no âmbito das escolas públicas. Além da importância que vem sendo atribuída, em termos nacionais, o motivo desse destaque se prende ao débito do país em relação à uma educação escolar de qualidade para toda a população.

Sendo assim, a identidade do professor, conforme Pimenta (1999), é construída a partir dos significados sociais da profissão, da reafirmação das práticas.

A identidade é construída a partir da significação social da profissão; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão das tradições. Mas, também da reafirmação das práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. Práticas que resistem

a inovações porque preches de saberes válidos às necessidades da realidade. Do confronto entre as teorias e as práticas, da análise sistemática das práticas à luz das teorias existentes, da construção de novas teorias (PIMENTA, 1999, p. 19).

Percebe-se assim, que desde o início de suas funções os professores vivem uma constante busca por definir sua identidade como profissional e, também em mostrar a sua capacidade de atuar. Assim, é possível dizer que a identidade profissional se adapta ao contexto sócio-político-histórico em que está inserido o professor.

Nunes (2001, p. 30), considera a formação docente como um processo de autoformação, como uma tendência reflexiva sobre a prática docente. Este processo está associado à indissociabilidade da identidade profissional e pessoal do professor.

A Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96 traz exigências e políticas quanto a formação do profissional da educação dos anos iniciais, apontando para a necessidade de criar um perfil profissional que atente para atender as duas funções: cuidar e o educar.

Em relação à formação do educador infantil, Oliveira et al (2012, p. 34) afirma que neste caso, isso é particularmente importante por ser um campo de trabalho que pelas condições históricas de sua composição, foi assumido por leigos, dentro de uma visão de atendimento à criança pequena que prioriza proporcionar-lhes cuidados físicos mais do que seu desenvolvimento global. Fica claro que inicialmente a preocupação era voltada para os cuidados com as crianças e não tanto com a transmissão de conhecimentos para elas.

Desse modo, entende-se a LDB 9394 como um importante segmento de consolidação da educação infantil e articulador da formação dos professores das series iniciais, visto que, essa agora exigida em nível superior, como estabelece o art. 62 que versa sobre a formação dos docentes que atuam na educação básica.

A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal (LDB, 9394/96, p. 34, 35).

Nesse sentido, a formação exigida em nível superior em cursos de licenciatura em Pedagogia, principal eixo da formação inicial do educador infantil, se faz mediante a preocupação com a qualidade do ensino ministrado nos centros infantis. Formalizando assim, o processo educacional nos primeiros anos.

A educação para crianças depende de alguns fatores, principalmente da formação e da atuação dos professores, que devem buscar desenvolver um trabalho de qualidade. Sendo assim, para realizar esse trabalho com crianças nos anos iniciais é preciso que o professor pratique três ações, como, a formação teórica, a pedagógica e a lúdica (LDB, 9394/96, p. 35). O profissional possuindo essa qualificação e tendo o empenho em articular a teoria à prática em suas atividades pedagógicas.

Entende-se assim, que o professor sofre muitas cobranças em relação à sua prática, por isso precisa estar atento as transformações, inovações tecnológicas, incorporando e construindo novas habilidades e, competências para atender a esse novo modelo de sociedade que se constrói a cada dia.

Compreende-se que ser professor não é uma tarefa fácil, visto que se trata de uma profissão cheia de desafios e responsabilidades, embora seja essencial para a formação do indivíduo.

Contudo, é uma função que necessita ter conhecimentos e habilidades específicas para o exercício na prática, assim, esse processo não se completa com a formação no curso superior, é preciso colocar como processo de contínua aprendizagem, muito importante para o trabalho do educador infantil.

3 METODOLOGIA

O método empregado nesta pesquisa foi o qualitativo devido “à abordagem qualitativa partir do princípio de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito” (CHIZZOTTI, 1991, p. 79).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas individuais com dez professores, de uma escola pública de Tangará da Serra, no

primeiro semestre 2020, desse modo foi possível identificar o perfil dos professores dos anos iniciais da escola municipal pesquisada. Os dados foram estudados por meio da utilização da análise do conteúdo, que segundo Bardin (1991) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. "Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou com maior rigor, trata-se de um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, as comunicações" (BARDIN, 1991, p. 31).

Desse modo, por meio da análise de conteúdo foi possível reinterpretar as entrevistas e atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999). Para o desenvolvimento do presente estudo definiu-se uma amostra com 10 professores que atuam em uma escola municipal da cidade, nos anos iniciais. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa, baseada no modelo qualitativo-descritivo que segundo Alves (2002) citado em Alves e Oliveira (2005), afirma que esse modelo permite ver em cada questão seus conteúdos emergentes, pela análise das entrevistas semiestruturadas.

Assim, a realização da pesquisa teve como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturada com o objetivo de coletar os dados sócio demográficos do grupo participante, a fim de explorar os temas referentes à motivação, desmotivação, satisfação, insatisfação e sobre assuntos gerais relacionados ao comprometimento, dificuldades, para lecionarem.

4 Resultados e Discussão

Através da realização da pesquisa foi possível identificar o perfil dos participantes, conforme apresentado na Tabela 01:

Tabela 01: Perfil dos Entrevistados

Nº	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Tempo de serviço no magistério
1	29	F	Casada	Não	Pós-graduada	5 anos
2	37	F	Casada	Não	Pós-graduada	12 anos
3	41	M	Casado	Sim	Pós-graduado	9 anos
4	52	F	Solteira	Sim	Pós-graduada	37 anos
5	61	F	Solteira	Sim	Pós-graduada	37 anos
6	59	F	Solteira	Não	Pós-graduada	35 anos
7	43	F	Solteira	Não	Pós-graduada	10 anos
8	35	F	Solteira	Não	Pós-graduada	11 anos
9	28	F	Solteira	Não	Pós-graduada	6 anos
10	38	F	Solteira	Não	Pós-graduada	15 anos

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2020.

Percebe-se aqui que o grupo de profissionais entrevistados ficou bem diversificado, apesar da maioria dos participantes serem mulheres, o que mostra que nessa etapa de ensino as mulheres predominam. O tempo de serviço de atuação na profissão demonstra que ainda é uma escolha profissional para quem opta por fazer o curso superior, pois há professores com 5 anos de profissão como também aqueles com mais ou menos de 30 anos que atuam na educação infantil e que a quantidade de professoras que exercem o magistério é maior que os professores.

Outro dado importante na identificação dos participantes da pesquisa está na qualificação destes, visto que todos já fizeram uma pós-graduação na área em que atuam. Demonstrando que independentemente de estar começando na carreira ou estando próximo de se aposentar, os profissionais buscam se capacitar para desenvolverem suas atividades.

Na sequência da entrevista apresenta-se a etapa do questionário que se refere à caracterização do perfil profissional de magistério. Sendo assim, foram questionados como eles percebem, em relação à interação profissional pelos colegas de trabalho.

Dos 10 entrevistados, 90% deles afirmaram serem vistos como professores motivados e 10% disse que sabe ser vista como desmotivada, pelo

fato de ser de mais idade e ter problemas de saúde. As características expressas como motivados são: sentirem-se alegres; por buscarem coisas diferentes para suas aulas; por terem vindo da linha abaixo da pobreza e com muito sacrifício ter conseguido realizar-se profissionalmente. Há os que declararam que ao relacionarem-se com o mundo infantil é um fator de motivação, e que ver o aprendizado dos alunos também motiva. Portanto, o que se vê é que os motivos intrinsecamente pessoais refletidos na profissão ao desenvolver sua atividade diária são muitos e, que a desmotivação também acontece, mesmo que em uma proporção menor.

A segunda questão trata-se da escolha profissional, ou seja, por que escolheu ser professor (a) da educação infantil e, as respostas foram variadas, visto que, 50% dos professores afirmaram terem escolhidos a profissão pelo fato de ter gostado do curso. Há 5% de participantes que disseram terem estudados os cursos de magistério e contábeis, fez concurso sendo aprovada então, começou a trabalhar como professora, já que sempre teve vontade de lecionar. Também outros 5% afirmaram que se tornaram professores por ter prestado vestibular e passar e da sequência na profissão pelo da mãe já ser professora. Como tem 20% que escolheram por gostar da profissão e, tem aqueles 20% que afirmaram ser a segunda opção, por não ter conseguido ser aprovado no curso que desejava.

Questionados sobre se há motivação para estar em sala de aula, as respostas obtidas foram variadas, logo há quem se sente motivado por ver os alunos aprendendo, o que foi dito pelo menos 50% dos entrevistados, como 25% que afirmaram terem melhorado a própria qualidade de vida devido à profissão e pelo fato de poder auxiliar os seus alunos a conquistarem desde já o senso crítico, incentivando-os a estudarem para conquistar seus sonhos. Houve também 25% dos entrevistados que não justificaram o porquê se sentem motivados em sala de aula.

Dando continuidade à quarta questão que se refere, ao porquê ainda leciona se enfrenta algum tipo de dificuldades para realizar o seu trabalho. Dos 10 entrevistados, 10% uma pessoa disse não ter dificuldades, mas que quando encontram alguma dificuldade busca aprender com ela e ou, busca uma alternativa para resolvê-la. Houve para 30% que a dificuldade é momentânea às

vezes, e que em pouco tempo já consegue um retorno. De acordo com 20% dos entrevistados que estão na profissão a menos tempo, eles disseram praticamente com as mesmas palavras que a dificuldade é mais comum no início da carreira, devido existirem muitas dúvidas, falta de experiência mesmo, mas com o uso do celular e a internet conseguem resolver algumas questões, tirar dúvidas e, quando os alunos também possuem alguma dúvida podem saná-la juntos. Há também a possibilidade de procurar alguém mais experiente para orientá-los e assim continua a desenvolver o trabalho diariamente. Enquanto, para 30% dos professores continuam a lecionar porque buscam por alternativas que as auxiliam no desenvolvimento de suas atividades e, para os 10% restante as dificuldades acontecem no dia a dia, pois há dias que se consegue dar uma aula tranquila e outros que não, até pelo fato dos alunos estarem mais agitados, mas que são problemas de qualquer profissão e o fato de se estar mexendo com formação de pessoas é preciso se sobressair e ou tentar.

A partir dessa questão foram levados em consideração os fatores higiênicos e os intrínsecos, sendo assim o próximo questionamento é sobre se há reconhecimento da sua profissão. Sendo assim, dos 10 entrevistados 100% disseram que sim, apesar de emitirem motivos diferentes. Nesse sentido, para 10% o reconhecimento vem mais dos próprios profissionais, que o interessante seria que as famílias dos alunos é que os reconhecessem como professores e, não como babás que é o que mais acontece. Outras 20% entrevistadas disseram que são poucos pais e responsáveis que reconhecem e, que as tratam bem, com respeito, mas que o mais comum é darem razão para os filhos até quando os mesmos estão errados, o que proporciona uma certa desmotivação. 25% afirmaram que já houve mais reconhecimento, mas que hoje em dia só se vê as pessoas falarem mal do profissional e, ainda há aqueles pais que acham que o professor é “babá” dos seus filhos. Visto que, alguns alunos sentem gratidão pelos professores, mas reconhecimento mesmo vem da minoria dos pais. Enquanto, para 45% dos entrevistados o que importa mesmo é a sensação de dever cumprido, a satisfação de ver que o aluno aprendeu, evolui no processo de aprendizagem. Esse é o verdadeiro reconhecimento para eles.

Com esse resultado, confirma-se o que Herzberg (1959) concluiu que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram

desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Ainda segundo o autor, esses dois sentimentos não são contraditórios entre si, pois o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação, e, da mesma forma, o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Outros questionamentos foram levantados, quanto ao que acham do ambiente de trabalho se está adequado, para que os mesmos executem suas tarefas com sucesso e o porquê. Nesse sentido, para 35% dos entrevistados o ambiente de trabalho está sim adequado e pronto. Outros 20%, disseram que não são todas as salas adequadas, pois algumas são menores, porém têm o ar condicionado, as cadeiras são melhores para os alunos e, que o fato de o espaço ser menor não atrapalha no aprendizado, já que nem deixam de brincar por isso. Já para outros 20% o ambiente é tranquilo que nada atrapalha. Enquanto, para 25% dos entrevistados o ambiente vem melhorando a cada dia que passa, devido às necessidades que vão surgindo, então sempre terá algo para melhorar.

Logo, isso demonstra que os fatores ligados à satisfação do funcionário em seu ambiente de trabalho parecem descrever as relações do homem com o que ele faz: as suas atribuições na empresa, o sucesso na execução de seu trabalho, a possibilidade de crescimento profissional, a responsabilidade e a capacidade de efetuar sua tarefa (HERZBERG, 1959, p. 94).

Entende-se assim, que o ambiente externo também contribui para satisfação do professor em sala de aula, uma vez que está ligada ao meio que dispõe para executar suas atividades, pois possibilita o seu próprio desenvolvimento.

Portanto, para Herzberg (1959, p. 114) os fatores higiênicos não estimulam a motivação, servem somente para impedir as insatisfações e são causa de desmotivação das pessoas se não forem satisfatórios. Visto que, o efeito de uma higiene aperfeiçoada permanece por pouco tempo, pois as necessidades dos colaboradores, além de periódicas, são muito variadas.

Na verdade, o que leva as pessoas a se sentirem motivadas para o trabalho são os fatores intrínsecos, pois, como afirma Herzberg (1973), o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva são os fatores associados ao

conteúdo do trabalho, já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal. O que significa é que a motivação no exercício da docência, para 70% dos entrevistados está relacionada ao conhecimento que adquirem no dia a dia, é o buscar coisas diferentes para aplicar em sala de aula; e 20% dos participantes estar na frente dos alunos é motivador, assim é preciso motivá-los também. Enquanto, para 10% dos entrevistados a motivação é saber de alguma forma que desenvolveu seu trabalho de forma correta e isso, é percebido quando o aluno vem ao encontro a você na escola ou lhe cumprimenta quando encontra fora da escola.

E ainda, sobre como manterem-se motivados, 30% dos entrevistados declaram que leem bastante e praticam exercícios frequentemente. Outros 30% afirmaram que verem coisas novas, diferentes que isso os motiva também a ser diferente, a estarem sempre em busca por novidades e inovações. Já outros 20% dos participantes costumam alegrar as crianças falando que elas são boas, inteligentes e despertar a curiosidade dos mesmos para aprenderem o conteúdo e como desenvolvê-los. Enquanto, os 20% restantes afirmaram que possuem o costume de olhar o seu próprio desenvolvimento, como começaram na profissão e onde estão atualmente.

Portanto, conforme Bergamini (1997) concorda com a afirmação de Herzberg, ao admitir que o trabalho passa então a ser considerado como o grande responsável pelo estímulo de fatores de satisfação pessoal. Com isso, a oportunidade de desenvolver certos tipos de atividades representa um fator motivacional intrínseco, pois o valor que lhe é atribuído está preso às expectativas internas de cada um.

Pode-se dizer assim, que a satisfação no trabalho será maior quando direcionada pela motivação intrínseca, que levará a um comprometimento efetivo com o trabalho e a empresa, pois faz com que as pessoas abracem inteiramente o que estão fazendo.

5 Considerações Finais

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou identificar quais são os principais fatores motivacionais dos professores dos anos iniciais de uma escola pública da rede municipal de ensino, que foi o seu objetivo geral. Nesse

sentido, pode-se dizer que os principais fatores, são a paixão pela profissão, a possibilidade de poder lecionar para as crianças, incentivando-as ao aprendizado constantemente, como também poder estar sempre se aperfeiçoando para desenvolver-se na sua profissão, e assim, intrinsecamente, cada um vai realizando-se pessoalmente.

Assim, para responder o objetivo geral elaborou-se três objetivos específicos, e o primeiro foi apresentar os principais conceitos de motivação que foi atendido através a elaboração do primeiro capítulo do estudo e do segundo subitem, onde ficou demonstrado o que é a motivação de acordo com o que afirma Chiavenato (2014, p. 45), que os fatores motivacionais, abordam a questão da realização pessoal e reconhecimento profissional, quando excelentes aumentam a satisfação no ambiente de trabalho.

Já o segundo objetivo que é o de identificar o perfil destes profissionais, foi atendido por meio da elaboração do segundo subitem do referencial bibliográfico do estudo, que segundo Nunes (2001, p. 30), considera a formação docente como um processo de autoformação, como uma tendência reflexiva sobre a prática docente. Este processo está associado à indissociabilidade da identidade profissional e pessoal do professor. A primeira questão da pesquisa também apresentou claramente o perfil dos professores que participaram desse estudo.

O último objetivo que é analisar os elementos motivacionais para o trabalho nos anos iniciais e que ficou claro é que o fator motivacional para eles é verem seus alunos aprendendo, evoluindo mesmo diante das dificuldades enfrentadas para desenvolverem sua profissão.

Portanto, o resultado alcançado com o desenvolvimento do presente estudo veio ao encontro das principais características motivacionais, presentes nos profissionais estudados, pois conseguiu-se identificar os fatores de satisfação profissional (higiênicos), bem como os de realização pessoal (intrínsecos).

6 Referências

ALVES, Patrícia I. B. **Satisfação, insatisfação no trabalho dos professores do 1º. Ciclo do ensino básico.** Estudo do Concelho de Caldas da Rainha.

Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta. Lisboa, Portugal, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1991.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Marisa C. Vorraber. **Trabalho docente e profissionalismo: uma análise sobre gênero, classe e profissionalismo no trabalho de professoras e professores de classes populares**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

CUNHA, M. I. **O bom professor e sua prática**. 1999. Campinas: Papyrus.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERREIRA, A. **Fatores De Motivação No Trabalho: O Que Pensam Os Líderes**. Dissertação (Mestre em Administração) – ICHS Curso de mestrado profissional em gestão e estratégia em negócios. Seropédica, RJ: Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro, 2006.

FLEXNER JT. **An American saga: the story of Helen Thomas and Simon FLEXNER**. New York: Fordham University Press; 1981.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1^a. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. São Paulo: EPU, 1973.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2^a ed. New York: John Willey & Sons Inc., 1959.

JESUS, Saul N. **Desmotivação e crise de identidade na profissão docente**. *Katálysis*, Florianópolis, v.7, n. 2, p. 192-202, jul-dez, 2004.

JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional [recurso eletrônico]. – 7. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara,

2012. Disponível em:
http://www.riogrande.rs.gov.br/smed/wpcontent/uploads/2013/04/ldb_7ed.pdf.
Acesso em 14 mar. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, A. A. e GITAHY, C. R. R. **Fatores que Influenciam na Motivação de Professores da Rede Estadual de Ensino, no Exercício do Magistério na Cidade de Maringá – PR**. 2006. Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. 11, 2, p. 97- 112.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Educação. Revista da Faculdade de Educação, Porto Alegre: PUCRS, v. 22, n. 37, p. 7-31, 1999.

MOREIRA, H. A. **A investigação da motivação do professor**: a dimensão esquecida. Educação e Tecnologia, Curitiba, v. 1, p.88-96, 1997.

NUNES, C. M. F. **Saberes docentes e a formação de professores**: um breve panorama da pesquisa brasileira. Revista Educação e Sociedade. Vol. 22, nº 74, p. 27- 42, abril 2001.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de; MARANHÃO, Damaris; ABBUD, Ieda; ZURAWSKI, Maria Paula; FERREIRA, Marisa Vasconcelos; AUGUSTO, Silvana. **O trabalho do professor na educação infantil**: Educação Infantil, Projetos e Práticas Pedagógicas. Ministério da Educação FNDE. São Paulo: ed. Biruta, 2012.

OLIVEIRA, E. B. C. e ALVES, B. P. **Ensino Fundamental**: papel do professor, motivação no contexto escolar. 2005. Disponível em:
www.sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/31/09.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020.

PIMENTA S. G. (org.) **Saberes pedagógicos e atividades docentes**. In: Pimenta, S G. formação de professores: identidade e saberes da docência. 2ª ed. São Paulo. Cortez, 1999.

_____. **Formação de Professores – Saberes da Docência e Identidade do Professor**. Nuances, vol. III, Presidente Prudente, 1997, p. 05 - 14.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14ª ed. São Paulo, 2007.

SILVA, L. R. F. *et al.* A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, 5(3), p. 241-249, set. /dez. 2015.

ZANELLI, C. J.; BORGES, A. E. J.; BASTOS, B. V. A. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE CONFLITOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

Taisa Gabrieli Pereira Pizzoni¹
Adilson Vagner de Oliveira²

Resumo: Os conflitos são praticamente inevitáveis e podem ocorrer em diferentes ambientes da vida social, familiar e organizacional. Desse modo, a pesquisa tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a gestão de conflitos em instituições públicas de ensino, a fim de reconhecer padrões de comportamento organizacional e identificar as ferramentas que são utilizadas pelos gestores na gestão diante dos conflitos. Em termos metodológicos, a pesquisa é caracterizada pela natureza qualitativa, realizada por meio de questionário online com 20 gestores de instituições de ensino. Os resultados apontam que a comunicação tem sido a principal fonte de conflitos existentes nas instituições públicas, gerando conflitos de relacionamentos que não tem sido mediado pelos gestores por ausência de conhecimento técnico para lidar com as relações interpessoais, além da sobrecarga de tarefas em consequência da falta de servidores que acarretam desmotivação e adoecimento institucional.

Palavras-chave: Conflitos. Instituição Pública. Gestão.

Abstract: Conflicts are practically inevitable and may occur in different environments of social, family and organizational life. Thus, the research aims to investigate the factors that influence conflict management in public educational institutions, in order to recognize patterns of organizational behavior and identify the tools that are used by managers in the management of conflicts. In methodological terms, the research is characterized by its qualitative nature, carried out through an online questionnaire with 20 managers of educational institutions. The results show that communication has been the main source of conflicts existing in public institutions, generating relationship conflicts that have not been mediated by managers due to the lack of technical knowledge to deal with interpersonal relationships, in addition to the overload of tasks as a result of the lack of servers that cause demotivation and institutional illness.

Keywords: Conflicts. Public Institution. Management.

¹Graduada em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: taisapizzoni@outlook.com

² Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra - Doutor em Ciência Política pela UFPE. E-mail: adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

1. Introdução

Os conflitos são um fenômeno cotidiano em cada organização, são impossíveis de se evitar, mas é possível administrá-los de forma a reconhecer os sintomas dos conflitos a tempo, sendo necessário monitorar continuamente a organização os sinais que apontam para a sua existência. Caso não seja identificado em tempo hábil, este pode levar a situações que fogem do controle de um gestor.

Segundo Revista Exame (2019), em estudo realizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – São Paulo (ABRH-SP) em 2017 apontou que mais de 70% dos conflitos ocorrem em organizações públicas e privadas. Com isso, entende-se que seja crescente preocupação dos gestores das organizações e principalmente de instituições públicas em estar aptos na identificação e possuir facilidade de mediar conflitos que estejam presentes frequentemente no ambiente organizacional. Torna-se relevante identificar fatores que influenciam na gestão dos conflitos, com foco em instituições públicas de ensino e quais são as ferramentas que os gestores têm utilizado para amenizar o atrito entre os servidores.

Deste modo, percebe-se que o conflito esteja presente nas instituições públicas e tem gerado insatisfação e desmotivação na equipe e precisa ser solucionado por profissionais qualificados de forma eficaz para não impactar nos resultados e bem estar dos servidores. Sendo assim, o trabalho contribui com os gestores de instituições públicas que procuram ferramentas e formas de amenizar os conflitos presentes no ambiente profissional.

2. Gestão de Conflito: um panorama teórico

A gestão de conflitos tornou-se destaque em organizações, visto que gestores buscam conhecimento para identificar e administrar conflitos recorrentes entre os colaboradores e proporcionar melhor desempenho nos resultados.

Schiefer, Teixeira e Monteiro (2006) definem gestão de conflitos como uma conciliação entre indivíduos que possuem opiniões divergentes. Sendo necessário o conhecimento da parte do gestor para identificar os conflitos ocorrentes na organização e intervir com ferramentas adequadas para evitar problemas maiores.

O que é necessário para as organizações contemporâneas é a gestão de conflitos, não a resolução de conflitos. A gestão de conflitos não implica necessariamente evitar, reduzir ou encerrar o conflito. Envolve o desenho de estratégias eficazes para minimizar as disfunções do conflito e aumentar as funções construtivas do conflito, a fim de aumentar o aprendizado e a eficácia de uma organização (RAHIM, 2001).

Segundo Turkalj *et al.* (2008), o conflito é um componente organizacional inevitável, mas necessário para revelar a profundidade do conhecimento e seus prós e contras. Para o melhor desempenho organizacional, o eficiente mecanismo é necessário para determinar e minimizar as causas da intervenção em conflito entre colegas, trabalhadores e a equipe de gestão, grupos, indivíduos; vários departamentos podem ser unidade ou seção.

Adomi e Anie (2006) afirmam que o conflito é um fato íntimo de qualquer tipo de organização, desde que as pessoas competem pelos melhores empregos, recursos, poder, dignidade social e segurança, etc. Hoje em dia, lidar com conflitos tornou-se um grande desafio para a gestão. Então, entende-se, que o conflito tratado ou gerenciado exatamente aumentará o desempenho e produtividade da organização e que a má gestão de conflitos terá um efeito negativo fenômeno. Por isso a importância da identificação dos conflitos para compreender onde está sendo afetado e quais as consequências estão trazendo para a instituição.

2.1 Conflitos

Atualmente, as organizações são desafiadas a criar alternativas e ferramentas para sobreviver no mundo competitivo, uma das alternativas é proporcionar a qualificação e motivação dos profissionais para contribuir com o sucesso da empresa. Essas organizações são compostas por várias

singularidades, tipos de personalidades, oposições de pensamentos, raça, gênero, interesses e valores, dentre outros fatores que podem gerar conflitos.

Os conflitos podem ser definidos em: a) os de relacionamento, b) os de tarefas e c) os de processo. Os conflitos de relacionamento são ligados às pessoas que fazem parte da organização e como elas se relacionam diante de suas diferenças. Esses conflitos podem trazer alguns prejuízos para a organização, pois pode interferir no foco dos colaboradores diante de seus objetivos profissionais, ao despojar de tempo e energia com os conflitos gerados pelas relações interpessoais. Os conflitos de tarefas estão relacionados ao conteúdo e metas da organização e os conflitos de processo estão relacionado com a execução do trabalho (ALMERI, BARBOSA e NASCIMENTO, 2014).

Segundo Chiavenato (2008), os desacordos organizacionais são classificados em conflito percebido, conflito experiência e conflito manifestado. Nessa perspectiva, o conflito percebido ou conflito latente ocorre quando os indivíduos de ambas partes compreendem que existe um conflito por terem objetivos diferentes. O conflito experiência é quando não é exteriorizado, fica oculto, gerando sentimentos como raiva, medo, hostilidade. Por fim, no manifestado, o conflito é exposto através de comportamentos ativos ou passivos.

Segundo Rahim (2001), para uma estratégia de gerenciamento de conflitos eficaz, ela deve atender aos seguintes critérios: (1) Aprendizagem Organizacional e eficácia, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o aprendizado organizacional e a eficácia a longo prazo. Para atingir esse objetivo, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para aprimorar o pensamento crítico e inovador, a fim de aprender a arte de resolver os problemas certos; (2) Necessidades das partes interessadas, as estratégias de gerenciamento de conflitos devem ser projetadas para satisfazer as necessidades e expectativas dos grupos estratégicos (partes interessadas) e alcançar um equilíbrio entre elas; (3) Ética, o líder deve se comportar de forma ética e, para fazê-lo, deve estar aberto a novas informações e estar disposto a mudar de ideia. Da mesma forma, subordinados e outras partes interessadas têm o dever ético de se manifestar contra as decisões dos supervisores quando as consequências dessas decisões provavelmente forem graves.

Entre várias definições e tipos de conflitos, compreende-se que os conflitos organizacionais podem acarretar, tanto consequências positivas quanto negativas para a organização.

Para Chiavenato (2004), os efeitos são positivos quando estimulam os colaboradores a procurar meios para solucionar os conflitos e criar novas alternativas de desempenharem suas atividades. Outro ponto é a coesão intragrupal, onde se propõe mais foco em resolver os problemas atuais para evitar problemas futuros. Os efeitos negativos geram mal estar e queda na produtividade dos colaboradores, na tentativa de amenizar conflitos enquanto poderia dedicar ao trabalho que desempenha.

Desse modo, entende-se que as estratégias de gerenciamento de conflitos eficazes podem auxiliar os gestores na resolução de conflitos na organização. Ao compreender os efeitos positivos e negativos, fica evidente que o conflito altera o funcionamento e a produtividade dos colaboradores. Assim, cabe ao gestor intensificar os conflitos que geram ideias inovadoras e que desenvolvem mais o seu colaborador e amenizar os conflitos que reduzam a produtividade e geram desconforto.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional está relacionada com a alma e a identidade da empresa, pode ser considerada a base de suas práticas, associando-se aos valores e comportamentos, consiste em regras, crenças e as políticas que norteiam a organização.

É representada pelas normas informais que orientam os integrantes, não é algo que possa ser palpável e tem uma grande importância no alicerce empresarial por estar atrelado à missão, visão e valores, sendo imprescindível que os colaboradores estejam alinhados a esses aspectos, para que sejam alcançados os objetivos e resultados esperados de ambos os lados. Se a empresa possui cultura organizacional, significa que está evidenciada a sua atuação no cotidiano através de suas ações e é a partir dela que os colaboradores se direcionarão para realização de suas atividades (CHIAVENATO, 2014).

Existem algumas características que compõem a cultura organizacional, tais como: o nível em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos; ser atentos aos detalhes; orientação para resultados onde há um foco sobre as técnicas para que os colaboradores o alcancem; orientação para as pessoas e equipes; agressividade no sentido de serem competitivos ao invés de se acomodarem e a estabilidade.

Pode-se citar também as regularidades nos comportamentos observados; normas e padrões; valores dominantes da organização; filosofia em relação às crenças; regras de comportamento e clima organizacional (MENDES 2010; CHIAVENATO, 2014).

Portanto, para o colaborador ser inserido na empresa, é necessário que conheça a cultura organizacional, pois é um dos principais pilares e proporcionará que o mesmo esteja em sintonia com os objetivos da organização. Pois muitas vezes a socialização organizacional exigirá uma desconstrução dos valores e comportamentos que o colaborador aprendeu em outras organizações. Ao conhecer sobre a cultura do ambiente que está inserido, os colaboradores poderão amenizar os conflitos pois já conhecem os princípios e valores da organização.

2.3 Clima Organizacional

Como exposto anteriormente, a cultura organizacional se reflete no clima da empresa, conseqüentemente nos conflitos existentes. Sendo assim, torna-se relevante abordar sobre o clima organizacional, para entender de forma mais completa sobre as particularidades das organizações e a percepção de seus colaboradores.

Segundo Hernandez e Melo (2003), o clima pode ser compreendido como fator que influencia nos objetivos, necessidades organizacionais e pessoais. Pode ser visto como a percepção e representação dos colaboradores diante dos processos e estruturas que ocorrem na empresa que está inserido.

Quando o gestor e colaboradores possui conhecimento sobre o clima organizacional é possível compreender a forma que está o estado da organização e ajustar as necessidades para a execução das metas de trabalho.

Silva (1994) destaca que o clima pode refletir na comunicação, tomada de decisões, conflitos, motivação, visto que se dispor atenção ao administrar as consequências que o clima gera para a organização, será possível adquirir resultados satisfatórios.

Com isso, entende-se a importância de o gestor estar empenhado a ouvir seus colaboradores as ideias, sugestões, críticas e demandas, tornando assim o clima organizacional harmônico e trabalhadores satisfeitos. Os indicadores de conflitos são importantes para identificar como a empresa lida com os problemas e revelar se a empresa e o colaborador estão com os mesmos objetivos.

2.4 Comunicação Organizacional

A comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, para que haja um funcionamento integrado e consistente nos processos. Garantir a existência dessa comunicação trará interação e os objetivos comuns serão alcançados. Quando não há a comunicação organizacional eficiente, as pessoas se isolam e por vezes, não compartilham do mesmo objetivo empresarial.

Com a comunicação eficaz no ambiente organizacional é possível distribuir e receber informações necessárias para o bom funcionamento, que apesar de todo o avanço tecnológico, a comunicação entre as pessoas ainda tem sido um desafio, quando essa comunicação é insuficiente, pode gerar conflitos internos e externos, pois diante da falta de comunicação, os indivíduos não compreendem o que é positivo ou negativo para o outro, podendo trazer um desconforto e divergências de atitudes e opiniões.

Segundo Chiavenato (2014), a comunicação possui quatro funções: (1) Controle, onde há uma comunicação no controle do comportamento do colaborador, quando segue norma e procedimento ou quando precisa comunicar o superior ao ter algum problema organizacional, assim, está fazendo com que haja uma função de controle. A comunicação verifica se as normas estão ocorrendo. (2) Motivação, que a comunicação promove ao estabelecer metas e objetivo para os indivíduos, como a pessoa deve avaliar o seu desempenho e conduzir sobre os resultados alcançados. (3) Expressão emocional, que é

exposta através da comunicação, onde serão expressados os sentimentos e satisfações. (4) Informação, onde é necessário o compartilhamento de informações para tomadas de decisões. Entende-se que essa informação são pensamentos, ideias e dados que a pessoa quer compartilhar com outra.

Essas funções são importantes para o bom desenvolvimento da organização, visando o controle ao definir metas, com isso, estímulo para alcançar os objetivos, fornecendo meios para expressar seus sentimentos e principalmente partilhar as informações para os indivíduos envolvidos.

Existem dois tipos de comunicação interpessoal: verbal e não verbal. A comunicação verbal utilizando palavras faladas e escritas e a não verbal detém de gestos, tons vocais, expressões faciais e corporais. Essas comunicações permitem que a missão, visão e valores da empresa sejam compreendidos e seguidos pelo colaborador (CHIAVENATO, 2014).

Relacionam-se diretamente ao comportamento e como as pessoas se interagem, sendo assim, a comunicação pode moldar e influenciar os comportamentos dos colaboradores no ambiente organizacional. Quando a organização se preocupa com sua comunicação, conseqüentemente, influencia em como o colaborador irá encarar os conflitos.

3. Metodologia

Com objetivo de investigar as práticas dos gestores do setor público para gestão de conflitos no ambiente organizacional, este trabalho baseia-se na abordagem qualitativa, a fim de acessar percepções e práticas dos participantes que exercem algum cargo de gestão em instituições públicas de ensino.

Creswell (2007) defende que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, onde serão necessários uma interpretação e desenvolvimento da descrição do estudo. Baseando-se em dados de texto e imagem, a pesquisa qualitativa possui um ambiente natural entre o pesquisador e a fonte de dados, proporcionando uma interação entre as duas partes e dando mais credibilidade para a pesquisa.

Para obter dados qualitativos sobre formas utilizadas pelos gestores, do setor público, para amenizar os conflitos que ocorrem no ambiente

organizacional, foi aplicado um questionário *on-line*, composto por 15 perguntas abertas para gestores de instituições públicas de ensino.

O questionário facilita a coleta de dados com os gestores do setor público, onde é possível identificar diversas opiniões dos participantes com rapidez na obtenção de informações, além de ser confidencial, deixando o respondente mais à vontade para falar sobre o ambiente que está inserido no dia-a-dia institucional, o que pessoalmente esses gestores poderiam ocultar muitas informações que não se sentiriam confortáveis de compartilhar.

Sendo assim, foram enviados questionários para 105 gestores, sendo eles, coordenadores de curso, diretores, coordenadores administrativos, reitores e pró-reitores de instituições públicas de ensino do estado de Mato Grosso, entre o período de fevereiro e março de 2020. Após o envio da pesquisa, foram recebidas 20 respostas de gestores atuantes nas instituições.

Os dados foram fornecidos pelo sistema do *Google Forms* através de uma tabela de Excel com todas as informações da coleta de dados, como por exemplo, data, hora, pergunta e resposta de cada gestor. Porém foi necessário fazer uma análise de conteúdo, no primeiro momento ocorreu o que Bardin (2011) chama de *organização*, onde o material passou por um segundo processo de tabulação a fim de deixar mais compreensivos os dados da pesquisa, sendo desenvolvida uma tabela para cada questão para respectivas respostas, dando ênfase nos dados mais relevantes do estudo.

No segundo momento foi realizada a *codificação* dos dados, em que foram analisadas todas as respostas em que citavam as ferramentas de gestão, consequências e causas de conflitos, com isso torna-se mais restrito o conteúdo e mais objetivo.

Na terceira e última etapa ocorreu a *categorização*, foi categorizado todas essas respostas e separadas por tópicos, as que falavam sobre causas dos conflitos, as vantagens e as desvantagens dele na organização, quais tipos mais recorrentes e assim sucessivamente. Com essa etapa, a leitura dos dados se torna mais clara, facilitando a interpretação para elaboração dos resultados da pesquisa.

4. Resultados e discussão

A coleta de dados, por meio dos formulários, permitiu a captação de diferentes perspectivas profissionais sobre o conflito nas organizações, apontando possíveis causas e práticas comuns na resolução ou gestão das experiências institucionais de conflito.

A primeira questão, direcionada aos gestores, investiga as características dos conflitos mais recorrentes que os gestores conseguem perceber na instituição na qual atuam. Assim, foi possível a sintetização dos seguintes itens:

Quadro 1. Síntese dos conflitos organizacionais mais frequentes

Natureza dos Conflitos (Tarefa, Relacionamento, Processo)	Tipos de Conflitos
Relacionamento	Comunicação ineficiente
Tarefa	Má distribuição de trabalho
Processo	Sobrecarga por falta de servidores
Relacionamento	Opiniões divergentes
Relacionamento	Conflitos interpessoais

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em análise sobre quais eram as fontes geradoras de conflitos na instituição, evidenciam-se importantes pontos destacados pelos gestores:

1. Sobrecarga de serviço para os servidores;
2. Falta de especialização dos servidores;
3. Incompatibilidade de formação com o cargo assumido;
4. Falta de informação e diálogo;
5. Dificuldade de aceitação de opiniões distintas;
6. Insuficiência na formação continuada.

Nessa perspectiva, vale ressaltar que estas várias fontes geradoras apontam determinadas consequências, como mau atendimento ao público, adoecimento dos servidores correlacionado à instabilidade no clima

organizacional, redução da produtividade e desmotivação. Contudo, surgem naturalmente ferramentas que possam, de certa forma, amenizar os conflitos entre os servidores, por meio do “envolvimento da comunidade nas tomadas de decisões, transparência nas ações e comunicação” (ENTREVISTA 13, 23/03/2020). Além da utilização de diálogo para esclarecer os limites, reuniões de planejamento estratégicos e reestruturação das atividades, possibilitando uma interação constante entre os servidores ao se tratar dos processos e relacionamentos da instituição.

Todo conflito possui um fato gerador e conseqüentemente um responsável por eles, os gestores relataram quais são os fatos recorrentes na instituição que atuam e os supostos responsabilizados.

Quadro 2. Fato gerador x responsável

Fato Gerador	Responsável (Suposto)
Falta de Planejamento	Servidores e setores envolvidos
Conflitos de gestão com liderados	Gestores
Falha no processo de execução	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o quadro 2, percebe-se que os conflitos são relacionados tanto às tarefas quanto aos relacionamentos, pelo fato de ter diferença de perfil de gestor, sendo alguns dinâmicos voltados a um grande rendimento de trabalho, e outros menos reativos, pelo fato de não produzirem um rendimento satisfatório, sendo por boa parte do tempo estimulados para tal desempenho esperado.

Diante de uma falta de planejamento, é visto pelos gestores que isso é responsabilidade dos servidores e os setores envolvidos, quando se trata de conflitos de gestão com liderados e falha no processo de execução acarretam a responsabilidade a eles mesmo. Na entrevista, o gestor enfatiza que a responsabilidade do conflito é atribuída a:

a ambos, um conflito no meio organizacional não se constitui individualmente, alguém precisa ter acesso à informação ou situação e responder a ela, essa resposta pode ou não gerar conflito, a depender do uso ou não de inteligência emocional, empatia e compreensão, o mesmo na continuidade da conversa ou ação (ENTREVISTA 21, 25/03/2020).

Compreende-se a importância da empatia ao se retratar ao conflito, procurar entender as partes envolvidas e agir com neutralidade diante dos fatos ocorridos para conseguir identificar o fato gerador e o responsável, com capacidade de amenizar as consequências que serão geradas.

Para Rosenberg (2006), a empatia significa compreender a vivência do outro de forma respeitosa, sabe escutá-lo na totalidade, sem julgamentos, oportunizando o outro a se expressar. O gestor deve ser capaz de ouvir plenamente o servidor, permitindo que ele expresse os seus motivos, dificuldades e anseios, sem se sentir pressionado. Com a postura empática, o gestor poderá criar estratégias para auxiliar o servidor em suas dificuldades e criar um ambiente institucional agradável e direcionado para o foco da instituição para atingir o objetivo geral, respeitando a particularidade de cada servidor.

Em relação à estrutura administrativa, os gestores respondentes citaram determinadas situações que podem gerar um certo desconforto ou também motivar alguns tipos de conflitos, como por exemplo, foi destacado por alguns gestores sobre agir de maneira autoritária, uso elevado da voz quando solicita algumas tarefas, falta de diálogo nas ações a serem realizadas, como cita um dos entrevistados:

Quando o chefe imediato usa de uma comunicação agressiva e busca se apresentar com tom de ameaça, soberba. Ou quando não consegue deixar claro o porquê de suas decisões, assim como não dar oportunidade de participação nas decisões (ENTREVISTA 21, 25/03/2020).

Davel e Machado (2001) abordam como um ponto central de uma relação entre líderes e liderados, que se dá pelo: poder, emoção e cognição. Através disso, dá-se um certo equilíbrio entre esses fatores pelo fato de haver desenvolvimento ordenado entre os anseios e princípios dos envolvidos, conseqüentemente gera-se um processo de identificação. De fato, o processo não é norteado pela autoridade e/ou compulsoriedade, mas pela negociação dos

limites entre os desejos individuais e com as metas organizacionais, que geram concordância e reconhecem a atuação do líder.

Uma alternativa que pode ser utilizada na gestão de conflitos nas instituições é a gestão participativa, onde o servidor poderá expor suas ideias e participar dos processos estratégicos e até mesmo na tomada de decisão da instituição, com isso, se sentirá mais valorizado e será de comunhão de todos os envolvidos a busca pelos objetivos e metas da instituição.

Ao questionar sobre o clima organizacional, os gestores destacam que o clima torna algo benéfico ou pode trazer pontos negativos, pelo fato de que tudo dependerá das habilidades do gestor, suas competências, seus pensamentos parciais ou não parciais, se a comunicação é assertiva ou outras situações que corroborem com a evidenciação ou não de conflitos. Os respondentes enfatizam que a comunicação entre a equipe (líderes/liderados) pode ser um aliado tanto para solucionar os problemas quanto a falta de diálogo ou o uso indevido dele podem evidenciar um certo tipo de desconforto.

Entende-se a comunicação como peça fundamental da organização, sendo por ela transmitido as informações e instruções para o desenvolvimento das tarefas. Cabe ao gestor/líder conduzir a comunicação de forma adequada para não prejudicar a organização, transmitindo informações úteis com objetivo de obter decisões assertivas (DAVIS e NEWSTROM, 1996). Os gestores se posicionam nos conflitos como mediadores, ao trazer clareza, sendo imparciais, promovendo um embasamento para tomada de decisões, para evitar determinados conflitos e desentendimentos na instituição.

Na visão sistêmica dos gestores, situações como: falta de empatia, de comprometimento e profissionalismo, contribuem para um conflito entre os servidores onde prejudica diretamente o ambiente de trabalho. Quando se trata de conflitos interpessoais que não causem de forma direta prejuízos para a empresa, os gestores apontaram que tentam interferir como mediadores, com intuito de amenizar a situação e apresentar meios que mostram caminhos para tal ação. Para Costa e Martins (2011), o relacionamento interpessoal é considerado potencial estressor, pois envolve diversas variáveis individuais e grupais, inviabilizando apaziguar e deixar todas as partes envolvidas contentes.

E diante desses conflitos, o papel do gestor tem sido um desafio conforme este apontamento:

Desenvolver o trabalho envolvendo todos do setor, pois dentro do setor existem caixinhas de trabalho onde não tomamos conhecimento de todos os trabalhos que cada caixinha desenvolve (ENTREVISTA 09, 20/03/2020).

Portanto, alguns liderados têm dificuldade de absorver o que cada gestor tem para orientar. Quando questionados em relação à uma autoavaliação sobre denominarem-se como um líder focado nas tarefas ou nos relacionamentos, foi observado que ao lidar com o relacionamento, torna-se mais fácil ter resultados em tarefas executadas. Com as relações interpessoais satisfatórias, as tarefas são realizadas de forma mais eficaz pelos servidores, porém, os gestores institucionais sentem dificuldade ao lidar com os relacionamentos e conseqüentemente gerir os conflitos de tarefas e processos se torna mais difícil.

E por fim, ao serem questionados se pode haver maior ocorrência de conflitos nas instituições públicas comparado com o setor privado, as opiniões se dividem, alguns gestores enfatizam que ocorre mais conflitos no setor público:

Em todos ambientes ocorrem. Mas nas instituições públicas são mais evidentes porque os servidores, devido à estabilidade, expõem sua insatisfação perante ao chefe. Mas alguns esquecem de seus deveres (ENTREVISTA 05, 18/03/2020).

Já outros acreditam que não há diferença na ocorrência de conflitos da instituição pública para a privada.

Acredito que não. Os conflitos são mais visíveis, mas o setor privado tem conflitos com a mesma intensidade do setor público. Essa visibilidade dos conflitos no setor público se dá, acredito, pela liberdade em ser, fazer é responder pelos atos e opiniões. No setor privado quem se posiciona, muitas vezes, é chamado a passar no RH imediatamente. (ENTREVISTA 12, 26/04/2020).

Entende-se que os conflitos estarão presentes em qualquer ambiente que houver pessoas com pensamentos e atitudes distintas, na instituição pública por existir certa estabilidade, onde os subordinados podem agir de forma que não agradam seus superiores e no setor privado por muitas vezes não haver a oportunidade de expor as opiniões e ter atitudes que os superiores não aprovam, correndo o risco de perder o emprego.

4. Considerações finais

Com a pesquisa realizada, pode-se concluir que a comunicação tem sido falha nas instituições públicas, gerando conflitos de relacionamento e principalmente de tarefas, visto que muitas vezes as funções não são executadas conforme esperado ou são realizadas de forma incorreta. Mesmo os gestores apontando o diálogo como ferramenta fundamental para gestão dos conflitos, isso não tem sido aplicado ou está sendo pouco aplicado nessas instituições, visto que é possível detectar a comunicação como a principal fonte geradora de conflitos institucionais.

Nas instituições públicas, podemos observar que os gestores preferem lidar com questões relacionadas às tarefas, isso significa que há uma necessidade de treinamento nas áreas de relações interpessoais, talvez por insegurança ou um *gap* cognitivo os gestores não se sentem suficientemente preparados para intermediar conflitos de relacionamento, buscando apenas focar nos processos que estão sendo realizados. É pertinente ressaltar que a sobrecarga dos setores, descontentamento e desmotivação, está afetando o processo de trabalho, gerando acúmulo de tarefas e conflitos de relacionamento entre os mesmos.

Entretanto, torna-se necessário melhor capacitação profissional, técnica e comportamental dos servidores, destacando-se a do gestor para estar capacitado para identificar os conflitos pertinentes à instituição e conseqüentemente ter domínio ao mediá-los. Visto que se não identificados corretamente e em tempo esses conflitos podem transformar em problemas maiores futuramente e se forem geridos de forma correta proporciona um ambiente com menor número de servidores adoecidos, desmotivados e com baixa produtividade.

5. Referências

ADOMI, Esharenana E., ANIE, Sylvester. Conflict management in Nigerian university libraries. **Library Management**. Vol. 27 n^o 8, pp. 520-530, 2006.

ALMERI, Tatiana M; BARBOSA, Eliel G.; NASCIMENTO, Alessandra. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. **Revista de Administração da Fatea**, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

COSTA Daniele Tizo. MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder médico. **Revista da escola de enfermagem**, USP 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol. 1, 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVEL, Eduardo. MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**. 2001.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. Vol. 2. São Paulo: Cengage Learning, 1996.

EXAME, Revista. A importância da gestão de conflitos nas organizações. 30 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/a-importancia-da-gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 24 de outubro de 2019.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho. MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v.3 n.1. Florianópolis jun. 2003

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. 3. ed. Estados Unidos: Quorum Books, 2001.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHIEFER, U.; TEIXEIRA, P. J.; MONTEIRO, S. **MAPA** - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participantes. Estoril: Princípiã, 2006.

SILVA, M. **Intervención sobre el clima organizacional**. Em: PEIRÓ, J. M. Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: PPU, 1994.

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER NO FUTURO

Tamiris Vieira Batista¹
Breno Dutra Serafim Soares²

Resumo: Este artigo tem como objetivo determinar quais as características e habilidades fundamentais exigidas de um líder no futuro. Para responder tal pergunta, é preciso determinar quais os estilos possíveis de liderança para melhor lidar com os colaboradores; como esses estilos evoluíram e; quais as causas dessa evolução. Em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza pela natureza qualitativa e divide-se em dois momentos: 1º) pesquisa bibliográfica sobre evolução do conceito de liderança e; 2º) aplicação de questionário estruturado com líderes de diferentes ramos de atividades empresariais, nos meses de junho e julho de 2020, na cidade de Tangará da Serra/MT. Portanto, através do questionário aplicado mostrou-se que todos os líderes estão atentos ao que acontece no mundo dos negócios, independente do seu ramo de atuação. Ficando claro que todos os líderes entrevistados estão conectados às inovações que aparecem na internet e estão buscando se renovarem a partir dessas informações, para melhor administrarem suas empresas.

Palavras-chave: Liderança. Características. Futuro.

Abstract: This article aims to determine what the fundamental characteristics and skills are required of a leader in the future. To answer such a question, it is necessary to determine what are the possible leadership styles to better deal with employees; how these styles evolved and; what are the causes of this evolution. In methodological terms, the research is characterized by its qualitative nature and is divided into two moments: 1st) bibliographic research on the evolution of the concept of leadership and; 2nd) application of a structured questionnaire with leaders from different branches of business activities, in the months of June and July 2020, in the city of Tangará da Serra / MT. Therefore, through the questionnaire applied, it was shown that all leaders are attentive to what happens in the business world, regardless of their field of activity. It is clear that all the leaders interviewed are connected to the innovations that appear on the internet and are looking to renew themselves with this information, in order to better manage their companies.

Keywords: Leadership. Characteristics. Future.

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: tamiris_vb@outlook.com

² Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: breno.soares@ifmt.tga.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral apresentar quais as características e habilidades fundamentais exigidas de um líder no futuro próximo. A pergunta que orientou foi: quais os estilos e as técnicas que, uma vez aplicados, permitem lidar melhor com os colaboradores e obter os melhores resultados nos tempos que virão? Para que se pudesse responder a esta pergunta, estabeleceu-se como passo fundamental na pesquisa:

1º) Apresentação de um esboço histórico do conceito de liderança, a partir de uma pesquisa bibliográfica voltada para autores da área, bem como para pensadores da sociologia que se dedicaram à evolução da gerência de empresas, como Bauman (2013), Chiavenato (1999), Maximiano (2000) e Vargas (2019), entres outros.

2º) Realização de uma pesquisa de campo, a partir da aplicação de questionário estruturado com dez (10) participantes, líderes de empresas do setor terciário, situadas na cidade de Tangará da Serra/MT.

A escolha do tema teve como fundamento a busca por uma liderança capaz de obter os melhores resultados para a empresa. Mais precisamente, o que caracteriza um líder capaz de lidar com as transformações rápidas pelas quais passam a sociedade? Em outras palavras, quais as características de um líder para o futuro? Será aquele líder que consegue ser despojado, inovador e aberto a ideias e opiniões dos seus colaboradores, melhorando assim o convívio e possibilitando que as metas sejam mais facilmente obtidas? Ou será aquele líder que trabalha de forma a chefiar os colaboradores, atribuindo tarefas e prazos para realizá-las, ao mesmo passo em que mantém um forte senso de hierarquia?

Assim, para que pudesse responder a esta pergunta, partiu-se da consideração que o conceito de liderança passa por um processo evolutivo, não se mantém o mesmo devido à evolução das técnicas de produção e

comunicação, que impõem inovações nas relações interpessoais no contexto da empresa.

Desta forma, é importante que um líder esteja à frente de seu tempo, que perceba os influxos das inovações tecnológicas e trabalhe com a disrupção provocada pelas mesmas, de modo que se torne um líder apto a liderar no futuro próximo. Diante da globalização e acesso rápido a informações decorrentes da utilização das tecnologias de comunicação e informação (TICs), administrar uma empresa tornou-se uma tarefa árdua, que exige cada vez mais de seus líderes e liderados. Nesse sentido, buscou-se identificar quais são os estilos de liderança para o futuro.

O corrente estudo se justificou na medida em que uma orientação mais sólida a respeito dos rumos que o conceito de liderança possa vir a tomar no futuro próximo permitirá aos líderes de hoje anteciparem movimentos que pretendem implementar em sua liderança, seja adotando novas técnicas ou abandonando outras que possam tornar-se ultrapassadas nos dias vindouros. Uma coisa é certa, as empresas do futuro possuirão colaboradores da nova geração, que adentrarão as organizações com conhecimento das mais inovadoras técnicas de comunicação. Por esta razão, exercer a liderança com autoridade e carisma não será fácil; os líderes do futuro terão que aprimorar seus conhecimentos e capacidades para exercer a liderança de forma a obter o sucesso das organizações.

Portanto, este artigo partiu da premissa de que as técnicas de liderança sofrem atualizações pontuais, que decorrem do advento de novas técnicas de produção e comunicação. Por sua vez, essas atualizações requerem dos líderes uma reformulação na forma de atuar perante os liderados. De tal forma, é preciso elencar que reformulações do conceito de liderança sofreu ao longo do séc. XX, principalmente no final do século passado e início deste, como tentativa de atender à estabilidade dinâmica que caracteriza as sociedades modernas.

2. A CONTRIBUIÇÃO DA SOCIOLOGIA DA GERÊNCIA

Observa-se que o futuro conta com colaboradores que já adentram as organizações com uma mentalidade dinâmica, conhecendo as técnicas de comunicação mais inovadoras. Devido a esse fato é preciso que os líderes do futuro aprimorem seus conhecimentos e capacidades para exercer a liderança com autoridade e carisma, tendo por objetivo o sucesso das organizações.

Partindo dessas considerações, é preciso que façamos um esboço da evolução que o conceito de gerência empresarial vem passando nas últimas décadas. Com esse conhecimento adquirido poderemos nos orientar na formulação de uma hipótese sobre qual o tipo de liderança mais apto a obter melhores resultados no futuro.

Neste sentido, é preciso observar que o estudo da gerência de empresas aponta como uma das características fundamentais dos líderes a capacidade de “terceirizar” as tarefas, para que possam se ver livres para buscar novas ideias com o objetivo de tornar a empresa mais dinâmica. Zygmunt Bauman (2013) chegou a denominar essa transformação da gerência de “Revolução Gerencial Parte 2”.

De acordo, com este pensador:

Durante essa segunda revolução, os gerentes baniram a busca da rotina e convidaram as forças da espontaneidade a ocupar as agora vazias salas dos supervisores. Estas se recusaram a exercer a gerência, e, em vez disso, exigiram os residentes, sob ameaça de despejo, o direito de autogerenciamento. O direito de ampliar seu contrato de arrendamento residencial foi submetido a uma competição recorrente; após cada round, o mais espirituoso e aquele com melhor desempenho ganhavam o próximo termo de arrendamento, embora isso não fosse garantia (nem mesmo aumentasse a probabilidade) de que emergissem ilesos do próximo teste. [...] Favorecendo a subjetividade, a jocosidade e a performance, as organizações da era da “economia da experiência” precisavam e desejavam proibir (e de fato proibiram) o planejamento de longo prazo e a acumulação de méritos. Isso pode manter os residentes sempre ocupados e em movimento – na busca frenética de novas evidências de que continuam bem-vindos (BAUMAN e LYON, 2013, p. 70-72).

A capacidade de gerenciamento sofreu um processo de pulverização, no qual os próprios gerenciados precisam assimilar as qualidades do líder e agir, de certa forma, como uma parte de uma célula cujo objetivo é

produzir resultados. Trata-se da “economia da experiência”, na qual é preciso privilegiar a experiência ou a dinamicidade proporcionada pelo trabalho diário em equipe. Os resultados tornam-se parte de um processo de exigência que se caracteriza pela imposição de novas metas a partir do momento em que as metas anteriores foram atingidas.

A expressão “você é tão bom quanto seu último sucesso” caracteriza fundamentalmente o trabalho dos colaboradores no contexto da empresa contemporânea (cf. BAUMAN e LYON, 2013, p. 72). É imprescindível não parar no tempo; é preciso estar sempre disposto a ser mais. Para tanto o modelo de atuação do colaborador sofre uma mudança drástica: não tanto cumprir tarefas estabelecidas de antemão de acordo com um cronograma de resultados, mas ser capaz de iniciativa para levar adiante as ideias inovadoras dos líderes. Como característica fundamental para os liderados tem-se a capacidade de saber tornar factíveis as ideias inovadoras dos líderes e ter a autonomia suficiente para determinar quanto da ideia é factível.

Tal concepção de gerenciamento das empresas está em consonância com a característica mais marcante da modernidade tardia: a estabilidade dinâmica. O sociólogo Hartmut Rosa (2019), em sua obra *Aceleração: a transformação das estruturas temporais na Modernidade*, traz a concepção de que a sociedade moderna se diferencia das comunidades tradicionais pela possibilidade de se estabilizar somente através do crescimento. Ao contrário das sociedades tradicionais que são pautadas pelo equilíbrio homeostático, as sociedades modernas precisam produzir sempre mais para se manterem afluentes. Tal característica torna-se patente ao observar-se a imperatividade de lucro, seja nos empreendimentos privados, seja na atividade estatal. Até mesmo o indivíduo, na esfera mais íntima, precisa estar a par das possibilidades de crescimento de sua renda, caso não queira ter a mesma totalmente solapada pela inflação.

Nas palavras do autor:

[...] De significado decisivo é o fato de que a lógica interna da dinamização – diferentemente do que sugere a metáfora de um projeto de Modernidade – tornou-se, entretanto, uma compulsão estrutural. Sociedades modernas são distinguíveis pelo fato de só poderem estabilizar e reproduzir seus domínios e sua estrutura dinamicamente;

elas ganham estabilidade, por assim dizer, no e pelo movimento. Portanto, gostaria de propor, aqui, a seguinte definição: uma sociedade é moderna quando apenas consegue se estabilizar dinamicamente; quanto é sistematicamente disposta ao crescimento, ao adensamento de inovações e à aceleração, como meio de manter e reproduzir sua estrutura (ROSA, HARTMUT, 2013, XI).

Sendo possível fazer uma associação entre o desenvolvimento de uma nova forma de gerenciamento e a estabilidade dinâmica: a revolução gerencial consiste numa resposta ao imperativo do lucro. As empresas precisaram se adaptar a esta nova etapa do desenvolvimento do capital, que determina uma disposição sistemática ao crescimento. Essa disposição sistemática impõe, ao mesmo tempo, um adensamento de inovações, seja nas técnicas de produção, seja nas técnicas de liderança e cooperação.

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DOS TEÓRICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Ser líder não é uma tarefa simples, além de ter a capacidade de influenciar as pessoas e a própria organização, eles têm uma função muito importante, a de despertar motivação diariamente e incentivar os liderados para que alcancem as metas, os objetivos estabelecidos pela empresa. Além disso, é necessário que o líder esteja pronto para as mudanças que podem ocorrer no processo de transformação; é impossível ter liderança se não houver capacidade de adaptação às mudanças. Liderança é sinônimo de mutação. Porém, há vários estilos de liderança que sofrem influência, de forma direta ou indireta, da conduta de cada um.

É de suma importância a compreensão dos estilos de liderança, pois se baseiam no comportamento de um líder diante de seus liderados. Vários autores descrevem estilos diferenciados de liderança usados pelos líderes diante das várias situações.

Para Davis e Newstrom (2002), há dois tipos de líderes: os autocráticos e os participativos. Os autocráticos são bem centrados quanto às decisões, e obrigam os seus subordinados a obedecer a ordem dada, por meio de ameaças e punições, para que se sintam intimados a cumprirem com os objetivos estabelecidos. Diferente da liderança participativa, que tem como norma a

descentralização de autoridade e realizações de reuniões, tendo a participação de todos os integrantes da equipe para tomadas das decisões, o que resulta na integração da equipe.

Kurt Lewin (1890-1947), a partir de alguns estudos, apresenta alguns modelos que atribuem características diversas às maneiras de liderar (MAXIMIANO, 2000):

Liderança autocrática: o líder firma as normas, sem a cooperação da equipe. O líder se encarrega de tomar as medidas técnicas necessárias para a realização das atividades de maneira ímpar.

Liderança democrática: quando surge a necessidade de tomar decisões, o líder discute com toda a equipe a melhor solução, com planejamentos de técnicas, e executam a tarefa esboçada. Quem decide qual colaborador e com quem serão executadas as atividades é a própria equipe.

Liderança Liberal ou laissez-faire: a liderança está presente nas decisões em grupo ou individual, neste estilo o líder tem pouca participação, a decisão de quem e com quem serão realizadas as tarefas está nas mãos do grupo.

De acordo com Bowditch e Buono (2002), o líder liberal, quando instrui de maneira exorbitante a produção, apresenta semelhança com a liderança autocrática, e a instrução direcionada aos funcionários revela o estilo democrático. Por isso, a liderança, por meio do gerenciamento do líder para com os colaboradores, define o estilo autocrático; já o estilo democrático se define pela formação de ideias a partir da colaboração de todos os membros e decisões que são tomadas pela própria equipe.

Para Chiavenato (1999), os estudos mostraram que a qualidade de trabalho, o clima e a responsabilidade estão relacionadas à liderança democrática, pois é por meio delas que se obtêm maiores resultados nesse tipo de liderança. Já no estilo autocrático, encontramos uma grande concentração na produção, mas executada com tamanha insatisfação e num ambiente de trabalho estressante. Chiavenato aponta que os três estilos de liderança são aplicados conforme os acontecimentos, variando de acordo com os colaboradores e com as tarefas que serão realizadas. As características da equipe a ser liderada é que vão definir qual estilo de liderança será empregado.

Bergamini (1994) também segue a mesma linha de pensamento de Chiavenato; ele afirma que os três processos de liderança serão aplicados em conformidade com a situação, as pessoas e as tarefas a serem realizadas. O líder que utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal enfrenta grandes desafios, pois precisa saber em quais circunstâncias e quais processos serão aplicadas, com quem e quais tarefas serão desempenhadas.

Para Megginson et al. (1998), o estilo autocrático é característica de um líder que gerencia sem a colaboração da equipe, estabelece particularmente os objetivos e metas e os recursos para atingi-las; é um líder imperativo e, quando deve realizar o feedback, seja positivo ou negativo, leva para o lado pessoal. O líder democrático partilha e promove discussão entre a equipe sobre uma tomada de decisão. Todos participam até mesmo na determinação das normas. Diferente dos estilos citados anteriormente, o liberal proporciona total liberdade para a equipe nas tomadas de decisões, seja ela individual e coletiva, com pouca colaboração do líder. A situação é que determinará o tipo de liderança que será adotado, sendo possível mais de um, dependendo das circunstâncias.

Em consonância com as considerações iniciais deste trabalho, Ricardo Vargas, em sua obra *A arte de tornar-se inútil* (2019), numa abordagem vanguardista da questão da liderança, afirma que o líder deve se resguardar o direito de ser inútil. Vejamos uma citação na íntegra, para que possamos tecer algumas considerações a respeito da questão:

Para se desenvolver e ser agente de desenvolvimento, o líder deve sofrer de um tipo de preguiça fundamental. Uma preguiça estética que o leve a não desejar realizar o já conhecido, a não querer repetir o que é fácil, a desgostar dos resultados do costume. Uma preguiça que exija novidade e aprendizagem como alimento. Uma preguiça que o leve a querer despojar-se constantemente das responsabilidades que tem, atribuindo-as a outros, e que em troca requeira novas responsabilidades e desafios para si como prêmio. Uma preguiça que o leve a cansar-se das suas competências, após dominada a complexidade das atribuições. Uma preguiça cuja principal manifestação seja o afã de constantemente identificar novas oportunidades, entendê-las, aproveitá-las e aborrecer-se delas, procurando desenvolver outros para que as assumam. E que seja contagiosa. Muito contagiosa (VARGAS, 2019, p. 24).

Através deste excerto do texto de Vargas percebe-se que este autor escreve a partir de uma consideração de fundo da atual conjuntura

socioeconômica, que se caracteriza pela liquidez ou, mais precisamente, pela dinamicidade nas relações com objetivo de manutenção de crescimento. O líder tem que se manter na vanguarda, mas, para que possa estar a par das inovações na sua área de atuação, o líder precisa desocupar a mente e praticar o ócio. Tal investida não é puramente acidental, mas pontual porque remete aos princípios de dinamicidade e crescimento requeridos pela atual fase de desenvolvimento das sociedades modernas.

A liderança autocrática vem sendo criticada por não dar abertura para o imprevisto e desrespeito à hierarquia. A hierarquia, tópico sagrado da abordagem mecanicista da liderança, torna-se cada dia mais um empecilho à dinamicidade das relações entre o líder e as equipes de trabalho. É necessário dar abertura para que os líderes possam pensar novos caminhos para as empresas, o que só é possível quando eles se veem despojados das responsabilidades, atribuindo-as a outros.

Tem-se, aqui, uma condição essencial para o funcionamento das empresas na atualidade, porque os planos implementados – que deram certo – não mais servem para identificar um caminho certo a ser trilhado; é preciso ir além do que já foi feito. Conforme Bauman (2013, p. 72) afirmou, na conjuntura atual “você é tão bom quanto seu último sucesso”. A obtenção de resultados não deve engessar a empresa, que, se tiver como intenção a manutenção de afluência no mercado, deve manter equipes lideradas por indivíduos visionários, abertos às possibilidades.

Tal compreensão desta realidade na qual estamos inseridos também orienta a produção dos autores da obra *Super equipas³: orientações para a criação de verdadeiras equipas* (2019), escrita por Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego. Estes autores tomam como modelos para o estudo das equipes nas empresas, as equipes desportivas, as bandas ou conjuntos musicais e as equipes de cozinheiros em restaurantes. Os autores chegam mesmo a fazer uso das tropas (equipes militares) para tratar da hierarquia e

3 Por se tratar de uma obra escrita por autores portugueses, o português utilizado é o de Portugal; por isso, algumas palavras possuem grafia levemente diferente daquela aplicada no Brasil.

afirmar que, mesmo nesse tipo de equipes, o organicismo, a improvisação e o desrespeito pela hierarquia também são fundamentais.

Em capítulo dedicado ao estudo das tropas militares, Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego (2019) descrevem brevemente a batalha de Estalingrado, ocorrida no contexto da Segunda Guerra Mundial entre julho de 1942 e fevereiro de 1943, para explicar como uma organização fundada numa liderança autocrática e mecanicista perdeu para uma outra pautada no vigor atribuído às múltiplas equipes.

A batalha resultou, na verdade, de um conflito entre duas visões de liderança adversas representadas nas figuras do general alemão Friedrich Paulus e do general russo Vasily Chuikov. Segundo os autores: “O general Paulus manteve o seu estilo comando-e-controlo rígido, em vez de tomar decisões ajustadas às circunstâncias que iam emergindo no terreno da batalha” (2019, p. 70). Essa posição mostrou-se inadequada, pois não considerou as circunstâncias e o momento em que a batalha foi travada; mais precisamente, as características urbanas da cidade de Estalingrado e tempo frio.

O general alemão Paulus, acostumado a vencer batalhas a partir de um estilo de guerrear que havia se mostrado vencedor, apegou-se a este modelo de fazer a guerra e não se adaptou às circunstâncias que o momento apresentava. Ao passo que o general russo Chuikov lançou mão de uma estratégia improvisacional e despojada, na qual a própria noção de hierarquia militar era mitigada em função de uma camaradagem mais explícita entre soldados e oficiais.

Sabendo que os alemães evitavam ataques noturnos, Chuikov estimulou as tropas à divisão em equipes mínimas, com autonomia para aplicar técnicas de guerrilha. Estas microunidades, beneficiando-se da arquitetura da cidade, que impedia o uso da artilharia pesada proporcionada pelos tanques alemães – as ruas eram muito estreitas para permitir a movimentação dos mesmos –, invadiam, à noite, os edifícios dominados pelos alemães e derrotavam-nos aos poucos.

Nas palavras dos autores: “Nos combates de rua, cada soldado, [...], poderia ser o seu próprio general. Esta autonomia estimulava o moral das tropas e erguia múltiplas e disseminadas barreiras e ataques ao inimigo alemão”

(CUNHA, REGO, REGO, 2019, p. 71). A conclusão que os autores tiraram desse tipo de iniciativa proposta pelo general Chuikov foi perceber que, até mesmo num contexto bastante hierarquizado como das organizações militares, é preciso uma liderança partilhada, menos centralizada, que permita mais dinamicidade na atuação das equipes.

De acordo, com Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego e Tomás Mota Rego (2019), outra transformação permitida pelas circunstâncias geradas pelo momento em que vivemos é a revolução informática. A tecnologia informática afetou o trabalho nas empresas de inúmeras formas – cujo estudo não cabe neste trabalho –, mas, mais especificamente, revolucionou os meios de comunicação, tornando-os mais dinâmicos. Atualmente, não existem barreiras à possibilidade de interação entre as pessoas, que carregam consigo aparelhos móveis de comunicação, seja na forma de *smartphones*, *tablets* ou *notebooks*. Esses aparelhos permitem a criação de grupos de trabalho, que possibilitam dinamicidade e capacidade improvisacional.

Para os autores portugueses:

O mundo é dinâmico. Embora não sejam expectáveis alterações significativas nas equipas tradicionais, é plausível que o sejam nos novos e vindouros tipos de equipas – designadamente as virtuais e as que vão sendo incubadas pela transformação digital. É possível que a equipa tradicional seja substituída, ou pelo menos complementada, por coletivos humanos altamente fluidos, constituídos por especialistas em tarefas específicas, que darão lugar a outras equipas de outros especialistas à medida que a natureza das tarefas e, por conseguinte, a própria natureza da equipa vão mudando (CUNHA, REGO, REGO, 2019, p. 12).

Em suma, a abordagem mecanicista da liderança está se tornando obsoleta devido, justamente, à conjuntura socioeconômica na qual vivemos, caracterizada por dinamicidade econômica e revolução nos meios de comunicação. Essa conjuntura não somente requer, mas impõe dinamicidade nas relações pessoais no interior da empresa. Essencial, portanto, para o líder estar a par dessa exigência e situar-se numa posição que proporcione a ele liberdade o suficiente para “identificar novas oportunidades, entendê-las, aproveitá-las e aborrecer-se delas, procurando outros para que as assumam” (cf VARGAS, 2019, p. 24). Este ponto é norteador de nossa pesquisa e serviu para

determinar se: em primeiro lugar, os líderes que entrevistamos estão a par da conjectura socioeconômica atual e; em segundo lugar, atuam de forma a situar a empresa a que servem no contexto dessa conjuntura. Para tanto, é preciso que as questões apresentadas na pesquisa tenham como norteador justamente esse pano de fundo do qual falamos. Com esse intuito, demos atenção às questões envolvendo o impacto da internet, bem como questões sobre terceirização ou delegação de funções no contexto da empresa.

3. Metodologia

Em relação ao desenvolvimento da pesquisa considerou-se a mesma como qualitativa e exploratória. Visto que, por qualitativa entende-se uma pesquisa na qual se busca obter informações que não objetivam apenas dados mensuráveis através de tabulação, mas uma descrição do objeto da pesquisa, obtido através de impressões, opiniões e pontos de vista sobre o tema. Trata-se de uma pesquisa que tem por objetivo buscar as ideias das pessoas envolvidas no tema em questão. Assim, por pesquisa exploratória tem-se uma pesquisa que busca definir melhor o tema em questão para posterior análise mais aprofundada; é de suma importância como ponto de partida numa investigação, porque localiza problemas e áreas de investigação.

A pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório, conforme definido por Godoy (2006), é o tipo de pesquisa mais adequado quando o pesquisador está lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva, dentre os quais o objetivo analisado tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade.

A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa. A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve, por sua vez, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato

direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006).

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida a partir de duas frentes: inicialmente, através da pesquisa bibliográfica, com a coleta e análise de informações essenciais à pesquisa; após isso, seguiu-se a pesquisa de campo, que foi desenvolvida a partir de entrevista com questionário estruturado, composto por perguntas-chave.

A pesquisa foi realizada com líderes de diferentes ramos de atividades empresariais, de forma que permitiu a obtenção das concepções destes líderes sobre o conceito de liderança e compará-las com o conhecimento proporcionado pela pesquisa bibliográfica.

O questionário foi aplicado entre os meses de junho e julho de 2020, de preferência a partir do dia 20 do mês de junho, pois os participantes da pesquisa disseram ser melhor para eles e, no período da tarde. A amostra contou com dez participantes da cidade de Tangará da Serra/MT.

4. Resultados e discussões

Como visto ao longo do trabalho, o imperativo de lucro tornou-se uma exigência inelutável para as empresas que querem manter-se firmes no mercado. Para tanto, é necessário, não somente aumentar as vendas para acessar uma disposição sistemática ao crescimento, é preciso que se desenvolva inovações.

Uma economia da inovação está se tornando praxe entre os gerentes que entendem como funciona a dinâmica do mercado. Não basta produzir mais do mesmo, é preciso adensar as técnicas de forma a atrair clientela. Esse adensamento das técnicas de produção é facilitado a partir do momento em que a liderança vê-se livre para buscar novos rumos para a empresa. Essa busca será permitida, não pela concentração de tarefas, mas através da delegação, da criação de uma rede de líderes. É isto que se aprende através da leitura dos teóricos utilizados para embasar este trabalho.

Na economia é comum ver uma pauperização dos salários, que vêm junto com a precarização dos direitos trabalhistas. Os economistas acreditam que esta é a única maneira para tornar a empresa mais dinâmica e lucrativa. Mas, recentemente, vêm-se percebendo que não é bem assim. O empregado mal pago e a quem não é dado o mínimo de segurança para manter o emprego, acaba por tornar-se relapso. Os seres humanos almejam uma vida de rotina, sem grandes surpresas, porque isso permite constituir uma família; mas, para tanto é preciso ter uma remuneração segura. Uma vez que se garante essa segurança, a empresa pode obter maior empenho por parte do empregado. A agenda neoliberal vem aumentando o déficit salarial e propondo, como remédio para isso, uma política empresarial que só piora o quadro.

As empresas que pretendem se manter firmes no mercado precisam passar a pensar em estratégias “*win-win*” (ganhar-ganhar), nas quais todos os agentes envolvidos no ciclo econômico saem ganhando, desde o empresário, passando pelo trabalhador, e chegando ao consumidor. Todos são agentes que desempenham papéis fundamentais e não podem ser preteridos em função da glorificação de uma ou outra, figura do ciclo. Até mesmo porque o gasto de um é a renda de outro. Bons salários são revertidos em maior consumo, que, por sua vez, reverte em maior lucro para as empresas. Esse ciclo só se torna sadio a partir do momento em que todas as partes envolvidas estão satisfeitas.

Recentemente, foi visto um aumento na valorização da figura do empreendedor; o que, por si só, não é algo ruim. Contudo, quando essa valorização vem às custas da diminuição dos outros agentes econômicos, traz mais malefícios do que benefícios. Essa concepção gera reações em cadeia, que resultam na diminuição da pessoa daquele que aparece na outra ponta da relação: o empregado, que passa, cada dia mais, a se tornar alheio a tudo que acontece na gerência da empresa.

A desvalorização do trabalhador – seja moral ou financeira – acarreta em consequências variadas, que vão desde a precarização salarial e a negligência do colaborador. Os líderes, por sua vez, passam a se ver cada dia mais isolados dentro da empresa, chegando, às vezes, até a ficar com medo dos próprios colaboradores, por temer que estes acionem a justiça ou, pior, passem informações para outras empresas, quando forem liberados.

O modelo atual de gerência aponta para um entrosamento entre todos os agentes envolvidos no processo produtivo, que permite a liberação do líder para desenvolver ideias disruptivas, que possam auxiliar a empresa a se tornar vitoriosa no setor em que atua. A empresa que compete por preços acaba por perder valor; isso acontece porque competição significa paridade na relação e, por conseguinte, pulverização de lucros. Para que uma empresa consiga se alçar acima dessa competição predatória, ela precisa montar um *business* único.

De maneira sucinta, foi possível perceber que a gerência saudável deve ser pautada por duas grandes características: 1º) capacidade de delegar funções e; 2º) capacidade de liderar de maneira democrática. Essas características são essenciais porque: 1º) permitem a liberação do líder para que este busque ideias disruptivas, que possam distanciar a empresa das concorrentes naquele setor; 2º) trazem para o centro da empresa o próprio colaborador, que é incentivado a não somente obedecer às ordens, mas também contribuir ativamente no desenvolvimento de novas ideias.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que os líderes não possuem uma postura coerente com princípios de liderança pautados nos resultados da pesquisa bibliográfica que foi proposta. Houve dissociação entre a parte da pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Os líderes entrevistados atuam de maneira desordenada, resolvendo as situações na medida em que elas vão aparecendo. Não há iniciativa dos líderes no sentido de incentivar atos que aumentem a proatividade dos colaboradores. Quando muito, é permitido que eles apresentem ideias, mas nada mais.

Em relação à primeira pergunta, a maioria dos entrevistados falou que, para obter melhores resultados, eles trabalham com regime de metas. Alguns mencionaram, ainda, que lideram através do exemplo, mas não esclareceram como tais exemplos podem resultar em práticas melhores para os colaboradores.

No que diz respeito a identificação de habilidade para que os colaboradores possam subir de posição na empresa, alguns falaram que a empresa possui plano de carreira. Outros afirmaram que essas habilidades são observadas quando o colaborador se destaca em alguma tarefa. Alguns chegaram a falar em “liderança nata”, mas não ficou claro em que consistia isso

ou mesmo se a empresa havia desenvolvido algum mecanismo para incentivar essa “liderança nata”. A recompensa na forma de remuneração também foi apresentada como forma de incentivar os colaboradores a performar melhor.

A partir da quinta pergunta: Quais são seus pilares para uma liderança de sucesso? Ficou claro que a grande maioria dos entrevistados concebe a liderança como algo que possa ser partilhado entre o líder oficial e os colaboradores da empresa. Somente um dos entrevistados mencionou os colaboradores como pilar essencial para uma liderança de sucesso. Um dos entrevistados afirmou que “agenda reuniões para explicar tudo a todo mundo”, o que permite inferir que ele aplica uma liderança extremamente autocrática.

A sexta pergunta: Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa? Trouxe, novamente, a percepção de lideranças que concentram as decisões na figura do líder. A maioria dos entrevistados afirmou que buscam a participação de todos, mas que é preciso seguir a hierarquia da empresa.

A sétima pergunta foi essencial para determinar o tipo de líder do futuro: 7. Devido a globalização e o acesso a informações pela *internet*, como você acredita que deve ser a liderança no futuro? Um dos entrevistados falou que a liderança no futuro será mais flexível, mas não foi dado um aprofundamento maior sobre o que deve ser compreendido por tal termo. O que ficou claro a partir dessa pergunta foi a insistência em perpetuar as categorias de “líder” e “liderado”, com um dos entrevistados chegando a comentar: “sempre haverá liderança e liderados, mesmo com tanta informação à disposição, a atitude e a iniciativa são competências de alguns que veem a necessidade de puxar a fila”.

A nona pergunta também foi categórica para determinar a qualidade da liderança, pois tratou da maneira como são determinadas as metas e objetivos da empresa. Falou-se em metas planejadas de acordo com os resultados obtidos, perspectivas de mercado, e metas de curto, médio e longo prazo. Um dos entrevistados falou que “tem-se que literalmente correr atrás dos grandes *players* do mercado”, numa óbvia menção à inovação. Porém, essa menção à inovação dissociada do pioneirismo, ou seja, calcada na segurança daquele que vem atrás, imitando e, portanto, nunca tomando a dianteira, acaba por impedir que a empresa se torne uma campeã no mercado. Em momento algum foi mencionado a proatividade dos liderados.

A décima pergunta tratou das ideias inovadoras e da forma como o líder lida com essas ideias. Nenhum dos entrevistados mencionou que aciona ou permite a colaboração no que diz respeito ao desenvolvimento de ideias. Todos falaram de um processo centrado na figura do líder. Mesmo quando há discussões com os colaboradores, estes não assumem um papel proativo, mas de recepção e ponderação das ideias propostas pelo líder.

5. Considerações finais

A realização do presente estudo buscou apresentar o processo evolutivo da liderança e, a partir disso, tentar identificar quais são os estilos de liderança para o futuro. A fim de responder a tal questionamento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, acompanhada de um questionário a dez empresários da cidade de Tangará da Serra, atuantes em diferentes seguimentos do setor terciário.

Segundo D'Amico & Monteiro (2012), a evolução da tecnologia e o desenvolvimento da globalização proporcionaram mudanças mundiais no setor organizacional, fazendo com que as empresas exijam, cada vez mais, um novo perfil de liderança, o que passou a ser um fator determinante na busca pelo êxito profissional.

O questionário aplicado mostrou que todos os líderes estão atentos ao que acontece no mundo dos negócios, independente do seu ramo de atuação. Ficou claro que todos os líderes entrevistados estão conectados às inovações que aparecem na *internet* e estão buscando se renovarem a partir dessas informações, para melhor administrarem suas empresas. Toda mudança global que está sendo vivenciada traduz-se em constantes transformações, seja na tecnologia, na informação, na cultura, na sociedade em geral e, principalmente, nas políticas que são implementadas no contexto das organizações. Surge, como consequência, a exigência de novos modelos de liderança nas organizações.

Desse modo, respondendo às perguntas propostas no trabalho, percebeu-se que é preciso que as organizações revejam seus paradigmas, bem como seus processos de administração e de trabalho. A transformação global

impõe que as organizações passem a se preocupar com seu recurso mais valioso: as pessoas. Essa preocupação se estende desde o crescimento profissional do funcionário até mesmo ao seu ambiente de trabalho e sua qualidade de vida.

A lida com os mais diversos tipos de colaboradores, que foram inseridos no mercado de trabalho recentemente, é uma luta diária para os líderes, que precisam se adaptar a uma série de situações, que se apresentam no dia a dia da empresa, envolvendo os colaboradores e as transformações nos modos de produção e comercialização dos produtos.

A partir da pesquisa bibliográfica executada nesta pesquisa, foi percebido que, recentemente, a gerência empresarial sofreu uma transformação profunda, caracterizada pela inserção dos colaboradores de maneira ativa no papel de liderar a empresa rumo ao futuro. A partir do que expõem teóricos como Bauman e Rosa, descobrindo assim, que uma liderança eficiente necessita delegar mais, para obter melhores resultados.

O líder precisa ver-se livre para buscar novas ideias; essa liberdade não surgirá se o líder estiver constantemente assoberbado com atividades mezinhas, do dia a dia da empresa. Essas atividades devem ser realizadas pelos liderados, que devem ser capazes de tomar decisões por si sós, sem precisar recorrer ao líder o tempo todo para obter conselhos. Vendo-se livre para articular suas ideias e, até mesmo, para buscar informações que possam estar disponíveis nos mais diversos canais de informação, o líder pode exercer a verdadeira liderança, que consiste em buscar vantagens competitivas no setor de mercado em que a empresa está inserida.

A partir da pesquisa de campo, foi descoberto que os líderes das empresas entrevistados ainda estão muito afeitos a um tipo de liderança bastante concentrada na sua pessoa. Tendo em vista o que foi explanado acima, a concentração de tarefas na figura do líder ou mesmo a necessidade de posicionamento do líder em relação aos constantes conflitos e questões que surgem no dia a dia da empresa, segue na contramão de uma liderança do futuro.

Através das respostas concedidas pelos diversos líderes entrevistados foi possível perceber que a figura do líder é uma peça fundamental no

funcionamento dessas empresas. Tal observação, por si só, não é suficiente para determinar a qualidade da liderança em si. Porém, quando se observa que os líderes atuam como verdadeiros seres oniscientes no contexto da empresa, que não perdem nenhuma discussão, que atuam como autênticos “pais” dos colaboradores, de maneira a resolver conflitos e guiá-los nos mais diversos contextos do trabalho no interior da empresa, torna-se claro que esses líderes não têm tempo para atuarem de maneira a pensar no futuro da empresa.

Finalmente, por meio do presente trabalho, chegou-se à conclusão de que, atual e futuramente, as organizações exigirão profissionais que atuem com novas posturas, com formação profissional qualificada e que tenham em mente que o papel de liderança deve ser desempenhado de maneira a desenvolver novos líderes e não a perpetuar uma posição de gerência que infantiliza os colaboradores. Exercer um papel de liderança vai além de influenciar os colaboradores a serem mais proativos; implica na tarefa de estimular os liderados a serem eles mesmos líderes.

6. REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt & LYON, David. **Vigilância Líquida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; REGO, Tomás Mota. **Super equipas: orientações para a criação de verdadeiras equipas**. 3. ed. Portugal, Lisboa: Conjuntura Actual, 2019.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

D'AMICO, S. M. & MONTEIRO, J. K. **Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul**. 2012. Revista de Administração Contemporânea. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 26 ago. 2020.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROSA, Hartmut. **Aceleração**: a transformação das estruturas temporais na Modernidade. Trad. de Rafael H. Silveira. São Paulo: Editora Unesp, 2019.

RYNES, S. **From the editors**: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VARGAS, Ricardo. **A arte de tornar-se inútil**: desenvolvendo líderes para vencer desafios. 12. ed. Portugal: Gradiva Publicações, 2019.