



GESTÃO & APRENDIZAGEM
EXPEDIENTE volume 6, número 1, jan./jun. de 2017

Editora científica

Alzira Karla Araújo da Silva, Brasil

Comissão Editorial (MPGOA/UFPB)

André Gustavo Carvalho Machado

Carlo Gabriel Porto Bellini

Edna Gusmão Góes Brennand

Eládio José de Góes Brennand

Guilherme Ataíde Dias

Izabel França de Lima

Wagner Junqueira de Araújo

Conselho Consultivo

Emeide Nóbrega Duarte, Brasil

Fabrcio Ziviani, Brasil

Ricardo Rodrigues Barbosa, Brasil

Sandra Maria de O. M. G. Queiroz, Portugal

José Antônio Feitosa Apolinário, Brasil

Suporte Técnico

Henry Pôncio Cruz de Oliveira, Brasil

Designer Editorial

Emmanuel Luna, Brasil

Avaliadores neste número

Adriana Valéria Santos Diniz

Carlo Gabriel Porto Bellini

Eládio José de Góes Brennand

Jorge Fernando Hermida Aveiro

José Antônio Feitosa Apolinário, Brasil

Marckson Roberto Ferreira de Sousa

Sandra Maria de O. M. G, Portugal

Revisão de texto e Normalização

Liliane Braga Holanda Rolim, Brasil

Capa

Mônica Câmara, Brasil

Técnica - Arte digital

Local - João Pessoa

Ano - 2017

Título - Fiat lux

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Gestão & Aprendizagem /João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, 2012- v. 1, n. 1 (out. 2012)- v.: il.; 27cm.

Anual

A partir de 2013 – periodicidade semestral.

1. Administração – Periódicos. 2. Educação – Periódicos.
3. Comunicação e Informação – Periódicos. I. Universidade Federal da Paraíba. II. Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes,

CDD:

CDU:

Sumário

EDITORIAL.....	5
-----------------------	----------

Alzira Karla Araújo da SILVA

ARTIGO DE REVISÃO

GESTÃO ESPORTIVA VOLUNTÁRIA E GESTÃO ESPORTIVA REMUNERADA: ANÁLISE DE CONFLITOS ADMINISTRATIVOS QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS.....	7
--	----------

João Gurgel Campos

Vânia Maria Jorge Nassif

RELATO DE PESQUISA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CARGOS MUNICIPAIS COMISSIONADOS	24
--	-----------

Leandro Neuhaus

Rafael Klein Moreschi

Michel Carlesso Avila

Eliane Salete Filippim

PERFIL DOS AUTORES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	44
--	-----------

Bráulio Mágnun Monteiro dos Santos

Fábio Correa

Armando Sérgio de Aguiar Filho

Fabricio Ziviani

RELATO DE EXPERIÊNCIA

MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: AS CONTRIBUIÇÕES FORMATIVAS PARA A MELHORIA DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NA BAHIA E NO BRASIL.....	58
---	-----------

Cinara Barbosa de O. Morais

Daniela Oliveira Lopes Dourado

Antonio Amorim

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA DE IMPULSÃO MOTIVACIONAL NO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB.....	71
---	-----------

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Emanuel Moreira Ferreira

COMUNICAÇÃO DE TRABALHOS/PESQUISA EM ANDAMENTO

VIVÊNCIAS ACADÊMICAS: A EVOLUÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UEPB NA PRODUÇÃO ACADÊMICA A PARTIR DO PROJETO SESA..... 88

Eliete Correia dos Santos

Tereza Ludimila de Castro Cardoso

RESUMO DE DISSERTAÇÕES

DISSERTAÇÕES DEFENDIDAS NO MPGOA/2017..... 97

GESTÃO & APRENDIZAGEM

EDITORIAL volume 6, número 1, jan./jun. de 2017

Editorial

Gestão & Aprendizagem é o periódico científico do Mestrado Profissional Gestão em Organizações Aprendentes do Programa de pós Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba (MPGOA/UFPB). Seu primeiro número foi lançado em 2012 e a partir de 2013 passou a ser semestral. Em 2016 passou a ser intitulado “Gestão & Aprendizagem”, refletindo a sua interdisciplinaridade nas áreas de Educação, Administração e Ciência da Informação.

Em 2017 o periódico vem se consolidando ao passo em que estrutura a sua equipe, passando a contar com o designer gráfico (Emmanuel Luna) e publicando o primeiro número com um novo projeto, elegante e acadêmico, para a composição dos artigos. A designer gráfica Mônica Câmara também vem agregar a equipe criando capas referenciais com o conteúdo e o novo projeto do periódico. A bibliotecária Liliane Braga vem dar continuidade ao trabalho de normalização que afere padronização de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a professora Alzira Karla passa a gerir a editoria de G&A, provedora dessa nova fase de mudanças e modernidade de G&A.

Outra novidade é a disponibilização a partir deste primeiro número de 2017 de uma versão completa do periódico em pdf para *download* na íntegra para os interessados! O site do periódico também foi atualizado e inserido a seção Memorial Científico, a fim de publicar memoriais já apresentados e aprovados em bancas de titulação de docentes; um diferencial entre os periódicos científicos.

Ademais, novos membros nacionais e internacionais passam a compor o Conselho Consultivo e a Comissão Editorial de G&A, fortalecendo as relações acadêmicas e o processo *peer review*.

Na oportunidade, registramos os agradecimentos as ex editoras, professoras Elizabeth Baltar e Eliane Paiva pela gestão de 2016, ano em que o periódico ganhou nova identidade com a mudança do nome e os números foram atualizados. Ocorreu também a avaliação do sistema de classificação de periódicos da CAPES, obtendo Qualis B4 para a área de Administração e B5 para a área de Ciências Sociais Aplicadas I e Comunicação e Informação. Recebam a gratidão

de todos que fazem o MPGOA e o periódico G&A!

Este primeiro número de 2017 traz o artigo de revisão sobre gestão esportiva voluntária e gestão esportiva remunerada; os relatos de pesquisa sobre o mapeamento de competências para cargos municipais comissionados e acerca do perfil dos autores na produção científica em gestão do conhecimento; os relatos de experiência que tratam das contribuições formativas para a melhoria da educação de jovens e adultos e da

educação corporativa como ferramenta de impulsão motivacional; apresenta, por fim, uma pesquisa em andamento que aborda vivências e produção acadêmica em curso de graduação.

Convidamos a todos para navegarem pelo site (<http://periodicos.ufpb.br/index.php/mpgoa/index>) e apreciarem as novidades e os artigos de G&A. Boa leitura!

Alzira Karla Araújo da SILVA, Profa. Dra.
Editora de G&A

GESTÃO ESPORTIVA VOLUNTÁRIA E GESTÃO ESPORTIVA REMUNERADA: ANÁLISE DE CONFLITOS ADMINISTRATIVOS QUE IMPACTAM NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DESPORTIVAS

João Gurgel Campos

Mestre em Administração com ênfase na gestão esportiva pela Universidade Nove de Julho de São Paulo. Profissionalmente atua como gestor esportivo de clubes. E-mail: gurgel.joao@hotmail.com

Vânia Maria Jorge Nassif

Livre Docente na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. E-mail: vania.nassif@gmail.com

Resumo: As Associações Desportivas Classistas (ADCs) são modelos tradicionais de clubes esportivos sociais que visam os interesses dos seus associados. Estas organizações possuem um modelo diferenciado administrativo composto por gestores esportivos estatutários voluntários (presidente, diretores e conselheiros), e gestores esportivos remunerados (gerentes, supervisores, coordenadores e líderes, entre outros). Esta pesquisa pretende analisar o perfil dos gestores de ADCs, e indicar se existem conflitos entre os grupos administrativos que interferem no desempenho organizacional da associação. Os resultados apresentam os clubes como um ambiente extremamente conflitante entre os seus gestores, e que essas situações influenciam o desempenho das ADCs. Como contribuições, este estudo buscou colaborar com o desenvolvimento do tema e melhorar o desempenho administrativo das associações.

Palavras-chave: Associações Desportivas Classistas. Conflitos administrativos. Gestão esportiva.

VOLUNTARY SPORTS MANAGEMENT AND SPUNKED MANAGEMENT: ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE CONFLICTS THAT IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SPORTS ASSOCIATIONS

Abstract: Classical Sports Associations (ADCs) are traditional models of social sports clubs that target the interests of their members. These organizations have a differentiated administrative model composed of voluntary statutory sports managers (president, directors and advisers), and remunerated sports managers (managers, supervisors, coordinators and leaders, among others). This research intends to analyze the profile of ADC managers and to indicate if there are conflicts between the administrative groups that interfere in the organizational performance of the association. The results present the clubs as an extremely conflicting environment among their managers, and that these situations influence the performance of the ADCs. As contributions, this study sought to collaborate with the development of the theme and to improve the administrative performance of the associations.

Keywords: Classical Sports Associations, Administrative Conflicts, Sports Management.

Artigo recebido em 13/03/2017

Aceito para publicação em 14/04/2017

Introdução

Clubes Esportivos são modelos de organizações sem fins lucrativos (THIBAULT; SLACK; HININGS, 1994; HORCH; CHÜTTE, 2003) administradas por meio de um regimento interno estatutário aplicado por gestores voluntários na sua essência (GOMES, 2001; HORCH; CHÜTTE, 2003) e por gestores remunerados (SHILBURY, 2011) que surgiram ao longo do tempo. No Brasil em 1971, a publicação de um censo comprovava o elevado crescimento do modelo de clubes esportivos (VALENTE; ALMEIDA FILHO, 2006). Com o aumento dos clubes esportivos surgiram modelos e nomenclaturas diferenciadas, como por exemplo: Clubes Sócio Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores) e Associações Desportivas Classistas (LIBARDI, 2004; NOLASCO et al., 2006).

Para este estudo analisaremos o modelo de Gestão Esportiva de Associações Desportivas Classistas (ADCs), que possui como especificidade a captação de associados que são colaboradores de empresas vinculadas, que lhes cedem o mesmo nome. Desta forma, serão analisadas associações de empresas do setor automobilístico da região do grande ABCD Paulista, aonde encontramos algumas das principais empresas multinacionais do setor.

ADCs são modelos tradicionais de clubes que vêm buscando se adaptar ao mercado consumidor do serviço esportivo (THIBAULT; SLACK; HININGS, 1994), no passado não existia concorrência para os clubes, isso pela exclusividade do que era oferecido, hoje em dia o que era oferecido como diferencial não é exclusivo apenas do modelo esportivo (ROCHA; BASTOS, 2011). A concorrência ao serviço esportivo que era inexistente no passado, hoje em dia é uma realidade na disputa pelo praticante esportivo (ROCHA; BASTOS,

2011). A atual existência de um vasto leque de opções e oportunidades aumentam ainda mais esse quadro, assim pode-se dizer que a facilidade ao acesso atinge todos os perfis de praticantes esportivos, do praticante individual que a procura é específica para uma modalidade esportiva, até o coletivo que procura complexos esportivos ou clubes para ter acesso em várias modalidades esportivas, além de outras opções de lazer e cultura (SEIPPEL, 2002). O mesmo autor comenta que essa alteração no cenário esportivo que é reflexo da mudança da sociedade que está cada vez mais diferenciada, o que leva a uma enorme quantidade oportunidades esportivas que refletem na concorrência e no atual quadro dos Clubes Esportivos e Associações Desportivas de um modo geral (SEIPPEL, 2002). Com isso, os clubes esportivos que tiveram seu auge nas décadas passadas precisam se adaptar a uma nova dinâmica competitiva moderna como forma de sobrevivência (GOMES, 2001).

As ADCs que estudaremos vêm sofrendo efeitos de uma possível crise no modelo clubístico, isso nos leva a questionamentos sobre o que e por quê? Assim, analisar questões estruturais e organizacionais da gestão esportiva é fundamental para essa pesquisa.

Os gestores possuem a responsabilidade de organizar, definir os objetivos, promover as atividades, assegurar o seu funcionamento e o futuro da própria organização (GOMES, 2001). Já especificamente em ADCs, a gestão esportiva é diferenciada, ela é composta por dois modelos de gestores: Os Gestores Voluntários (GV) que são estatutários e elegíveis, eles são eleitos com base no estatuto para administrar o clube, e os Gestores Remunerados (GR) que são os profissionais contratados para fazerem parte da gestão do clube. Conforme comentado anteriormente, o aumento da concorrência esportiva e a crise do setor clubístico fizeram com que os clubes buscassem se adaptar ao cenário atual. Desta forma a necessidade

de gestores qualificados se torna fundamental para administração do clube. Atualmente, a grande maioria das ADCs estão procurando se adaptar a necessidade de uma profissionalização junto ao modelo tradicional estatutário, ou seja, um modelo de gestão híbrida de voluntários e remunerados na gestão esportiva (SHILBURY, 2011).

Por serem modelos diferentes de clubes, os gestores possuem ponto de vista diferenciado para conseguir realizar seus objetivos organizacionais, entretanto suas interpretações podem gerar situações de conflito entre os gestores. Na gestão esportiva de ADCs, além de estudos que relatam a possibilidade de conflitos de gestão, existem estudos que comprovam a existência de articulações coordenadas de voluntários e remunerados (SOARES, 2013).

Mesmo observando as ADCs como organizações sem fins lucrativos, analisar a sustentabilidade e a eficácia das atividades torna-se necessário para avaliar o desempenho da organização (CARVALHO, 2008).

Observando a revisão da literatura e o modelo clubístico a ser estudado, propomos como objetivo de pesquisa identificar a existência de conflitos administrativos entre Gestores GV e GR, e desta forma, caso existam conflitos será analisado o seu impacto no desempenho organizacional do modelo de ADC das empresas automotivas da região ABCD Paulista.

Com essa inquietação sobre esse assunto o estudo buscará como problema de pesquisa responder a seguinte pergunta: O comportamento dos Gestores Esportivos Voluntários e Remunerados, que atuam nas Associações Desportivas Classistas das montadoras automotivas da região do Grande ABCD Paulista, apresenta conflitos administrativos que impactam no desempenho organizacional? Para esse estudo partimos de uma proposição de que conflitos administrativos entre gestores esportivos de ADCs impactam no desempenho organizacional das associações desportivas classistas. Entretanto,

o estudo terá três objetivos específicos que levarão a corroborar com objetivo geral e a questão de pesquisa a ser respondida, são eles:

- Mapear o perfil do Gestor Esportivo de ADCs;
- Identificar se existem conflitos administrativos entre os GV e os GR;
- Analisar se os conflitos administrativos entre os Gestores poderiam impactar no desempenho das ADCs.

Para isso, será realizada uma pesquisa exploratória que utilizará de métodos qualitativos, em que serão entrevistados Gestores Voluntários, Ex-Gestores Voluntários, Gestores Remunerados e Ex-Gestores Esportivos Remunerados, formando uma amostra de Associações Desportivas Classistas vinculadas a empresas do polo automotivo do Grande ABCD Paulista. Após transcrição dos dados primários, será realizada uma análise de conteúdo juntamente com uma revisão da literatura observando se existiram conflitos que impactaram no desempenho organizacional.

Revisão da literatura

Associações desportivas classistas

As Associações Desportivas Classistas (ADCs) são modelos de clubes sócio esportivos sem fins lucrativos, coligados a uma organização específica. As primeiras associações desportivas no Brasil foram criadas pela colonização dos imigrantes na segunda metade do século XIX (MAZO; GAYA, 2006). O termo Associação Desportiva Classista no Brasil surgiu em 1926, com a criação de grupos profissionais dos clubes de empresas como a Associação Atlética do Banco do Brasil em Belém e no Rio de Janeiro (PIMENTEL, 2005). Já conforme Slack (2006)

ADCs são modelos de planos organizacionais compostos por um centro de operações, ápice estratégico, linha média, estrutura técnica e linha de apoio, ou seja, é um modelo de máquina burocrática (MINTZBERG, 1979) formados por grupos funcionais de tarefas e de um modelo de hierarquia centralizada.

Esse modelo que não possui fins lucrativos é movido por objetivos voltados a sua Missão (FEKINS, 2009). Para Mazo e Gaya, (2006, p. 6-14):

O associativismo esportivo representa uma organização voluntária como qualquer organização pública, formalmente constituída, cuja filiação é opcional, com propósito de vivenciar as práticas desportivas e atividades físicas no âmbito da saúde e do lazer.

O associado é considerado seu cliente fiel, ele possui direitos e obrigações que são propostos pelo estatuto social do clube (SEIPPEL, 2002).

Posto isso, pode-se definir que a essência de uma Associação Desportiva está em um grupo de pessoas que tem um interesse em comum a um clube ou modalidade esportiva. A região do Grande ABCD Paulista pode ser considerada como um grande pólo industrial, pois conta com algumas montadoras multinacionais do setor automobilístico. Elas possuem ou possuíram clubes vinculados às suas devidas montadoras, cujos associados são os próprios associados colaboradores. A crise que assola o mercado automobilístico nacional vem interferindo em alguns investimentos, como explica Pereira e Pereira (2013, p. 10),

Pode-se mencionar que o Brasil levou um tempo antes de sofrer as consequências da crise global. No entanto, assim como outras nações, sofreu os efeitos da crise e precisou criar medidas para minimizar os danos provocados neste período. Uma das medidas adotadas pelo Governo Federal foi à redução de tributos visando melhorar alguns setores da economia, principalmente a indústria automobilística, haja vista ser um dos principais medidores do desenvolvimento econômico do

país, por movimentar outros setores como o de tecnologia e desenvolvimento, melhorar a geração de emprego, mudando assim, o cenário brasileiro no âmbito do desenvolvimento econômico e social.

Assim, em um período de crise do setor automobilístico as Associações Desportivas Classistas também acabam sendo afetadas. É possível dizer que as ADCs são como uma extensão da empresa, sendo assim a diminuição do quadro de funcionários das metalúrgicas pode ocasionar a diminuição de associados. Em uma matéria do jornal ABCD MAIOR (2007) foi observado que os clubes das montadoras (ADCs) ofereciam serviços como bailes de carnaval, piscinas e quadras esportivas. Naquela época as pessoas não tinham a facilidade ao acesso a esses atrativos oferecidos. Em 1971, a publicação de um censo comprovava o elevado crescimento do modelo de clubes esportivos no Brasil. Foram constatados cerca de 30 mil clubes com sede e estatuto formais, além disso, projetava-se a existência de aproximadamente mais 100 mil informais (VALENTE; ALMEIDA FILHO, 2006).

No atual cenário, que se encontra competitivo das possibilidades de esporte e lazer, os modelos como academias de *fitness*, parques, condomínios de moradias com complexos esportivos, entre outros, estão na disputa do praticante esportivo. Se abriremos ainda mais esse leque, também podemos considerar outros meios de entretenimento, atividades culturais e sociais entram na disputa do tempo de lazer das pessoas, desta forma, o cliente (associado) tem a possibilidade da escolha, o que aumenta ainda mais a competitividade (BARROS; MAZZEI, 2012).

Sobre as dificuldades dos clubes Barros e Mazzei (2012, p. 93) fazem uma suposição sobre o assunto, e um relato sobre os remanescentes “Sem a possibilidade de estabelecer o motivo, alguns clubes fecharam as suas portas. Pode-se supor que os sobreviventes que hoje completam 100 anos têm como marca a diversidade nas atividades oferecidas aos seus associados.”

Nolasco et al. (2006) afirma que os clubes que não têm parcerias ou grandes patrocinadores possuem sérios problemas para sobreviver.

Com isso, os Clubes devem utilizar de suas forças internas para alcançar vantagem competitiva em relação a outros concorrentes esportivos, para serem considerados valiosos para os clientes (associados), e que seja sustentado para gerar novas oportunidades e neutralizar as ameaças externas do mercado (BARNEY, 1991). O setor clubístico associativo que teve seu auge nas décadas anteriores está tendo problemas administrativos para manter o seu quadro associativo. Questões estratégicas utilizadas pela organização podem ser fatores cruciais para a adaptação da empresa a uma nova realidade (MINTZBERG, 1979). Assim estratégias deliberadas podem gerar um conjunto de diretrizes que podem determinar as decisões para o futuro da organização.

Porém, os dias atuais forçaram as ADCs a mudarem a sua essência, modelos que não possuem fins lucrativos estão procurando se adaptar com a realidade de um mercado competitivo.

Os ambientes das organizações sem fins lucrativos tornaram-se altamente competitivo. Esta mudança colocou em perigo social missão de associações sem fins lucrativos, porque sua atenção tem em grande parte foi direcionada para o desempenho avaliação com base em indicadores financeiros. (KONG; PRIOR, 2008, p. 123).

A avaliação para redução do quadro de associados do clube sócio desportivo envolve uma análise no planejamento esportivo estratégico em que se devem observar as oportunidades que existem no mercado para traçar futuros planos (KOTLER, 2012). Sabe-se da importância do associado desportivo para a sobrevivência da ADC, isso pela sua essência e também através da arrecadação social (mensalidade) que é a sua principal fonte de receita dos clubes esportivos. O modelo de ADC está buscando por meio da sua gestão esportiva

planejamentos estratégicos eficientes para evitar problemas administrativos que possam acarretar a perda de associados e, conseqüentemente, levar problemas financeiros para ADC. O papel do gestor esportivo pode ser considerado como fundamental relevância para o desenvolvimento do esporte em associações desportivas, o que constata a importância cada vez maior de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013).

Gestão esportiva

A palavra *gestor* vem do inglês *manage* que tem sua origem na língua francesa do termo *menager*, seu significado está relacionado a cuidado e organização da casa (FILION, 1999). O termo em inglês “*sport management*” é o mais usado para a gestão esportiva, muito se comentava em estudos anteriores sobre o uso do termo Administração Esportiva que no Brasil possui o mesmo significado, mas não está sendo o usual pela academia (ROCHA; BASTOS, 2011). A *North American Society for Sport Management* (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte - NASSM) define a gestão esportiva:

Como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. (NOLASCO, 2011, p. 93).

Sobre o papel do gestor esportivo estudos mostram a sua fundamental relevância para o desenvolvimento do esporte em clubes esportivos, o que constata a importância cada vez maior de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013). Rocha e Bastos (2011), afirmam que a essência da gestão esportiva está na coordenação de serviços nas instituições esportivas. Ele cita que a atuação do gestor esportivo está voltada às atividades geradoras de práticas esportivas,

com isso a necessidade de distinguir as funções e os cargos, ou seja, nem todos que trabalham com o esporte são gestores esportivos, um exemplo é o gestor que promove eventos esportivos, ele está voltado ao marketing esportivo e não a gestão esportiva. O mesmo autor relata que a atuação do gestor esportivo está voltada às atividades geradoras de práticas esportivas, com isso a necessidade de distinguir as funções e os cargos, ou seja, nem todos que trabalham com o esporte são gestores esportivos.

Parkhouse (1979) descreve que a gestão esportiva é suficientemente diferente de qualquer outro tipo de gestão, com isso necessita de uma formação especializada no nível de Pós-Graduação, para que essas instituições formem executivos esportivos especializados para atender a demanda esportiva. Barcelona e Ross (2004) já relatava em seu estudo que a gestão esportiva é um campo que está crescendo em popularidade e potencial de empregos, porém o mercado precisa de gestores competentes, o que leva a uma preparação acadêmica das Faculdades e Universidades através de uma variedade de áreas especializadas para a preparação do futuro gestor esportivo.

O gestor esportivo não deve ter apenas o conhecimento do esporte, deve ter outras habilidades multidisciplinares como administração, *marketing*, comunicação, finanças, relações públicas entre outras que podem ser consideradas importantes competências para formar o seu perfil (EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003). Snitko (2015) cita que uma boa compreensão de competências e capacidades ajuda a criar benefícios em algumas partes da cadeia de valor, o que pode auxiliar no seu desempenho. Assim, o crescimento do campo da gestão esportiva é incontestável no esporte em termos profissionais para a preparação do futuro profissional para o mercado que necessita de uma mão de obra qualificada (BARCELONA; ROSS, 2004). Horch e Chütte (2003) relata que o gestor

esportivo necessita de ter o mínimo conhecimento nas áreas citadas acima para poder administrar o clube, caso não tenha o gestor deve procurar uma especialização. Já Eksteen, Malan e Lotriet (2013) afirma que o gestor esportivo necessita de conhecimentos e habilidades administrativas básicas, porém o seu conhecimento esportivo específico deve ser avançado.

Em um padrão histórico, pode-se dizer que o nível de envolvimento de alguns associados os levam a buscar canais de trabalho voluntário para o clube, ou seja, esses associados quando eleitos são declarados membros da diretoria executiva do ADC. Com o passar do tempo, a carga de funções voltadas ao trabalho dos voluntários e a necessidade de especialização de funções fizeram com que as organizações contratasse profissionais da área para colaborar com as essas funções administrativas esportivas (SLACK, 2006).

Para esse estudo focaremos nas especificidades do modelo de gestão de ADCs que podem ser analisadas por meio de uma divisão entre gestão esportiva que é composto por voluntários e gestão esportiva formada por contratados remunerados. O que pode ser observado de duas formas, a primeira como um fator positivo de facilitação de gestão, e a segunda como um fator complicador por existir modelos alternativos no comando administrativo. Pode-se dizer que um dos desafios mais relevantes da gestão esportiva de clubes esportivos sem fins lucrativos é o envolvimento da Gestão Voluntária e da Gestão Remunerada em um mesmo objetivo, assegurando a harmonia para um melhor desempenho (SOARES, 2013).

Gestores Esportivos Voluntários e Remunerados

Conceituaremos os gestores esportivos de clubes como: voluntários e remunerados. A gestão voluntária de uma ADC é formada por

conselheiros e diretores (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009), esse modelo está relacionado ao interesse de grupos específicos, e sempre será guiada pelo seu estatuto que acaba sendo a sua maior força dentro do clube no processo de decisões, e seus conselheiros possuem o alto poder de aplicar suas normas (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; MELO NETO, 1998). As razões que levam esses gestores a fazerem um papel filantrópico são solidariedade, dedicação, realizações e afirmações pessoais. Porém, podem existir interesses implícitos como *status* social e interesses pessoais (SOARES, 2013). Já a gestão remunerada de ADCs são compostas por profissionais contratados e remunerados, podendo ocupar várias funções como, por exemplo: gerente, supervisores, coordenadores e líderes, entre outros. O modelo utiliza de processos de planejamento e desencadeamento de ações e é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado. Suas principais atividades são: liderança, gestão, comunicação com associados, resolução de problemas diários e gestão de recursos e clientes (associados) (HORCH; CHÜTTE, 2003).

As gestões voluntária e remunerada se diferenciam em alguns fatores. A GR sempre busca resultados finais, trabalhando de acordo com o que está funcionando no dia a dia ou uma tendência que está em alta no mercado para ser aplicada, busca parceiros e investidores para seus projetos, e no processo de decisões, trabalham por meio de influência buscando o público externo, considerando-o seu público alvo para superávit. Já a GV busca o desenvolvimento interno, atender objetivos do estatuto do clube e dos associados, por meio de investimentos e receitas sociais (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; MELO NETO, 1998).

Do ponto de vista das ADCs o GV eleito via eleições estatutárias contrata GR para colaborar com a sua gestão, assim é esperado que o Gestor

Remunerado traga ao clube um conhecimento que não existe na gestão voluntariada, que ele seja dotado de conhecimentos técnicos e competências que se adaptam as necessidades da organização (SOARES, 2013; THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991), assim assumindo uma linha nítida de *staff* para os GV que centralizariam a tomada de decisões (MINTZBERG, 1979). Conforme comentamos anteriormente, existe uma tendência adaptativa na gestão esportiva de clubes denominada Gestão Híbrida, ou seja, composto por gestores voluntários e remunerados. Assim os estatutários administram de forma macro contratando profissionais remunerados para Gerenciar de forma Micro a Associação Desportiva (SHILBERY, 2011; GOMES, 2001).

Conflitos administrativos

O conflito é um termo utilizado na literatura para descrever condições antecedentes de comportamento conflituoso, de estados afetivos de indivíduos envolvidos com situações conflituosas (PONDY, 1967). O mesmo autor relata que a teoria geral do conflito foi elaborada com base em 3 (três) modelos conceituais: (1) negociação com grupos de interesses, (2) modelo burocrático para controle e (3) Sistemas para tratar de relações funcionais e de coordenação. Sendo assim, não necessariamente é fato que o conflito seja algo bom ou ruim, ele pode ser utilizado como uma importante ferramenta na tomada de decisões e avaliações, individuais e organizacionais.

O conflito pode ser mais facilmente compreendido se for considerado um processo dinâmico. A relação de conflito entre dois ou mais indivíduos em uma organização pode ser analisado como uma sequência de episódios de conflitos. Cada episódio conflito começa com condições caracterizadas por certos potenciais de conflito. As partes envolvidas no relacionamento pode não tomar conhecimento de qualquer base de conflito, e eles não podem desenvolver afeições hostis um para o outro. Dependendo de um certo número de fatores, o

seu comportamento pode mostrar uma variedade de características conflituosas. Cada episódio ou encontro deixa um rescaldo que afeta o curso de sucessivos episódios. A relação inteira pode, então, ser caracterizada por certos aspectos, condições estáveis de afeto a percepção e comportamento. Ele também pode ser caracterizado por tendências em qualquer uma destas características. (PONDY, 1967 p. 299).

No mesmo estudo o autor relata de que conflitos administrativos podem ser identificados em cinco estágios e a sua elaboração fornece uma definição de específica do tipo de cada tipo: (1) Conflito Latente (condição): As partes procuram exercer controle sobre alguma atividade ou objetivo, o modelo está relacionado à autonomia da gestão. Os objetivos divergentes são as fontes do conflito, sem a colaboração das partes a organização não conseguirá atingir seu objetivo. (2) Conflito percebido (cognição): O conflito como resultado de um “mal-entendido de cada uma das partes”. Argumenta-se que tal conflito pode ser resolvido através de uma melhoria na comunicação. (3) Conflito sentido (afeição): Há uma distinção importante entre a percepção de conflitos e o sentir o conflito. Um pode estar ciente que B e A estão em sério desacordo sobre alguma política, ou seja, nesse caso especificamente o conflito é sentido diretamente. (4) Conflito manifesto (comportamento): Entende-se como várias situações de comportamento conflituosas. O mais óbvio deles é a agressão aberta, este tipo de violência física e verbal. (5) Conflito de consequências (condições): Cada conflito é apenas a sequencia de um conjunto de consequências conflitantes dos participantes que foram suprimidas em outros momentos e vão aumentando até o momento de um agravante maior (PONDY, 1967).

Já no caso específico das ADCs, os resultados fornecem evidências que mostram que a natureza das organizações desportivas apresenta aspectos burocráticos de influência interna e externa (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD,

2005). Posto isso, a análise de Shilbury (2011) frisa a necessidade de estudar os papéis e as funções dos gestores voluntários e remunerados do setor esportivo para uma melhor adaptação do modelo aos tempos atuais. A pesquisa de Thibault, Slack e Hinings (1991) citava que com o passar do tempo, os GV estão se sentindo um pouco mais confortável com a presença dos GR como membros da equipe de gestão esportiva. O aumento da confiança trazia autonomia para os gestores no processo decisório da ADC, ou seja, ambos os modelos de gestão poderiam ter controle nas decisões estratégicas do clube. Entretanto, mudanças de cenários poderiam proporcionar conflitos de interesses entre os gestores. No estudo de Slack (2006) foi relatada uma primeira insatisfação com a situação anterior, os GV demonstravam não aceitar estarem perdendo o controle para profissionais GR que estariam abaixo na vertical de um organograma hierárquico de um clube esportivo.

O aumento na centralização do poder na GV de ADCs, era o principal modelo de decisões que ficam a critério da GV, e a GR fica voltada apenas em aplicar o planejamento estratégico elaborado pela GV, ou seja, para manter seu controle organizacional os gestores procuram aumentar seu domínio sobre a GR. Porém, a profissionalização e a especialização dos GR contribuíram para a diminuição da centralização do poder do GV (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991).

O mesmo autor relata que GR tem o poder de influenciar as decisões dos GV através do conhecimento específico, além de apresentam um alto nível de formalização de processos de gestão, o que leva o gestor GR a utilizar desses processos para a tentativa de conquista de autonomia nas decisões da ADC. Posto isso, a relação entre os modelos de gestão tendem a ter dificuldades no seu processo decisório, o que poderia levar a conflitos administrativos entre os gestores. O mesmo autor cita que nos casos do processo das decisões relacionadas aos voluntários como

a relutância e a não profissionalização são situações passíveis de conflitos. Já Thibault, Slack e Hinings (1994) cita que a burocratização das ADCs são um dos motivos complicadores na relação da gestão esportiva no processo do planejamento estratégico. De outra forma Thomas (1992) afirma que as intenções de conflito são determinantes para processo econômico, racional, normativo e de emoções. Ferkins, Shilbury e McDonald (2005) relata que o aumento do número de profissionais nos modelos de clubes esportivos sem fins lucrativos levantaram questionamentos no papel central da tomada de decisão como um meio de controle, ou seja, os voluntários tentam manter e os remunerados procuram autonomia para gerir a organização. Assim, quanto mais complexa a organização esportiva se torna, mais tempo e esforço os gestores esportivos necessitam para utilizar de estratégias de comunicação, coordenação, controle e eficiência para diminuir o conflito administrativo (SLACK, 2006).

Shilbury (2011) em acordo com essa possibilidade de conflito relata que os GV devem estudar processos gerenciais para se adaptarem ao cenário atual, e que o controle de tomada de decisões acarreta o impedimento da profissionalização de processos o que pode levar a problemas administrativos. Assim sendo, é necessário que exista uma gestão estratégica para o sucesso da organização na sua tomada de decisões, e a gestão destes conflitos entre os gestores deve ser utilizada para negociação de tomada de decisões que sejam racionais e sustentáveis (SOARES, 2013).

Desempenho organizacional

Em uma realidade repleta de concorrentes, organizações sem fins lucrativos também necessitam de sustentabilidade para sobrevivência (CARVALHO, 2008). Assim, analisar o desempenho de uma ADCs é importante para a sua missão existencial.

As principais formas de coletar medidas de desempenho em organizações acontecem através de medidas adotadas academicamente: a) medidas objetivas de resultado, e b) medidas subjetivas. As medidas objetivas são absolutas, elas incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outras (CARVALHO, 2008).

Já as medidas subjetivas são coletadas pela interpretação dos atores e do fenômeno estudado (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009). Além disso, existem limitações significativas para medir o desempenho em uma organização sem fins lucrativos. Assim, a escolha pelo método qualitativo se torna mais recomendada, isso porque no caso das ADCs deve-se buscar analisar o conceito, utilizando de medidas e percepções que consigam responder a questão interna, ou seja, individualizando cada organização a ser analisada sobre um modelo interpretativo único para cada gestor (BROWN, 2005).

Não existe uma resposta padrão que indique critérios de desempenho em ADCs, as respostas serão influenciadas de acordo com o respondente, a entrevista e a interpretação do pesquisador (HERMAN; RENZ, 1997). Para esse estudo buscou-se por meio de uma conveniência de pesquisa analisar o desempenho das associações desportivas classistas através de medidas subjetivas, isso por questões complicadoras ao acesso de informações financeiras e porque ADCs são organizações sem fins lucrativos que buscam como principal objetivo atender as necessidades e os desejos de seus associados.

Como ferramentas a serem analisadas o estatuto social é a mais indicada, por ser a maior força representativa, normativa e objetiva da organização (FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009). A sua missão e a visão das ADCs estão relacionadas às metas que devem ser desenvolvidas para os seus principais *Stakeholders* (associados e colaboradores). Assim, cabe aos gestores esportivos a sua aplicação

para buscar alcançar as metas de desempenho organizacional.

Metodologia

O estudo buscou identificar se existem características conflitantes entre os Gestores Esportivos Voluntários e os Gestores Esportivos Remunerados, que atuam em Associações Desportivas Classistas de montadoras do setor automobilístico. Após essa abordagem inicial, caso seja constatado, a proposição de que existem conflitos administrativos entre gestores esportivos, o estudo investigará se os conflitos impactam no desempenho organizacional.

A pesquisa exploratória utilizará de métodos qualitativos, que são essencialmente significativos, mostram grande diversidade e não incluem formas de contagem e medidas, porém interpretam qualquer forma de atividade humana (escrita, auditiva ou visual) por comportamento (GIBBS, 2009) e para interpretar a problemática do fenômeno que envolve grupo de gestores esportivos (CRESWELL, 2010). Esse grupo é composto por gestores de uma amostra formada por 6 (seis) ADCs da região do Grande ABCD Paulista (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e Diadema), porém para esse estudo pela dificuldade de acesso a 2 ADCs, conseguiu-se apenas utilizar 4 das 6 montadoras que possuem ou possuíram vínculos com montadoras automobilísticas da região.

A opção por pesquisar essa amostra de clubes históricos e culturais da região do ABCD foi realizada por motivos de equiparação de modelo e público de associados, além das dificuldades que o modelo da região vêm passando nos últimos anos. Para fins de informação, abaixo são utilizadas matérias de jornais sobre o modelo associativista da região do ABCD Paulista. Conforme citação a seguir do jornal ABCD Maior (2007), a concorrência nas atividades de lazer está acabando com esses modelos

de associações desportivas, os clubes sociais das montadoras ainda resiste.

Mesmo com a concorrência de outras opções de lazer, como os equipamentos oferecidos pelos modernos condomínios residenciais, por exemplo, os clubes sociais das montadoras ainda resistem no ABCD. Tradicionais, clubes antigos como o da Ford, o da GM e o da Volks conheceram seu apogeu entre as décadas de 60 e 70 do século passado. Dos três, apenas os dois primeiros resistem. Mas precisaram inovar para sobreviver – e retomar o antigo brilho.

Serão utilizadas premissas através de métodos primários e secundários que mostrem a realidade do objeto por meio de entrevistas semiestruturadas aos gestores, como instrumento para a interpretação das bases teóricas epistemológicas e do fenômeno (FLICK, 2009). Desta forma, serão conduzidas entrevistas com 7 Gestores Esportivos, divididos em 2 GV, 1 ex-gestor voluntário (Ex-GV) (presidente, vice-presidente, conselheiro ou diretor) membros do quadro diretivo executivo ou deliberativo da associação, 1 GR e 3 ex-gestores remunerados (Ex-GR) (gerente, supervisor ou coordenador) que possuíam funções gerenciais e administrativas nas ADCs. A proposta de utilizar ex-gestores tem como objetivo observar se existe uma divergência de opinião entre gestores vinculados e gestores que não fazem mais parte da organização.

Após as entrevistas, será realizada a análise de conteúdo dos dados transcritos por meio de métodos que encontrem padrões para explicações sobre o fenômeno, um método de análise indutiva buscará uma explicação em circunstâncias de teorias administrativas específicas a situações administrativas esportivas de organizações sem fins lucrativos (GIBBS, 2009). Foram utilizadas técnicas que deixassem os entrevistados à vontade durante o processo, por meio de uma linguagem da realidade dos entrevistados e questões semiestruturadas, deixando a entrevista com um caráter menos formal.

Resultados e discussão

Participaram da pesquisa 7 (sete) pessoas, entre elas atuais gestores esportivos de ADCs e ex-gestores esportivos de ADCs. Com objetivo de preservar a identidade dos entrevistados utilizaremos das seguintes nomenclaturas: Os 2 (dois) gestores voluntários (GV1 e GV2); 1 (um) ex-gestor voluntário (Ex-GV1); 1 (um) gestor remunerado (GR1); 3 (três) ex-gestores remunerados (Ex-GR1, Ex-GR2 e Ex-GR3). Sobre o entrevistado Ex-GR3, a entrevista semiestruturada também seguiu seu roteiro, porém algumas questões não foram respondidas por que o entrevistado não lembrava do assunto, isso por estarmos descrevendo uma ADC que ele tinha trabalhado há muito tempo atrás, essa ADC teve suas atividades encerradas por motivo de falência por volta do ano de 2002. Com isso, resolvemos manter a entrevista, pois mesmo que incompleto o seu parecer seria valioso para o estudo. Assim, as entrevistas foram realizadas de acordo com os objetivos específicos pré-estabelecidos da pesquisa, as perguntas foram organizadas em 3 blocos:

- 1) Perguntas demográficas que buscavam mapear o perfil do gestor esportivo das ADCs da região do grande ABCD Paulista, sendo ele GV ou GR (BARROS FILHO et al., 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2005; GOMES, 2001; HORCH, 2003; MELO NETO, 1998; NOLASCO, 2011; PARKHOUSE; 1979; SHILBERY, 2011).
- 2) Perguntas relacionadas ao modelo administrativo da ADC buscando explorar o ponto de vista do gestor sobre a existência de conflitos administrativos na gestão esportiva do clube. Caso fosse relatada a existência de algum fato seriam aprofundadas questões

que levassem a responder o porque e como era solucionado (PONDY, 1967; THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011; SOARES, 2013).

- 3) Partindo do pressuposto de que existem conflitos administrativos entre gestores esportivos, o último bloco procurou interpretar se os conflitos poderiam influenciar no desempenho organizacional da ADC. Para isso, buscou-se bases subjetivas por meio da análise de seus principais *stakeholders* (associados e colaboradores), estatuto social, e o uso de missão, visão e valores (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009; BROWN, 2005; FERKINS; SHILBURY; MCDONALD, 2009).

Bloco 1 - Perfil dos Respondentes

Todos os gestores esportivos entrevistados eram predominantemente do sexo masculino com idades entre 29 e 45 anos, sendo 4 (quatro) casados e 3 (três) solteiros. Sobre as características individuais de cada gestor, podemos descrever a formação acadêmica e o cargo que atua ou já ocupou em ADCs. Observou-se que cada um dos entrevistados gestores e ex-gestores remunerados são graduados em Educação Física, sendo que GR1 possui Pós-Graduação em Fisiologia e é atualmente supervisor esportivo; Ex-GR2 possui Pós-Graduação em Administração e Marketing Esportivo e tinha a função de coordenador de esportes; Ex-GR1 é graduado em Educação Física e ocupava o cargo de gerente geral. No caso do Ex-GR3 ele é graduado em Educação Física e tinha o cargo de supervisor em uma ADC que teve sua falência decretada. Porém, no caso dos voluntários a formação ou a graduação era diferenciada entre os gestores. O entrevistado GV1 é graduado em Logística e atualmente é diretor

de esportes, já GV2 possui formação em Finanças e atua como diretor de esportes individuais, e Ex-GV1 possui formação em Administração e MBA em Marketing.

Quando perguntado aos GR e Ex-GR sobre o que eles entendiam sobre gestão esportiva obteve-se respostas como: *Processo administrativo nas atividades esportivas* [Ex-GR3]; *Administração do clube ligada ao esporte* [Ex-GR2]; *Área que cuida da saúde através da prática de atividades físicas, lazer e qualidade de vida* [GR1] *Trabalho esportivo relacionado às solicitações do público esportivo* [Ex-GR1]. Os respondentes confirmam os pressupostos de (ROCHA; BASTOS, 2011) que citam em seu estudo sobre a essência da gestão esportiva que está na coordenação de serviços nas organizações esportivas. Já os gestores voluntários responderam: *Administração esportiva com parâmetros específicos de conhecimento de outras áreas para a gestão* [GV2]; *Envolvimento total de todos participantes de uma organização esportiva, e a somatória de áreas de trabalho em um grupo esportivo* [Ex-GV1]; *Eventos e organizações esportivas* [GV1]. Podemos interpretar os respondentes de acordo com (HORCH; CHÜTTE, 2003; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013) que relatam em suas pesquisas a importância de um conhecimento multidisciplinar para o gestor esportivo.

Seguindo a mesma linha quando questionados sobre quais seriam as competências que eles achavam necessárias para os gestores esportivos, os voluntários responderam: *Conhecimento no esporte, visão de mercado, gestão de pessoas e conhecimentos específicos*. [Ex-GV1]; *Especialização na área e conhecimentos adquiridos* [GV2]; *Saber organizar eventos esportivos* [GV1]. Já os remunerados: *Formação acadêmica, sociabilização, flexibilidade administrativa e gestão de pessoas* [Ex-GR1]; *Lidar com pessoas, conhecimento financeiro para investimentos esportivos, conhecimento teórico e prático do esporte e administração* [Ex-GR2]; *Criatividade e saber lidar com pessoas* [GR1]. Sobre as respostas do remunerados é importante observar

que além de demonstrarem a necessidade de conhecimentos em outras áreas (PARKHOUSE, 1979; BARCELONA: ROSS, 2004) os gestores citam as questões sociais de relacionamento como uma das principais competências.

Quando questionados sobre quem seriam os gestores esportivos das ADCs 4 gestores tiveram respostas similares em que todos que possuem um cargo de liderança no clube poderiam ser considerados. Já esse grupo de respondentes teve respostas diferenciadas: *gerente, coordenador, supervisor e líderes são gestores esportivos na prática, porém na teoria diretores seriam gestores também, mas muitos não fazem a função* [Ex-GR2]; *Desde um simples líder ao presidente, todos que possuem papel de liderança. Agora o diretor que vai ao clube no fim da tarde após o expediente para tomar uma cerveja não pode ser considerado gestor esportivo* [Ex-GR1]; Já o GV1 ao ser perguntado sobre o tema citou apenas membros do quadro da diretoria e presidência executiva.

Bloco 2 - Gestão Esportiva e Conflitos Administrativos

Neste bloco analisaremos questões relacionadas ao modelo administrativo sobre o olhar de conflitos entre os gestores esportivos. Desta forma, quando analisamos a questão sobre os pontos fortes e fracos da ADC, foi unânime questões de estrutura física e o vínculo com a marca da montadora, o que caracterizam pontos fortes para ADCs. Apenas GV1 e GV2 relataram que para eles o modelo de gestão esportiva da ADC era um ponto forte. Em contra partida, o Ex-GV1 e o Ex-GR3, citaram a gestão voluntária como uma fraqueza das ADCs, e o ex-gestor remunerado Ex-GR1 relatou como ponto fraco a desunião da diretoria executiva.

Ao perguntarmos sobre relacionamento com seus subordinados todos responderam positivamente falando que não existiam atritos. O gestor GV2 nos relatou que o seu relacionamento era muito bom

com todos, principalmente com o presidente, pois a sua amizade com ele era anterior à gestão, e que só aceitou o convite de ser diretor por conta desse vínculo. Já o ex-gestor Ex-GR3 relatou como uma relação normal, eles tomavam as decisões estratégicas e ele colocava em prática. Ex-GV1 citou que o relacionamento era bom, porém havia divergências entre diretores. E o GR1 descreveu como sendo uma relação tranquila com os gestores voluntários, eles decidiam e confiavam na minha execução, e com os subordinados é boa também.

Na mesma linha de raciocínio foram realizadas questões sobre a existência de conflitos na administração do clube, os entrevistados responderam da seguinte forma: *Sim, existiam entre os gestores remunerados, no caso os supervisores de áreas diferentes por motivos de insatisfações sobre salários diferenciados. E conflitos entre diretores por excesso de vaidade de alguns e interesses de outros [Ex-GR1]; Sim, o que é normal e acontece em todas empresas. Como os diretores se encontram apenas uma vez na semana o monitoramento é via e-mail, com isso durante a semana existem conflitos de departamentos por questões administrativas, porém entram em acordo na maioria dos casos [GV2]; Sim, Divergências de opiniões, Centralização da gestão entre presidente e vice, porém também havia algumas decisões que eram tomadas democraticamente na reunião de diretoria [Ex-GV]; Sim, cada diretor buscava atender seus interesses pessoais, e a distribuição financeira e administrativa também era conflitante [Ex-GR2]; Poucos mais apenas entre diretores [GR1]; Hoje em dia não mais, no passado havia com diretores [GV1]; Lembro apenas de desentendimentos de diretores [Ex-GR3].* Desta forma, ao analisarmos o parecer dos entrevistados foi possível observar a existência de conflitos administrativos entre gestores esportivos de ADCs, conforme pressuposto no referencial teórico (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011).

Ao questionar especificamente sobre a relação entre gestores voluntários (Diretores, Conselheiros,

Presidente) e gestores Remunerados (Líder, Coordenador, Supervisor e Gerente) tivemos as seguintes respostas: *Ela é boa, colocamos em pratica as ideias dos diretores fazendo acontecer vontade deles [GR1]; Era normal, não lembro direito, mas as decisões finais eram da diretoria [Ex-GR3]; Normal, sem problemas [Ex-GR1]; Posso falar apenas por mim, era boa com cada diretor de pasta [Ex-GV1]; Os gestores remunerados têm autonomia apenas para decisões simples do dia a dia, decisões maiores necessitam de nossa aprovação [GV2]; Diretor mandava agente obedecia. Nós tínhamos apenas funções operacionais, e colocávamos as estratégias dos diretores em prática. Acima de tudo, tínhamos que fazer funcionar algo que alguém que não tinha conhecimento na área tinha planejado [Ex-GR2].* Observou-se que a centralização do poder pela gestão esportiva é citada pelos gestores e ex-gestores remunerados, esse fator aparentemente é o principal ponto citado de conflitos entre os modelos de gestores (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991).

Bloco 3 - Relação Conflito Administrativo e Desempenho Organizacional

Neste último bloco de análise procuraremos observar se os conflitos relatados anteriormente entre os gestores esportivos podem impactar no desempenho organizacional das ADCs. Utilizaremos bases subjetivas por meio da análise de seus principais *stakeholders* (associados e colaboradores), estatuto social, e o uso de missão, visão e valores. Posto isso, a primeira questão relacionada ao assunto feita a todos os gestores foi: como se dá a sustentação financeira da ADC? Para essa pergunta todos colocaram que a principal fonte de receita do clube era a contribuição mensal dos associados.

A partir desse ponto, qualquer fator que possa ser relacionado à diminuição ou o aumentando do quadro associativo é um fator que pode impactar no desempenho organizacional do clube (FERKINS;

SHILBURY; MCDONALD, 2009). Para confirmarmos essa proposição realizamos uma nova pergunta. Como é analisado o desempenho do clube? As repostas também confirmaram que era por meio do seu principal *stakeholders*, ou seja, o associado, conforme podemos observar: *Quantidade de associados por quantidade de funcionários da fábrica [Ex-GR1]; Feedback associados, relatórios financeiros e quadro associativo [GV2]; Quadro associativo e planos e opiniões e sugestões [Ex-GV1]*. Os outros citaram apenas quantidade de associados.

A última pergunta realizada era para descobrir a opinião dos entrevistados sobre esse ponto. Questionou-se se na opinião deles os conflitos administrativos entre os gestores esportivos poderiam impactar no desempenho da ADC? Tivemos as seguintes respostas: *Acho que sim, só que nunca presenciei [GV1]; Pode sim, porém no momento não está acontecendo [GR1]; Sim, podem atrapalhar! Essa é uma das nossas preocupações, assim procuramos prever e evitar futuros conflitos para que não atrapalhem no desempenho do clube [GV2]; Sim, os conflitos entre diretores nos sobrecarregam. Eles buscavam estratégias administrativas que eram de interesse próprio. Mesmo sem o conhecimento específico a decisão era centralizada a eles, o que poderia levar a diminuição no desempenho do clube [Ex-GR2]; O conflito de diretoria influencia no desempenho do clube. Nem sempre os gestores conseguem desenvolver seus trabalhos, porém todos os clubes têm essa dificuldade por causa do modelo [Ex-GV1]; Sim, posturas negativas podem ser transferidas e sentidas pelos associados, um atendimento e uma prestação de serviço mal feita por problemas internos podem acabar com o desligamento do associado [Ex-GR1]; Sim, decisões erradas e falta de discussões sobre o que seria feito podem ser fatores que colaboraram com o fecharam do clube [Ex-GR3]*.

O relato dos gestores responde a questão inicial da pesquisa comprovando a existência de conflitos administrativos nas associações desportivas classistas, e esse fator impacta negativamente no desempenho organizacional desse modelo de clube

coligado às montadoras automobilísticas da região do grande ABCD Paulista.

Considerações finais

Ao concluirmos a análise de conteúdo das entrevistas atingimos nosso objetivo de estudo, que era identificar a existência de conflitos administrativos entre Gestores GV e GR, e desta forma, caso existissem, seriam analisados os seus impactos no desempenho organizacional do modelo de ADC das empresas automotivas da região ABCD Paulista. O modelo comprovou a existência de conflitos administrativos entre os gestores conforme previsto no referencial teórico (THIBAUT; SLACK; HININGS, 1991; FERKINGS, 2005; SLACK, 2006; SHILBURY, 2011). O estudo das ADCs torna-se necessário pelas dificuldades que o modelo de clubes esportivos vem sofrendo nos últimos anos. Clubes esportivos centenários estão fechando as portas e decretando falência (BARROS; MAZZEI, 2012). Com isso, a maior contribuição do estudo está em relacionar a influência da gestão esportiva no desempenho da organização.

A pesquisa relata que o gestor esportivo necessita de competências para captação e fidelização de associados. Conforme comentado anteriormente, o cenário mudou e os clubes esportivos precisam se adaptar a essa realidade. No passado os clientes interessados procuravam o clube objetivando associar-se, atualmente o número de concorrentes é muito alto e o clube deve torna-se atrativo novamente (SEIPPEL, 2002; GOMES, 2011; ROCHA, 2011). Assim é necessário que o clube se torne competitivo e utilize de estratégias para captar novos clientes, para isso o gestor esportivo é a peça essencial do clube (ROCHA; BASTOS, 2011), indiferente de ser voluntário ou remunerado, as ADCs necessitam de profissionais qualificados para a função (BARROS FILHO et al., 2013).

Com o passar dos anos, a necessidade de profissionalismo na gestão esportiva levou os gestores voluntários contratar profissionais remunerados para colaborar com as funções gerenciais do clube (SLACK, 2006). Entretanto, quando analisamos a gestão esportiva sobre o olhar voluntário e remunerado percebe-se que ainda existem equívocos que podem gerar problemas no desempenho da ADC. Tanto os GRs como os Gvs relataram nas entrevistas que existe uma centralização do poder. Thibault, Slack e Hinings (1991) já citava em seu estudo que existem algumas tentativas na diminuição da centralização do poder dos GV sobre os GR, porém o modelo está muito longe do ideal. Alguns GV entendem uma gestão compartilhada como perda de controle e poder para o GR. Para alguns, isso significa que estariam abaixo na vertical de um organograma hierárquico de um clube esportivo (SLACK, 2006).

Surpreendentemente, o relato de conflitos entre o próprio quadro diretivo foi muito significativo. Conflitos de interesses entre os gestores voluntários foram relatados em todas as entrevistas. Outro ponto que deve ser levantado é sobre divergências de opiniões entre os entrevistados. Essas já eram esperadas, e por isso o estudo procurou diversificar e entrevistar atuais gestores e ex-gestores. Ficou aparente o ponto de vista mais conservador dos atuais e um olhar mais crítico dos ex-gestores.

O que fica claro para o modelo é a necessidade fundamental de gestores qualificados para administração do clube. Hoje em dia, a grande maioria das ADCs está procurando adaptar-se a uma profissionalização junto ao modelo tradicional estatutário, ou seja, um modelo de gestão híbrida de voluntários e remunerados na gestão esportiva seria o ideal (SHILBERY, 2011). Um modelo em que todos contribuíssem para a gestão de forma compartilhada, em que voluntários tragam seus conhecimentos de outras áreas e que possam colaborar para em um modelo profissional.

Como o exemplo citado por um dos GV que profissionalmente trabalha com finanças, e no clube tem a função de diretor financeiro. Aos GR cabe a busca contínua pelo conhecimento e a necessidade de uma formação especializada que proporcione uma bagagem multidisciplinar administrativa, juntamente com seu conhecimento específico esportivo (PARKHOUSE, 1979; BARCELONA: ROSS, 2004; EKSTEEN; MALAN; LOTRIET, 2013; HORCH; CHÜTTE, 2003).

O estudo buscou contribuir com temas incipientes na academia sobre Clubes Esportivos e Associações Desportivas, e dos modelos de Gestão Esportiva de Clubes Esportivos sem fins lucrativos e Gestão Esportiva Voluntária e Remunerada, além de proporcionar um olhar sobre a gestão esportiva do modelo clubístico como fator diferencial para o desempenho organizacional. As limitações do estudo ficaram na amostra de ADCs que foram limitadas apenas a região do grande ABCD Paulista. Porém, como sugestão de pesquisa deixa-se uma análise do estudo com uma amplitude no cenário nacional do modelo de clubes esportivos.

Referências

- ABCD MAIOR. **Clubes de montadoras inovam para sobreviver**. 2007. Disponível em: <http://www.abcdmaior.com.br/noticia_imprimir.php?noticia=4126>. Acesso em: 10 mar. 2014.
- BARCELONA, B.; ROSS, C. M. An analysis of the perceived competencies of recreational sport administrators. **Journal of park and recreation administration**, v. 22, n. 4, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, J. A. F.; MAZZEI, L. C. Gestão de clubes esportivos. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**, p. 91-118, 2012.

- BARROS FILHO, M. A. et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista intercontinental de gestão desportiva**, v. 3, p. 44-52, 2013.
- BOHNENBERGER, S.; SCHMIDT, M. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de administração contemporânea**, v. 13, n. 3, 2009.
- BROWN, W. A. Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. **Nonprofit management and leadership**, v. 15, n. 3, p. 317-339, 2005.
- CARVALHO, J. M. **O desempenho nas organizações sem fins lucrativos**. Maia: Instituto Superior da Maia, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EKSTEEN, E.; MALAN, D. D. J.; LOTRIET, R. Management competencies of sport club managers in the North-West Province, South Africa. **African journal for physical health education, recreation and dance**, v. 19, n. 4, p. 928-936, 2013.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance research. **Sport management review**, v. 8, n. 3, p.195-225, 2005.
- FERKINS, L.; SHILBURY, D.; MCDONALD, G. Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. **Journal of sport management**, v. 23, n.3, p. 245-277, 2009.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Pesquisa qualitativa).
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: Bookman, 2009. Porto Alegre: Bookman, 2009. (Pesquisa qualitativa).
- GOMES, M. Á. F. **Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo**: uma proposta para a quantificação do índice de satisfação dos praticantes. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciência do Desporto)-Universidade do Porto, PORTO, 2001.
- HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 26, n. 2, p.185-206, 1997.
- HORCH, H. D.; CHÜTTE, N. Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. **Managing leisure**, v. 8, n. 2, p. 70-84, 2003.
- LIBARDI, R. **Administração e gerenciamento esportivo**. In: Ciclo de palestras Sindi-Clube Módulo1. São Paulo, 1999. Apostila.
- _____. **Organização e Funcionamento de áreas esportivas**. São Paulo: Universidade Sindi-Clube, 2004.
- KONG, E.; PRIOR, D. An intellectual capital perspective of competitive advantage in nonprofit organizations. **International journal of nonprofit and voluntary sector marketing**, v. 13, n. 2, p. 119-128, 2008.
- KOTLER, P. K. K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAZO, J.; GAYA, A. As associações desportivas em Porto Alegre, Brasil: espaço de representação da identidade cultural teuto-brasileira. **Revista portuguesa de ciência do desporto**, v. 6, n. 2, p. 205-213, 2006.
- MELO NETO, F. P. D. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct” research. **Administrative science quarterly**, v. 24, n. 4, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**: a synthesis of the research. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

- NOLASCO, V. P. et al. **Administração/gestão esportiva**. In: COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- PARKHOUSE, B. L.; ULRICH, D. O. Sport management as a potential cross-discipline: a paradigm for theoretical development, scientific inquiry, and professional application. **Quest**, n. 2, p. 264-276, 1979.
- PEREIRA, L. G. D. F.; PEREIRA, J. L. Entendendo a crise econômica mundial. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 3, n. 6, 2013.
- PIMENTEL, G. G. **Atividades físicas na empresa**. In: COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: Sharpe, 2005.
- ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de educação física e esporte**, v. 25, n. esp., p.91-103, 2011.
- PONDY, L. R. **Organizational conflict: concepts and models administrative science quarterly**, p. 296-320, 1967.
- SEIPPEL, Volunteers and professionals in norwegian sport organizations. **Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations**, v. 13, n. 3, p. 253-270, 2002.
- SHILBURY, D. Competition: the heart and soul of sport management. **Journal of sport management**, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2011.
- SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. Human Kinetics, 2006.
- SNITKO, L. T.; GASHO, I. A.; KLINDUHOVA, O. A. Competence-oriented approach to the organization's human resources management in the turbulent environment. **Asian social science**, v. 11, n. 8, p. 65, 2015.
- SOARES, J. Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. **Revista intercontinental de gestão desportiva**, v. 3, p. 1-9, 2013.
- THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of organizational behavior**, v. 13, n. 3, p. 265-274, 1992.
- THIBAUT, L.; SLACK, T.; HININGS, B. *Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations*. **International review for the sociology of sport**, v.26, n.2, p.83-98, 1991.
- THIBAUT, L.; SLACK, T.; HININGS, B. Strategic planning for nonprofit sport organizations: empirical verification of a framework. **Journal of sport management**, v. 8, n. 3, p. 218-233, 1994.
- VALENTE, E. F.; ALMEIDA FILHO, J. M. **História da educação física, esporte, dança e lazer**, 2006. Disponível em: < <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/297.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2006.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA CARGOS MUNICIPAIS COMISSIONADOS

Leandro Neuhaus

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Secretário de Administração na Prefeitura Municipal de Flor do Sertão/SC. E-mail: leandroneuhaus@gmail.com

Rafael Klein Moreschi

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Administrador na Universidade Federal da Fronteira Sul. E-mail: kleinmoreschi@bol.com.br

Michel Carlesso Avila

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina. Professor e Coordenador do Núcleo de Inovação Tecnológica e da Pré-Incubadora de Empresas na Universidade do Oeste de Santa Catarina. E-mail: michel.avila@unoesc.edu.br

Eliane Salete Filippim

Pós-doutora em Administração Pública e Governo (EAESP/FGV) - Doutora em Engenharia e Produção e Sistemas (UFSC). Professora e Pesquisadora do Mestrado Profissional em Administração e Editora da RACE (B2 Administração) na Unoesc. E-mail: eliane.filippim@unoesc.edu.br

Resumo: Objetiva mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores, do município de Flor do Sertão (SC). Justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de colocar o município rumo ao desenvolvimento sustentável. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, utilizando-se de estudos bibliográficos e documentais. Adotou o método da pesquisa-ação, que foi apoiado pela pesquisa exploratória. Utilizou-se ainda a pesquisa de campo, sendo que para o mapeamento das competências necessárias, bem como para graduação do nível de proficiência desejada, realizou-se uma entrevista individualizada com o ocupante de cada cargo. Para realização deste mapeamento se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP). Para apresentação dos dados optou-se por quadros para melhor sistematização dos mesmos. Ao passo que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes políticos envolvidos no processo. Verificou-se que, de fato, a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão adequado para apoiar o prefeito na tomada de decisão quanto à nomeação dos secretários e diretores municipais.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas por Competências. Desenvolvimento Sustentável.

MAPPING OF COMPETENCIES TO MUNICIPAL COMMISSIONED POSITIONS

Abstract: This study had the goal of mapping the competences necessary to the commissioned positions, secretaries and managers, from the city of Flor do Sertão, SC. It is justified mainly by the importance paid to the management of people by competences in the task of putting the city on route to the sustainable development. The methodology used had a qualitative approach, using the bibliographical and documental studies. This work adopted the method of research-action, which was supported by the exploratory research. Yet, it was used a field research; to the mapping of the necessary competences, as well as to the graduation of the desired proficiency level, an individualized interview with the occupant of each position took place. To the accomplishment of this mapping, it was used the System of Management of People Development in Public Municipal Administration (SIGEP). To the data presentation, it was opted for framework in order to have a better systematization of them. While to data analysis and discussion of the results, it was opted for a qualitative approach of the phenomena, which occurred by the incorporation of the perception of politic agents involved in the process. It was verified that, indeed, the management of people by competences is a suitable model of management to take the mayor in the decision making related to the designation of the secretaries and municipal directors.

Keywords: Public administration; Management of people by competences; Sustainable development.

Recebido em 26/01/2017

Aceito para publicação em 02/03/2017

Introdução

O desenvolvimento regional é considerado como um tema relevante para a administração pública e está se tornando uma grande demanda para gestão na esfera municipal. Os municípios passam a conquistar maior importância no cenário do desenvolvimento regional, o que exige planejamento por parte dos gestores municipais das estratégias que serão adotadas para atingir, de fato, o desenvolvimento sustentável. Trata-se, o desenvolvimento sustentável, de um conceito e de uma atitude que se reflete em um modelo de desenvolvimento que, além da dimensão econômica, incorpora também a dimensão social, a dimensão ambiental, a dimensão cultural, a dimensão política, dentre outras. Desta forma, o Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) visa criar ferramentas de sustentabilidade aos projetos de desenvolvimento que sejam economicamente viáveis, socialmente justos, e ambientalmente corretos (LABIDI, 2011).

Segundo Filippim (2005), o protagonismo dos municípios na promoção do desenvolvimento se explica também pelo fato de, a partir de 1988, a Constituição Federal ter legado aos municípios novas competências e atribuições, o que possibilitou o reconhecimento da importância e da pertinência de que as propostas de desenvolvimento sejam traçadas a partir do espaço local. Abordagens mais contemporâneas da administração pública estão intimamente ligadas com as bases da sustentabilidade do desenvolvimento regional, tais como, a inclusão social, a otimização econômica, a integração territorial, a revitalização cultural, a prudência ambiental e a vitalidade política.

Depois que passaram a considerar as diferenças regionais e/ou territoriais como um elemento a ser valorizado e potencializado, as políticas voltadas para o desenvolvimento regional tiveram mudanças significativas. Houve o reconhecimento de que a diversidade e as potencialidades regionais

poderiam ser elementos estratégicos para a competitividade local dentro das políticas de apoio ao desenvolvimento. As particularidades territoriais passaram a ser consideradas na elaboração dessas políticas, que deixaram de adotar tipologias simplificadas e abriram espaços para a participação da população local na elaboração e implantação delas. Desta forma, abandona-se a ideia de políticas exclusivamente setoriais em favor de políticas territoriais (locais-regionais) que levam em conta a complexidade estrutural dos espaços regionais (MORAES, 2003).

Nesta perspectiva, para que o desenvolvimento possa ser pensado e promovido a partir do espaço local-regional, se faz de necessário que a Administração Municipal passe por um processo de mudança, abandonando o modelo burocrático e assumindo de vez modelos mais integrados e dinâmicos de gestão. Este processo de mudança da gestão municipal exige a incorporação e o fortalecimento de tecnologias de gestão, como, por exemplo, a gestão de pessoas por competências, de forma a melhorar a administração das instituições públicas, visando principalmente à prestação de melhores serviços à sociedade. Ou seja, trata-se de utilizar a gestão de pessoas por competências como um instrumento para o fortalecimento da gestão pública municipal, almejando, sobretudo, atingir o fim último da Administração Pública, qual seja o desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, o aumento do interesse da administração pública pelo modelo de gestão de pessoas por competências se explica, principalmente, pelo reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. No entanto, para que este modelo de gestão possa ser implantado se faz necessária a formulação do planejamento estratégico municipal, onde sejam claramente identificados seus objetivos, uma vez que as atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades,

conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, somente poderá ser executado por meio da identificação das competências necessárias, constantes no planejamento estratégico municipal, para que então se possa comparar com as competências atuais que a organização possui, e posteriormente trabalhar-se no *gap* identificado (KALIL et al., 2005).

Desta forma, este trabalho objetivou principalmente mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores da prefeitura do município de Flor do Sertão (SC). Este mapeamento serviu de aporte para o levantamento das competências atuais que os ocupantes dos referidos cargos possuem, possibilitando a identificação do *gap* de competências, ou seja, aquelas competências que precisam ser melhor desenvolvidas pela Administração Pública Municipal. Destaca-se que o interesse em aprofundar os conhecimentos sobre o tema proposto surgiu pela lacuna identificada nos estudos e experiências práticas sobre o tema das competências aplicado às organizações públicas, no que se refere aos cargos comissionados. Foram identificadas pesquisas e aplicações relacionadas a agentes públicos municipais efetivos, mas estudos sobre competências aplicadas a agentes públicos municipais em cargos de livre nomeação não foram localizados. Destaca-se que foram encontrados poucos artigos científicos que correlacionem o modelo de gestão de pessoas por competências à Administração Pública, especialmente na esfera municipal. Levando-se em consideração o papel primordial que os municípios assumem frente ao desenvolvimento sustentável, faz-se importante a realização de estudos que abordem esta temática.

Salienta-se que para realização deste estudo aplicado se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP), que é

um sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM), em parceria com a Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e com a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC), com o objetivo de oferecer instrumentos de gestão de pessoas para os municípios catarinenses.

O SIGEP, base para esta pesquisa empírica, é composto de cinco módulos, a saber: módulo diagnóstico, módulo seleção, módulo ambientação, módulo qualificação, módulo avaliação e módulo reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o módulo diagnóstico foi checado em realidade municipal. Importante destacar que o SIGEP ainda não havia sido testado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos.

Por fim, ressalta-se que este estudo justifica-se principalmente pela importância atribuída à gestão de pessoas por competências na missão de contribuir para profissionalizar os quadros municipais para efetivar projetos de desenvolvimento sustentável.

Este artigo foi organizado da seguinte forma: além desta introdução, na seção 2 apresentam-se ideias e construtos teóricos relacionados à gestão de pessoas por competências e ao desenvolvimento sustentável; na seção 3 abordam-se o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; na seção 4 são apresentados e analisados os dados, bem como discutidos os resultados da pesquisa; e na seção 5 evidenciam-se as considerações finais.

Gestão de pessoas por competências e desenvolvimento sustentável

Considerando que a gestão pública municipal tem sido admitida como uma das protagonistas na promoção do desenvolvimento sustentável, faz-se necessária a profissionalização dela, para que possa atingir, de fato, este desenvolvimento dito sustentável, isto é, um desenvolvimento para além

da esfera econômica, mas que se preocupe também com as questões sociais e ambientais, e que permita o atendimento das necessidades da sociedade atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em atenderem suas próprias necessidades. Sendo que este conceito ainda está longe da sua efetivação prática, tendo em vista as alarmantes desigualdades sociais e degradação ambiental que se formam, em prol, unicamente, de um crescimento econômico (SACHS, 1986).

Neste contexto, faz-se necessário, primeiramente, discorrer sobre o papel do agente público no desenvolvimento municipal/local, pois para que se estabeleça, de fato, um desenvolvimento municipal sustentável, é necessário que o gestor público compreenda que o exercício do poder deve acontecer de forma pactuada com a sociedade, de modo a aumentar a consciência política e a restaurar a credibilidade no trabalho da gestão pública. A transparência, a gestão participativa, a capacitação e a formação de parcerias mudam positivamente qualquer cenário, por mais impróprio que seja gerando melhoria de vida por meio do desenvolvimento local (BUARQUE, 1999).

A Administração Pública brasileira passou por um intenso processo de transformação, caracterizado pela Reforma do Estado no qual houve a proposição de substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial. As distinções entre os modelos baseiam-se, principalmente, em sua forma de tratar os servidores, a sociedade e o próprio Estado. O modelo burocrático prioriza a padronização e formalização de procedimentos, enquanto que o modelo gerencial destina-se ao alcance de resultados efetivos na esfera pública, ou seja, trata-se da gestão focada em resultados (BERGUE, 2007).

A implementação do modelo gerencial na administração pública exige a instauração de um processo permanente de inovação. Neste contexto, insere-se a área de gestão de pessoas, que deve exercer um papel estratégico neste

processo de mudança organizacional, uma vez que o desempenho dos agentes públicos é fundamental para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais efetivas na busca por resultados que beneficiem a sociedade (MARTINS; COSTA, 2013).

Embora as mudanças e inovações no setor público não ocorram tão rapidamente como demanda a sociedade, é notável a intenção dos governos em promover maior qualidade ao setor. A agenda de reformas de muitos países enfatiza a responsabilidade do gestor, quer sobre a despesa pública, quer sobre a formulação e gestão de políticas públicas consistentes. No Brasil, a transparência no que diz respeito ao atendimento às demandas dos cidadãos e à participação social, está levando a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos. Ou seja, a administração pública está acompanhando esta tendência de reconhecimento dos agentes públicos, buscando qualificação e formação como forma de desenvolver uma gestão mais afinada com as necessidades sociais (MELLO; SILVA, 2014).

Ante ao exposto, pode-se inferir que se vive a era do conhecimento, do aprendizado contínuo, da criatividade, da inovação e do empreendedorismo em todas as dimensões da vida humana. Assim sendo, são cada vez mais comuns estratégias e ações organizacionais pautadas em propósitos que valorizam a pessoa como elemento essencial no ambiente organizacional e fora dele e que buscam o desenvolvimento sustentável da região onde a organização está inserida (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012).

Neste cenário, é que se encaixa a gestão de pessoas por competências, uma vez que se percebe que é a pessoa que é responsável pela gestão do município e, conseqüentemente, pelo atingimento do seu fim maior, que é o desenvolvimento sustentável. Sendo que o modelo de gestão de pessoas por competências vem contribuir com este processo, principalmente, como um instrumento voltado a

possibilitar benefícios à instituição, uma vez que aproxima os objetivos organizacionais dos objetivos individuais/profissionais (BITENCOURT, 2010).

Trata-se, no entanto, de um modelo em desenvolvimento, sobretudo na área pública, na qual as dificuldades são maiores, devido ao fato de ainda restarem traços das disfunções burocráticas. Porém, mesmo diante dificuldades, a gestão de pessoas por competências, quando aplicada ao setor público, revela-se como um modelo de gestão para alcançar a eficácia organizacional, articulando o desenvolvimento humano e social dos agentes públicos com o objetivo de gestão organizacional (MELLO; SILVA, 2014).

A temática das competências tem despertado interesse tanto da academia quanto das organizações, sobretudo, com o propósito de entender melhor o seu conceito, de que maneira podem ser desenvolvidas e quais são os resultados que proporcionam. Nas pesquisas brasileiras, inclusive neste trabalho, a competência define-se como um conjunto de conhecimentos (saber teórico), habilidades (saber fazer - prático) e atitudes (querer fazer) - (CHAs), que quando entregues à organização, agregam valor econômico à mesma e valor social ao indivíduo (MUNCK; MUNCK, 2008).

Neste contexto, Le Boterf (2003, p. 51) enfatiza que “Não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser compreendida em situação”. Ou seja, para que se possa atribuir, de fato, uma competência a determinado indivíduo é preciso auferi-la em uma situação de trabalho. Sendo que não basta o indivíduo ter conhecimento a cerca da temática abordada, é necessário também que saiba colocar este conhecimento em prática, isto é, tenha habilidade, saiba como fazer. Além disso, é de suma importância que o indivíduo tenha atitude, pois de nada adianta saber, saber fazer se não se quer fazer.

Partindo-se deste pressuposto, tanto da abordagem do conceito de competência, quanto

de sua associação e importância para com a Administração Pública, pode-se inferir que os ocupantes de cargos comissionados municipais, precisam, assim como os demais agentes públicos, reunir todas as competências necessárias para o bom desempenho de suas atividades (BERGUE, 2007).

Cabe aqui ressaltar, para fins de elucidação, que os agentes públicos estão classificados em quatro categorias distintas, a saber: agentes políticos; servidores públicos; militares e particulares em colaboração com o poder público (DI PIETRO, 1999). Sendo que este estudo tem seu foco nos agentes políticos.

Portanto, os secretários e diretores municipais, na classificação dos agentes públicos enquadram-se como agentes políticos que, por sua vez, compõem o primeiro escalão do governo municipal, pois ocupam o mais alto nível dentro da hierarquia organizacional, tendo grande autonomia para a tomada de decisão e preenchendo cargos de livre nomeação. Sendo que esta última característica é a que mais pode contribuir para que ocorra de pessoas não preparadas serem designadas para o cargo, uma vez que atualmente as escolhas ainda não ocorrem com base em competências (BERGUE, 2007).

Nesta perspectiva, visando principalmente a melhoria no processo de gestão de pessoas, em que os agentes políticos são parte integrante, se faz necessária a implementação de determinadas mudanças, buscando, sobretudo, um maior comprometimento deles para com os objetivos organizacionais, sendo que estas mudanças devem partir do pressuposto de desempenho e competências, o que torna a gestão de pessoas por competências um importante modelo de gestão para as organizações públicas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Em nível federal verifica-se a existência do Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que regulamenta a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, na qual se objetiva principalmente uma melhora na qualidade dos serviços prestados

ao cidadão, assim como o desenvolvimento do servidor e a adequação de suas competências de acordo com o cargo que ocupa. Para essa política, a gestão por competências é vista como referência, priorizando a capacitação da área de gestão de pessoas e também dos cargos de direção. Sendo criado o sistema de gestão por competências, visto como uma ferramenta gerencial que identifica os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades dos servidores, para poder então planejar, monitorar e avaliar formas de capacitação (BRASIL, 2006).

É vista a valorização que está tomando o tema gestão de pessoas por competências em âmbito federal. Uma vez que a administração central é o eixo de transmissão dos valores do serviço público, há uma tendência das práticas de gestão por competências serem seguidas pelas demais esferas de governo (estadual e municipal). Em relação ao setor público Estadual e Municipal é notória a lacuna existente quanto às publicações de estudos teóricos e/ou empíricos referentes à gestão de pessoas por competências. Nesse âmbito de administração nas mais diferentes abordagens, isto é, correspondentes a organização, ao servidor público e principalmente aos que compõem o primeiro escalão (eleitos ou nomeados) realmente existe escassez de conhecimento específico acerca do tema. Até mesmo porque o Decreto nº 5.707/2006 não faz referência aos níveis estadual e municipal (MORAES; ANDRADE; QUEIROGA, 2011).

Por fim, é importante destacar que, no modelo de gestão de pessoas por competências a fase mais minuciosa é o mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, pois muitas vezes os conhecimentos, habilidades e atitudes se confundem, dificultando a atividade de mapeamento de competências e exigindo vasta

experiência do profissional que está conduzindo o processo. Além disso, para que o mapeamento de competências possa ser realizado de maneira completa, faz-se de suma importância a elaboração do Planejamento Estratégico Municipal. Porém, apesar das dificuldades, a realização desta fase auxilia as organizações públicas em diversas atividades, como: formatação de concursos, agilidade nas ações de recrutamento e seleção interna, otimização dos processos de lotação e de movimentação de pessoal, dentre outras (KALIL et al., 2005). Sendo que o foco deste estudo é justamente no mapeamento de competências, mais especificamente dos cargos de secretários e diretores municipais, visando principalmente munir os chefes do Poder Executivo, neste caso o prefeito, das informações necessárias para realizar as nomeações para os referidos cargos de forma mais transparente e consciente.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa realizada foi do tipo qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 21)

a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica, utilizando-se principalmente de artigos científicos extraídos de bases de dados (EBSCO, SCIELO e SPELL), visando a fundamentação sobre os temas: gestão de pessoas por competências e desenvolvimento sustentável. Posteriormente realizou-se uma pesquisa documental utilizando-se do Planejamento Estratégico do Município de Flor do Sertão (SC), a fim de identificar às competências necessárias à organização.

Este trabalho, devido às suas características, adotou o método da pesquisa-ação, que segundo Thiollent (1997) é um tipo de pesquisa social com

base empírica que é planejada e executada em conjunto com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes ligados à situação ou ao problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa. A pesquisa-ação é um método de realização de pesquisa aplicada, voltada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Caracterizou-se como pesquisa-ação uma vez que se partiu de um problema apresentado pelo prefeito municipal de identificar o perfil de competências necessárias aos atuais ocupantes dos cargos em comissão de primeiro escalão no município. Os participantes foram envolvidos diretamente não só para a coleta de dados, mas podendo opinar na consolidação do mapeamento de competências.

Ressalta-se que este estudo caracteriza-se ainda como uma pesquisa exploratória, por tratar-se de uma primeira aproximação da temática abordada. A seguir é apresentada uma breve caracterização do Município de Flor do Sertão (SC), que foi fundado no ano de 1995, possui uma área total de 58,81 km², fazendo parte da Microrregião de Chapecó localizada na Mesorregião do Oeste Catarinense. Apresenta um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,708, que é considerado um índice alto (ATLAS..., 2013). Flor do Sertão (SC) conta atualmente com 1.588 habitantes, destes sendo 1.260 residentes na área rural e 328 residentes na área urbana. A economia do Município é baseada na agricultura e na pecuária: com ênfase na criação de aves, suínos e produção de leite.

A escolha pelo município de Flor do Sertão (SC) como objeto deste estudo, explica-se principalmente por se tratar de um município de pequeno porte, e, por conseguinte, apresentar uma estrutura mais enxuta de cargos comissionados (secretários e diretores), o que facilitou a aplicação da pesquisa. Além disso, o fato do prefeito municipal apresentar aos pesquisadores a necessidade de melhor compreender o perfil necessário para nomear

um ocupante em cargo em comissão, motivou a realização da pesquisa e foi um fator determinante para esta escolha.

Para a coleta de dados foi utilizada a amostragem intencional pela qual o pesquisador sabe exatamente em que local e com quais pessoas pode conseguir os dados de que precisa para realização do trabalho (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

Após a realização da pesquisa bibliográfica e da pesquisa documental se partiu para a pesquisa de campo. Em um primeiro momento realizou-se evento participativo de sensibilização e interlocução com todos os secretários, diretores e também com o prefeito municipal, e, posteriormente, partiu-se para as entrevistas com os secretários e diretores municipais. Para o mapeamento das competências necessárias, bem como para graduação da importância delas, realizou-se uma entrevista individualizada para ouvir a percepção do ocupante de cada cargo.

Salienta-se que para realização do mapeamento das competências necessárias se utilizou o Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina (SIGEP), que é sistema baseado em competências, desenvolvido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM).

O Sistema é composto de cinco módulos: Módulo Diagnóstico, Módulo Seleção, Módulo Ambientação, Módulo Qualificação, Módulo Avaliação e Módulo Reconhecimento. Sendo que para fins deste estudo, apenas o Módulo Diagnóstico foi rodado, visando identificar quais competências são necessárias aos cargos comissionados.

Ao todo foram entrevistados sete secretários e dois diretores, perfazendo o total dos nove cargos comissionados do município de Flor do Sertão. Os cargos que compuseram a população desta pesquisa foram: Secretaria de Administração, Secretaria da Fazenda, Secretaria da Assistência Social, Secretaria da Agricultura, Secretaria da Saúde, Secretaria de

Obras, Secretaria da Educação, Departamento de Esportes e Departamento de Turismo. Sendo que as Secretárias são ocupadas por Secretários Municipais e os Departamentos por Diretores Municipais.

Durante o evento de sensibilização e interlocução realizado com os secretários, diretores e prefeito municipal, foram levantadas participativamente cinco competências necessárias a todos os cargos comissionados do município, independentemente da área, sendo que neste mesmo momento já se consensuou o nível de proficiência desejada para cada uma destas competências de acordo com sua importância para os cargos em questão. Ressalta-se que esta graduação da proficiência foi realizada utilizando-se da escala do SIGEP, a saber: 0: Não se aplica, 1: Pouco necessário, 2: Às vezes é necessário, 3: É necessário e 4: É muito necessário.

Posteriormente, durante as entrevistas individualizadas com os secretários e diretores municipais, realizou-se o levantamento de outras cinco competências, desta vez levando em consideração as especificidades de cada cargo, tanto na definição das competências necessárias como na graduação do nível de proficiência para cada uma delas. Ressalta-se que houve uma participação ativa de cada sujeito de pesquisa – Secretário e/ou Diretor – na definição das competências necessárias ao cargo comissionado que ocupam, sendo que foi deixado claro a eles que a pesquisa estava focada no cargo e não na pessoa.

Na sequência, elaborou-se o Mapa de Atitudes para os cargos comissionados do município de For do Sertão, uma vez que o SIGEP trata em separado o Mapa de Atitudes do Mapa de Competências Técnicas (Conhecimentos e Habilidades), para chegar-se assim ao conceito amplo de Competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Salienta-se que para elaboração do Mapa de Atitudes todos os secretários e diretores municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos

comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de livre nomeação, ou seja, cargos políticos, que exigem a mesma postura de todos os seus ocupantes.

Por fim, realizou-se uma entrevista com o prefeito de Flor do Sertão, objetivando checar se as competências mapeadas atendem ao perfil dos cargos comissionados municipais, e principalmente se servem como norteadoras no processo de nomeação dos diretores e secretários municipais.

Após toda a coleta de dados concluída partiu-se para apresentação e análise deles, sendo que para apresentação optou-se por quadros para melhor sistematizar os dados e facilitar o entendimento. Ao passo que para análise dos dados e discussão dos resultados optou-se por uma abordagem qualitativa do fenômeno, que se deu pela incorporação da percepção dos agentes políticos envolvidos no processo.

Apresentação, análise dos dados e discussão dos resultados

Com vistas a demonstrar os resultados, buscou-se sistematizar as informações coletadas em quadros, sendo que para cada cargo foram mapeadas as Competências Técnicas (conhecimentos e habilidades) necessárias e atribuído o nível de domínio desejável. Após elaborou-se o Mapa de Atitudes, no qual todos os secretários e diretores Municipais entenderam que as atitudes devem ser as mesmas para todos os cargos comissionados em questão.

Pode-se observar que as primeiras cinco Competências Técnicas mapeadas para cada cargo (Ter Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública, Habilidade de Gestão Política, Conhecer as Especificidades do Território, Habilidade para Elaborar Planejamento Estratégico e Habilidade em Liderar Pessoas e Equipes) foram consideradas essenciais para todos os cargos analisados, uma vez que se chegou ao consenso de

que sem essas Competências Técnicas os gestores que ocupam esses cargos não teriam condições de realizar um bom trabalho, haja vista que estes servidores estão à frente de setores importantes que devem conduzir o município rumo ao desenvolvimento sustentável. Ou seja, trata-se de agentes políticos que compõem o primeiro escalão do governo, ocupando o mais alto nível dentro da hierarquia organizacional e tendo grande autonomia para a tomada de decisão.

O Conhecimento de Processos e Procedimentos da Administração Pública e das Especificidades do Território são Competências Técnicas primordiais para esses gestores, principalmente na elaboração do planejamento estratégico e do plano de desenvolvimento setorial de cada área, que direcionará todas as ações tomadas a curto e longo prazo pela Administração Municipal, na criação de programas de governo e políticas públicas que venham ao encontro da real necessidade da população. Esse conhecimento dará segurança tanto para o gestor da área como para o Prefeito Municipal na execução legal dos programas e políticas públicas, pois direcionará estas ações criadas dentro dos preceitos legais, evitando com isso que o gestor aja no intuito de querer resolver o problema do cidadão tomando decisões que

infrinjam a legislação vigente comprometendo seriamente toda uma gestão.

Também se observou a importância atribuída pelos entrevistados para todos esses cargos da Habilidade de Gestão Política, de Elaborar Planejamento Estratégico e de Liderar Pessoas e Equipes, uma vez que essas habilidades contribuem para que se tenha foco no resultado final, que é a satisfação da população e o desenvolvimento sustentável do município.

Durante a pesquisa individual com cada gestor, foi coletada mais uma Competência Técnica considerada importante para todos os cargos, a Visão Sistêmica, pois entendem os entrevistados que sem ter a visão do todo, não é possível observar as particularidades de cada área, tornando difícil e burocratizado o processo de gestão.

Considerado as Competências Técnicas comuns a todos os cargos, passou-se para as entrevistas individuais com cada Secretário e Diretor Municipal, com o objetivo de encontrar as Competências Técnicas específicas para cada cargo. A primeira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Administração. O Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário em Administração, resultantes desta consulta pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Administração

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter conhecimento da legislação específica da área (leis de licitações e contratos, lei orçamentária, leis municipais, etc);	0	1	2	3	4*
8. Conhecer o funcionamento das demais secretarias	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3	4*
10. Habilidade na elaboração de projetos para captação de recursos	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

No cargo de Secretário de Administração foram consideradas Competências Técnicas importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Lei nº 8666/93 (Lei de licitações e contratos), Lei nº 10520/02 (Lei dos preçõs), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso à informação), todas as principais leis municipais (regime jurídico e plano de cargos e salários dos servidores, planos de desenvolvimento setoriais, etc.), além de Conhecer o Funcionamento das demais secretarias e departamentos da Administração Pública Municipal.

Outras Competências Técnicas consideradas essenciais para esse cargo foram a Habilidade de

Comunicação com o Público Externo e Interno e a Habilidade na Elaboração de Projetos para Captação de Recursos para o Município. Estas habilidades são essenciais para o cargo, haja vista a importância na captação de recursos de outras esferas (estadual e federal), pois somente assim poderão ser elaborados novos programas e políticas públicas que venham ao encontro da melhoria da qualidade de vida da população.

A segunda entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Fazenda, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 2.

Quadro 2 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Fazenda

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação financeira, tributária e fiscal	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar o orçamento municipal	0	1	2	3	4*
9. Ter conhecimento de informática, mais especificamente de softwares de contabilidade pública	0	1	2	3*	4
10. Habilidade de comunicação principalmente com o público interno	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário da Fazenda além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram identificadas como primordiais o Conhecimento da Legislação Financeira, Tributária e Fiscal, principalmente a Lei 4.320/64 (Lei de normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços), Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de responsabilidade fiscal), Lei nº 12.527/2011 (Lei da transparência e do acesso a in-

formação), código tributário municipal, as normas da contabilidade pública, além de um bom Conhecimento de Informática principalmente dos softwares de contabilidade pública, uma vez que a contabilidade pública é realizada mediante sofisticados softwares. Também foram consideradas importantes para esse cargo, a Habilidade para Elaborar o Orçamento Municipal e a Habilidade de Comunicação, principalmente com o público interno (Secretários e

Diretores). Essas habilidades são fundamentais para o cargo, pois todo o processo de desenvolvimento municipal passa pela elaboração de um bom orçamento municipal, e isso só é possível se houver uma boa comunicação entre todas as secretarias e departamentos da administração pública. São estes os setores responsáveis em levantar as necessidades da população

e criar programas e políticas públicas que venham melhorar a qualidade de vida das pessoas.

A terceira entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Assistência Social, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Assistência Social

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área e os programas existentes	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para planejar eventos (fóruns e conferências)	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento de informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,3				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Assistência Social além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, também foi identificada a necessidade de Conhecer a Legislação Específica da Área e os Programas Existentes, principalmente a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), o Sistema Único da Assistência Social (SUAS), o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) o Centro de Referência Especializado da Assistência Social (CREAS), o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e o Bolsa Família (Programa de transferência direta de renda que beneficia família em situação de pobreza e extrema pobreza). Sem este conhecimento um Gestor da Assistência Social não terá condições de atender a população dignamente e desenvolver esse setor em um município.

Também foi identificada para esse cargo a necessidade do Gestor possuir Habilidades em Comunicação com o Público Externo e Interno e em Organizar e Planejar Fóruns e Conferências. Essas habilidades são fundamentais principalmente na organização da sociedade para a participação social efetiva (por meio de conselhos), que contribuem de forma eficiente para elaboração de programas e políticas públicas voltadas a atender as demandas e necessidades da população.

A quarta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Agricultura, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Agricultura

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter perfil empreendedor	0	1	2	3*	4
8. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de articulação setorial e inter setorial;	0	1	2	3*	4
10. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Em relação ao cargo de Secretário de Agricultura, foram levantadas em suas Competências Técnicas específicas a necessidade de Conhecer a Legislação da Área Agrícola, principalmente a Legislação Ambiental e a Lei nº 11.326/2006 (que trata sobre a Política Nacional da Agricultura Familiar), além de Habilidades de Comunicação com o Público Externo e Interno e de Articulação Setorial e Inter Setorial. Essas habilidades são essenciais para o gestor dessa Secretaria, pois estas sendo exploradas de maneira adequada trarão muitas informações relevantes, principalmente das

necessidades da população e das potencialidades agrícolas do município, que servirão de suporte para elaboração de um planejamento eficaz. Outra Competência Técnica considerada importante para esse cargo é o Perfil Empreendedor, pois sem esse perfil certamente o gestor não estará apto a enfrentar os desafios do dia a dia, na busca de soluções para o setor agrícola do município.

A quinta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário da Saúde, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário da Saúde

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3	4*
9. Ter conhecimento de informática	0	1	2*	3	4
10. Conhecer o SUS, programas e projetos da área	0	1	2	3	4*
Média de competências desejáveis	3,8				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada

Para o cargo de Secretário da Saúde além das Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas como importantes o Conhecimento da Legislação e de Programas Específicos da Área, principalmente o SUS (Sistema Único de Saúde), a Lei nº 8.080/90 (que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços) e ESF (Estratégia da Saúde da Família). Além disso, o Gestor de saúde deve ter uma boa Comunicação Interna e Externa, que possibilitará um bom relacionamento com a população e os conselhos de controle social da área, melhorando com isso a eficiência na implementação de programas e políticas públicas voltadas para a área.

Outro conhecimento importantíssimo para esse cargo é o Conhecimento em Informática, pois no mundo globalizado de hoje, a informação está ao alcance de todos, e sendo filtrada de maneira correta poderá ajudar em muito no desenvolvimento do setor, principalmente na captação de recursos e no acesso a informação de indicadores de desenvolvimento em saúde pública, que poderão servir de base para a implementação de melhorias em seus programas e políticas públicas.

A sexta entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Habilidade para gestão de máquinas e equipamentos	0	1	2	3	4*
8. Conhecer a legislação específica da área, especialmente o plano diretor municipal.	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimentos básicos de engenharia (interpretação de projetos, terraplanagem, etc)	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Transportes, Obras e Serviços Urbanos, além das seis Competências Técnicas comuns a todos os cargos, foram consideradas muito importantes o Conhecimento da Legislação Específica da Área, principalmente a Legislação Ambiental e o Plano Diretor do Município, além do Conhecimento Básico de Projetos de Engenharia, principalmente a interpretação de projetos e de execução de terraplanagem para obras.

Também é muito importante que esse Gestor possua Habilidade na Gestão de Máquinas e Equipamentos e de Comunicação com o Público Externo e Interno, pois essas habilidades trarão uma redução nos custos de manutenção da frota municipal e uma boa satisfação da população na realização de serviços solicitados.

A sétima entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Secretário de Educação, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 7.

Quadro 7 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Secretário de Educação

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Conhecer o Sistema Municipal de Ensino	0	1	2	3	4*
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter conhecimento em informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Secretário de Educação foram considerados importantes o Conhecimento das Leis da Educação, principalmente a LDB (Lei de diretrizes e bases da educação), o FUNDEB (Fundo da Manutenção e desenvolvimento da educação básica) e o Plano Nacional de Educação, além de Conhecer o Sistema Municipal de Ensino. Esses conhecimentos darão todo o suporte legal para o gestor, que somados à Habilidade de

Comunicação com o Público Externo e Interno e um bom Conhecimento de Informática, farão toda a diferença na elaboração de programas e políticas públicas voltadas para a população do município.

A oitava entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Esportes, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 8.

Quadro 8 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Diretor de Esportes

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Ter conhecimento da legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
9. Habilidade para elaborar competições esportivas	0	1	2	3	4*
10. Ter conhecimento em informática	0	1	2*	3	4
Média de competências desejáveis	3,4				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Para o cargo de Diretor de Esportes, foram considerados importantes o Conhecimento da Legislação e os Programas Específicos da Área, principalmente a Lei de Incentivo ao Esporte. Outro ponto importante constatado é a Habilidade para Elaborar Competições Esportivas e de Comunicação com o Público Externo e Interno. Essas habilidades são primordiais para esse Gestor, principalmente em municípios de pequeno porte onde as competições esportivas acabam sendo uma

das únicas formas de cultura e lazer existentes. Nesse sentido, observa-se a necessidade de uma boa comunicação principalmente com o público externo, para que se possa desenvolver atividades e competições esportivas que venham ao encontro do interesse da maioria da população do município.

A nona entrevista realizada foi com o agente público ocupante do cargo de Diretor de Turismo, sendo que o Mapa de Competências Técnicas para este cargo pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 - Mapa de Competências Técnicas para o Cargo de Diretor de Turismo

Conhecimentos e habilidades requeridas	Nível de domínio desejável				
1. Ter conhecimento de processos e procedimentos da Administração Pública	0	1	2	3	4*
2. Habilidade de Gestão Política	0	1	2	3*	4
3. Conhecer as especificidades do território	0	1	2	3*	4
4. Habilidade para elaborar planejamento estratégico	0	1	2	3	4*
5. Habilidade em liderar pessoas e equipes	0	1	2	3	4*
6. Ter visão sistêmica	0	1	2	3*	4
7. Conhecer a legislação específica da área	0	1	2	3	4*
8. Habilidade para elaborar projetos de captação de recursos financeiros na área	0	1	2	3*	4
9. Habilidade de comunicação com o público externo e interno	0	1	2	3*	4
10. Ter perfil empreendedor	0	1	2	3	4*
Média de competências desejáveis	3,5				

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

* nível de proficiência desejada.

Já para o cargo de Diretor de Turismo, observou-se a necessidade de Conhecer a Legislação e Programas Específicos da Área, principalmente para captação de recursos no desenvolvimento de atividades turísticas. O Perfil Empreendedor e a Habilidade de Comunicação Interna e Externa também foram considerados importantes, pois colaboram com o desenvolvimento de atividades que além de proporcionar formas de lazer para a população proporcionam a agregação de renda com a atividade turística.

Esse cargo tem um papel fundamental para o Município de Flor do Sertão/SC, pois devido à existência de um lago de uma pequena PCH,

várias pessoas frequentam o município em busca de lazer e esportes, principalmente o esporte náutico. Essa atividade turística tem um grande potencial econômico para o município, e ações voltadas nessa área podem contribuir com o desenvolvimento do mesmo.

Após os Mapas de Competências Técnicas partiu-se para o Mapa de Atitudes (Quadro 10), sendo que para a elaboração do mesmo todos os Secretários e Diretores Municipais entenderam que as Atitudes devem ser as mesmas para todos os Cargos Comissionados em questão, devido ao fato de tratar-se de Cargos Políticos e que exigem a mesma

postura de seus ocupantes. As atitudes levantadas foram: Criatividade, Iniciativa, Flexibilidade, Relacionamento, Comprometimento e Foco no Resultado, sendo que para cada atitude foram atribuídas algumas características que são essenciais aos gestores no desenvolvimento do seu trabalho.

Quadro 10 - Mapa de Atitudes para todos os Cargos de Secretários e Diretores

Atitude	Característica	Nota (0 a 4)	Média
Criatividade	Diante de um problema busca uma solução	3	3,33
	Pensa em novas atividades	3	
	Critica procedimentos e busca melhorá-los	4	
Iniciativa	Ser proativo em relação aos problemas do município	4	3,75
	Busca pela informação	4	
	Antecipa-se a demandas de trabalho	3	
	Toma decisões, assumindo responsabilidade e risco	4	
Flexibilidade	Aceita novas ideias, decisões e procedimentos	3	3,25
	Reconhece e corrige suas falhas, ao invés de repeti-las	4	
	Muda de opinião ou de comportamento quando for convencido	2	
	Ter disposição para o aprendizado contínuo	4	
Relacionamento	Sabe ouvir, e é tolerante e compreensivo com seus colaboradores	4	3,60
	Ter humildade	3	
	Ter respeito às decisões dos conselhos municipais	4	
	É agregador do grupo	3	
	Consegue relacionar-se com diferentes pessoas, de diferentes idades, graus de instrução, níveis hierárquicos, ou gênero.	4	
Comprometimento	É dedicado ao trabalho	4	4,00
	Tem responsabilidade em relação aos compromissos assumidos com a população	4	
	Respeita as normas da organização ou do departamento	4	
	É transparente na prestação de contas	4	
	É honesto na utilização dos recursos públicos	4	
Foco no resultado	Cumprir prazos	3	3,66
	Alcança as metas estabelecidas	4	
	Pensa no interesse coletivo acima do interesse individual	4	
Média geral de Atitudes desejáveis			3,60

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SIGEP (2014)

Em relação à atitude “Criatividade” foram atribuídas características de Busca de Solução para um Problema, Pensamento em Novas Atividades e Crítica e Melhorias nos Procedimentos de Cada Setor. Essa atitude é essencial para um gestor, pois além dela focar na resolução dos problemas encontrados no dia a dia, ela exige que os gestores implementem melhorias contínuas, tanto nos procedimentos, como na elaboração de programas e políticas públicas de seu setor.

Para a atitude “Iniciativa” as características consistem em Ser Proativo em Relação aos Problemas do Município, Buscar pela Informação e Antecipar-se às Demandas de Trabalho. Ou seja, não basta apenas criar programas, políticas ou procedimentos, o gestor tem que querer resolver os problemas do setor e da população. Ele deve buscar sempre a informação para melhorar seu trabalho e suas ações de governos, procurando sempre utilizar a informação de forma correta.

Já a atitude “Flexibilidade” possui características voltadas à Aceitação de Novas Ideias, Reconhecimento e Correção de Erros, Mudança de Opinião e Disposição para o Aprendizado Contínuo. Essa atitude é essencial para o gestor, principalmente em relação à aceitação de novas ideias, pois foca no processo de administração descentralizada, ouvindo principalmente os anseios da população, isso faz com que os programas e políticas públicas sejam criados de acordo com a necessidade da população.

Enquanto a atitude “Relacionamento” possui suas características voltadas ao Saber Ouvir e Ser Compreensivo, Ter Humildade, Ter Respeito às Decisões dos Conselhos Municipais, Ser Agregador de Grupo e Saber Relacionar-se com Diferentes Pessoas. É fundamental o bom relacionamento para um gestor, pois ele deverá se relacionar com os gestores, servidores públicos, conselhos de controles sociais e a população em geral, sempre tendo humildade, sabendo ouvir e filtrando as informações, críticas ou elogios,

buscando a melhoria contínua de seu setor e dos serviços ofertados para a população.

Para a atitude “Comprometimento” as características dão ênfase à Dedicção ao Trabalho, a Responsabilidade nos Compromissos Assumidos, ao Respeito às Normas da Organização, à Transparência nas Contas Públicas e a Honestidade na Utilização dos Recursos Públicos. Essa atitude é fundamental para o gestor, pois ela dará credibilidade ao seu trabalho perante a população.

Por fim, a atitude “Foco no Resultado” possui características inerentes ao Cumprimento de Prazos, ao Alcance das Metas Estabelecidas e ao Pensamento no Interesse Coletivo Acima do Individual. Essa atitude trará satisfação do trabalho realizado, tanto para o gestor quanto para a população do município, pois ela traz o resultado final de todo o trabalho, que é a execução das metas do plano de governo e do planejamento estratégico, dentro do prazo e atendendo o maior número de pessoas possíveis.

Visando auferir se estas competências mapeadas, de fato, atendem as necessidades do município de Flor do Sertão, realizou-se uma breve entrevista com o prefeito, cujos resultados passam a ser apresentados a partir de agora.

Ao ser questionado se as competências mapeadas atendem o perfil necessário aos cargos em comissão, o prefeito enfatizou que “atendem perfeitamente”. Além disso, destacou que estas competências mapeadas certamente servirão como norteadoras no processo de nomeação dos ocupantes destes cargos comissionados.

Por fim, ao ser indagado sobre quais benefícios a gestão de pessoas por competências traria para a administração municipal, o prefeito respondeu que “traria muitos benefícios, principalmente na melhoria na qualidade das políticas públicas, na satisfação da população e na redução de custos da administração, principalmente em custos com consultoria e assessorias”. Ele finaliza sua fala

destacando que “também traria mais segurança para mim, pois estaria trabalhando com profissionais capacitados o que diminuiria a margem de erros principalmente de ordem legal”.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral mapear as competências necessárias para os cargos comissionados, secretários e diretores municipais, de Flor do Sertão/SC, visando principalmente construir uma ferramenta de aporte à tomada de decisão do chefe do poder executivo (prefeito) quando da nomeação de agentes públicos para ocupação destes cargos. Sendo que, ante ao exposto neste trabalho, pode-se perceber que a gestão de pessoas por competências é de fato um modelo de gestão adequado para subsidiar o gestor neste processo.

O SIGEP (Sistema de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Municipal em Santa Catarina) mostrou-se uma ferramenta eficaz para realização do mapeamento de competências, sendo que o módulo diagnóstico foi rodado com êxito neste trabalho. O SIGEP possibilitou, por meio de sua sistematização, a compilação das competências técnicas e também das atitudes necessárias para ocupação dos cargos comissionados de secretários e diretores do município de Flor do Sertão/SC.

Destaca-se que além de servir como uma ferramenta de aporte à tomada de decisão para o prefeito, no que tange à nomeação dos ocupantes destes cargos, este mapeamento de competências para os cargos municipais comissionados, pode também ser replicado para outros municípios de pequeno porte que possuam estrutura de cargos comissionados semelhante à do município de Flor do Sertão/SC.

Cabe ressaltar, no entanto, que este estudo apresenta algumas limitações como o fato das

competências técnicas e atitudes necessárias a cada cargo terem sido mapeadas apenas sob a percepção dos ocupantes dos mesmos, o que de certa forma pode distorcer os resultados, uma vez que o agente público pode ter atribuído uma competência a si mesmo e não ao cargo em questão, conforme orientado na fase de entrevista. Além disso, apenas o módulo diagnóstico do SIGEP foi rodado, e ainda assim de forma parcial, o que não possibilitou o mapeamento das competências atuais que o ocupante de cada cargo possui, para que desta forma se pudesse trabalhar no *gap* de competências identificado. Outra limitação que merece ser destacada é que o tempo de desenvolvimento da pesquisa foi curto, uma vez que uma pesquisa desta natureza, que apresenta alto grau de subjetividade, precisa de um tempo maior para ser desenvolvida.

Porém, apesar das limitações supracitadas, salienta-se que este trabalho apresentou certo grau de ineditismo, uma vez que o SIGEP ainda não havia sido rodado com cargos comissionados, apenas com cargos efetivos. Sendo que esta contribuição deve ser considerada, pois o pioneirismo da pesquisa pode incentivar demais pesquisadores a replicá-la em outros municípios.

Por fim, deixa-se como sugestão de novos estudos, que se rode o módulo diagnóstico do SIGEP por completo com os cargos comissionados municipais, a fim de identificar o *gap* de competências. Sugere-se, ainda, que esta pesquisa seja replicada nos cargos eletivos municipais (prefeito e vereadores), a fim de mapear as competências necessárias para ocupação deles.

Referências

ATLAS do desenvolvimento humano no Brasil, 2013. **Perfil municipal:** Flor do Sertão/SC. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/flor-do-sertao_sc>. Acesso em: 02 nov. 2014.

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educ, 2007.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001.
- 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, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.
- BUARQUE, Sérgio. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**: material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília: INCRA/IICA, 1999.
- CASADO, Frank Leonardo; SILUK, Julio Cezar Mairese; ZAMPIERI; Nilza Luiza Venturini. Universidade Empreendedora e Desenvolvimento Regional Sustentável: proposta de um modelo. **Revista ADM**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 633-650, 2012.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FILIPPIM, Eliane Salete. **Administração pública e desenvolvimento sustentável**: um estudo sobre a região da associação dos municípios do meio oeste catarinense. 2005. 225 p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101635/221708.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.
- KALIL, Alexandre et al. **Mesa-redonda de pesquisa-ação**: gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.
- LABIDI, Sofiane. Desenvolvimento regional sustentável. **Jornal pequeno**, São Luís, ano 59, ed. 23.666, maio 2011. Disponível em: <<http://jornalpequeno.com.br/edicao/2011/05/01/desenvolvimento-regional-sustentavel/>>. Acesso em: 17 nov. 2014.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MARTINS, Michelle Dornel; COSTA, Camila Furlan da. Gestão por competências: o perfil dos secretários municipais de saúde do Estado do Rio Grande do Sul. **In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**. 4., 2013. Brasília. **Anais...** Brasília/DF: ANPAD, 2013.
- MELLO, Simone Portella Teixeira de; SILVA, Francielle Molon da. The Competencies Management in Brazilian Public Sector. **International journal of advances in management and economics**. v. 3, issue 2, p. 53-65, mar./apr. 2014.
- MORAES, Jorge Luiz Amaral de. Capital social e políticas públicas para o desenvolvimento regional sustentável. **Revista ciências administrativas**. Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 196-204, 2003.
- MORAES, Valéria Vieira de; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; QUEIROGA, Fabiana. Construção e validação de medida para diagnóstico de competências relativas às funções de prefeito (a) e secretário (a) municipal. **Rap**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p.1445-461, set./out. 2011.
- MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **RAM: revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.
- PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE Sandro Trescastro.

Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLOR DO SERTÃO/SC. **Histórico do município.** Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.flordosertao.sc.gov.br/conteudo/?item=11481&fa=3481&PHPSESSID=eg3dqulf5pgp7v5e07q4ip4414>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

RUAS, Roberto. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **Revista eletrônica de administração.** Porto Alegre, v. 6, n. 3, out. 2000.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento:** crescimento sem destruir. São Paulo: Vértice, 1986.

THIOLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

PERFIL DOS AUTORES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Bráulio Mágnum Monteiro dos Santos

Universidade FUMEC. E-mail: brausantos@hotmail.com

Fábio Correa

Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Universidade FUMEC.

E-mail: fabiocontact@gmail.com

Armando Sérgio de Aguiar Filho

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Universidade FUMEC.

E-mail: armando@fumec.br

Fabricio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Mestre em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro e graduado em Administração.

Professor do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC. Universidade FUMEC.

Resumo: A Gestão do Conhecimento (GC) representa uma temática interdisciplinar, difundida em diversos campos do conhecimento e, por esse motivo, a identificação dos padrões mediante uma análise bibliométrica pode proporcionar aos pesquisadores uma visão ampla acerca dos trabalhos acadêmicos sobre o tema. O objetivo deste estudo é verificar os padrões quanto à autoria das publicações científicas brasileiras sobre o tema Gestão do Conhecimento. Trata-se de um estudo descritivo com utilização da metodologia de análise bibliométrica. A amostra foi composta por 346 artigos coletados da Plataforma CAPES, publicados durante o período de 2000 a 2013, cuja análise permitiu identificar e traçar o perfil de 584 autores. Os resultados mostraram que o número de publicações por homens e mulheres apresenta pequena diferença. A média de autores por artigo é de 1,68. Constatou-se que os autores atuam em maior concentração na região Sudeste. Os doutores são os que mais publicam, a maior parte dos pesquisadores atuam em universidades e obtiveram sua última titulação nas instituições públicas nacionais localizadas no Sudeste. A maioria dos autores não atuam na mesma instituição na qual obtiveram sua última titulação. Espera-se que este estudo possa contribuir com a academia por ter traçado o perfil dos autores da área da gestão do conhecimento por meio do confronto e análise dos dados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Bibliometria. Produção científica.

PROFILE OF THE AUTHORS ON KNOWLEDGE MANAGEMENT SCIENTIFIC PRODUCTION: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract: The Knowledge Management represents an interdisciplinary theme, spread in several fields of knowledge and, for this reason, the identification of the standards through a bibliometric analysis can provide to researchers a broad view about the studies on the subject. The aim of this study is to verify the patterns regarding the authorship of the Brazilian scientific publications on Knowledge Management. This is a descriptive study using bibliometric analysis methodology. The sample consisted of 346 articles collected from the CAPES Platform, published from 2000 to 2013, whose analysis allowed identifying and outlining the profile of 584 authors. The results showed that the number of publications by men and women presents little difference. The average number of authors per article is 1.68. It was verified that the authors act in greater concentration in the Southeast region. Doctors are the ones who publish the most. Most of the researchers work in universities and obtained their last degree in the national public institutions located in the Southeast. Most of the authors do not work in the same institution in which they obtained their last degree. It is hoped that this study may contribute to the academy by tracing the profile of authors in the area of knowledge management through the comparison and analysis of the data.

Keywords: Knowledge Management. Bibliometric. Scientific Production.

*Artigo recebido em 05/05/2017
Aceito para publicação em 25/05/2017*

Introdução

Para a manutenção do diferencial competitivo na era do conhecimento, as organizações identificaram a necessidade de adquirir e gerenciar o conhecimento de forma a promover uma aprendizagem interativa contínua. Esta abordagem se justifica pela premissa de que o conhecimento representa um ativo organizacional, que emerge da experiência, interpretação e reflexão por parte do indivíduo que o detém, sendo necessária a disponibilização deste ativo para uso nas atividades diárias, processos, inovações e tomada de decisões.

A Gestão do Conhecimento (GC) é o processo que busca a captura, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento para seu efetivo uso nas organizações (GROVER; FROESE, 2016). Trata-se de uma temática interdisciplinar, difundida em diversos campos do conhecimento como a ciência da informação, ciência organizacional, biblioteconomia, ciência cognitiva, docência, tecnologia da informação, antropologia entre outros (DALKIR, 2005). Por esse motivo, a identificação dos padrões mediante a análise bibliométrica pode proporcionar aos pesquisadores uma visão ampla acerca dos trabalhos acadêmicos sobre a GC (CORRÊA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016).

A bibliometria é uma forma de medição para avaliar a ciência e os fluxos da informação (VANTI, 2002). Trata-se de um conjunto de leis e princípios empíricos utilizados para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). Pode ser definida também como o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada com emprego de métodos matemáticos e estatísticos. (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992).

O objetivo central deste artigo consiste em verificar, por meio de uma análise bibliométrica, os padrões quanto à autoria das publicações científicas brasileiras sobre o tema Gestão do Conhecimento. Uma

pesquisa com esse objetivo procura mostrar quem, como, o que e quando o conhecimento foi produzido (PERUCCHI; ARAÚJO JUNIOR, 2012). Podem ser encontrados outros estudos que se propuseram a realizar análise bibliométrica dos estudos de GC (SANTOS et al., 2007; IGARASHI et al., 2008; AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011; ZANINI et al., 2012; CORRÊA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016).

Este artigo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A segunda seção aborda a teoria sobre a GC. A terceira seção apresenta o percurso metodológico. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados da análise. Na quinta e última seção, encontram-se as considerações finais da pesquisa, bem como sugestões para futuros trabalhos.

Gestão do conhecimento

O conhecimento dos indivíduos pode ser considerado como o fator mais importante de produção (STEWART, 2002). Na organização do conhecimento, o saber individual, considerado um ativo corporativo, é convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovações capazes de proporcionar retornos crescentes e dianteira continuada, embora a empresa tenha que lidar com o desafio de construir e utilizar o conhecimento que se encontra disperso nos diferentes setores da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CHOO, 2006).

Nesse âmbito, a literatura acadêmica apresenta abordagens diversas sobre o conhecimento, como criação do conhecimento e administração dos processos relacionado a tal criação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VON KROG; ICHIJO; NONAKA, 2001), bem como aspectos relacionados a importância de uma gerência do conhecimento (SENGE, 1990; STEWART, 2002; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CHOO, 2006), dentre outros. No entanto, a base da GC se instaura sob as acepções de informação e conhecimento e sua promoção enquanto ativo organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam as diferenças entre informação e conhecimento, sendo a informação representada pelo fluxo de mensagens e o conhecimento o resultado desse fluxo, suportado nas crenças e compromissos de seu detentor. Além disso, os autores consideram que o conhecimento pode se apresentar de forma tácita, subjetiva, individual e não codificada ou de forma explícita, codificada, objetiva e reproduzida. O conhecimento tácito do indivíduo pode ser disseminado por meio da linguagem, de forma a torná-lo explícito e acessível a toda organização (SVEIBY, 1998). É no relacionamento sinérgico entre conhecimentos tácito e explícito que se constrói o conhecimento organizacional (CHOO, 2006).

Stewart (2002) enfatiza que a prosperidade na economia do conhecimento depende da evolução das técnicas de gestão, bem como do desenvolvimento de tecnologias e estratégias. Assim, GC constitui-se em um conjunto de processos para criação, armazenamento, disseminação, utilização e mensuração do conhecimento na empresa (TEIXEIRA; SILVA; LAPA, 2004). Trata-se da tentativa de se fazer um uso prático do conhecimento mediante a estruturação de pessoas, tecnologia e conteúdo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Por conseguinte, alguns princípios regem a GC, sendo apresentados por Davenport e Prusak (2003) como: (1) o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas; (2) o compartilhamento do conhecimento exige confiança; (3) a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento; (4) o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado; (5) suporte da direção e recursos são fatores essenciais; (6) iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto; (7) aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa; (8) o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

A partir desses princípios, a organização utiliza a informação para se adaptar e dar sentido às mudan-

ças do ambiente externo; cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado; busca e avalia informações para a tomada de decisões (CHOO, 2006). Nessas etapas, destaca-se o papel vital exercido pelos gestores na disseminação de uma cultura voltada às iniciativas da GC (COOPER et al., 2016).

Aguiar Filho e Nassif (2016) justificam a importância de conhecer cada vez mais sobre GC, uma vez que o capital intelectual é tido como fator diferencial competitivo, além da necessidade de identificar, organizar, armazenar e proteger o conhecimento diante à concorrência empresarial. Trata-se de uma temática que ocupa cada vez mais espaço nas organizações que têm o propósito de se manterem competitivas e inovadoras no mercado (PIRES; MENEGASSI; TATTO, 2016).

Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, com abordagem quantitativa, que envolve levantamento bibliográfico por meio de técnica bibliométrica (VERGARA, 2012), desenvolvida com o intuito de identificar, descrever e analisar os padrões de autoria das publicações científicas brasileiras sob a temática da GC.

O percurso metodológico visa elucidar a trajetória realizada em prol do atingimento de uma finalidade específica (SANTOS, 2010). Assim, elucidar tal percurso torna-se relevante pelo intento de permitir sua replicabilidade e evidenciar o esforço aplicado para o alcance do objetivo proposto.

Por conseguinte, o caminho percorrido nesta pesquisa se fez em duas fases, denominadas pesquisa e interpretação. A fase de pesquisa objetivou identificar as publicações científicas que constituíram a amostra deste estudo, permitindo assim a interpretação realizada na segunda fase, cada qual subdividida em três etapas.

As etapas que contemplam a fase de pesquisa são: 1) identificação dos periódicos; 2) escolha dos

termos de pesquisa; e 3) coleta dos resultados. Para a etapa 1, foi realizada pesquisa na Plataforma Sucupira (COORDENAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR, 2014) por periódicos das Ciências Sociais Aplicadas I com extrato Qualis superior a B1. Assim, 43 periódicos, de um total de 48, foram selecionados em detrimento a possibilidade de consulta on-line.

Para a realização da busca foram considerados sete termos de pesquisa (etapa 2) visando obter, por resultado, um número abrangente de publicações científicas. Os termos “*knowledge management*”, “*knowledge*”, “conhecimento”, “gestão do conhecimento”, “gestão de conhecimento”, “conhecimento organizacional” e “organização do conhecimento” foram relacionados como termos a serem utilizados na etapa seguinte.

Diante da definição dos termos de pesquisa, a terceira etapa consistiu na coleta dos resultados obtidos pela realização de consulta aos periódicos. Foi realizada pesquisa pelos termos supracitados, considerando a busca por palavra-chave, título e resumo, novamente sob o intento de obter uma ampla amostra para posterior interpretação. Foram obtidos 2.284 artigos científicos e realizada coleta dos mesmos por meio de *downloads* das publicações.

A segunda fase, denominada interpretação, objetivou: 1) filtrar as publicações; 2) tratamento dos dados; e 3) análise dos dados. As publicações foram filtradas (etapa 1) considerando somente artigos úni-

cos aderentes a GC, com recorte temporal de 13 anos, contemplando o período de 2001 a 2013. Por resultado tem-se 346 publicações oriundas de 32 periódicos.

Diante do acervo anterior, os dados nome completo, titulação, instituição de atuação e instituição da titulação dos autores e coautores foram tabulados no Microsoft Excel e unificados por meio do tratamento dos dados. Para analisar a concentração dos autores da pesquisa em GC, utilizou-se a Lei de Lotka, cujo princípio versa sobre a produtividade dos autores de um determinado campo científico (MORETTI; CAMPANARIO, 2009). O preceito da lei é que a proporção de autores que fazem uma única contribuição é de, aproximadamente, 60% em relação aos demais autores que fazem n contribuições (ALVARADO, 2002). A padronização dos dados dos autores foi realizada de forma a permitir as análises quantitativas etapa 3, cujos resultados são demonstrados e discutidos na seção seguinte.

Resultados e discussão

A Tabela 1 indica o número de autores por artigo. Para a contagem dos produtores das publicações, foi considerada a participação dos autores e coautores. Verificou-se estudos que possuem publicação única (1 autor), coautoria entre 2 a 6 autores e artigos escritos por até 11 autores. Em média, os estudos analisados apresentam 1,68 autores por artigo.

Tabela 1 - Número de autores por artigo

Número Autores	Número Artigos	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1	116	33,52%	33,52%
2	128	37,00%	70,52%
3	66	19,08%	89,60%
4	18	5,20%	94,80%
5	9	2,60%	97,40%
6	7	2,02%	99,42%
11	2	0,58%	100%
Total	346	100,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio da análise da Tabela 1, constata-se que a maioria dos autores publicou em coautoria de dois pesquisadores (37,00%) e que as publicações em coautoria são mais representativas (66,48%) que as publicações individuais (33,52%). O resultado pode sugerir que há um maior número de pesquisadores que estudam temas em comum na área de GC e indicar a importância das parcerias como meio gerador de produções acadêmicas.

Porém, a análise dessas parcerias mostrou que 33% dos artigos foram escritos com a interação entre

autor e coautor de diferentes instituições, sendo que a maioria dos pesquisadores preferiram publicar junto a outros que atuam na mesma instituição. A interação entre autores e coautores de diferentes instituições foi constatada em todos os artigos com mais de um autor publicados por pesquisadores que atuam em instituições estrangeiras.

A Tabela 2 evidencia o perfil dos autores por gênero e titulação. Para equalizar a análise, os autores que não mencionaram a titulação foram categorizados como “Não informado”.

Tabela 2 - Perfil dos autores e coautores por gênero e titulação

Titulação	Masculino		Feminino		Total	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Doutor	95	16%	94	16%	189	32%
Doutorando	33	6%	39	7%	72	12%
Mestre	31	5%	33	6%	64	11%
Mestrando	26	4%	32	5%	58	10%
Especialista	5	1%	9	2%	14	4%
Graduado	8	1%	10	2%	18	3%
Graduando	3	1%	5	1%	8	1%
Não informado	67	11%	94	16%	161	28%
TOTAL	268	46%	316	54%	584	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Em relação à titulação, pesquisadores doutores representam maior autoria nas publicações (32%), sendo que o total de 66% dos estudos são de autores pós-graduados no nível *stricto sensu* (doutor, doutorando, mestre e mestrando), revelando o peso e a influência desse grau para a produção científica brasileira. É importante destacar que 28% dos artigos que constituem a amostra deste estudo não apresentaram a titulação dos autores, não sendo possível dimensionar a expressividade de mais de um quarto da amostra.

Verifica-se que, de um total de 584 pesquisadores distintos, embora a maior parcela

seja representada pelo gênero feminino (54%), há um relativo equilíbrio de gênero entre os pesquisadores da área de GC que compõem esta análise. O relacionamento entre titulação e gênero não apresenta significativa diferença, demonstrando certa homogeneidade entre estes perfis.

Do total de 346 publicações, foram identificados 584 autores distintos. Tais autores foram contabilizados com suas respectivas presenças nas publicações, criando assim um *ranking* de autores que mais publicaram sobre a temática da GC, sendo aqueles com mais de 3 publicações listados na Tabela 3.

Tabela 3 - *Ranking* de autores

Autor	Publicações		Acumulado	
	Quant.	%	Quant.	%
Emeide Nóbrega Duarte	15	2,00	15	2,00
Marta Lígia Pomim Valentim	9	1,20	24	3,20
Maria Inês Tomaél	8	1,07	32	4,26
Ricardo Rodrigues Barbosa	8	1,07	40	5,33
Marcelo Seido Nagano	5	0,67	45	5,99
Rivadavia Correa D. de A. Neto	5	0,67	50	6,66
Antonio Braz de Oliveira e Silva	4	0,53	54	7,19
Claudio Paixão A. de Paula	4	0,53	58	7,72
Fernando César Lima Leite	4	0,53	62	8,26
Helena de Fátima Nunes Silva	4	0,53	66	8,79
Regina de Barros Cianconi	4	0,53	70	9,32
Total de ...				
... 24 autores com 3 artigos	72	9,61	142	18,96
... 58 autores com 2 artigos	116	15,49	258	34,45
... 491 autores com 1 artigo	491	65,55	749	100,00
Totais	749	100,00	749	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Tabela 3 destaca os pesquisadores que mais publicaram sobre o tema GC, tanto na função de autor como de coautor, com destaque para: Emeide Nóbrega Duarte, que publicou 15 estudos; Marta Lígia Pomim Valentim, com 9 artigos publicados; Maria Inês Tomaél e Ricardo Rodrigues Barbosa, ambos com 8 estudos publicados. Foi observado que os autores mais prolíficos atuam em diferentes instituições, ou seja, não houve predominância de uma instituição ou programa de GC representada por esses autores.

Constatou-se que cerca de 34% dos autores levantados publicaram mais de uma vez, sendo

que houve uma predominância de autores que publicaram apenas uma vez (65%), o que demonstra aderência do resultado à Lei de *Lotka*, que alude que aproximadamente 60% dos autores publicam apenas uma vez sobre o tema (ALVARADO, 2002), considerando-se o corpus de análise desta pesquisa.

A instituição informada na afiliação dos autores foi quantificada, o que resultou no levantamento de 131 instituições distintas. A Tabela 4 apresenta um *ranking* das instituições que apresentaram mais de 5 publicações. Os artigos que não apresentaram a instituição de atuação dos autores foram classificados como “Não informado”.

Tabela 4 - Instituição de atuação dos autores

Autor	Publicações		Acumulado	
	Núm.	%	Núm.	%
UFSC	67	8,92	67	8,92
UFMG	61	8,12	128	17,04
UFPB	52	6,92	180	23,97
UnB	38	5,06	218	29,03
UEL	34	4,53	252	33,56
UFPR	33	4,39	285	37,95
UNESP	31	4,13	316	42,08
USP	31	4,13	347	46,21
UFRJ	24	3,20	371	49,40
UFSCar	13	1,73	384	51,13
UCB	12	1,60	396	52,73
UFF	10	1,33	406	54,06
FEAD	8	1,07	414	55,13
UCS	8	1,07	422	56,19
UFBA	8	1,07	430	57,26
UFPE	8	1,07	438	58,32
PUC-MG	7	0,93	445	59,25
FGV	6	0,80	451	60,05
UFC	6	0,80	457	60,85
Total de ...				
... 4 instituições com 5 artigos	20	2,66	477	63,52
... 7 instituições com 4 artigos	28	3,73	505	67,24
... 11 instituições com 3 artigos	33	4,39	538	71,64
... 26 instituições com 2 artigos	52	6,92	590	78,56
... 64 instituições com 1 artigos	64	8,52	654	87,08
Não informado	95	12,65	749	100%
	749	100,00	749	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Por meio da análise da Tabela 4, verifica-se que 19 das 131 instituições identificadas respondem pela produção de cerca de 60% dos estudos. Dentre as 19 instituições, foi observado que algumas possuem programas, departamentos, periódicos ou cursos relacionados à Gestão

do Conhecimento e, com isso, atraem mais pesquisadores e garantem um maior número de publicações na área.

Em complemento à Tabela 4, apresenta-se a relação do número de instituições por quantidade de pesquisadores:

Tabela 5 - Número de instituições por quantidade de pesquisadores

Núm. Autores	Núm. Instituições	Total	%	Acumulado	
				Ranking	%
87	Não informado	87	14,90	87	14,90
Entre 11 e 48	11	278	47,60	365	62,50
8	1	8	1,37	373	63,87
7	3	21	3,60	394	67,47
6	1	6	1,03	400	68,49
5	2	10	1,71	410	70,21
4	7	28	4,79	438	75,00
3	9	27	4,62	465	79,62
2	25	50	8,56	515	88,18
1	72	72	12,33	587	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os dados da Tabela 5 mostram a concentração de autores nas instituições. Verifica-se que em apenas 12 das 131 instituições levantadas estão concentrados 286 de um total de 587 autores, o que representa quase a metade da amostra (48,97%). Desses, 112 pesquisadores atuam na região Sudeste, 96 atuam na

região Sul, 40 atuam na região Nordeste e 38 atuam no Distrito Federal. A UFSC é a instituição que possui o maior número de autores que fazem parte de seu quadro funcional: 48. A localização geográfica das 12 instituições com a maior concentração de autores pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1 - Mapa das instituições



Fonte: Elaborado pelos autores por meio da ferramenta *Google Maps*.

Verificou-se que 72 instituições contam com a atuação de um autor. Ressalta-se que 87 autores (aproximadamente 15% da amostra) não informaram nos artigos em qual instituição atuam. Os autores Regina Maria Marteleto, Jaqueline Santos Barradas e Antônio Braz de Oliveira e Silva publicaram mais de um artigo enquanto atuavam em diferentes instituições, o que explica a quantidade acumulada de 587 autores apresentada na Tabela 5.

As 131 instituições de atuação dos autores foram organizadas por tipo conforme demonstrado na Tabela 6:

Tabela 6 - Instituições de atuação dos autores

Tipo de Instituição	Quantidade	%
Universidade Pública	70	53%
Universidade Particular	41	31%
Empresa Privada	7	5%
Órgão ou empresa pública federal	6	5%
Órgão ou empresa pública estadual	1	1%
Órgão ou empresa pública municipal	1	1%
Órgão Internacional	4	3%
ONG	1	1%
TOTAL	131	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se que a maioria dos artigos (53%) foi composta por pesquisadores que atuam em universidades públicas, nacionais ou estrangeiras. As universidades públicas e privadas foram as maiores responsáveis pelas produções científicas sobre GC. A publicação por autores que atuam em instituições cuja finalidade de atuação não seja a acadêmica pode indicar um interesse dessas instituições em incentivar os funcionários na realização e publicação das pesquisas e consequente geração de conhecimento.

Quanto às instituições da última titulação dos autores, foram levantadas 85 instituições. A Tabela 7 apresenta as 12 universidades que mais foram citadas pelos autores como a instituição de titulação.

Tabela 7 - Universidade de titulação

Instituição	Número de autores	%
UFSC	57	9,76%
USP	39	6,68%
UFMG	39	6,68%
UnB	28	4,79%
UFPB	23	3,94%
UFRJ	20	3,42%
UNESP	18	3,08%
UFPR	12	2,05%
UEL	10	1,71%
FGV	9	1,54%
PUC-Campinas	7	1,20%
UFRGS	6	1,03%
Total parcial	268	45,88%
Não informado	210	35,97%
<u>Demais instituições</u>	<u>106</u>	<u>18,15%</u>
TOTAL	584	100%

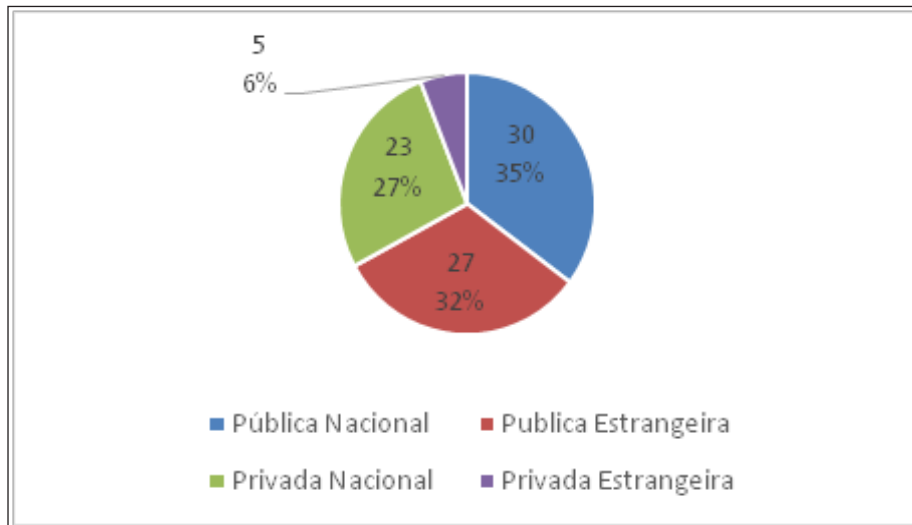
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi a instituição em que se formou o maior número de pesquisadores (9,76%), seguida da Universidade de São Paulo (USP) e da Universidade Federal de Minas Gerais, ambas com 6,68%. Novamente, constatou-se que as instituições mais frequentes ofertam cursos voltados à GC. Verificou-se que em 210 artigos não houve menção quanto à instituição de ensino em que os autores obtiveram a última titulação, o que representa aproximadamente 36% do total de autores.

As 85 instituições foram organizadas por tipo (pública federal, pública estadual, pública estrangeira, privada, privada estrangeira) e localização (continente, país, região, estado e cidade). Os resultados são representados por meio de gráfico e tabelas.

O Gráfico 2 apresenta as instituições por tipo. Constatou-se que a maioria dos pesquisadores (35%) obteve sua última titulação nas instituições públicas nacionais, enquanto outros 27 autores (32%) se formaram em instituições públicas do exterior.

Gráfico 2 - Tipos de instituições de ensino



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As Tabelas 8 e 9 mostram a localização dessas instituições. Os resultados revelam que 62,35% dos pesquisadores obtiveram a última titulação em instituições nacionais. Dessas, a maioria localiza-se na região sudeste (25,9%), no estado de Minas Gerais (9,41%).

Tabela 8 - Distribuição geográfica das instituições nacionais

		Privada	Pública Federal	Pública Estadual	TOTAL	
CENTRO OESTE	MS		1		5	5,88%
	MT			1		
	DF	2	1			
SUDESTE	SP	2	2	2	22	25,88%
	RJ	2	2	2		
	MG	5	3			
SUL	ES	1	1		12	14,12%
	RS	3	2			
	PR	1	2	1		
NORDESTE	SC	1	1	1	9	10,59%
	CE		1	1		
	PB		1			
	BA		1			
	AL		1			
NACIONAL	PE		1		5	5,26%
	RN	1	1	1		
TOTAL		23	21	9	53	62,35%
		27,06%	24,71%	10,59%		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na listagem, constatou-se 5 instituições que atuam em mais de uma região, por isso não foram separadas por estado. Não houve nenhum pesquisador com formação na Região Norte.

A Tabela 9 mostra a localização das instituições estrangeiras. A maioria é da Europa (28%), sendo a França o país mais escolhido pelos autores (10,5%).

Tabela 9 - Localização das instituições estrangeiras

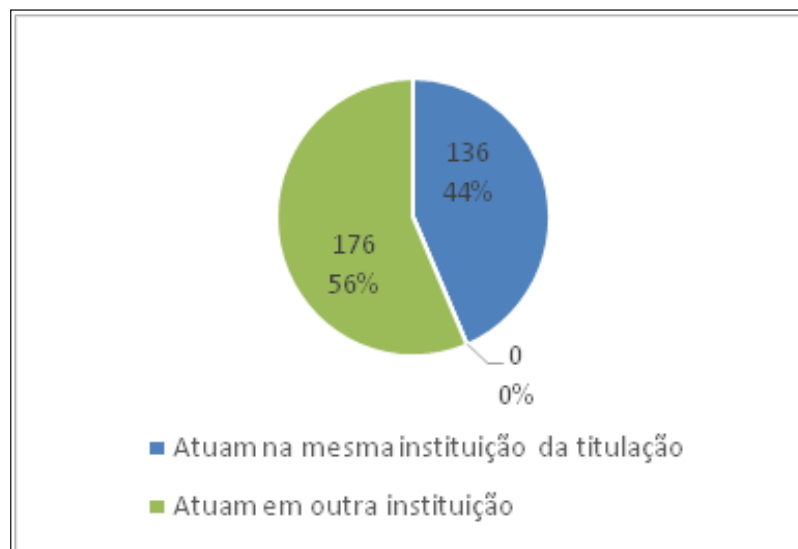
		Privada	Pública	TOTAL	
América do Norte	EUA	2	2		
	México		1	6	7,06%
	Canadá		1		
América do Sul	Chile	1		2	2,35%
	Peru	1			
	França	1	8		
Europa	Reino Unido		5		
	Espanha		5	24	28,24%
	Alemanha		2		
	Portugal		1		
	Finlândia		1		
	Holanda		1		
	TOTAL	5	27	32	37,65%
	5,88%	31,76%			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Das instituições privadas estrangeiras, 40% dos autores optaram por aquelas localizadas nos Estados Unidos da América. Já o Gráfico 3 apresenta as movimentações dos autores quanto à instituição

que obtiveram a última titulação e a instituição em que atuam. Dos 584 autores, 272 (46,5%) não informaram nos artigos a instituição de titulação e/ou de atuação.

Gráfico 3 - Movimentação dos autores



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise do perfil de formação dos pesquisadores mostra que 56% não atuam na mesma instituição na qual obtiveram sua última titulação, enquanto que 44% dos autores atuam na mesma instituição na qual realizaram sua última titulação.

Considerações finais

Os resultados apresentados mostram que a utilização do método bibliométrico viabilizou o alcance do objetivo de verificar os padrões quanto à autoria das publicações científicas brasileiras sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC).

Constatou-se que há baixa concentração de trabalhos feitos pelos mesmos autores, o que pode contribuir com a dinâmica e o desenvolvimento da área. Os resultados evidenciaram uma tendência à aplicação da Lei de Lotka na GC, em que 65% dos autores publicaram apenas uma vez. Verificou-se que o número de publicações por homens e mulheres apresenta pequena diferença. A maioria dos autores publicou com o auxílio de apenas mais um pesquisador, gerando uma média de 1,68 autores por artigo.

Além disso, os autores atuam em maior concentração na região Sudeste, seguida da região Sul. Os doutores são os que mais publicam, sendo que há uma predominância de pesquisadores que publicaram apenas uma vez, seja como autor ou coautor. A maior parte dos autores atuam em universidades brasileiras e obtiveram sua última titulação nas instituições públicas nacionais localizadas no Sudeste. No exterior, a França foi o país mais escolhido pelos pesquisadores para obterem sua titulação. A maioria dos autores não atuam na mesma instituição na qual obtiveram sua última titulação.

Este trabalho apresenta algumas limitações como o foco de análise em uma única base nacional de artigos, considerando a diversidade das outras bases de dados nacionais e internacionais; o não

mapeamento das citações, que pode ser importante para verificar a utilização e acompanhar a evolução do referencial do teórico sobre o tema; o período das publicações analisadas; a não realização das análises dos currículos Lattes dos autores, de forma a conferir e completar informações prestadas nos artigos.

Ressalta-se que as limitações aqui elencadas, além de servirem de inspiração para as pesquisas futuras, não prejudicaram as análises e resultados apresentados neste estudo, que se baseou em uma base variada composta por 43 periódicos de relevância para academia brasileira.

Desta forma, espera-se que este estudo possa contribuir com a academia ao apresentar resultados que podem ajudar na compreensão sobre como está a produção de conhecimento dentro da área da GC, considerando a perspectiva do perfil dos autores da área por meio do confronto e análise dos dados, ajudando a balizar os trabalhos dos pesquisadores e de outros estudos sobre a temática.

Referências

AGUIAR FILHO, Armando Sérgio de; NASSIF, Mônica Erichsen. O papel dos grupos de apoio e o compartilhamento da informação e do conhecimento nas avaliações das instituições de ensino superior privadas. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 182-203, set. 2016. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2822>>. Acesso em: 19 nov. 2016.

ALVARADO, Rubén Urbizagástegui. A Lei de Lotka na bibliometria brasileira. **Ciência da informação**, v. 31, n. 2, 2002.

AVELAR, Ewerton Alex; VIEIRA, Eliane Apolinário; SANTOS, Thiago de Souza. Gestão do conhecimento: uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 150-165, jul./dez. 2011.

- COORDENAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Plataforma Sucupira**. 2014. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/index_consultas.jsf>. Acesso em: 29 jan. 2014.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.
- COOPER, Andrew L. et al. Knowledge management for logistics service providers: the role of learning culture. **Industrial management & data systems**, v. 116, n. 3, p. 584-602, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-06-2015-0262>>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- CORRÊA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 208-206, 2016.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. [s. l.]: Elsevier, 2005.
- DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GROVER, Raghav, FROESE, Thomas M. knowledge management in construction using a sociobim platform: a case study of ayo smart home project. **Procedia engineering**, v. 145, p. 1283-1290, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2016.04.165>>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.
- IGARASHI, Wagner *et al.* Investigação no contexto brasileiro sobre gestão do conhecimento/aprendizagem/tecnologia da informação: pesquisa realizada junto a scientific electronic library online. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 2, p. 01-18, 2008.
- MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; CAMPANARIO, Milton de Abreu. A Produção Intelectual Brasileira em Responsabilidade Social Empresarial-RSE sob a Ótica da Bibliometria. **Revista de administração contemporânea**, v. 13, p. 68, 2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PERUCCHI, Valmira; ARAUJO JUNIOR, Rogério Henrique de. Produção científica sobre inteligência competitiva da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.17, n. 2, p. 37-56, jun./2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362012000200004>>. Acesso em: 19 nov. 2016.
- PIRES, Lidiana Antonioli Dal Bem; MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins; TATTO. Gestão do conhecimento e capital humano: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 3, 2016.
- SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 7. ed. rev., atual. e ampliada. Rio de Janeiro: Impetus, 2010
- SANTOS, Jane Lúcia Silva; SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho; RADOS, Gregório Jean Varvakis; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Mapeamento da produção acadêmica em gestão do conhecimento no âmbito do EnAnpad: uma análise de 2000 a 2006. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro/RJ, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline: the art & practice of the learning organization**. Nova York: Doubleday Currency, 1990.
- STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- TAGUE-SUTCLIFFE, J. An introduction to informetrics. **Information processing & management**, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.
- TATTO, Luiz. Gestão do Conhecimento e Capital Humano: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 3, p. 204-220, 2016
- TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. Os projectos de implantação. In: SILVA, R.V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004, p. 443-473.
- VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 369-379, ago/2002.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. Atlas, 2012.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ZANINI, Georgia Barreto; PINTO, Marli Dias Souza; FILIPPIM, Eliane Salete. Análise bibliométrica aplicada à gestão do conhecimento. **Conhecimento Interativo**, v. 6, n. 2, p. 124-140, 2013.

MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS: AS CONTRIBUIÇÕES FORMATIVAS PARA A MELHORIA DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NA BAHIA E NO BRASIL

Cinara Barbosa de O. Morais

Mestra pelo Programa Mestrado Profissional de Educação de Jovens e Adultos, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Professora do curso de Pedagogia da Faculdade do Sertão/Irecê. E-mail: cinarabarbosaom@hotmail.com

Daniela Oliveira Lopes Dourado

Mestra pelo Programa de Mestrado Profissional de Educação de Jovens e Adultos, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). E-mail: dannylopes11@gmail.com

Antonio Amorim

Doutor em Psicologia pela Universidade de Barcelona – Espanha. Professor Titular Pleno da Universidade do Estado da Bahia. E-mail: antonioamorim52@gmail.com

Resumo: Caracteriza e compreende as contribuições sociais e educacionais oferecidas pelo Programa de Mestrado Profissional na área de Educação de Jovens e Adultos, um curso pioneiro, que procura intervir na realidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA) na Bahia e no Brasil através do Programa de Mestrado profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA). A pesquisa de campo foi a documental, que garante o levantamento das informações do currículo do curso, dos relatórios apresentados nos últimos anos e uma análise dos dados e informações dos mestres e mestrandos, evidenciando as contribuições desse processo de formação profissional *stricto sensu* para o fortalecimento da educação de jovens e adultos enquanto uma política de formação e de valorização da EJA, considerando o MPEJA da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) como sendo uma referência de política pública para o país. Destaca, ainda, as políticas públicas para a formação profissional a partir dos documentos oficiais estruturados e implantados desde a Constituição de 1988 e a LDBN 9394/96 para atender as demandas sociais e educacionais apresentadas, no sentido de ampliar a melhoria da qualificação profissional neste setor crucial da vida educacional brasileira. Nesse sentido, o programa de mestrado profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) é um projeto pioneiro no Estado da Bahia, que impacta através de pesquisas, mudanças significativas na formação profissional, assim como contribui para o avanço na área de educação de jovens e adultos.

Palavras Chave: EJA. Formação Profissional. Políticas Públicas. MPEJA.

MASTERS IN ADULT AND YOUTH EDUCATION: FORMATIVE CONTRIBUTIONS TO THE IMPROVEMENT OF ADULT AND YOUTH EDUCATION IN BAHIA AND BRAZIL

Abstract: The article aims to characterize and understand the social and educational contributions offered by professional master's program in the field of adult and youth education, a pioneering course, which seeks to intervene in reality of adult and youth education in Bahia and Brazil. Professional Masters program in adult and youth education-MPEJA. The field research was the documentary, promoting the removal of information from the course curriculum, the reports submitted in recent years and an analysis of the data and information of the masters and master students, highlighting the contributions of this process of *strictu sensu* vocational training for the strengthening of adult and youth education as a policy for training and valorisation of the EJA considering the MPEJA of the UNEB as being a reference to public policy for the country. Highlights the public policies on vocational training from the official documents structured and deployed since the Constitution of 1988 and the LDBN 9394/96 to meet social and educational demands presented, in order to extend the improvement of professional qualification in this crucial sector of the brazilian educational life. In this sense, the Master's program in adult and youth education-MPEJA is a pioneer project in the State of Bahia, which impacts through research, significant changes in vocational training, as well as contributes to the advancement in the field of adult and youth education.

Keywords: EJA. Professional qualification. Public policy. MPEJA.

Artigo recebido em 05/01/2017

Aceito para publicação em 15/02/2017

Introdução

Este estudo tem como problemática, a reflexão em torno das contribuições do Programa de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA), para a melhoria da Educação de Jovens e Adultos (EJA) na Bahia e no Brasil. Tem como objetivo evidenciar a proposta do Mestrado como programa desenvolvido na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), bem como as reflexões e estudos teóricos trabalhados para garantir a formação profissional dos alunos.

Entendemos que as contribuições de um mestrado profissional em EJA demandam uma luta de valorização e de construção de políticas de formação profissional, que vem sendo formuladas, desde a década de 90. Essa década foi configurada, historicamente, como sendo um marco para a Educação de Jovens e Adultos. Nesse período, a EJA deixa a condição de curso supletivo e se legitima na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, como sendo uma modalidade de ensino significativa.

Essa conquista está somada pelos esforços das lutas de movimentos de professores e de movimentos sociais frente à Constituição de 1988, pelo estado de direitos, pela a educação para todos. Nessa conquista, foi salutar a importância dos movimentos sociais na construção das políticas públicas em EJA, reconhecendo a participação das discussões nas Conferências Internacionais de Educação, CONFITEAS, no processo de diálogo com a legislação e a efetivação de pressupostos teóricos e metodológicos, de autores importantes, a exemplo de Imbernón (2001), Gadotti (2011), Fávero (2009), Arroyo (2002), Haddad e Di Pierro (2000), Dantas (2012), Nóvoa (1999), Laffin (2013), Freire (2011), entre outros.

Entendemos que as políticas surgem a partir dos anseios e das demandas sociais, da luta promovida por grupos sociais, para atender a necessidade de

consolidação de direitos públicos à educação. O início de tudo tem a sua origem nas ideias gregas e romanas: a *politikaregia* como sendo a organização e os costumes, na *pólis*, Cidade, “[...] entendida como a comunidade organizada, formada pelos cidadãos (*politikos*), isto é, pelos homens nascidos no solo da cidade, livres e iguais” (CHAUI, 2000, p. 479). Essas ideias têm orientado muitas concepções e diretrizes, ao longo do tempo e na sociedade contemporânea, para definir a organização de políticas públicas que atendam as necessidades sociais de um povo.

No caso brasileiro, as políticas públicas para a EJA se delineiam a partir da Constituição de 1988 e da LDBN nº 9.394-96. E para contemplar essas leis foram idealizados Pareceres e Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos (Resolução CNE 01/2000) e Diretrizes Operacionais para a Educação de Jovens e Adultos (Resolução CNE 03/2010). Da mesma forma, ao longo do tempo, muitos documentos propositivos internacionais foram produzidos, demandados a partir das Conferências Internacionais de Educação de Adultos (CONFITEAs), como a Declaração de Elsinore (Dinamarca, 1949), de Montreal (Canadá, 1960), em Tóquio (Japão, 1972), em Paris (França, 1985), em Hamburgo (Alemanha, 1997) e em Belém (Brasil, 2009).

Essas Declarações oficiais contribuíram para o avanço das discussões em torno da Educação de Jovens e Adultos, no país, e definiram encaminhamentos para a formação profissional no âmbito do segmento da EJA. Elas influenciaram as políticas de formação profissional do professor, tanto inicial como continuada.

A Educação de Jovens e Adultos é um campo de muitas lutas, sua constituição se deu a partir de movimentos sociais e de seus coletivos, que fizeram um importante papel para conquistar o direito à educação escolar. Os movimentos sociais, representados por homens e mulheres, negros e negras, indígenas, vulneráveis oriundos

das periferias e do campo promoveram a EJA. Inicialmente, este movimento se configurou por ações assistencialistas e por políticas emergenciais. A evolução deste processo reivindicatório foi culminando com a promulgação do art. 37 da Lei n. 9394 (Brasil, 1996), que apresenta a EJA como sendo uma modalidade de ensino, o que representa um reconhecimento fundamental e substancial para a educação de Jovens e Adultos, que, na Lei de nº 5692/71 a estruturava como sendo ensino supletivo, para atuação no campo profissional, assim sendo torná-la modalidade tem uma representação social impactante para a garantia do direito à educação.

Temos que destacar que, apesar dos avanços sociais e educacionais conquistados nos últimos anos, no Brasil, ainda, existem números que denunciam a exclusão social, e o quanto ainda precisa ser construído para erradicar esta situação. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2015), o Brasil tem mais de 13 milhões de pessoas analfabetas. Isso coloca o nosso país entre os dez com maior número de analfabetos, em todo o mundo. Segundo o Relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), 38% dos analfabetos da América Latina estão no Brasil (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA, 2014). Além disso, de acordo com o documento Educação para Todos, do Ministério da Educação (BRASIL, 2014), entre os estados e regiões brasileiras, a taxa de analfabetismo continua apresentando diferenças significativas. Foi observado que todos os estados da Região Nordeste apresentaram taxas de analfabetismo mais elevadas que os 8,7% verificados para o Brasil. Em 2012, a taxa para a Região foi de 17,4% e para o Norte foi de 10%, enquanto no Centro-Oeste assume o valor de 6,7%, no Sudeste de 4,8% e no Sul de 4,4%. (BRASIL, 2014).

Esses dados servem para uma profunda reflexão sobre os processos educacionais no país, os investimentos e a necessidade do fortalecimento das políticas públicas de inclusão, que promovam, cada vez mais, o direito educacional, com reflexo na vida das pessoas e, por consequência, no desenvolvimento das questões sociais, políticas e econômicas. Com isso, notamos que os números apresentados pelo Censo sobre a Educação de Jovens e Adultos, no país, requisitam maiores investimentos em políticas públicas de atendimento ao público jovem e adulto. Notamos que esses números desafiam as políticas de formação de professores, como sendo um tema de interesses social, acadêmico científico. De acordo com o Censo Escolar de 2015, ainda, tem uma grande taxa de analfabetos, com 13,2 milhões dos jovens a partir de 15. Entre os homens a taxa é 49,71%, e entre as mulheres é de 56,2%. (BRASIL, 2015a)

Investir em políticas de formação humana e de profissionalização docente significa garantir condições de oportunidade e de possibilidades educacionais, que promovam a cidadania, ao direito a educação. Isso porque, a formação de professores para atuar na EJA é uma das principais dificuldades a ser vencida, pois a qualificação profissional é fundamental na construção de um processo educacional que possui características peculiares e uma identidade muito distinta das outras modalidades de ensino. Mas, temos um grande problema, os cursos de graduação, de licenciaturas, não conseguem, ainda, colocar a EJA na mesma condição que as demais modalidades de ensino da educação básica. Isso causa sérios danos ao atendimento profissional, visto que, uma vez sem formação, estes professores terão que buscar sua formação continuada já no exercício da docência da EJA, muitas vezes, sem sequer, compreender a representação da EJA e suas necessidades peculiares.

Diante desse contexto, a escrita do artigo está estruturada em tópicos, como esta introdução que

promove uma ideia inicial do estudo; as implicações metodológicas; uma análise da formação profissional em EJA, considerando a sua base legal e as orientações das Diretrizes Curriculares Nacionais; a organização e estruturação do mestrado do Mestrado Profissional (MPEJA) para identificar seus objetivos e características fundamentais dos discentes, bem com reconhecer seus fundamentos formativos, pelas considerações finais e referências.

Implicações metodológicas

O Mestrado Profissional (MP) é uma modalidade *stricto sensu* que tem como objetivo de garantir a capacitação profissional em diversas áreas do conhecimento através de estudos e técnicas, processos ou temáticas para atender as demandas do mercado (DANTAS, 2015). Dessa forma, o mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) nasce em 2013 na Universidade do Estado da Bahia Campus I e tem como objetivo ocupar a grande lacuna de pesquisas e intervenções neste campo, fomentando promover visibilidade e debates fundamentados e práticas validadas por pesquisas que possam contribuir para a melhoria da qualidade do ensino e das políticas públicas da EJA, no âmbito estadual, nordestino e brasileiro.

Em 2016, o MPEJA selecionou a sua quarta turma, neste interim, já se encontram defendidos pesquisas e intervenções que já provocam impactos sociais, econômicos, culturais e educacionais, dando condições de uma análise inicial sobre os resultados e dimensões pretendidas.

Por isso, este estudo está amparado pela pesquisa qualitativa, que, segundo Richardson (1999) pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas em estudos ou documentos. Isto facilitou a compreensão das contribuições do MPEJA para a melhoria da EJA na Bahia, com a investigação da temática através

da pesquisa documental. Pádua (2007) orienta que a pesquisa documental se vale de documentos contemporâneos considerados cientificamente autênticos sendo, portanto validado para pesquisa científica. Dessa forma a busca de documentos diversos tem sido uma tendência como investigação nas Ciências Sociais para descrever e comparar fatos sociais.

O mestrado profissional em EJA tem relevância investigativa, como fator social e educacional, que implica na interpretação de dados documentais, que são importantes para os processos contemporâneos de formação profissional. Os documentos analisados são suscetíveis à consulta ao estudo e a prova, pois sua natureza é diversa e estabelece características e tendências. Esses documentos, segundo Lakatos e Marconi (2003) têm como características as fontes de dados não restritas, apenas, ao que está escrito ou não, mas podem ser primárias e contemporâneas.

Para Gil (2006), a pesquisa documental tem sua validade em documentos ainda não analisados, e que não receberam qualquer tipo de tratamento e por isso são primários. Para a análise dos documentos apresentados na pesquisa orientada pela abordagem qualitativa utilizou-se como documentos primários: relatório do MPEJA, informações cadastrais dos discentes do mestrado profissional, a estrutura curricular do mestrado em EJA como forma de categorização das informações e tratamento dos dados para responder a problematização sobre a contribuição do MPEJA para a melhoria da EJA na Bahia e no Brasil.

A formação profissional e continuada em EJA

Em toda a história da educação brasileira é possível constatar a emergência de políticas de educação direcionadas para a formação do professor. A formação profissional do professor da EJA vem sendo marcada por resistências e por lutas cotidianas de valorização desta modalidade de ensino, que

muito invisibilizam e desconsideram a importância do trabalho educativo com adultos e jovens trabalhadores (HADDAD; DI PIERRO, 2000).

É salutar destacarmos, que, para a Educação de Jovens e Adultos as intenções existentes foram sempre direcionadas e restritas principalmente aos processos de alfabetização, sendo, portanto muito recente a conquista, reconhecimento e definição desta modalidade como sendo um segmento da Educação Básica, que, também, é fortalecido enquanto política pública de acesso e de continuidade da escolarização, bem como, de formação e de profissionalização do professor da EJA (PAIVA, 1983).

Consideramos importante observar que a formação do professor para a Educação de Jovens e Adultos está prevista na LDBN (Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional) de 1996, no Título V, quando instituiu a EJA na condição de modalidade de ensino, Capítulo III, Seção V, Art. 37 e 38, requerendo o tratamento e o atendimento de suas especificidades (BRASIL, 1996). Um ponto a se destacar na preocupação com a formação dos profissionais que atuam com EJA é a aprovação do Parecer 11/2000 do Conselho Nacional de Educação, documento que regulamenta as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos (DCN's/EJA), Resolução CNE/CEB nº 1, de 5 de julho de 2000 (BRASIL, 2000).

Uma vez sendo uma modalidade de ensino da Educação Básica, a EJA passa a exigir como demanda importante uma reforma das políticas educacionais para a formação profissional de professores. Vale ressaltar que as políticas de formação de professores no país têm sido estabelecidas, analisadas e caracterizadas a partir de um projeto de desenvolvimento. Isto é, cumpre o Ministério da Educação atender aos objetivos e as orientações de organismos internacionais na área da Educação Básica, incluindo a EJA.

As Conferências Mundiais são um dos agentes que influenciaram as propostas educacionais para o desenvolvimento da educação brasileira. A Conferência de Educação Para Todos - Jomtien na Tailândia (1990) trouxe como prioridade o investimento na concretização das necessidades básicas de aprendizagem das crianças, jovens e adultos. Essa Conferência entendeu ser a Educação de Jovens e Adultos, uma das etapas fundamentais da Educação Básica. Consagrou a ideia de que alfabetização pode ser separada de pós-alfabetização - separada das necessidades básicas de aprendizagem. (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA, 1990)

Já a CONFINTEA V, de Dacar, no Senegal, sobressaiu o conceito da educação para jovens e adultos calcada em princípios básicos, com ampla reflexão em torno de uma agenda política, para fortalecer o debate sobre as políticas específicas para a EJA. É dessa agenda de debates que sobressai à ideia de participação e de igualdade *versus* modernização e eficiência, como metas específicas para a educação (FÁVERO, 2009).

Assim, podemos perceber que as propostas se modelam para atender a reestruturação produtiva da qual prevê conhecimento e habilidades necessários ao sistema de produção nas demandas de mercado e dessa forma desviam as proposições defendidas pelas entidades de pesquisa, através de medidas governamentais desenhando outros contornos de proposições para a formação docente. Neste sentido, Laffin (2013, p. 34) destaca o seguinte:

Respeitadas entidades históricas, que pesquisam a formação docente em especial a Anfópe (Associação Nacional pela Formação dos Profissionais de Educação) e a Anped (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Educação) defendem em primazia a proposição da “[...] especificidade da formação pedagógica tendo a docência como base” para a proposta de formação de profissionais da educação envolvendo pesquisa e extensão das instituições formadoras.

Ainda, para Laffin (2013), a docência na Educação de Jovens e Adultos se constitui por um amplo processo da legislação e do campo teórico. É a partir desses pressupostos que a formação profissional do professor para a EJA se estrutura sob a influência de pressupostos hegemônicos, que perpassam a formação profissional no contexto de trabalho e no exercício do cotidiano do ser professor.

O campo da legislação que estrutura a formação de professor para o segmento da EJA garantida pela LDBN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) nº 9.394 de 1996 e estruturada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos, e elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação 05/2000, configuram orientação para a atual perspectiva de docência e de profissionalização de professores, a especificar a formação da docência no segmento jovem e adulto. (BRASIL, 1996, 2000)

As Diretrizes Curriculares Nacionais (Parecer CNE/CP nº 002/2015), Capítulo I, Artigo 1º:

Definindo princípios, fundamentos, dinâmicas formativas e procedimentos a serem observados nas políticas, na gestão e nos programas e cursos de formação, bem como no planejamento, nos processos de avaliação e de regulação das instituições de educação que fazem as ofertam. (BRASIL, 2015b).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores são, tanto inicial como continuada, e no que se refere à educação/formação continuada, o Parecer do CNE/CP nº 2 de 1º de julho de 2015, Capítulo VI, Art. 16 trata da Formação Continuada dos Professores do Magistério com a compreensão da dimensão coletiva, organizacional e profissional para repensar o processo pedagógico, seus valores e saberes envolvendo as atividades de extensão, grupos de estudos, reuniões pedagógicas, cursos, programas e ações, para além da formação mínima exigida afirmada em Parágrafo único à qual, a formação continuada decorre de uma concepção

de desenvolvimento profissional dos profissionais do magistério que leve em conta: “I- Os sistemas e as redes de ensino, projetos pedagógicos das Instituições da Educação Básica, bem como os problemas e os desafios da escola e do contexto onde ela está inserida”. (BRASIL, 2015b)

No que tange a Educação de Jovens e Adultos, estas estão nas Diretrizes Curriculares Nacionais, porque a EJA é parte da Educação Básica, enquanto segmento de ensino e passa pelo crivo dos princípios da formação docente, que se estabelece no Capítulo I, Artigo 5º, inciso I em que, a formação é compromisso público de Estado. (BRASIL, 2015b)

Com referência ao mestrado e doutorado, o documento (BRASIL, 2015b) orienta no Artigo 17 reafirmando que, a formação continuada de professores deve ser ofertada com atividades formativas e cursos de atualização, extensão, aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado. Define a carga horária desses modelos formativos e coloca no § 2º, que a instituição formadora juntamente com as redes de ensino da Educação Básica, tem a responsabilidade de desenvolver o projeto de formação continuada dos profissionais do magistério da Educação Básica salientando como política de valorização pela formação. As Diretrizes enfatizam no inciso X, que a formação continuada deve ser compreendida como componente essencial da profissionalização, inspirados nos diferentes saberes e na experiência docente como também do projeto pedagógico da instituição formadora.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a EJA representam um passo importante para a formação e à constituição da identidade profissional, pois geraram novas expectativas da educação para formação docente, a qual é exigida a pensar e aprender permanentemente. Isso prevê uma formação global com maior qualificação profissional e preparação tecnológica como um perfil de atitude e de disposição para desenvolver conhecimento pelo exercício autônomo, consciente, crítico e solidário (IMBERNÓN, 2001).

A formação continuada é um grande dispositivo para o trabalho docente e para o desenvolvimento profissional, corroboram dessa ideia Gatti (2011) e Imbernón (2001). É também um tema urgente dentro das pesquisas sobre formação profissional diante das demandas da educação para sua maior qualificação na dinâmica de desenvolvimento das pessoas na sociedade.

No que se refere à formação profissional para a Educação de Jovens e Adultos, enquanto especificidade do campo da educação, Arroyo (2002) afirma e defende essa especificidade da educação e a profissionalidade, a qual se dá num tempo/espaço de maior segurança dos professores, pois tem aumentado nas últimas décadas ampliação da qualificação em nível de graduação e pós-graduação pelo fato dos professores estarem participando de outras formas de requalificação em cursos, oficinas conferências entre outras formas de ação como a participação nos movimentos sociais e sindicais.

Dantas (2012) enfatiza as colocações de Arroyo ao evidenciar sobre a importância da formação dos os professores que irão atuar na educação de Jovens e Adultos. Para ela, esse maior movimento de participação amplia e enriquece o avanço teórico e as pesquisas, na medida em que os professores tenham acesso à formação profissional.

No pensamento sobre a formação do professor da EJA e suas especificidades, Arroyo (2002, p. 21) levanta uma importante proposição sobre a necessidade de se construir “[...] um corpo de profissionais educadores, formadores, com as competências específicas para dar conta das especificidades do direito à educação na juventude e na vida adulta” . Dantas (2012) acentua que essa afirmação dá corpo a discussão sobre a formação específica para o professor e a professora da EJA, através de um programa ainda que temporário, mas que atenda essa demanda.

Percebemos, então, que a formação docente para a Educação de Jovens e Adultos deve ocorrer

dentro de uma proposta curricular de competências formativas, para implementar essa profissionalização, atendendo as demandas humanas dos atores sociais da EJA. Essa necessidade se dá por conta das exigências da sociedade, que, exige do profissional do ensino a construção de práticas formativas que produzam a criticidade e a reflexão dos contextos de mudança na sociedade e no mundo do trabalho.

Para Freire (2011), qualquer mudança para a educação pode operar como sendo uma alavanca importante, que é tencionada ao exercício do compromisso social com os contextos da própria Educação de Jovens e Adultos e suas especificidades. A formação profissional comprometida com a mudança para a qualidade da educação é aquela que pensa a vida a partir das relações humanas, portanto, das relações sociais. Por isso, há que se pensar a educação/formação para além da ideia de neutralidade, como sendo um processo ensinante e aprendente, com implicações sobre o mundo, e que a mesma se dá no mundo e com o mundo.

A formação dos educadores e das educadoras da EJA precisa estar envolvida com os conhecimentos dos atores sociais e seus contextos de vida. Imbernón (2001) chama a nossa atenção, novamente, para a necessidade de que o processo formativo de professores seja consolidado, destacando-se a importância de uma proposta que contenha componentes curriculares da formação que tenham o processo reflexivo em torno da vida dos atores envolvidos, considerando o ponto de vista desses atores sociais. Esta é a melhor profissionalização do professor, que vai sendo construída, a medida que atende ao exercício da prática, da formação permanente, um processo de intervenção pedagógico, que é permanente e fruto da reflexão.

Ao compreender a formação como sendo um investimento educativo, Nóvoa (1999) chama a atenção para a necessidade de um processo permanente interligado e implicado com o cotidiano

da sala de aula, que envolve a relação professor e o aluno. Isso não pode ocorrer à margem dos projetos formativos e da organização institucional. Nesse sentido, é necessário pensar a formação do professor da EJA, que seja calcada em mudanças concretas, usando-se, também, as atividades de extensão, para garantir a consolidação de uma qualificação que atenda as exigências sociais e os interesses dos atores em formação.

Sentimos a necessidade de que seja um projeto de formação que destaque a necessidade de construção da autonomia do professor como sendo um profissional importante, nas considerações de Nóvoa (1999), um profissional da educação que seja exigente, responsável, para direcionar a recriação de um ciclo histórico nas instituições de ensino e na profissão do professor.

Nessa perspectiva, a seguir, analisaremos a oferta de uma experiência atual, que surge como sendo uma nova possibilidade histórica: a implantação do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos pela Universidade do Estado da Bahia. É uma Proposta de Formação Profissional Continuada, no campo da EJA, que representa, na prática, a aplicação de políticas de formação específica de professores, que é ampliada para além da sala de aula, pois vem se consolidando como proposta formativa profissional que ultrapassa a sala de aula e vai ao encontro da análise da gestão e da organização da educação e da escola da EJA, o que implica sua dinâmica de intervenção e de mudança qualificada nas políticas públicas para a EJA.

A organização e a estruturação do mestrado profissional do MPEJA, com seu alcance territorial e formativo

Discutir sobre um curso *Stricto Sensu* em EJA é, antes de qualquer situação, evidenciar a inovação e o atendimento de uma demanda urgente, na área educacional, em nosso país. A

Universidade do Estado da Bahia (UNEB) assume o desafio de lançar a formação de profissionais num campo extremamente carente de atenção e de atendimento formativo, para educadores que atuam ou tenham interesse de se aproximar desta modalidade de ensino. Assim, ela se torna pioneira, pois, em 2013 oferece a seleção para as primeiras vagas do mestrado profissional, contemplando uma demanda importante da educação brasileira. Ou seja, a educação de jovens e adultos, até então muito discutida e analisada, mas que ainda apresentava poucas ações relativas a uma formação adequada do profissional que atuará nesse segmento educacional. Nessa direção, o MPEJA pretende ser um espaço de qualificação e um lugar de formação continuada do profissional da EJA, em que a relação teoria-prática terá um espaço de reflexão-ação sobre esta modalidade de ensino.

A partir de investigação dos documentos de identidade do curso de Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) foi possível revelar importantes informações, para compreender a atuação deste, seus objetivos, o andamento das ações, seus atores sociais, quem são estes sujeitos, qual a origem e a abrangência do curso no estado da Bahia. Hoje, o curso já possui quatro turmas selecionadas, sendo que as duas primeiras, os discentes já realizaram a defesa de suas pesquisas. De acordo com o Projeto do Curso (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2012, p. 4), o MPEJA tem como objetivo: contribuir para a elevação da competência acadêmica, científica e profissional da área de educação, capacitar profissionais para o exercício da prática profissional avançada e transformadora, transferir conhecimento para a sociedade, atendendo as demandas específicas da área de Educação de Jovens e Adultos, promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes, contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e organizações

sociais sem fins lucrativos, capacitar profissionais para intervir na realidade educacional nas diversas regiões do Estado da Bahia, com o concurso da cultura, da ciência e da tecnologia, na perspectiva do desenvolvimento sustentável, ampliando e consolidando o intercâmbio e parceria com diferentes instituições públicas e privadas.

É nessa perspectiva que as turmas têm uma representação significativa de educadoras, sendo estas a maioria dos alunos da EJA. Além disso, podemos caracterizar os 120 primeiros alunos do Mestrado Profissional da EJA, da seguinte forma:

- mais de 60% dos alunos são considerados negros ou pardos e tem origem nas instituições públicas de ensino do interior da Bahia;
- mais de 70% dos alunos são do sexo feminino;
- mais de 85% já atuam na área de educação de jovens e adultos, sendo que, os demais, já firmaram compromisso com a atuação na EJA quando retornarem às suas origens (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2013, 2014, 2015, 2016).

Uma curiosidade é a média de idade, as turmas possuem uma média de 39 anos, demonstrando maturidade, pois, fica demonstrado que a maioria já tem uma trajetória profissional, configurando experiência prática e formativa ao longo da carreira como educador.

É importante ressaltar também que esses estudantes já exercem atividades pedagógicas como professores, coordenadores, técnicos e na gestão das escolas da EJA. Estas informações são importantes e revelam que os estudantes possuem diversidade de atuação, favorecendo as discussões formativas no processo de aprendizagem do curso e, ainda, a atuação profissional, configurando um atendimento não apenas em sala de aula das classes da EJA, mas, também, em cursos de licenciatura em educação e na gestão das escolas e dos sistemas de ensino.

O Estado da Bahia é dividido em territórios de identidade, os municípios são agrupados de acordo com suas características regionais, culturais e aproximação geográfica. A turma dois do MPEJA tem estudantes em nove dos vinte e seis territórios baianos, uma representação de apenas uma única turma como já foi mencionado, sendo que isto se amplia se considerarmos as demais turmas. Conotando assim, que o interior do estado também está sendo atendido pelo curso oferecido pela UNEB, garantindo a democratização de acesso a esta formação.

O MPEJA tem alunos de Salvador, Alagoinhas, Barreiras, Caetité, Eunápolis, Feira de Santana, Irecê, Itabuna, Lapão, Lauro de Freitas, Senhor do Bonfim, Serra do Ramalho, Serrolândia, Jacobina, Guanambi, Teixeira de Freitas, Matina, Itaberaba, Iará e Camaçari, entre outras. No interior do estado os estudantes estão pulverizados em vários municípios, ou seja, os mais de 60% dos estudantes do MPEJA, que representam o interior do estado, estão distribuídos em mais da metade dos territórios baianos.

Para promover a formação profissional em EJA, os Documentos do curso apresentam características que também servem como fonte de informações importantes para análises neste estudo. Utilizamos a proposta do curso, a matriz curricular do programa e histórico do curso, para o aprofundamento das informações teórico-metodológicas.

Segundo a Proposta do Curso, ele se caracteriza com a finalidade de:

O Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos, do Departamento de Educação do Campus I – DEDC I – da Universidade do Estado da Bahia – UNEB – tem por objetivo a preparação de recursos humanos de alto nível, com capacidades científica, didático-pedagógica, técnica, política e ética, para o desenvolvimento do ensino da extensão e da pesquisa e a qualificação profissional na área da educação de jovens e adultos para atuar no mercado de trabalho, visando às peculiaridades desse campo de atuação e aos novos paradigmas

educacionais nessa área. (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2012, p. 3).

Fica evidente que o MPEJA propõe a formação de profissionais para atuar na EJA, com qualificação técnico-científica, sustentada pelo tripé universitário: a pesquisa, o ensino e a extensão, com forte impacto no mercado de trabalho, atendendo assim as demandas neoliberais do capital, com pouco direcionamento para outros campos de atuação da EJA, na perspectiva formativa dos seus sujeitos.

Isso, mais uma vez se confirma no perfil profissional extraído da Proposta do Curso:

O Formando do curso de Mestrado Profissional em EJA deverá ter conhecimentos gerais (filosófico, históricos, sociológicos, culturais em

EJA) e específicos (metodológicos e didáticos), competências básicas para atuar com autonomia na gestão e tecnologia, ensino, pesquisa ou extensão na área da educação de jovens e adultos de acordo com as áreas de concentração do curso e ter cumprido todos os requisitos legais discriminados na proposta educativa. (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2012, p. 5).

Ou seja, o perfil do aluno do MPEJA está consolidado em princípios que apontam para a formação humanista e específica, consolidada, ainda, pelas áreas de concentração que fortalecem o processo formativo dos mestrandos e mestrandas. As áreas de concentração com suas linhas de pesquisa promovem a formação reflexiva do aluno da EJA, apontando caminhos para a pesquisa científica em torno dos objetivos da EJA.

Quadro 1- Áreas de Concentração e Linhas de Pesquisa do Curso MPEJA

Nome da Área	Linhas de pesquisa relacionadas	Descrição
Educação e Trabalho	Educação Trabalho e Meio Ambiente	Realização de pesquisas e projetos de intervenção que contribuam para a transformação efetiva dos espaços da EJA no Estado da Bahia.
Formação de professores	Formação de Professores e Políticas Públicas	Trata-se de pesquisas sobre formação de profissionais do Estado e dos municípios baianos envolvidos na docência e na gestão da EJA.
Gestão e TIC's	Gestão Educacional e Tecnologias da Comunicação	Desenvolvimento de pesquisas que explicitem as causas dos problemas da EJA em nosso estado; Desenvolvimento de pesquisas sobre os impactos da EJA na vida dos formandos e uso das tecnologias em sala de aula.

Fonte: Universidade do Estado da Bahia (2012).

O Projeto do Curso de Mestrado Profissional demonstra, ainda, com profundidade que:

A proposta do MPEJA está fundamentada no diagnóstico da realidade educacional do país e mais especificamente na realidade da Região Nordeste e da Bahia. As linhas de pesquisa estrategicamente buscam questionar a práxis da intervenção localizada em relação com o entorno mais amplo do contexto socioeducacional, priorizando projetos

de estudos, pesquisa e intervenção na perspectiva da interação local-global-local, concretizada na realidade socioambiental da Bahia, embasada na concepção freireana e de outros teóricos da atualidade.

A efetivação do MPEJA na UNEB possibilitará o estreitamento entre o ensino e a pesquisa na formação dos professores formadores e, consequentemente, no currículo da Educação Básica direcionada aos Jovens e Adultos. A

possibilidade de pensar a realidade individual e coletiva, de refletir em torno dos problemas ambientais, de valorizar o repertório de saberes oriundos da comunidade em que os Jovens e adultos disseminam seus saberes nas relações cotidianas da escola. (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2012, p. 5)

Apesar da forte orientação para o mercado de trabalho e, principalmente, para o ambiente escolar, fica evidente que o curso nasce preocupado com as demandas regionais nordestinas e em particular das questões educacionais na área da EJA vivenciadas pela Bahia. Mas, nem por isso, deixa de interferir no cenário nacional, visto que as experiências com o mesmo servirão de amparo legal, normativo, de pesquisa e de produção científica que influenciarão novas propostas que poderão ser lançadas a partir dos resultados do mesmo. Entendemos que as produções científicas desenvolvidas por seus estudantes, em parcerias com os professores orientadores, irão promover um impacto imediato, pois já estarão à disposição tão logo sejam publicadas, auxiliando em novas pesquisas e na formação de educadores nos diversos níveis de ensino.

Outro aspecto que se caracteriza como ponto forte do Projeto do MPEJA é o largo espaço teórico assumido a partir da concepção freireana de estudo, com a demarcação do território de pesquisa e de experiências significativas, que humaniza, reflete a realidade, procura soluções para os problemas do cotidiano educacional e escolar dos educandos, sendo um campo de luta e de busca, permanente, pela verdadeira valorização da cidadania daquelas pessoas que ficaram à margem do processo de construção dos diferentes saberes, e que, agora, têm no MPEJA, mais um importante espaço de investigação e de formulação de políticas públicas para fortalecer o desenvolvimento da Educação de Jovens e Adultos, no Brasil.

Considerações finais

Assim, chegamos as nossas considerações finais destacando que a nossa problemática e os

objetivos foram observados, pois, enfatizamos que a EJA como modalidade da educação básica nunca teve o respaldo político e social como as demais modalidades de ensino. Ela ficou sempre para depois, tendo apenas um pouco de espaço institucional para discussão ou para a oferta de condições de trabalho. Entendemos que seja notório que um mestrado, totalmente voltado para a Educação de Jovens e Adultos, dê uma maior visibilidade a EJA, colocando a mesma em condição de destaque, favorecendo a implicação dos seus sujeitos, dos campos teóricos e da promoção de seus profissionais, contribuindo local e regionalmente para efetivar mudanças significativas no percurso da EJA.

A Universidade do Estado da Bahia, mais uma vez, dá um passo à frente pensando o campo de inclusão social, dando condições de aprofundamento de estudos e de desenvolvimento de pesquisas, atuando, principalmente, na formação de professores, pois, não podemos esquecer que os cursos de licenciaturas, atualmente, não dão conta da EJA.

É importante, também, valorizar a formação profissional dos sujeitos que trabalham em educação popular, nos espaços não formais e informais, ou seja, nos espaços não escolares. Estes profissionais é que dão origem a EJA. Em nosso país, eles ainda representam uma grande fonte de promoção da EJA, atuando em contextos diversificados, com experiências significativas e tão valiosas quanto as escolares. Neste sentido, também fugiria do direcionamento intensificado para o mercado de trabalho, e garantiria os diversos contextos formativos para as pessoas que buscam a formação para ampliação dos processos de aprendizagem nas experiências pessoais, profissionais, sociais e políticas.

Finalmente, não podemos deixar de enaltecer a grandiosidade deste curso no cenário nordestino e baiano, que trás impactos imediatos e de longo prazo. Talvez, o MPEJA seja o ponto de sustentação

para contribuir com o crescimento desta modalidade de ensino, uma luta permanente pela garantia dos direitos dos excluídos da educação. Esperamos que esta experiência possa caminhar no fortalecimento de políticas que garantam àqueles que tiveram seus direitos usurpados, as condições para recomeçar a caminhada dos saberes e das aprendizagens sociais e escolares tão importantes para o mundo contemporâneo.

Referências

ARROYO, Miguel. **Ofício de Mestre: imagens e autoimagens**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Proposta de diretrizes para a formação inicial de professores da Educação Básica, em cursos de nível superior** (documento preliminar). Brasília: 2001a.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1998.

_____. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1996.

_____. Ministério da Educação. **Censo Escolar**. Brasília, 2015a.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CEB 11**, de 10 de maio de 2000. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação de Jovens e Adultos. 2000. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/13252-parecer-ceb-2000>>. Acesso em: 15 maio 2016.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 9**, de 8 de maio de 2001. Dispõe sobre as Diretrizes Nacionais para a Formação de Professores da Educação Básica, em Cursos de Nível Superior,

Cursos de Licenciatura, de Graduação Plena. Brasília, 2001b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/009.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2016.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 2**, de 1º de julho de 2015. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. Brasília, 2015b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17719-res-cne-cp-002-03072015&category_slug=julho-2015-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 15 maio 2016.

_____. Ministério da Educação. Educação para todos. **Relatório educação para todos no Brasil 2000 – 2015: versão preliminar**. [Brasília], 2014. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15774-ept-relatorio-06062014&category_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 15 maio 2016.

CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

DANTAS, T. Regina. A formação de professores em EJA: uma experiência pioneira na Bahia. **Revista da FAEEBA: educação e contemporaneidade**, Salvador, v. 21, n. 37, p.147-162, jan./jun. 2012.

_____. O mestrado profissional em Educação de Jovens e Adultos: problemas, objetos e desafios. **Dialogia**, São Paulo, n. 21, p. 115-128, jan./jun. 2015.

_____. **Relatório final das atividades do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos**. Salvador: UNEB/MPEJA, 2013.

FÁVERO, Osmar. Educação de jovens e adultos: passado de histórias, presente de promessas. In: _____; RIVERO, Jose. Educação de jovens e adultos na América Latina. São Paulo: Moderna, 2009.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

- GADOTTI, M. Educação de jovens e adultos: correntes e tendências. In: GADOTTI, M.;
- GATTI, B; ANDRÉ, M.; BARRETO, E. **Políticas docentes no Brasil**: um estado de arte. Brasília: UNESCO, 2011.
- GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- HADDAD, Sérgio; DI PIERRO, M. C. Escolarização de jovens e adultos. **Revista brasileira de educação**. n. 14, p. 108-115, maio/ago, 2000.
- IMBERNÓM, F. **A formação docente e profissional**: formar-se para a mudança e para a incerteza. São Paulo: Cortez, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** (Mensal), 2015.
- LAFFIN. M. H. L. Fernandes. **A constituição da docência entre professores da escolarização inicial de jovens e adultos**. Ijuí: Ijuí, 2013.
- LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NÓVOA, António. **Profissão professor**. (Org.). 2. ed. Porto: LDA, 1999.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA. **Conferência Mundial de Educação para Todos**. Jomtien, 1990.
- _____. **Declaração de Hamburgo e Agenda para o Futuro**. Conferência Internacional de Educação de Adultos. Hamburgo, 1999.
- _____. **Relatório da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**, 2014.
- PÁDUA, E. M. Marchezine de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico prática. 13. ed. São Paulo: Papirus, 2007.
- PAIVA, Vanilda Pereira. **Educação popular e educação de adulto**. São Paulo: Loyola, 1983.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROMÃO, J. E. (Orgs.). **Educação de jovens e adultos**: teoria, prática e proposta. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 35-47.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Matriz Curricular do Programa de Pós Graduação de Jovens e Adultos MPEJA**, 2015. Disponível em: < <http://www.uneb.br/mpeja/files/2015/03/Resolu%C3%A7%C3%A3o-01.15-001.jpg> >. Acesso em: 15 maio 2016.
- _____. **Proposta de Curso Novo MPEJA**, 2012. Disponível em:< <http://www.uneb.br/mpeja/proposta-de-curso/>>. Acesso em: 15 maio 2016.
- _____. **Regimento do Programa de Pós-Graduação Educação de Jovens e Adultos (EJA)**. Disponível em:<http://www.uneb.br/mpeja/files/2013/03/regimento_mpeja1.pdf>. Acesso em: 15 maio 2016. >. Acesso em: 15 maio 2016.
- _____. **Relatório de Seleção Discente**. Salvador, 2013.
- _____. **Relatório de Seleção Discente**. Salvador, 2014.
- _____. **Relatório de Seleção Discente**. Salvador, 2015.
- _____. **Relatório de Seleção Discente**. Salvador, 2016.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: FERRAMENTA DE IMPULSÃO MOTIVACIONAL NO SETOR BANCÁRIO NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB

Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra

Doutora em Educação pela Universidade Federal da Paraíba. Professora do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba. Professora Pesquisadora da Universidade Aberta do Brasil - UAB/UEPB. E-mail: gracinhavieira@yahoo.com.br

Emanuel Moreira Ferreira

Mestre em Gestão em Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba. Gerente de Negócios do Banco do Nordeste do Brasil. E-mail: emanuelebarbara@hotmail.com

Resumo: Analisa a política de Educação Corporativa, com o intuito de conhecer a sua contribuição como ferramenta de impulsão motivacional, em relação aos funcionários do setor Bancário na cidade de João Pessoa/PB. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, contando com a participação de bancários das maiores instituições bancárias atuantes no município, os quais foram entrevistados em seus postos de trabalho. Foi realizada também uma vasta pesquisa bibliográfica que embasou todo o texto. Complementando, tivemos que fazer uso de outras ferramentas, como análises diacrônica, do discurso e da conversação, as quais nos levaram a entender que a Educação Corporativa pode ser usada para a retenção de talentos, elevação do nível motivacional e melhoria de resultados nas organizações. Concluímos que a Educação Corporativa pode e deve contribuir positivamente com a vida profissional dos bancários, auxiliando em sua motivação durante toda sua carreira, afetando também, inevitável e positivamente, as instituições bancárias.

Palavras-Chave: Educação Corporativa. Motivação. Empresa. Funcionário.

CORPORATE EDUCATION: MOTIVATIONAL TOOL PUSHER FROM THE BANKING SECTOR IN THE CITY OF JOÃO PESSOA / PB

Abstract: This study analyzes the policy of Corporate Education, with the objective of knowing its contribution as a motivational tool pusher for the employees from the Banking sector in the city of João Pessoa / PB. For achieving this objective, we developed a qualitative research, with the participation of employees from the largest banking institutions that operate in the city, who were interviewed at their workplaces. We also performed an extensive literature search that based all the text. Complementing, we had to make use of other tools such as diachronic, discourse and conversation analysis, which led us to understand that the Corporate Education can be used for retaining talented professionals, raising the motivational level and results' improvement in organizations. We conclude that the Corporate Education can and should contribute positively to the life of the bank employees, assisting in their motivation throughout their career, also affecting, positively in an inevitable way the banking institutions.

Keywords: Corporate Education. Motivation. Company. Employee.

*Artigo recebido em 13/03/2017
Aceito para publicação em 20/04/2017*

Introdução

Este artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e com características exploratórias desenvolvida no campo da Educação Corporativa (EC) Organizacional.

Um dos objetivos dessa pesquisa é conhecer a contribuição da EC como ferramenta de impulsão motivacional. Além disso, identificar estratégias de Educação Corporativa para auxiliar na retenção de talentos e melhoria de resultados.

Visando atingir os objetivos que serão apresentados adiante, a pesquisa é direcionada a conhecer como a EC pode auxiliar no processo motivacional, já que a mesma é multiforme e pode ser utilizada de diversas maneiras, com a realização de cursos internos, parcerias externas, educação a distância, certificações, vencendo barreiras geográficas e temporais.

O tema escolhido mostra-se de grande importância para o mercado empresarial atual, pois como já foi tratado, boa parte dos profissionais se mostra desmotivada e infeliz no trabalho. E essa situação revela-se mais preocupante quando analisamos o caso específico dos bancários.

Segundo pesquisa publicada no livro intitulado “Saúde dos Bancários”, escrito sob a organização de Laerte Idal Sznelwar (2011), 84% dos bancários se sentem doentes ou adoecendo, por causa das suas condições de trabalho. Os sintomas mais comuns são: estresse (65%); dificuldade para relaxar (52%); fadiga constante (47%); formigamento em ombros, braços ou mãos (40%) e desmotivação (39%).

Para facilitar a compreensão dos leitores e com o intuito de contextualizar o tema proposto, serão apresentados diversos conceitos e informações sobre Educação Corporativa e Universidade Corporativa (UC), o cenário atual do mercado empresarial e as teorias acerca da motivação.

Além disso, foi preciso restringir o universo e a população da pesquisa, pois não seria possível

realizar uma pesquisa considerando todas as áreas profissionais. Por este motivo, direcionamos o projeto para o setor bancário na cidade de João Pessoa, estado da Paraíba, assim reservamos um capítulo trazendo as particularidades deste setor, bem como suas iniciativas de EC atualmente.

O setor bancário foi escolhido por ser um dos setores mais fortes e em expansão da economia brasileira na atualidade e, também, considerando que em minha carreira de quase 10 anos como bancário tenho me deparado com dezenas de colegas de profissão que não se sentem mais motivados ou estimulados dentro da profissão, trazendo sérias consequências em seu desempenho e em sua qualidade de vida laboral.

Panorama atual do mercado empresarial

Estamos vivendo um novo paradigma. A era atual, a pós-modernidade, é conhecida como a era da informação (STAREC, 2012, p. 39). E esta possui diversas características particulares. Enquanto na era industrial predominavam os ativos tangíveis e bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações e recursos financeiros; na era da informação, se sobressaem os ativos intangíveis e bens intelectuais.

Atualmente, o conhecimento passa a ser ativo de grande valor empresarial, conforme complementam Rocha-Pinto et al. (2007, p. 106):

No decorrer dos últimos 20 anos, em que a era industrial gradativamente cede espaço à era do conhecimento, temas tais como capital intelectual, organizações de aprendizagem e ativos intangíveis vêm contribuindo para o aumento da importância da aprendizagem contínua e destacam a gestão do conhecimento.

Esta nova era traz consigo algumas características únicas, positivas e negativas. Negativamente, é possível ver que o mercado está ainda mais belicoso, fazendo com que as pessoas e as organizações estejam vivendo constantemente

sob pressão (SILVA; RODRIGUES, 2007). As empresas pressionadas para se manterem vivas no mercado e os funcionários tendo que buscar o autodesenvolvimento para manter a empregabilidade.

Como afirmam Vieira, Mélo e Porto (2011), os trabalhadores deixaram de ser apenas “*mão de obra*” e passaram a ser chamados de “recursos humanos, ou seja, aqueles que trabalham de corpo e alma, se esforçam quando motivados e possuem habilidades que podem ser desenvolvidas e aproveitadas em benefício da empresa”.

Uma vez que o mercado tem passado por tantas mudanças, as relações de emprego também mudaram. “O emprego para a vida toda não é mais uma realidade para a maioria, mesmo em países como o Japão.” (STAREC, 2012, p. 22).

Em razão destas mudanças, tanto as empresas precisam ter colaboradores preparados e em constante aperfeiçoamento, como os funcionários precisam ser estes colaboradores para se manterem empregados e andando no mesmo passo do mercado. É uma questão de sobrevivência para ambas as partes. “As organizações estão mudando agora e deverão continuar mudando continuamente para sobreviver e prosperar em um ambiente de negócios complexo e mutável.” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 40).

O papel da tecnologia da informação nos novos tempos

Ao se reportar ao passado, é possível imaginar como as mudanças aconteciam de forma lenta. Por exemplo: um diferencial competitivo criado por algum banco na Suécia daria com certeza aos executivos um bom tempo para usufruir dos louros de sua inovação, até que algum concorrente “*copiasse*” a ideia. Da mesma forma, preparar uma equipe para uma mudança era muito dispendioso. Essas barreiras já não existem mais. A responsável

por esta realidade é a Tecnologia da Informação (TI).

A TI diminui distâncias, traz dinamismo à transmissão de informação e pode e deve ser utilizada para desenvolver conhecimento. Assim, entende Assmann (2005, p. 12) quando indica que “chegamos ao consenso de que, na fase evolutiva atual, as características da evolução tecnológica passaram a afetar diretamente a conformação dos modos do conhecimento e das formas da aprendizagem”.

É por isso que o autor (ASSMANN, 2005) afirma que estamos vivendo um processo de *enredamento* onde estamos cercados por informação na camada de *on-line*. É como se estivéssemos rodeados por um *global brain*, um quase cérebro, um mundo repleto de informações acessíveis a qualquer momento, bastando apenas um *click*.

Uma das formas que a TI pode contribuir muito, no processo de aprendizagem dentro das organizações, é através da Educação a Distância, que muitas vezes é percebida como novidade no Brasil, mas que de fato não é. (STAREC, 2012).

Com os cursos *on-line* através de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), palestras através de videoconferência, entre outros, se consegue diminuir drasticamente os custos de tempo e de dinheiro. Imagine-se todo o tempo e dinheiro necessários para se montar uma estrutura logística, pagamento de diárias (hospedagem e alimentação) para os alunos, transporte, etc. Além da redução de custos, a educação a distância (EAD) agiliza a transmissão do conhecimento. Por exemplo: pode se divulgar um novo manual de procedimento no AVA ou na *Intranet* para que todos os colaboradores tenham acesso imediato ao material. E o tempo é muito importante, tendo em vista que “a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade de a organização aprender mais rápido que seus concorrentes” (ASSMANN, 2005, p.105).

Não obstante, cabe alertar que a tecnologia precisa ser utilizada da forma correta, como afirmam Mundim; Ricardo (2009, p. 65): “A tecnologia deve sim facilitar as nossas vidas, sem anular nosso processo criativo, sem tirar-nos a responsabilidade sobre aquilo que fazemos ou aprendemos”. Assmann (2005, p. 11) comunga do mesmo entendimento quando alerta que “os recursos computacionais, muitas vezes designados “novas tecnologias”, jamais devem ser encarados como instrumentos mágicos, capazes de substituir ou dispensar o papel dos sujeitos que os utilizam”.

A tecnologia já faz parte do meio corporativo e, mais ainda, do setor bancário. Atualmente, um cliente bancário pode resolver quase tudo através de dispositivos tecnológicos, sem sequer precisar ir ao banco. E o bancário vive em constante uso da tecnologia, já que quase tudo nas instituições financeiras é feito através de sistemas computacionais (movimentação de contas, empréstimos etc.).

A tecnologia deve ser uma parceira da política de EC, já que “no espaço digital temos mais possibilidades de atividades e performances” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 65).

Aprendizagem

Claramente se percebe o novo paradigma da sociedade do conhecimento e como a tecnologia está entrelaçada às relações humanas, em quase todos os processos dessa nova era. Analisemos, agora, qual é a importância do processo de aprendizagem atualmente e como fazer dele um diferencial competitivo.

Uma mudança significativa é em relação à disponibilidade de informação. A sociedade sempre viveu com limitação de informação. No entanto, nos últimos anos, a TI tornou a informação acessível a um simples *click* e hoje temos mais informação do que capacidade de processá-la. Porém, cabe o alerta de Assmann (2005, p. 16): “A mera disponibilização

crescente da informação não basta para caracterizar uma sociedade da informação. O mais importante é o desencadeamento de um vasto e continuado processo de aprendizagem”. É necessário aprender a aprender, ou seja, aprender a utilizar a informação de forma que esta produza conhecimento, desenvolvimento, diferencial.

Esse processo de aprendizagem é questão de sobrevivência para o indivíduo em busca da empregabilidade e para as organizações em busca da perpetuidade e sustentabilidade. Imaginemos como os bancos e os bancários tiveram que se reinventar, aprender e desaprender nos últimos 30 anos no Brasil, com tantas mudanças na economia (planos Cruzado, Collor, Real, inflação galopante, entre outros).

Por isso, as organizações precisam usar todas as ferramentas e suportes possíveis para poder estar em constante aprendizagem com o intuito de não serem surpreendidas por mudanças drásticas no mercado. Nesse processo, a tecnologia é um forte parceiro porque “as novas tecnologias ampliam o potencial cognitivo do ser humano (seu cérebro/mente) e possibilitam mixagens cognitivas complexas e cooperativas” (ASSMANN, 2005, p. 18). E é de suma importância o dinamismo no processo educativo, principalmente quando se trata de aprendizagem de adultos.

Em linhas gerais, o processo de aprendizagem com adultos (andragogia) tem algumas particularidades, as quais podem ser resumidas da seguinte maneira: “a aprendizagem de adultos é frequentemente vista como voluntária, autodirigida, prática, participativa ou colaborativa” (SILVA, 2009, p. 148). Ou seja, o ser humano adulto só dedica seu tempo e atenção a algo que ele possa entender o porquê de seu estudo e sua aplicabilidade; não consegue se submeter a um aprendizado tradicional onde o professor “*joga*” a informação, enquanto os alunos assistem de forma passiva. Ele (aprendente) precisa participar da construção do conhecimento.

Em razão disso, não se pode pensar em processo de aprendizagem sem o suporte tecnológico, pois “as novas tecnologias têm um papel ativo e coestruturante das formas do aprender e do conhecer. Há nisso, por um lado, uma incrível multiplicação de chances cognitivas, que convém não desperdiçar, mas aproveitar ao máximo” (ASSMANN, 2005, p. 19). “O aprender em rede e com a *internet* é um aprender-turbinado, seja no âmbito pessoal e social quanto no âmbito profissional, pois permite recorrer a muitas informações e processá-las de modo adequado e rápido” (ASSMANN, 2005, p. 93).

Conclui-se, então, que as organizações precisam possuir um ambiente que, no mínimo, favoreça o processo de aprendizagem. E esse fato é positivo já que “diferentemente dos ativos físicos, o capital intelectual de uma organização aumenta de valor com seu uso” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 22). Mas como desenvolver, criar e manter conhecimento em uma organização?

Educação corporativa

A educação no meio profissional não é algo novo. Sempre se buscou transmitir conhecimento aos empregados, através de cursos, palestras, treinamentos. O que se mostra como novidade é o conceito de EC. Este capítulo objetiva mostrar a evolução do processo educativo dentro das organizações para a situação contemporânea, bem como entender a sua relevância na atualidade. (CRUZ, 2010).

A EC é uma “evolução” da antiga área de Treinamento e Desenvolvimento – T&D. Mas, qual é a diferença entre os conceitos? Vejamos o conceito de Moraes (2011, p. 34-35) sobre o que são treinamento e desenvolvimento:

Treinamento é um recurso do desempenho de pessoal, um processo educacional aplicado

de maneira sistemática e organizada, com a finalidade de que as pessoas treinadas aprendam conhecimentos, habilidades, promovendo a diminuição dos erros e ampliando a capacidade para realizar multitarefas, condição que faz o diferencial do colaborador numa organização. O **desenvolvimento** é mais abrangente que o treinamento. [...] Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e, conseqüentemente, gerando um bom clima organizacional. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a empresa oferece. (grifo nosso).

A área de T&D tinha como prerrogativa o desenvolvimento de programas de treinamento pontuais. Esses treinamentos se mostravam, na maioria das vezes, sem foco, com conceitos que não demonstravam aplicabilidade (ou seja, não se podia perceber a ligação entre teoria e prática), bem como as práticas não eram vinculadas às estratégias da empresa.

Marisa Eboli (2004, p. 38) indica que “a migração do T&D tradicional para a Educação Corporativa ganhou foco e força estratégica, evidenciando-se como um dos pilares de uma gestão empresarial bem-sucedida”. Em razão disso, a Educação Corporativa vem preencher as arestas deixadas pela T&D, tendo em vista que a aprendizagem desenvolvida nas instituições precisava estar ligada aos objetivos estratégicos da instituição, e de forma continuada. Sua importância é tamanha, que a EC passa a ser chamada também de UC, que é “um processo centralizado de soluções de aprendizagem com relevância estratégica para uma família de cargos ou funções e para as competências essenciais da organização” (MIRANDA, 2005, p. 1).

As UCs surgiram da evolução dos modelos de T&D com pretensão de melhorar a formação dos colaboradores, sendo menos imediatistas. (MORAES, 2011, p. 67) e buscando aplicar a ideia de se desenvolver uma educação estruturada, como afirmam Paton et al. (2005, p. 5): “*We know*

that structured learning and for the workplace is a now persuasive feature of contemporary employment, at all levels of organizations and all around the world.”

A UC, nascida no século XX, desponta atualmente como o setor de maior crescimento no ensino superior, com o objetivo de mixar os conceitos da escola clássica e da escola profissionalizante.

Mas você pode se perguntar: como foi que houve a junção da universidade com as corporações? Bom. Não foi por acidente. Foi fruto de uma evolução natural das organizações, que necessitam manter um ambiente propício para a aprendizagem para se manter viva na pós-modernidade. Como assevera Allen (2012, p. 1): *“The rapid proliferation of corporate universities over the past two decades is not a revolution in workplace education; it is merely the next step in an evolutionary process that had been unfolding for a half-century.”*

Complementando, Eboli (2004, p. 45) afirma que há cinco forças que sustentam este fenômeno de sucesso da UC: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade (acabou a ideia de emprego para a vida toda) e educação para a estratégia global. Toda essa nova face do cenário atual da economia impulsiona as empresas a criarem e manterem projetos de educação corporativa, pois como reforçam Rocha-Pinto et al (2007, p.108), o “trabalho e a aprendizagem caminham juntos” e “a educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem”.

Partindo desse entendimento, Martins e Fuerth (2008, p. 14) revelam que “as organizações hoje precisam muito mais do que treinar os seus empregados. É preciso dar-lhes uma formação mais ampla e continuada, e isso se enquadra melhor no conceito de educação”.

Portanto, tem-se percebido a importância da educação corporativa de tal forma que já se entende a mesma com *status* de universidade, e esta tem como objetivo criar e manter diferenciais

competitivos. Mas que tipo de universidade é esta? Segue o padrão das universidades tradicionais? Não. Para se entender melhor, segue um resumo das funções de cada uma delas (EBOLI, 1999):

- **Universidade Tradicional:** Aprendizagem baseada em sólida formação conceitual e universal. Busca desenvolver competências essenciais para o mundo do trabalho. Possui um sistema educacional formal. Ensina crenças e valores universais. Desenvolve cultura acadêmica. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso das instituições e da comunidade.
- **Universidade Corporativa:** Aprendizagem baseada na prática dos negócios. Desenvolve competências essenciais para o sucesso do negócio. Possui um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. Ensina crenças e valores da empresa e do ambiente de negócios. Desenvolve cultura empresarial. Forma cidadãos competentes para gerar o sucesso da empresa e dos clientes.

Como pode ser visto, as universidades corporativa e tradicional não são instituições antagônicas, mas complementares. As universidades corporativas, além de complementarem “a formação genérica promovida pelas universidades tradicionais” (MUNDIM; RICARDO, 2009, p. 157), precisam de uma universidade tradicional como parceira, quando o assunto é em relação à certificação com valor acadêmico. Isso porque o Ministério da Educação e Cultura (MEC) ainda não autoriza as UCs a certificar seus cursos – uma das principais metas da Associação Brasileira de Educação Corporativa (ABEC) é obter do governo autorização para certificar os programas corporativos, sem necessitar subordinar-se ao MEC, conforme indica Moraes (2011, p. 70).

Portanto, parece acertado que as universidades corporativas “não vão substituir as universidades tradicionais, mas sim revitalizá-las!” (EBOLI, 2004, p.198).

Motivação no ambiente corporativo

Ao se estudar sobre o fenômeno da motivação, rapidamente se percebe a sua importância em todos os fatores e momentos da vida (conjugais, pessoais, familiares). Porém, nos parece que não existe um local onde ela seja mais importante do que nas organizações.

A instituição precisa de pessoas motivadas para obter eficiência operacional (conseguir o melhor resultado com o menor custo possível) e se manter viva, assim como o profissional precisa estar motivado para conseguir atingir seus objetivos de autorrealização e manter a empregabilidade. Assim sendo, vejamos como a motivação pode ser estimulada no ambiente empresarial.

Como conclui Bergamini (2008, p. 32): “a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover”. Ou seja, a motivação sempre leva o indivíduo a tomar uma atitude ou posicionamento. Por exemplo: se estou motivado a acabar com a minha fome, tomo a atitude de comer. Por isso, nas empresas, as pessoas precisam estar sempre motivadas, impulsionadas a agir.

As pessoas entram em ação por várias razões diferentes. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e tira sua fonte de energia das necessidades e emoções. Sob esse aspecto, parece mais correto falar em motivação real quando ela for compreendida como uma categoria de ação gratuita, sem ter uma causa claramente perceptível de imediato (BERGAMINI, 2008).

A rigor, não se deve “forçar” uma pessoa a se motivar, pois como narra Bergamini (2008, p. 208), “não há nada mais desmotivador do que tentar motivar alguém”. O que a organização deve fazer é criar um ambiente favorável ao autodesenvolvimento. Assim, o colaborador terá as ferramentas necessárias para ele mesmo ativar sua motivação.

Da mesma forma, não se pode cair no erro de julgar um colaborador como uma pessoa desmotivada para determinada tarefa, sem antes averiguar se o empregado possui a competência suficiente para realizá-la, pois só se poderá atribuir a falta de motivação quando a pessoa tiver as habilidades necessárias para o bom desempenho no cargo em que estiver, a organização oferecer os recursos necessários para tanto e, mesmo assim, ele não conseguir desenvolver um bom trabalho (BERGAMINI, 2008, p. 19-20).

Mesmo diante de toda a importância da motivação, em algumas circunstâncias a organização não consegue criar um ambiente motivador para seus colaboradores (VIEIRA; FRANCISCO, 2012). Isto é aceitável, se pelo menos a empresa buscar não desmotivar as pessoas. Infelizmente, mesmo que inconscientemente, a organização acaba por bloquear o potencial de motivação dos seus empregados, através de diversas atitudes e estruturas arcaicas, como: liderança centralizadora, falta de transparência, ambiente organizacional cheio de disputas etc.

Para se preparar um ambiente favorável ao desenvolvimento da motivação, uma figura é de suma importância neste processo: o líder, o gestor. Porém, conforme foi evidenciado por Silva e Rodrigues, após a realização de pesquisas em duas indústrias na Paraíba, com o objetivo de analisar os fatores de motivação no trabalho, os chefes têm grande desconhecimento em relação aos fatores que são considerados de motivação para os seus colaboradores (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Do mesmo modo, há muita insatisfação em algumas organizações que possuem um ambiente que reflete falta de humanização no trabalho. Por isso, a liderança democrática é hoje, mais do que nunca, um fator condicionante para que as pessoas se sintam motivadas, pois, em nossa realidade atual, não há mais lugar para o chefe controlador (SILVA; RODRIGUES, 2007). Para Vieira, Mélo, Porto (2011, p. 59): “a administração participativa é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir a participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão”.

As organizações precisam possuir líderes descentralizadores, aptos a conseguirem elevar a maturidade motivacional daqueles os quais gerenciam (BRANDÃO, 2006). Um líder que comanda pessoas motivadas não precisa criar formas de controle externas, já que o indivíduo faz sua função de forma prazerosa e autônoma.

Contudo, existe uma grande dificuldade em conseguir criar e manter um ambiente organizacional repleto de pessoas motivadas, pois é fato que cada pessoa tem suas próprias características e orientações motivacionais (ALBERTIN; BRAUER, 2012).

Mesmo sendo seres únicos, já se foi verificado, através de diversos estudos, que existem estilos comportamentais. Ao se conhecer o estilo de seus colaboradores, se torna mais fácil uma abordagem estimuladora.

Um desses estudos, Os Estilos Motivacionais LEMO, conforme explicita Bergamini (2008), resumiu os estilos motivacionais em quatro orientações:

- **Orientação para a participação** – são aquelas pessoas movidas pelo desejo de contribuir com o grupo;
- **Orientação para a ação** – são aquelas pessoas movidas a fazer as coisas acontecerem;
- **Orientação para a manutenção** – são pessoas movidas a realizar coisas com qualidade, lentamente; e

- **Orientação para a conciliação** – são aquelas pessoas movidas a estarem em harmonia com as demais pessoas, mostrando-se flexíveis e otimistas.

Portanto, um ponto importante ao se buscar manter um ambiente rico em motivação é a empresa identificar os estilos motivacionais dos grupos e indivíduos para, assim, encontrar meios de desbloquear a motivação dos seus colaboradores.

O setor bancário brasileiro e a educação corporativa

Como o ambiente de nossa pesquisa é o setor bancário, vejamos algumas nuances sobre este setor, principalmente em nosso país.

O setor bancário brasileiro está entre os mais lucrativos e sólidos do mundo. Conforme demonstra Crespo (2012), o setor bancário do Brasil conseguiu desbancar o sistema britânico em volume de lucro, quando se considera o lucro das 25 instituições financeiras mais lucrativas do planeta e representa 7% do PIB Brasileiro. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2009).

Todo o crescimento do setor no Brasil tem ocorrido de forma bastante curiosa. Enquanto o setor cresceu exponencialmente nos últimos 20 anos, com a estabilidade da moeda e da economia, o número de postos de trabalho no setor diminuiu drasticamente. O número de bancários hoje em nosso país representa em torno de 70% do número de trabalhadores do setor em 1990. Em 1990 eram 732.000 bancários e hoje são 508 mil bancários no Brasil, segundo dados do DIEESE. (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2012).

Isso foi verificado basicamente devido à expansão tecnológica ocorrida em todo o mercado. Hoje, um cliente bancário pode pagar contas, sacar

dinheiro, requerer empréstimos, entre outras coisas, pela *internet* ou nos Caixas Eletrônicos. O bancário foi sendo substituído por máquinas que não reivindicam melhorias de trabalho, não recebem participação nos lucros, não adoecem, não fazem grave etc.

Essa substituição da força de trabalho humana pela força da máquina, já vem sendo discutida desde a Revolução Industrial e ainda não se chegou a um consenso sobre se esse fenômeno seria predominantemente positivo ou negativo. Por isso, não nos deteremos a discutir sobre essa questão. O que deve ser atentado é que, diante deste cenário, os bancários precisam ser pessoas qualificadas e altamente preparadas para manter a empregabilidade.

Portanto, os trabalhadores do setor financeiro precisam estar sempre preparados. Isto deve ser uma preocupação do próprio empregado e, principalmente, da instituição, já que esta certamente deseja continuar figurando entre as mais lucrativas do mundo.

Para manter o seu funcionário atuando com competência (desenvolvendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes) é que o setor bancário brasileiro tem investido e desenvolvido suas Universidades Corporativas.

Método de pesquisa

Buscando atingir os objetivos propostos, foi feita uma pesquisa bibliográfica, que “trata-se de um levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita e documentos eletrônicos” (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 43-44).

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com características exploratórias que, segundo Martins (2000, p. 30), “se constitui na busca de maiores informações sobre o assunto com a finalidade de formular problemas e hipóteses”.

O porquê de termos escolhido a pesquisa qualitativa referiu-se à intenção de ganharmos em profundidade ao invés de avançarmos em extensão. A pesquisa qualitativa busca entender o que está nas entrelinhas, isto é, de forma oculta, valorizando, dessa forma, a subjetividade do indivíduo. Portanto, isso não é mensurável. A pesquisa qualitativa vai à procura do que não pode ser quantificado em números.

O instrumento de coleta de dados escolhido foi a entrevista que, segundo Silverman (2010, p. 188), é “a tecnologia predominante da pesquisa qualitativa”.

Já o tipo de entrevista foi a semiestruturada e foi criado um roteiro de perguntas-chave, que possa levar o entrevistado a externar os dados e as informações consideradas relevantes para o projeto, de forma livre. Porém, cabe destacar que o fato das perguntas serem pré-formuladas, não quer dizer que elas são “engessadas”, já que “a proposta central na utilização de um roteiro semiestruturado é que o mesmo sirva de guia e não se torne um limitador na compreensão da realidade investigada” (TAKAHASHI et al., 2013).

O tipo de abordagem escolhido foi a “abordagem direta”, na qual o entrevistado conhece os objetivos do projeto ou pode identificá-los no decorrer da entrevista.

A população objeto dessa pesquisa são todos os bancários atuantes na cidade de João Pessoa-PB, que totalizam 2.028 bancários, sendo 800 do setor privado e 1.228, do setor público, segundo informações do Sindicato dos Bancários da Paraíba.

Com o objetivo de realizar uma boa construção metodológica qualitativa, foi escolhida a Amostragem por Casos Múltiplos ou Multicasos, mais especificamente a amostragem por homogeneização, onde se busca analisar um grupo relativamente homogêneo, como uma classe específica.

Para a escolha dos participantes, foi usado o princípio da diversificação interna que se trata de “tomar os informantes mais diversos possíveis *no grupo*, a fim de maximizar a análise extensiva do grupo escolhido” (PIRES, 2008, p. 200).

Todas as respostas obtidas foram gravadas e compiladas em banco de dados eletrônico, em formato *mp3*, e as entrevistas, em sua íntegra, foram transcritas e estão inseridas em forma de apêndice à dissertação ora apresentada.

Portanto, enfatizamos que cada passo metodológico desta pesquisa foi realizado buscando atingir aquilo que é idealizado por Silverman (2010, p. 17) ao afirmar que a “pesquisa qualitativa seja metodologicamente inventiva, teoricamente viva e empiricamente rigorosa”.

Resultados

Após a completa preparação teórica e embasamento metodológico, foi realizada a pesquisa qualitativa, com a entrevista de treze bancários lotados na cidade de João Pessoa-PB, as quais nos levaram a diversas conclusões que serão externadas mais adiante.

Em todas as entrevistas, foram resguardados os nomes dos participantes e das instituições onde trabalham, buscando garantir sigilo e favorecer o engajamento do pesquisado, diminuindo assim sua inibição e apreensão.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, contendo doze questionamentos básicos. O roteiro semiestruturado possui: a) questões “desencadeadoras”, com o objetivo de levar o entrevistado a “soltar” informações relevantes; b) questões que “levam a fazer descrições”, com o intuito de fazer com que o indivíduo se sinta mais livre e diminua seu nervosismo em face da necessidade de gravação do áudio; c) e questões “para manter a conversa fluindo”, com foco em manter a conversa seguindo de forma cordial e cooperativa.

Apresentaremos a seguir os frutos de uma análise apurada das informações obtidas em campo, após a triangulação e análise dos dados coletados.

A primeira pergunta feita aos entrevistados, além de ser acompanhada por uma saudação inicial, se referia a uma “questão que leva a fazer descrições”. Nesse momento, o bancário tinha a oportunidade de descrever, resumidamente, sua história profissional. Essa pergunta foi feita propositalmente para “quebrar o gelo” e serviu para nos mostrar algumas características dos entrevistados. Analisando as respostas, é possível perceber que a amostra foi bem diversificada, tendo profissionais que possuem entre 5 e 35 anos de carreira, além de serem de diversos setores, como tesouraria, gerência, negócios, assistência gerencial, atendimento ao público, agentes de fomento, etc. e atuarem em instituições privadas e públicas.

Analisando as respostas das perguntas desencadeadoras 2, 3 e 4, que tratam de questões relacionadas às oportunidades de desenvolvimento de educação continuada e como a política de Educação Corporativa – ou ausência dela – tem afetado na prática a vida dos entrevistados, podemos chegar às seguintes conclusões: 1) No início de carreira, os bancários de João Pessoa têm diversas oportunidades de realização de treinamento e cursos (internos ou com parceiros externos) focados para sua educação continuada, direcionada para assuntos e questões afins às atividades bancárias; 2) Quanto mais extensa a carreira do bancário, menor é a participação em treinamentos ou menores são as ofertas de treinamento para o colaborador em vias de se aposentar (ou aposentados pelo INSS que ainda estão na ativa); 3) Os bancários de instituições públicas, em sua grande maioria, afirmam que suas instituições possuem Universidades Corporativas e sabem descrever de algum modo sua forma de atuação; 4) Os bancários de bancos privados asseveram que suas instituições não possuem UCs ou não sabem informar claramente se há Universidades

Corporativas nas empresas. Indicam haver várias oportunidades de treinamento, porém não existe uma política de educação corporativa bem elaborada ou divulgada; 5) A grande maioria dos treinamentos e cursos disponibilizados para os bancários é na modalidade EAD (Educação a Distância); 6) Os cursos presenciais, que ocorrem em minoria, são geralmente de curta duração e realizados com o apoio de instituições externas parceiras.

Esse entendimento pode ser checado mais facilmente ao se observar os extratos de algumas das respostas. Quando questionados sobre as oportunidades de desenvolvimento educacional proporcionado pelas instituições no início de sua carreira e atualmente, vejamos o que responderam alguns dos bancários que possuem mais de 20 anos de carreira:

[...] realizei no passado dentro do banco, mas há 10 anos que não faço, mais de dez anos [...] aí a gente cai no problema dos aposentados. Me parece que o banco além de não promover, não faz mais cursos com aposentados. É como se ele realmente, ele demonstra claramente que não tem interesse em tratar bem a gente não pode dizer que é discriminado, né? Mas o próprio fato de não haver promoção e outras coisas. (Colega 1).

[...] e fiz vários cursos. Hoje parei de fazer porque hoje sou dirigente sindical [...]. E a gente não é mais chamado pra participar. Um ou outro. (Colega 3).

Eu já tou num período que eu já tou no fim de carreira... Eu não tenho mais perspectiva assim de fazer cursos [...]. É, eu não tenho mais não, mas o banco incentiva a essas coisas pra quem tá entrando agora. (Colega 8).

Sim, já teve épocas onde isso ocorreu com mais frequência na verdade né? (Colega 11).

Agora, observemos extratos de respostas de funcionários que estão ainda em início ou meados de carreira:

Sim é frequente que a gente faça os cursos que o banco apoia, patrocínio oferece, alguns deles pela fundação Getúlio Vargas. Agora em setembro eu fiz um pela FIA que é a Federação Integrada de Administração. É bem

frequente que a gente faça cursos. É uma coisa do banco sim. (Colega 6).

Então eu fiz muitos cursos. Eu acho que quase a totalidade dos cursos disponíveis eu fiz e presencial somente os patrocinados pela própria instituição. (Colega 7).

Sim, a instituição ela incentiva e tem programas de treinamentos internos, alguns presenciais e a maioria de característica virtual [...] Por vontade ou necessidade já participei e hoje eu tenho uma pós-graduação que está sendo financiada em fase de conclusão pela instituição na qual eu trabalho. (Colega 10).

Sim [tive a oportunidade de realizar cursos], todo [o tempo], a maioria, a grande maioria deles foi incentivado tudo pelo/ pela instituição. Tem interno que você faz por meio do computador, virtualmente você faz, mas também eu buscava outros cursos. Pedia patrocínio, a instituição bancava. Teve cursos extras pequenos, mas também teve a minha especialização que foi bancada pelo banco. (Colega 12).

Podemos observar claramente o contraste. É como se os bancários com menos tempo de carreira fossem “bombardeados” por ofertas de educação continuada, enquanto os funcionários mais “antigos” fossem esquecidos (funcionários próximos da aposentadoria ou aposentados pelo INSS, mas ainda na ativa), deixados em segundo plano. Essa percepção se mostrou mais evidente para mim, ao analisar os aspectos contextuais e/ou extralinguísticos, como entonação, altivez, etc. Considerando esses aspectos, percebi que realmente os funcionários com idade próxima da aposentadoria se sentem desvalorizados pelos empregadores, sempre se referindo ao passado de forma saudosista.

Quando perguntados em relação à realização de quais tipos de cursos têm sido objeto de apoio pelos bancos, checamos que quase totalmente os cursos são realizados internamente e pela modalidade EAD; e quando há cursos externos, estes são de curta duração, o que pode ser percebido nos extratos abaixo:

[...] fora do banco teve cursos ligeiros, cursos relâmpagos de dias, né? Dois dias, três dias. (Colega 1).

“Todo treinamento que eu fiz no banco foi interno...” (Colega 2)

[...] aqui só cursos, inclusive os cursos que tem presenciais são pouquíssimos. Hoje tem vários cursos pelo computador. (Colega 3).

Dentro do banco, o banco S sempre disponibiliza cursos na intranet pra gente fazer tem disponível. (Colega 8).

[...] você faz por meio do computador virtualmente você faz, mas também eu buscava outros cursos, pedia patrocínio a instituição bancava, teve cursos extras pequenos, mas também teve a minha especialização que foi bancada pelo banco. (Colega 12).

Chequemos agora algumas respostas aos questionamentos: “Qual a sua visão em relação à ideia da Universidade Corporativa? Em sua instituição já existe esse programa?”

Pausa [...] eu desconheço porque eu realmente não li, a culpa é minha, eu não sei responder isso aí não. (Colega 1).

Que eu saiba não pelo menos aqui no Brasil onde a gente [...] O banco S é muito grande, mas aqui dentro não, que eu saiba não. (Colega 8).

Não, não existe, seria interessante, mas esta instituição no momento ela não tem esse serviço ainda. (Colega 9).

Sim, possui. E muito bom pra o funcionário que queira mesmo se atualizar e estar sempre atualizado. (Colega 2).

Bem, claro que é uma boa ideia. O que falta é você está disponibilizado pra fazer os treinamentos com qualidade. (Colega 5)

Sim, a instituição na qual a gente trabalha lá, já trabalhava pelo menos neste intervalo de 6 anos na qual eu conheço a organização. Quando eu entrei, ela já tinha formada a área de educação corporativa[...] (Colega 10)

Possui, na verdade ela possui... acho que freou um pouco, mas existe o projeto, existe a instituição criada dentro da nossa própria instituição pra isso, pra qualificação dos funcionários como universidade corporativa. (Colega 11).

Ela tem, eu não entro muito em detalhes sobre o que mesmo ela atua, o que faz tal [...] (Colega 12).

Analisando os extratos, vemos que dois dos entrevistados, oriundos de instituições privadas, declaram não possuir Universidade Corporativa em sua instituição, porém as mesmas possuem sim UCs. Somente um dos funcionários de instituição pública, nomeado Colega 1, não soube informar. Mas houve ainda quem, mesmo sabendo da existência de sua UC, não sabia dizer certamente como o programa funcionava. Portanto, mostra-se necessário que os bancos façam uma campanha de *endomarketing*, com o intuito de tornar mais claro para os funcionários as nuances do programa, bem como os benefícios para o corpo funcional.

Continuando, perguntamos qual seria a melhor alternativa para investimento em educação continuada, de acordo com a visão dos entrevistados, considerando a dificuldade de conciliar a vida de profissional com o autodesenvolvimento (cursos EAD, parcerias externas, financiamento de cursos de graduação e pós-graduação etc.). Dentre as respostas, destacamos:

Não dentro. Externo. Primeiro porque aqui dentro você não tem tempo. (Colega 3).

Eu acho que seriam cursos presenciais em salas de aula fora do ambiente do banco, profissionais qualificados e que a gente fosse até exigido, né? Mediante verificações, tem como, é feito numa universidade em qualquer outro local, desse mas você tá livre vamos supor você sair do banco uma semana pra fazer aquilo ali ou até um mês ou mais dependendo. (Colega 5).

Na minha opinião seriam cursos patrocinados seguindo a própria formação desta universidade corporativa. Cursos patrocinados pela instituição, mas realizados fora delas. (Colega 7).

Dentro da instituição eu não concordo, fora sim em outras instituições e todas essas ferramentas seriam interessantes, mas no expediente acho que não seria interessante. (Colega 9)

[...] dependendo do tipo de curso, você reduzir o tempo de que você trabalha [...] pra você poder fazer um curso de boa qualidade. (Colega 12).

Vemos que as instituições bancárias estão andando na contramão do que pensam os colaboradores, pois os bancos dedicam a maior quantidade de ofertas de cursos em formato EAD, enquanto nenhum dos entrevistados citou esta modalidade como boa alternativa. Indicam como melhores opções cursos externos, que podem ser realizados em regime de imersão, em um curto espaço de tempo, ou através da redução de carga horária para a participação de cursos mais extensos. A dificuldade, em si, não é o formato dos cursos EAD, mas a forma como estão sendo desenvolvidos. O problema está no fato de que os cursos EAD são realizados na própria agência, durante o horário de trabalho, dificultando o engajamento dos colaboradores. Os seguintes comentários dos entrevistados comprovam essa situação.

Muitas vezes tem curso virtual que você faz ali, você faz na correria, ah vou aproveitar este tempinho pra dar uma olhadinha no material, fazer a prova você faz no meio do expediente, no horário do expediente. (Colega 12).

Eu acho muito difícil que a gente consiga fazer uma conciliação deste tempo desta carga de trabalho [...]. (Colega 11).

“É [...] o banco, ele oferece a grande maioria dos seus cursos na modalidade a distância [...]. Inicialmente, nós tínhamos a possibilidade de fazer alguns cursos em casa, mas por questões trabalhistas isso hoje não é mais possível, né? Então a gente tem que tentar conciliar e esse é um, uma dificuldade. (Colega 13).

Quando perguntamos como o colaborador se sente quando o Banco investe em sua educação, as respostas mais comuns foram:

me sentia muito bem; primeiro, a pessoa se sente valorizada, segundo, encontra pessoas com mentes diferentes, troca ideias, fora os vários enriquecimentos, inclusive o currículo lá, né? (Colega 1).

Ah, extremamente gratificado porque a educação que você adquire dentro ou fora do banco ela vale também na vida pessoal. (Colega 2).

Eu [...] é tudo que eu queria, me sentiria muito bem, muito honrado [...] (Colega 5).

A gente se sente importante, né? Que a gente faz parte da empresa de fato e que a empresa está preocupada conosco. (Colega 9).

Ah eu me sinto motivado, sinto que a organização pretende utilizar minha força de trabalho de maneira especial que posteriormente eu tenho mais oportunidades de crescimento profissional, de conhecimento com base no empenho que eu tou tendo e no investimento que eles estão fazendo comigo. (Colega 10).

Eu [...] Maravilha, eu acho maravilhoso, me sinto valorizada, né? Eles querem que você tenha uma maior qualificação pra trabalhar. Inclusive eles pedem o motivo toda vez que você vai pedir. (Colega 12).

Analisando os extratos supracitados, notamos que os bancários revelam seu sentimento com adjetivos que expressam um forte sentimento positivo de pertencimento, quando são atingidos pela Educação Corporativa, a saber: “valorizado, gratificado, motivado, bem, honrado, prestigiado, com ânimo renovado, útil e importante”. O que nos leva a concluir que a Educação Corporativa pode ser usada como ferramenta de impulsão motivacional no setor bancário de João Pessoa.

Adiante, foi feita a seguinte pergunta: Como você se vê em relação à sua motivação hoje? Muitos dos entrevistados se declararam como pessoas motivadas por questão de posicionamento próprio, porém tivemos vários relatos negativos, os quais seguem abaixo:

Quando eu comecei a trabalhar no banco era uma coisa. A gente trabalhava há muitos anos atrás. Trabalhava porque, porque gostava porque de uma certa forma a gente era valorizado. Entendeu? Hoje não. (Colega 3).

Mas em função do banco não está mais oferecendo pra funcionários que já estão aposentados e antes ele já tinha isso realmente é desmotivante. (Colega 1).

Motivação em geral, eu me sinto pouco motivada. (Colega 6).

[...] eu me vejo bastante desmotivado [...]. (Colega 7).

Para complementar a informação referente ao nível motivacional, solicitamos que nos fosse informando como o entrevistado compreendia que o Banco tem contribuído para aumentar sua motivação, ou não. Conforme poderá ser conferido através dos extratos relatados adiante, alguns bancários entendem que os bancos não têm contribuído para o aumento do nível motivacional do empregado, por questões estruturais ou por falta de transparência em processos internos.

Em minha opinião o banco colabora muito pouco e podia colaborar muito mais [...] (Colega 5).

A tendência esta sendo de piorar. Cada dia menos. Problemas internos de estruturação, eu não sinto que o banco tá se reestruturando, eu sinto que ele tá sem rumo, ele tá sem saber o que fazer... daqui a 3 semanas muda tudo, não deu, vamos fazer tudo de novo sem que você saiba em que objetivo se quer chegar. Então hoje isso me desmotiva. (Colega 6).

No meu caso pessoal eu diria bastante negativamente como eu falei no início eu solicitei do programa de patrocínio para o mestrado na instituição que eu trabalho... e me foi negado, eu vi uma certa falta de critério, me foi negado por alguns motivos que pra outras solicitações idênticas foi concedido. Então particularmente eu me sinto bastante desmotivado porque eu vejo a oportunidade do programa, vejo o enquadramento e vejo que por critérios não muito claros é negado pra alguns e é concedido pra outros. (Colega 7).

Questão seguinte: Você acha que a educação corporativa colabora de alguma forma com esse sentimento (a motivação)?

Sim, todos esses treinamentos eles colaboram muito e muito mesmo. (Colega 2).

Pode colaborar sim positivamente ou negativamente. Acho que vai depender da utilização que a instituição vai dar a esta formação dada por esta universidade corporativa. (Colega 4).

Com certeza, principalmente curso voltado pra área que você atua que as vezes pra cumprir meta manda você fazer qualquer curso. Tem que ser um curso voltado para o seu setor. (Colega 5).

Ajuda com certeza, é incentivador [...] (Colega 8).

Analisando as respostas acima, percebemos que existe um entendimento de que a educação corporativa pode auxiliar no processo motivacional, pois quando a empresa investe em seu colaborador, este entende que a instituição está lhe valorizando e gera no mesmo sentimento de satisfação, auxiliando também na melhora de seu desempenho.

Para aqueles que informaram não estar na sua melhor forma em se tratando de motivação, pedimos que indicassem o que tem prejudicado sua motivação. As respostas mais relevantes foram:

[...] a questão aborda a questão do stress, do cansaço, sempre vai existir, né? Então a pessoa que está trabalhando no banco vai lidar com isso o dia todo, todo dia, isso vai acontecer hoje, tem acontecido ontem, vai acontecer amanhã. Então isso aí é uma coisa que é normal da atividade [...] infelizmente faz parte. (Colega 4).

Olhe hoje com certeza é a cobrança por metas [...] Comum em todas as instituições e o que está fazendo com que todos os bancários hoje, com 2 anos de banco, comece a fazer tratamento de saúde. Dois, três anos de banco; tá tudo fazendo tratamento de saúde. (Colega 3).

É o corre, corre, o dia a dia, a pressão [...]. (Colega 9).

As informações fornecidas pelos entrevistados vão ao encontro dos resultados da pesquisa intitulada “Saúde dos Bancários” (2011) que embasou também a justificativa dessa pesquisa, mostrando que os bancários têm tido sua qualidade de vida laboral prejudicada pela cobrança por atingimento de metas abusivas, sofrendo com altos níveis de stress.

Já próximo do fim da pesquisa, perguntamos se o bancário se sente incentivado e motivado a permanecer na empresa e no setor bancário até a sua aposentadoria. O que nos surpreendeu foi que a maioria dos bancários declarou gostar do que faz, mas a situação de trabalho do setor tira dos mesmos o desejo de permanecer fazendo parte da categoria. Vejamos os extratos a seguir:

Eu motivado ou não motivado, a minha decisão é continuar pegando os motivos pequenos que têm de

motivação porque tem a questão particular, a questão familiar, tenho a família e mantenho a família com isso. (Colega 5).

Eu me sinto motivada a estudar pra sair... realmente não quero continuar em banco, eu tenho vontade de sair para outras áreas. (Colega 6).

[...] penso que não. Eu não me sinto motivado para permanecer na instituição [...] Então eu não me sinto motivado, eu vejo que existem outras oportunidades e que esse meu estudo levará a um melhor aproveitamento de outras instituições que aqui no banco. (Colega 7).

Eu apesar de trabalhar nessa instituição há muito tempo eu não acho que é o meu caminho, não é o que eu deveria trabalhar não. (Colega 12).

Última pergunta: Você acredita que o desenvolvimento dos funcionários seja importante para a melhoria de resultados da instituição e sua melhor qualidade de vida laboral? Como principais respostas, temos:

Sim, com toda certeza. Com toda certeza. (Colega 2).

[...] agora uma coisa é certa a qualificação é essencial pro desenvolvimento da instituição como um todo então para o colaborador. (Colega 1).

Com certeza. Sem dúvida. (Colega 6).

Tenho certeza. Quando você tem uma equipe de um nível mais elevado, de um nível mais, mais preparada... com certeza vai melhorar os resultados da instituição. (Colega 7).

Eu concordo principalmente quando os cursos são presenciais eles favorecem o aumento do nível de relação e troca de experiências entre os colaboradores. (Colega 10).

Com certeza, com certeza. Se você passa o tempo numa empresa que ela investe em você, paga, investe mesmo financeiramente em você, pagando cursos pra você fora e que não são baratos e vincula esses cursos ao que você faz exigindo que este curso tenha motivação pra aquilo que você está fazendo, seja vinculado aquilo que você está fazendo. (Colega 12).

[...] institucionalmente tem que se procurar tocar o indivíduo, né? E eu acho que seria muito melhor pra mim que eu tou falando de mim eu estar motivado e pra o banco também, mais motivado. [...] A gente procura fazer, mas quanto maior motivação, maior o entusiasmo. (Colega 1).

Considerando os relatos supracitados, foi possível confirmar os pressupostos dessa dissertação, ampliando ainda, mesmo que de forma modesta, o conhecimento sobre o assunto estudado. Concluímos que a Educação Corporativa pode ser usada como ferramenta de impulsão motivacional, refletindo positivamente na vida profissional do bancário, trazendo também benefícios para a organização, de forma duradoura. Um dos entrevistados deixou isso bem claro, quando perguntei se a Educação Corporativa poderia colaborar com seu sentimento motivacional e ele respondeu: “Ah só tem contribuído desde o primeiro treinamento que eu fiz até agora.” (Colega 2).

Conclusões

A Educação Corporativa chegou como política de educação continuada e tem afetado positivamente a vida de muitos colaboradores do setor bancário. Além disso, a ferramenta demonstra ter potencial para ir muito mais além, proporcionando desenvolvimento e qualificação para o corpo funcional e melhorando os resultados das instituições detentoras de Universidades Corporativas.

Ficou evidente que a Universidade Corporativa não foi criada com o propósito de substituir as universidades de cunho acadêmico. Mas ambas deverão, por um longo prazo, atuar lado a lado, uma complementando a outra, com o intuito de formar e qualificar profissionais com base teórica, acadêmica, e competência prática no ambiente profissional.

Em se tratando do processo motivacional dos bancários na cidade de João Pessoa, ficou claro que os bancários se sentem valorizados e motivados quando as instituições, onde trabalham, investem em sua qualificação. E que quando eles se sentem motivados, demonstram mais vontade de entrega e produção na organização. O interessante é que

os empregados reconhecem que todos os cursos e treinamentos proporcionados ou patrocinados pelos bancos devem ter uma conexão com sua atividade laboral, ou seja, deve haver uma ligação entre teoria e prática.

No que diz respeito à retenção de talentos, foi percebido que o investimento na educação do funcionário pode auxiliar na permanência de um colaborador na instituição bancária, porém este não é o fator determinante. O investimento em Educação Corporativa incentiva o funcionário a permanecer na empresa, mas o mesmo, isoladamente, não é suficiente para manter o bancário na instituição. Há outros fatores que são levados em consideração pelo bancário quando se trata da escolha de fazer carreira ou não na categoria, como a alta cobrança por atingimento de metas, a instabilidade e falta de transparência em diversos procedimentos institucionais.

Mesmo não tendo sido possível quantificar os ganhos em melhoria de resultado dos bancos com operacionalização de suas políticas de Educação Corporativa, os bancários expressaram claramente que trabalham mais e melhor quando se sentem valorizados pela empresa, inclusive, através da mobilização de recursos em sua qualificação. Essa observação constata que a EC está longe de ser um gasto para a organização, e sim, um investimento.

Como resultado de nossa observação, percebemos também que os bancários em início de carreira se mostram mais motivados, em relação aos colegas que têm mais de 20 anos de profissão ou já estão próximos da aposentadoria.

De igual modo, percebemos que esses “novos” funcionários – com menos de 10 anos de atuação como bancário –, possuem muito mais oportunidades de desenvolvimento e qualificação, proporcionadas pelas instituições empregadoras. Por isso, os funcionários próximos da aposentadoria mostraram se sentir meio que “esquecidos”.

Finalmente, essa pesquisa pôde identificar e demonstrar que a Educação Corporativa pode e deve

contribuir positivamente com a vida profissional dos bancários, auxiliando em sua motivação durante toda sua carreira, afetando também, inevitável e positivamente, as instituições bancárias.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. **Rev. adm. pública [online]**. v. 46, n. 5, p. 1367-1389., 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000500009>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

ALLEN, Mark. **Corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program**. New York: Amacom, 2002.

ASSMANN, Hugo (Org.). **Redes digitais e a metamorfose do aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRANDÃO, Giselle Reis. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda?. **Rev. adm. empres. [online]**. v. 46, n. 2, p. 22-33, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S003475902006000200003>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

CORRÊA, Cyntia Cândida. **Metodologia da pesquisa**. Disponível em: <http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120222182921.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2016.

CRESPO, Silvio Guedes. **O setor bancário brasileiro desbanca o britânico em lucro**. 2012. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/radar-economico/2012/07/11/setor-bancario-brasileiro-desbanca-o-britanico-em-lucro/>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

CRUZ, Daniele. **Educação corporativa: A proposta empresarial no discurso e na prática**. **Educ. rev. [online]**. v. 26, n. 2, p. 317-357, 2010. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982010000200016>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

DEPARTAMENTO DE ESTATÍSTICA E SOCIOECONÔMICOS. INTERSINDICAL E ESTUDOS **Desempenho**

- dos bancos 1º semestre de 2012.** 2012. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/desempenhoBanco1Sem2012.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- _____. **Universidades corporativas: educação para empresas do século XXI.** São Paulo: Schumukler, 1999.
- GUERRA, Isabel Carvalho. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso.** São José de Estoril: Princípiá, 2006.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Comunicado da presidência: transformações na indústria bancária brasileira e o cenário de crise.** Brasília, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Alexandre; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A educação corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras.** 2008. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo04.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2016.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Leonel. **Universidades corporativas.** 2005. Disponível em: <<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/dossier4-universidadecorporativa.html>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa.** São Paulo: Érica, 2011.
- MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge (Orgs.). **Educação corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- PATON, Rob et al. **Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private domains.** Burlington: Gower Pub, 2005.
- PIRES, Álvaro. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean. (Org.) **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2008.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando universidades corporativas no ambiente virtual.** São Paulo: Pearson, 2011.
- SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, Walmir Rufino; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- SILVERMAN, David. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2010.
- STAREC, Cláudio. **Educação corporativa em xeque: até que ponto treinamento é um bom negócio para as organizações?.** 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2012.
- SZNELWAR, Laerte Idal. (Org.). **Saúde dos bancários.** São Paulo: Atitude, 2011.
- TAKARASHI, Adriana Wunsch Roseli. (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2013.
- VIEIRA, Fábio Henrique Antunes; FRANCISCO, Antônio Carlos de. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Prod. [online].** v. 22, n. 2, p. 296-308, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000018>>. Acesso em: 16 abr.2016.
- VIEIRA, Maria das Graças; MELO, Maria Auxiliadora do Nascimento; PORTO, Telma Sueli de Oliveira. **Processo decisório: considerações sobre a tomada de decisões.** Curitiba: Juruá, 2011.

VIVÊNCIAS ACADÊMICAS:

A EVOLUÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ARQUIVOLOGIA DA UEPB NA PRODUÇÃO ACADÊMICA A PARTIR DO PROJETO SESA¹

Eliete Correia dos Santos

Doutora em Linguística (PROLING/UFPB/CAPES). Mestre em Linguagem e Ensino (UFCEG). Professora da Universidade Estadual da Paraíba/CCBSA/Campus V. Membro dos grupos de pesquisa: Arquivologia e Sociedade, Estudos em Arquivologia e Sociedade (GEAAS), na Universidade Estadual da Paraíba e do Grupo de Pesquisas em Linguagem, Enunciação e Sociointeracionismo/GPLEI da UFPB. E-mail: professoraeliete@hotmail.com

Tereza Ludimila de Castro Cardoso

Discente do Curso de Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba. Membro do Projeto SESA (Seminário de Saberes Arquivísticos) desde 2014. E-mail: luddyjampa@gmail.com

Resumo: O Projeto Seminário de Saberes Arquivísticos - SESA foi desenvolvido no intuito de preparar os alunos para futura produção de suas monografias e trabalhos acadêmicos, buscando inseri-los no universo acadêmico e incentivá-los a participar da iniciação científica na área de Arquivologia. Trata-se de uma pesquisa que tem como intuito apontar as principais dificuldades dos discentes do curso de Arquivologia no segundo período, mediante a eminência da elaboração de um artigo. A pesquisa realizada foi de caráter exploratória/descritiva, contando com um questionário elaborado especificamente para os alunos do segundo período a qual trabalharemos com uma amostra de 18 discentes. Os dados revelam que a maior dificuldade é a maior dificuldade relatada pelos alunos é saber escrever corretamente e coordenar as ideias, como também organizar e dar início ao projeto enunciativo. Concluímos que a maioria dos discentes mostraram-se empolgados, apesar do medo desse desafio, e reconhecem que as práticas de letramentos desenvolvidas pelo projeto fortalecem o compromisso e a responsabilidade com a formação inicial na universidade.

Palavras-chave: Arquivologia. Produção Acadêmica. Projeto SESA.

ACADEMIC EXPERIENCE:

THE EVOLUTION OF THE STUDENTS OF THE COURSE OF ARCHIVAL SCIENCE UEPB ON ACADEMIC PRODUCTION FROM THE SESA PROJECT

Abstract: The Archival Science learning Seminary Project called as SESA project was developed with the intention of preparing the students for future production of their monographs and academic work, finding a way to insert them in the academic universe and encourage them to participate in scientific researches from Archival Science area. This research aims to point out the main difficulties of the students from Archival Science course in the second period by means of writing an article. This is a descriptive/exploratory research, using a questionnaire as a research instrument to apply to 18 students from the second period. The data collection revealed that the most difficult found related by the students was not only knowing to write correctly and coordinate the ideas, but also organize and give a start in an enunciative project. It conclude that the majority of the students was motivated, even though they were in fear of that challenge, and recognize that the literacy practices developed through the project could empower the commitment and the responsibility with the initial formation in the university.

Keywords: Archival Science. Academic production. SESA Project

Artigo recebido em 25/04/2017
Aceito para publicação em 16/05/2017

¹ Trabalho resultado do PIBIC - UEPB/CNPq do projeto de Pesquisa Linguagem, Cultura e Memória: investigando as fronteiras do projeto SESA, financiado pelo Propeq UEPB/CNPq.

Introdução

O início da vida acadêmica traz uma grande responsabilidade, visto que é através da academia que nos deparamos com a necessidade de construção, pois produzir textos, escrever, conhecer os gêneros acadêmicos, logo nos primeiros períodos, não é tarefa fácil. Muitos alunos chegam à universidade com bastante dificuldade em língua portuguesa, e isso repercute diretamente na produção acadêmica, a escrita que não era algo corriqueiro passa ser uma realidade. A clareza na finalidade da escrita nos parece ser um ponto de relevância para o desenvolvimento da escrita e para criação de uma expectativa no aluno de tempo futuro que extrapola o limite da sala de aula e valoriza a ação didática, enquadrando o texto em uma formação social, ou seja, em uma forma de interação comunicativa que implica a realidade histórico-social dos interlocutores.

Grillo e Cardoso (2003) definem as condições de produção/recepção de texto como os parâmetros que correspondem às condições enunciativas que presidem toda produção de linguagem. São eles: esfera de comunicação, identidade social dos interlocutores, finalidade, concepção do referente, suporte material e natureza do interdiscurso. Esses parâmetros são chamados por Bakhtin (1992 apud 1953) de situação imediata de comunicação, combinados com a abordagem das condições sócio-históricas que estão relacionadas aos aspectos ideológicos em uma dada formação social.

Dessa forma, o Projeto Seminário de Saberes Arquivísticos (SESA) foi desenvolvido no intuito de preparar os alunos na futura produção de suas monografias e trabalhos acadêmicos, buscando inseri-los no universo acadêmico e incentivando-os a participar da iniciação científica na área de Arquivologia. Dentro deste projeto, foi aplicada uma “proposta piloto” pensando em uma estratégia didática para desvelar o implícito da monografia ou artigo, surgindo aí, a Estrela de Davi que é um

esquema composto de seis perguntas norteadoras para construção estrutural da produção acadêmica.

Teoria bakhtiniana

Mikhail Mikhailovitch Bakhtin, filósofo russo, nascido no final do século XIX é uma referência quando se trata de filosofia de linguagem. Após trinta anos de silêncio, suas obras são novamente publicadas na Rússia em 1963 e 1965, porque Bakhtin nunca teve apego a posições de destaque nem o interessava a fama e nem o prestígio. Suas obras são bastante complexas; porém, para nós da iniciação científica, a partir de autores como Fiorin (2016) e Faraco (2009), conseguimos ter uma melhor compreensão da essência das obras de Bakhtin.

Bakhtin apresenta um pensamento absolutamente original sobre a linguagem e podemos continuar a desenvolver seu projeto, seja operacionalizando melhor seus conceitos, seja refinando-os cada vez mais. Nada mais antibakhtiniano do que a compreensão passiva ou mecânica de uma teoria. [...]. Compreender é participar de um diálogo com o texto, mas também com seu destinatário, uma vez que a compreensão não se dá sem que entremos numa situação de comunicação, e ainda com outros textos sobre a mesma questão. (FIORIN, 2016, p. 8).

A teoria bakhtiniana traz para dentro do contexto acadêmico a visão de que precisávamos para construção não engessada, sobretudo dialógica dos gêneros acadêmicos. Isso significa dizer que essa construção dialógica é a união de experiências, discursos, linguagens, trazidos de outrem para concretização do seu discurso. Diante disso, Fiorin (2016, p. 22) simplifica afirmando que “todo discurso é inevitavelmente ocupado, atravessado, pelo discurso alheio. O dialogismo são as relações de sentido que se estabelecem entre dois enunciados”. Exemplificando também essa lógica, Faraco (2009, p. 21-22) afirma que

O *eu* e o *outro* são, cada um, um universo de valores. O mesmo mundo, quando correlacionado comigo ou com o outro, recebe valorações diferentes, é determinado por diferentes quadros axiológicos. E essas diferenças são arquitetonicamente ativas, no sentido de que são constitutivas dos nossos atos (inclusive de nossos enunciados): é na contraposição de valores que os atos concretos se realizam; é no plano dessa contraposição axiológica (é no plano da alteridade, portanto) que cada um orienta seus atos.

Ao escolher um conjunto de textos para analisar, em uma perspectiva bakhtiniana, buscamos observar o discurso e o gênero como determinante para estudar a textualização no plano mais amplo das estruturas arquitetônicas, igualmente à posição defendida por Sobral (2009) ao apresentar os princípios macrogenéricos e microgenéricos.

Nesse sentido, o projeto SESA organiza atividades com sequências didáticas e reescrituras dos diversos gêneros discursivos, tais como resumo, resenha, diário de leitura, ensaio e artigos acadêmicos, entre outros. O projeto envolve todos os alunos, independentemente da qualidade da produção textual, pois, acredita que, na construção do coletivo, a prática escolar deve reconhecer e preparar individualidades capazes de, dialeticamente, “refazer” a realidade que não mais atende aos interesses da coletividade.

Por isso, é imprescindível que o educando desenvolva uma relação com a realidade que seja questionadora e reflexiva e construa conjuntamente o conhecimento, em um ambiente de preparação para a vida.

Projeto SESA

O Projeto SESA surgiu a partir das aulas da disciplina de Oficina de Texto I e II do curso de Arquivologia da UEPB. Com a rotina das aulas, foram evidenciadas diversas dificuldades entre os alunos do 1º e 2º períodos no tocante ao conhecimento de gêneros acadêmicos, elaboração

de textos, e verdadeiro pavor de falar em público, diante desse cenário surge o Projeto SESA, cujo o objetivo principal é assistir o corpo discente nas suas deficiências de produção textual, sejam elas na modalidade escrita ou oral, propondo o estudo de vários gêneros acadêmicos, em especial da vivência acadêmica. (SANTOS, 2013).

Na contemporaneidade, o Projeto SESA a cada semestre traça um verdadeiro desafio aos alunos de início de curso propondo-lhes a elaboração de trabalhos acadêmicos e suas respectivas apresentações em público, porém viabilizando a todos, os recursos necessários para que estes tenham seus objetivos alcançados.

Essa viabilidade inclui: indicações de materiais para leitura, apresentação de seminários sobre diversos gêneros acadêmicos, visitas técnicas em arquivos, bibliotecas, museus e afins, passeios culturais na Paraíba e em outros estados, palestras com professores renomados, monitoria com ex-alunos, além de livros produzidos pelo projeto contendo os artigos dos próprios alunos.

Todas estas ações permitem que mesmo que o discente não tenha nenhuma vivência anterior, abra sua mente para a observação deste novo cenário e, a partir disso, tenha mais domínio para escrever e produzir com mais segurança. Além de todas essas ações, o SESA traz uma ferramenta muito importante para a facilitação de todo esse processo de produção acadêmica que é a Estrela de Davi, que veremos a seguir.

Estrela de Davi

O esquema Estrela de Davi foi aplicado como “proposta piloto” em nossa investigação, antes mesmo de ter essa denominação e essa consistência sistemática. Para o porvir do projeto SESA, será aplicado o esquema em *cronotopo* virtual e presencial, ação que os professores pretendem desenvolver na Universidade Estadual da Paraíba com as universidades parceiras (Universidade do Porto,

Universidade de Coimbra, Escola Superior de Estudos Industriais de Gestão/Instituto Politécnico do Porto e Universidade Federal da Paraíba). O conceito de *cronotopo* na obra de Bakhtin, segundo Faraco (2009), foi criado para estudar a natureza das categorias de tempo e espaço, do grego *crónos* (= tempo) e *topos* (= espaço). A partir do esquema da estrela, poderemos visualizar esse conceito melhor.

A Estrela de Davi apresenta seis pontos primordiais para estruturação da produção, são eles: 1) proposta de um problema; 2) contextualização do gênero no espaço e tempo; 3) definição dos objetivos claros e exequíveis; 4) identificação e definição de perspectivas teóricas relevantes para abordagem do objeto; 5) elaboração de um esquema metodológico de coleta e análise de dados; 6) formulação de uma justificativa social e científica relevante.

O planejamento do gênero acadêmico artigo ou monografia requer atitude responsável e responsiva diante do objeto de estudo escolhido. Quanto à definição do problema, algumas ações precisam ser tomadas para preencher a caixa de texto. Primeiro, é necessário o aluno certificar-se de que não quer ou não sabe pesquisar, depois tornar o problema significativo, decidir sobre os dados, recolhê-los e examiná-los em função do problema proposto. (SANTOS, 2013, p. 353).

Diante do exposto, deixaremos claro que antes do aluno iniciar o artigo, ele deve saber qual será a problemática que abordará, somente a partir daí ele poderá seguir as 6 etapas que a Estrela traz, de acordo com Santos (2013, p.352), a saber:

Proposta de um problema

Propor um problema em formato de pergunta. Por isso, usar ponto de interrogação. Atenção: a resposta não pode ser do tipo “sim” ou “não”. A pergunta-problema deve sugerir a necessidade da pesquisa – saber das causas ou efeitos ou, ainda, implantação de produto ou serviço num ambiente público que será escolhido pelo pesquisador.

Contextualização do gênero no espaço e tempo

Onde e quando será realizada a pesquisa? Nesse momento, envolve o seu poder de argumentação quanto à necessidade em realizar uma pesquisa em um dado local e período de tempo.

Definição dos objetivos claros e exequíveis

Um dos objetivos é de cunho geral e três ou quatro específicos. Dica: o objetivo geral é “o fim do seu horizonte”, onde quer chegar na sua pesquisa. Recomenda-se o uso de verbo no infinitivo e semanticamente rico, exemplo: desenvolver, criar, analisar, avaliar. Ao revés, os objetivos específicos são semanticamente pobres, que dizer, verbos que conduzam a ações palpáveis, por exemplo, identificar, apresentar, levantar, apontar, listar, separar, organizar.

Identificação e definição de perspectivas teóricas relevantes para abordagem do objeto

Identificar e definir perspectivas teóricas relevantes para a abordagem do objeto. Responder à questão: Quais autores trabalham com o seu tema de pesquisa? Para isso, deve listar livros, artigos, TCCs, dissertações, teses, quais outras fontes de informação. Desses trabalhos, quais os termos e como os autores os conceituam? Se quiser pode fazer, para fins didáticos, um quadro com três colunas; em uma, digita o nome do autor; em outra, a categoria/termo pertinente no seu estudo; e na terceira coluna, descrição do conceito do autor eleito pelo pesquisador.

Elaboração de um esquema metodológico de coleta e análise de dados

Traçar um esquema metodológico de coleta e análise de dados. A pesquisa será de cunho prático

(empírico) ou teórico? Abordará os dados em uma perspectiva quantitativa, qualitativa ou quantitativa? A pesquisa terá dados para coletar? De qual tipo? Como a fará – uso de questionário, entrevista, observação? Como fará a análise dos resultados coletados?

Formulação de uma justificativa social e científica relevante

Por que o seu estudo merece ser pesquisado? Apresentar a importância para você, para o curso, para a área e para o espaço de análise.

Após a organização dos seis pontos propostos pela estrela de Davi, o aluno terá a estruturação necessária para a elaboração de seu artigo ou monografia.

Metodologia

A pesquisa realizada foi de caráter exploratória/descritiva. Os dados foram obtidos a partir de aplicação de questionários, diálogos dentro de sala de aula, assim como, observação direta realizada durante a monitoria da disciplina de Oficina de Texto, minicursos, palestras e oficinas, os sujeitos do estudo foram os alunos de Arquivologia da Universidade Estadual da Paraíba.

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário que elaboramos, contendo 6 perguntas abertas que abordavam sobre as dificuldades dos alunos nessa primeira fase do curso e o desafio de escrever um artigo acadêmico, dos 34 alunos do 2º período de Arquivologia do turno da manhã, obtivemos uma amostra de 18 alunos que aceitaram participar deste estudo.

Todos os eventos ofertados estavam ligados ao eixo temático do Projeto SESA que abarca a Linguagem, Arquivologia e Produção acadêmica.

Análise e discussão de resultados (Processo ainda em andamento)

Aplicamos um questionário contendo 6 perguntas abertas com o objetivo de traçar as principais dificuldades pelos alunos e entender suas necessidades enquanto discentes diante da missão de ter que elaborar um artigo acadêmico no início do curso de Arquivologia.

Responderam ao nosso questionário 18 alunos do 2º período de Arquivologia do turno da manhã da UEPB; ao entregarmos o questionário explicamos que eles ficariam à vontade no tocante a identificação ou não, notamos que 10 dos alunos não quiseram se identificar e 8 deles assinaram seu questionário, podemos perceber diante disso, que a maioria dos alunos se sentem inseguros e preferem ficar no anonimato.

Na primeira pergunta, questionamos a importância da disciplina Oficina de Texto I e II no curso de Arquivologia e 100% dos alunos afirmaram que acham as disciplinas importantes, dentre as principais exemplificações estão:

1. Auxiliar na produção de textos e publicações
2. Ajudar no ensino gramatical e compreensão de textos
3. Desenvolver a leitura e a escrita
4. Por ser uma disciplina que serve para qualquer outro curso
5. Tornar-se um profissional competente
6. Saber se expressar com as palavras

Alguns discentes exemplificaram mais de uma importância, dessa forma contabilizamos mais de uma vez. Veja o que diz o aluno WSM: “*Sim, pois desde a antiguidade fez-se necessário documentar. Através da escrita e saber escrever, estruturar dentro dos gêneros é primordial para utilizar, por exemplo, tipos documentais, como também expor e publicar artigos e pesquisas relacionadas a áreas, isso vale para os outros cursos, pois*

nem sempre a abordagem do ensino fundamental e médio contemplam aspectos que vemos nas disciplinas”.

Outro aluno associa que a competência profissional está ligada a base que a disciplina dá: “Sim, acho que essa disciplina é necessária como base em

qualquer curso. Para que a pessoa se torne um profissional totalmente competente”.

Vimos nitidamente que a maioria dos envolvidos anseiam que a disciplina os auxiliem na produção de textos. (Ver Tabela 1).

Tabela 1 – Importância da Disciplina Oficina de Texto I e II

Relevância	Quantidade	Percentual
Produção textual	12	67%
Ensino gramatical e compreensão de textos	06	33%
Desenvolvimento da leitura e escrita	02	11%
Serve para qualquer outro curso	02	11%
Torna-se profissional competente	02	11%
Saber se expressar com palavras	01	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A segunda pergunta do questionário, indaga sobre o que se entende por gêneros acadêmicos, obtivemos 17 respostas com exceção de um aluno que apenas respondeu com um *nada*, dessa forma afirmando que não entende o que seja o gênero acadêmico. Nesse aspecto, a maioria possui uma noção do que seja, veja o que afirma o aluno ABC: “gênero acadêmico seria a diversidade dos textos acadêmicos com estruturas e características distintas, como por exemplo: resumo, resenha, etc”.

Para saber se nossos pesquisados tinham uma boa base de leitura, perguntamos quais eram suas leituras além das do curso de Arquivologia, obtivemos as seguintes respostas:

- a. Leituras sobre viagens e sustentabilidade
- b. Bíblia sagrada
- c. Literatura estrangeira e clássicos
- d. Notícias e matérias jornalísticas
- e. Clássicos da literatura (Machado de Assis, Jorge Amado, Paulo Coelho)
- f. Leitura voltada para o lazer
- g. Clássicos da literatura sem especificar (2 alunos)

- h. Livros online, paradidáticos, coletâneas, Best Sellers
- i. Textos nas áreas de filosofia e história
- j. Livros e revistas
- k. Matérias sobre esportes
- l. Livros infanto-juvenil e da área de psicologia sobre personalidade humana
- m. Não costumam ler (4 alunos)

A maioria, 14 dos 18 alunos estão lendo algo no momento, isso mostra que o hábito da leitura ainda é possível, precisamos estimulá-los ainda mais para que essa prática se torne cada vez mais corriqueira. Dessa forma, os professores que lecionam na área de Arquivologia devem incentivar, estimular e indicar leituras específicas para servir de base para estes alunos, levando em consideração as leituras pregressas que eles apresentaram, a fim de ajudá-los ainda mais neste processo.

[...] ler um texto é uma prática que está além da simples capacidade de decodificar signos, mas que se aprende e se exercita ao longo de toda vida pela

leitura do mundo, ou seja, da realidade na qual o leitor/sujeito está inserido e na qual ele constrói suas relações sociais. (FREIRE, 2005, apud PIRES, 2012, p. 366).

Na prática acadêmica, é fundamental que o hábito da leitura esteja sempre presente, pois é a

partir da leitura que haverá uma transformação no sentido evolutivo, contribuindo diretamente para o desenvolvimento do aluno e também da sociedade.

Na quarta pergunta, adentraremos nas principais dificuldades relatadas pelos alunos na parte de escrita acadêmica, ver Tabela 2:

Tabela 2 – Principais dificuldades relatadas na parte de escrita acadêmica

Dificuldade	Quantidade	Percentual
Escrever de forma correta/ saber coordenar as ideias	09	50%
Diversidade de vocabulário/ saber utilizar sinônimos	05	28%
Falta de aprofundamento teórico/ embasamento/ experiência	05	28%
Normas da ABNT	02	11%
Entender textos acadêmicos	01	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na Tabela 2, percebemos que a maior dificuldade relatada pelos alunos é saber escrever corretamente e coordenar as ideias. Sobre isso, o aluno JS diz: “as dificuldades são muitas, mas creio que a principal delas é a de coordenar as ideias na hora de expressá-las”.

Na quinta pergunta, pedimos aos alunos que relatassem as principais angústias quanto à escrita de um artigo acadêmico, as mais citadas foram:

- Passo a passo para a realização/por onde começar o artigo (28% dos alunos)
- Não sair como planejado/não conseguir (22% dos alunos)
- Reunir referências e interpretar os dados (17% dos alunos)
- Escolha do tema (17% dos alunos)
- Falta de tempo (11% dos alunos)
- Pesquisa de campo (11% dos alunos)

Alguns alunos expressaram mais de uma angústia. Sobre esse sentimento, vejamos o que

relatou o aluno MFM: “*fico angustiado na questão de como começar o artigo e em que obras devo utilizar, pensar nos temas*. Já o aluno ABC tem medo de: *não sair do jeito que foi elaborado ou não sair da forma que desejo por não ter conhecimento*”. Com relação a reunião de referências, veja o que escreveu o aluno DEF: “*acredito que reunir um conjunto de referências e interpretar os variados pontos de vista dos autores seja um ponto de dificuldade, para mim*”. Um item que chamou a atenção foi a preocupação dos alunos sobre pesquisa de campo, como exemplifica o aluno JS: “*ainda não escrevi nenhum artigo, mas imagino que a pesquisa de campo seja um aspecto bem angustiante, pois nem sempre condiz com o aprendizado teórico*”. E sobre a última angústia, o aluno WSM diz: “*a falta de tempo proveniente de uma rotina de trabalho dificulta a produção textual, pesquisa e leitura*”.

Sobre o sexto questionamento, gostaríamos de saber quais os objetivos dos alunos na aprendizagem da escrita acadêmica, apenas 2 alunos não responderam, os demais disseram o seguinte:

Tabela 4 – Objetivos dos alunos na aprendizagem da escrita acadêmica

Objetivos	Quantidade	Percentual
Produção de textos	10	55%
Ampliar conhecimentos	04	22%
Melhorar escrita	03	17%
Não responderam	02	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Podemos concluir que a maioria dos alunos, 55%, almeja produzir textos acadêmicos para redimir seus medos, e contribuir para a universidade, assim como para o curso de Arquivologia como relata o aluno GHI: *“textos na área de Arquivologia são escassos, espero poder contribuir não apenas com a minha aprendizagem, mas também dar mais conteúdo ao curso”*.

Percebemos que este projeto contribui para o ensino em Arquivologia, pois a habilidade de ler e escrever é fundamental para um letramento acadêmico esperado na formação universitária. Essa tarefa não terá resultado efetivo de imediato, mas se estende à medida que o discente escreve, reescreve várias vezes o texto. O processo vai dando uma condição e uma qualidade mais consciente de escrita na área do conhecimento escolhida pela estudante.

Para finalizar, vale enfatizar as palavras de Santos (2013) ao defender que é necessário desenvolver no educando um estado de saber como agir na universidade. Há cristalização de qualquer gênero em termo de certas formas de textualização, mas isso ocorre sem engessamento, em constante modificação, a depender de cada gênero e da esfera acadêmica. Nesse sentido, a autora afirma, em uma perspectiva bakhtiniana, que, para entender o conceito de letramento acadêmico e informacional, é preciso primeiro determinar a compreensão de gêneros concretizados em textos, mediante o discurso; a materialização de um gênero concebe-se a partir das escolhas temática, estilística

e composicional mobilizadas para o projeto enunciativo.

Ser competente na cultura letrada e informatizada requer participar de várias práticas de multiletramentos, adquirir não apenas a competência de ler e escrever, mas a capacidade de interagir em uma cultura localizada, a partir de formas relativamente estáveis. (SANTOS, 2013).

Referências

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. Tradução de: GOMES, M. E. G. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

FARACO, C. A. **Linguagem & diálogo as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin**. São Paulo: Parábola, 2009.

FIORIN, J. L. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2016.

GRILLO, S. V. de C.; CARDOSO, F. M. As condições de produção/recepção dos gêneros discursivos em atividades de leitura de livros didáticos de língua portuguesa do ensino fundamental. In: ROJO, R.; BATISTA, A. G. **Livro didático de língua portuguesa, letramento e cultura da escrita**. Campinas: Mercado de Letras, 2003. p. 101-121.

PIRES, E. A. N. A importância do hábito da leitura na universidade. **Revista ABC: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.17, n.2, p. 365-381, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://revista.acb.org.br/racb/article/viewFile/846/pdf>>. Acesso em: 13 maio 2017.

SANTOS, E. C. **Uma proposta dialógica de ensino de gêneros acadêmicos: nas fronteiras do projeto SESA**. 2013. 418 f. Tese (Doutorado em Linguística) -Programa de Pós-Graduação em Linguística- PROLING, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SOBRAL, A. **Do dialogismo ao gênero**: as bases do pensamento do círculo de Bakhtin. Campinas: Mercado de Letras, 2009.

ANEXO

Missão:

Formar profissionais éticos e competentes na área de Arquivologia, comprometidos
OFICINA DE TEXTO II – PROFª ELIETE SANTOS

Quadro 1 – ESTRELA DE DAVI: Estratégias didáticas para desvelar o implícito do artigo ou monografia



Fonte: Santos (2013, p. 353)

Dissertações defendidas no MPGOA/2017

CRUZ, Celeide Maria Vera. **Avaliação como instrumento de gestão e planejamento estratégico.** 2017. 122f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Este estudo visa analisar a prática da avaliação no cotidiano escolar da rede pública estadual de Recife, Pernambuco, no ano de 2015, tendo como foco as avaliações de Língua Portuguesa e Matemática para os 8º e 9º anos do Ensino Fundamental. O suporte teórico para discutir os princípios, objetivos, finalidades e aspectos metodológicos da avaliação da aprendizagem nas escolas de educação básica baseou-se nos trabalhos sobre este tema desenvolvidos por Haydt (2001), Luckesi (2002), Hoffman (2001), Mizukami (1986) e Perrenoud (1999). A pesquisa configura-se como uma pesquisa documental, tomando por base a experiência da Escola Estadual Edwiges de Sá Pereira de Recife - PE. Sua metodologia caracteriza-se por adotar a análise documental feita através das avaliações de Língua Portuguesa e Matemática para os 8º e 9º Anos do Ensino Fundamental, dos Parâmetros Curriculares Nacionais e dos Parâmetros Curriculares do Estado de Pernambuco. A articulação entre conhecimentos construídos a partir da prática da avaliação nos permitirá identificar os limites e possibilidades desta ação no cotidiano escolar. Os resultados encontrados serão utilizados para instruir e estimular outras escolas públicas da rede estadual do estado de Pernambuco a adotarem a prática de discutirem a avaliação em seus espaços educativos.

Palavras-chave: Avaliação da Aprendizagem. Parâmetros Curriculares. Gestão escolar. Rede Pública do Estado de Pernambuco.

Orientador: Prof. Dr. Eládio José de Góes Brennand

SOUZA, Luciano de Holanda de. **Universidade corporativa:** uma análise das práticas de formação continuada dos colaboradores do serviço de apoio às micro e pequenas empresas da Paraíba – SEBRAE/PB. 2017. 131f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Desde o final do século XIX que as organizações no Brasil vêm se dedicando com mais afinco aos processos de formação de seus colaboradores. A formação continuada e as práticas de educação corporativa têm sido adotadas para a manutenção da vantagem competitiva das organizações que se desenvolvem e reconhecem o valor da informação e do conhecimento. Esta pesquisa analisou tais práticas no Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba – SEBRAE/PB, uma instituição voltada para a criação e disseminação de conhecimento aplicável à gestão de outras organizações. Como objetivo geral, foi analisada a Universidade Corporativa SEBRAE como prática de formação continuada dos colaboradores do quadro de analistas do SEBRAE/PB. A metodologia adotada para a análise, quanto aos objetivos, classificou-se como exploratória e descritiva, e em relação à natureza dos dados, quantitativa. Os instrumentos da pesquisa foram norteados pelos indicadores construídos à luz do referencial teórico de Eboli (2004), os sete princípios de um plano estratégico de educação corporativa. Os resultados apontam para um índice relevante de satisfação dos analistas em participarem das práticas de formação continuada. Contudo, fica evidente na análise dos dados coletados que a oferta de soluções educacionais pela Universidade Corporativa SEBRAE não é suficiente para satisfazer a necessidade do analista em sua formação continuada. Avaliam positivamente a influência da Universidade Corporativa SEBRAE na promoção da formação continuada e na atuação profissional. Apontam ainda que o principal benefício gerado pela universidade corporativa é a contribuição na aprendizagem de novos conhecimentos. A análise à luz dos princípios de educação corporativa de Eboli, concluiu que tais princípios se encontram implantados nas práticas da Universidade Corporativa SEBRAE, mas, o grau de alguns princípios necessita serem ampliados para que seja ratificada a excelência da prática e a sua relevância para a formação continuada dos colaboradores do SEBRAE/PB seja reconhecida. Almejou-se, com esta pesquisa, contribuir para a formação de conhecimento aplicável às organizações que reconhecem a importância do conhecimento na formação continuada de seus colaboradores.

Palavras-chave: Universidade corporativa. Educação corporativa. Formação continuada. Conhecimento. SEBRAE.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira

LIMA FILHO, José Marinho de. **Estudo sobre o modelo de gestão educacional utilizado na Mata-Centro/PE no período de 2012/2016**. 2017. 98f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Esta dissertação trata-se de uma investigação científica sobre o Programa de Formação de Gestor Escolar de Pernambuco – PROGEPE, instituído pela secretaria Estadual de Educação – SEDUC – PE, voltado para professores e técnicos da rede pública estadual que se propuseram a exercer o cargo de gestor escolar. O trabalho partiu do interesse de investigar a formação do gestor, ministrado pela Universidade de Pernambuco com aulas presenciais e à distância no ano de 2012, fazendo levantamento do perfil dos gestores formados pelo PROGEPE, analisando o desempenho, as ações práticas que contribuíram para a melhoria de resultados educacionais. Utilizando-se de uma pesquisa exploratória, documental e bibliográfica, a partir de entrevistas com gestores, professores e alunos que possam gerar resultados e estudos através das reflexões de pensadores e teóricos como Moacir Gadotti, Heloísa Luck, Vitor Paro, Edgar Morin e Paul Senge. Realizou-se leitura da legislação nacional e estadual em suas diretrizes, instruções normativas referentes ao processo formativo e consultivo do PROGEPE. Os resultados encontrados não significam um esgotamento do assunto, apenas o início da busca do conhecimento científico e específico da gestão escolar democrática na rede Estadual de Pernambuco, na mata-centro entre 2012-2016.

Palavras chave: Políticas públicas, Formação, Gestor Escolar, Progepe.

Orientador: Prof Dr. Wilson Honorato Aragão

GONÇALVES, Rosineide Feitosa de Menezes. **A evasão do curso de especialização do programa de formação para gestor educacional de Pernambuco- PROGEPE**. 2017. 120f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

A pesquisa investiga as causas da evasão no Curso de Especialização em Gestão e Avaliação Educacional do Programa de Formação para Gestores Educacionais de Pernambuco- PROGEPE. Assim como identifica o perfil dos gestores participantes do curso; analisa as características do curso; assinala o percentual de evasão e os fatores que impediram que os estudantes acompanhassem o curso; fomenta a discussão sobre a formação compatível com as necessidades exigidas pelos gestores do estado de Pernambuco e apresenta um modelo para análise da evasão no Curso em Especialização a ser oferecido aos gestores educacionais de Pernambuco. Foi adotada uma fundamentação teórica que aborda temas como a Formação de Gestores Escolares (LUCK, 2000) e (HORA, 2004), e evasão escolar (VINCENT TINTO 1975) com o seu Modelo de Integração do Estudante, em que Vincent Tinto traz a ideia de que a evasão do estudante é verificada a partir da falha na integração com o seu ambiente da universidade e Silva, 2012 com seu enfoque na evasão no ensino superior na modalidade de Educação a Distância, com o modelo de análise das variáveis de permanência e evasão. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica devido à necessidade de fundamentação teórica sobre o tema, e de uma pesquisa de campo. A população estudada é constituída de 2.513 desistentes. No entanto, utilizamos como modelo, a amostra aleatória simples, e as variáveis analisadas foram mensuradas por meio de questionário semiestruturados, constituído por questões objetivas relacionadas a informações pessoais, profissionais, e sobre o curso. Quanto ao método trata-se de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa e justifica-se, respectivamente, por ser uma forma adequada de se entender a natureza de um fenômeno social, e contribuir para delinear o problema estudado e as informações coletadas, identificando casos representativos em nível grupal. Portanto, é imprescindível pesquisar as causas da evasão na formação de gestores a distância, para que algo possa ser feito a respeito em um futuro próximo e assim diminuir os índices de desistência, evasão ou abandono.

Palavras-chave: Formation. Managers. Evasion. PROGEPE. E-learning.

Orientador: Prof. Dr. Carlo Gabriel Porto Bellini

Co-orientadora: Profa. Dra. Adriana Valéria Santos Diniz

GOMES, Josenildo Ferreira. **A formação continuada de gestores de licitação no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2017. 200f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

O início do século XXI ficou marcado pelo surgimento da sociedade do conhecimento, ocasionando mudanças nos modos de produção de bens e o reposicionando do homem como o centro das organizações. Nesse contexto, a formação continuada tem se firmado como política ou como mecanismo de desenvolvimento individual e organizacional, intensificando os processos de aprendizagem nos últimos anos. Nesse aspecto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a formação continuada de gestores de licitação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), fundamentando-se na seguinte questão: como se dá o processo de formação continuada de gestores de licitação do IFPB? Em termos metodológicos, a pesquisa se configura como de campo, baseada na abordagem quantiquantitativa, tipificada como pesquisa descritiva e exploratória, com procedimentos bibliográfico e documental. Para o alcance dos objetivos, foi aplicado um questionário misto (com questões abertas e fechadas), cuja organização de dados recorreu à análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o IFPB apresenta o seguinte quadro: ao lotar seus servidores para trabalhar no setor de licitação, apenas 40% recebeu a formação necessária para desempenhar as atividades; 53,3% atestam que a chefia sempre incentiva os processos de formação continuada e que o IFPB sempre disponibiliza e custeia essas formações. Não há um planejamento bem definido em relação aos critérios utilizados, porém, 66,7% afirmam estar satisfeitos e/ou plenamente satisfeitos com a gestão da formação continuada quando oferecida pelo IFPB. Entre 2011 e 2015, destaca-se que 60% dos servidores participaram de 4 a 10 processos de formação continuada e somente um respondente não participou desses cursos. Para os gestores, constatamos que a finalidade da qualificação é para adquirir conhecimento, melhorar o desempenho no exercício da própria função e ter segurança ao executar o trabalho licitatório. Nenhum deles afirmou que se submetiam a tal processo como meio para auferir vantagem funcional em progressão por capacitação ou incentivo à qualificação, previstos na Lei 11.091/2005. Para os servidores, constatou-se um descontentamento na participação, considerando que a organização não planeja por área e nem aloca recursos orçamentários especificamente para o setor de licitação. Como resultado de destaque, há um anseio dos gestores para que a formação continuada possa ser mais “contínua”, intensa e que ocorra mais vezes, dentro da própria instituição. Para isso, sugere-se que o IFPB, através da Diretoria de Gestão de Pessoas, possa formular um plano de capacitações que contemple o setor de licitação, mais especificamente.

Palavras-chave: Formação Continuada. Gestão Organizacional. Administração Pública. Licitação. Gestores de Licitação.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

GONDIM, Josefa Silvoneide de Lima. **Meio ambiente e sustentabilidade no contexto do Centro de Ciências Médicas – CCM/UFPB**. 2017. 119f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Atualmente, é certo que não há como desvincular desenvolvimento sustentável das práticas diárias nas organizações. Faz-se necessária uma adequação, por parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, às diretrizes propostas pela Agenda 21, elaborada na Rio 92 e que tem como premissa a preservação do meio ambiente, bem como o desenvolvimento sustentável do planeta. O Brasil propôs a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) em 1999 baseada nos requisitos da Agenda 21, com a intenção de inserir no contexto das organizações públicas diretrizes de sustentabilidade. Sendo assim, a Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), faz parte do Ministério do Meio Ambiente e foi instituída com o propósito de incentivar órgãos públicos de todas as esferas da administração direta e indireta a aderirem em seu cotidiano laboral práticas de cuidados com o meio ambiente. As propostas da A3P podem e devem ser aderidas em uma gestão sustentável porém sua implementação demanda empenho e determinação dos gestores. Dessa forma, este estudo teve como objetivo analisar qual a aderência do Centro de Ciências Médicas da UFPB (CCM/UFPB) aos requisitos da A3P. Esta pesquisa traz uma abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso e utilizou como instrumentos de pesquisa: entrevista e aplicação de um check list. Na análise dos dados coletados durante a pesquisa constatou-se que o Centro pesquisado adere a boa parte dos objetivos e eixos da A3P, porém o mesmo não possui uma política ambiental com propostas sobre práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Meio Ambiente. Gestão Ambiental. CCM/UFPB.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Honorato de Aragão

LINS, Juliana Medeiros de Omena. **Avaliação institucional interna:** estudo de caso em uma instituição de ensino superior Alagoana. 2017. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

A importância desta pesquisa foi realizar um estudo de caso em uma instituição do ensino superior privada em uma IES alagoana, na área da avaliação institucional interna. A implantação do sistema nacional de avaliação da educação superior SINAES, sistema instituído pela lei 10.861/2004 que sistematizou o processo da avaliação para garantir a qualidade na educação superior. Com a implantação do SINAES que tem como proposta avaliar a instituição e mobilizar as IES para criação das comissões próprias de avaliação (CPA), constituídas pelos docentes, discentes, técnico administrativo e membros da comunidade; com a responsabilidade de realizar e legitimar todo o processo da autoavaliação conforme calendário acadêmico da IES, com emissão dos relatórios, apresentando os problemas e desafios no futuro próximo. O objetivo deste trabalho foi verificar através dos relatórios os resultados da autoavaliação institucional e as contribuições das melhorias internas no processo de gestão de uma IES privada no município de Maceió, Alagoas no período de 2013 a 2015. Foi utilizada a aplicação de um questionário aos gestores e membros da CPA sobre a importância deste instrumento como medidor de qualidade de ensino. A pesquisa verificou que a avaliação institucional interna é uma ferramenta positiva na melhoria contínua da qualidade educacional e na gestão educacional, sendo constatada uma evolução através dos dados da IES e um olhar mais comprometido dos gestores e dos membros da CPA. A avaliação institucional interna se configura, atualmente, o caminho mais eficaz e necessário para a implementação das mudanças e melhorias nas IES. Esta pesquisa conclui que este instrumento poderia ser mais valorizado e discutido a sua prática no âmbito do Ensino Superior, devido o grau de ampliação diagnóstica e situacional o qual a mesma se propõe.

Palavras-chave: Avaliação Institucional Interna. Qualidade na Educação Superior. Gestão Educacional. SINAES. CPA

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graças Gonçalves Vieira Guerra

SILVEIRA FILHO, Raimundo. **O sistema em crise ou crise do sistema? repercussões para os negócios imobiliários por seus próprios atores.** 2017. 179f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

A crise que abalou o capitalismo nos últimos dez anos ainda não foi totalmente superada; pelo contrário, assumiu múltiplas dimensões, da ética à política, da segurança pública aos blocos econômicos etc. Nesse sentido, esta investigação tem por objetivo analisar a concepção de crise no contexto dos negócios imobiliários, partindo do seguinte problema: como a concepção de crise emerge e se estrutura no contexto dos negócios a partir da percepção de estudantes (gestores potenciais) do mercado de imóveis, em João Pessoa-PB? Em termos metodológicos, foi realizada uma pesquisa de campo, fundamentada na abordagem qualitativa, distinguindo-se como pesquisa descritiva e com procedimentos bibliográficos. Para o alcance dos objetivos foi aplicado como instrumento de coleta de dados uma entrevista semiestruturada individualizada, cujo universo diz respeito aos gestores potenciais – Estudantes do curso Superior de Tecnologia em negócios imobiliários do Campus João Pessoa (IFPB) – que também se inserem no contexto dos negócios imobiliários desta capital (João Pessoa-PB). A amostra obedeceu ao critério da intencionalidade e é composta por 05 (cinco) estudantes. Na fase de análise e tratamento dos dados, foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados apontam que, como força objetiva, a crise também permite abrir espaços que engendram investimentos em infraestrutura e servem para alavancar oportunidades no campo dos negócios imobiliários, tais elementos caracterizam-se como molas propulsoras do capitalismo contemporâneo. A dimensão da crise, sob o aspecto econômico, se revela intensamente com as mudanças nas taxas de juros e na atual política fiscal; no campo político, com o embate ideológico/partidário entre investimentos imobiliários para o setor público que se contrapõem ao privado; e, do lado sociocultural, a crise expõe-se com a falta de motivação das pessoas em responder positivamente às decisões políticas sobre o déficit habitacional. Quanto às dissonâncias e oportunidades diante da crise, a primeira repousa sobre as inseguranças dos investidores imobiliários que são motivadas pela crise político-econômica, e a segunda consolida-se com o aparecimento de novos formatos de empreendimentos e novas escolhas dos consumidores. Chegou-se a conclusão de que, na tentativa de fugir das crises, investir em negócios imobiliários passa a ser campo gravitacional das economias capitalistas. Sendo assim, os governos deslocam políticas expansionistas (redução de juros, expansão do crédito, entre outras.) para outros setores, com isso surgem novos colapsos. Logo a crise não é superada, mas sim, contornada.

Palavras-chave: Crise. Capitalismo. Negócios imobiliários. Estado. Economia.

Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros

NASCIMENTO, Marinês Alves Gondim do. **Memórias de gestores escolares: risos e lágrimas são antioficiais**. 2017. 119f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

A presente dissertação teve por objetivo de estudo compreender o gestor escolar como autor de sua história a partir de sua própria narrativa oral considerando o contexto da gestão ou do ato de gerir tendo em vista, em estudo preliminar, a ausência de trabalhos científicos com foco nas memórias desses profissionais. Como pressupostos metodológicos foi adotado a pesquisa qualitativa, associada ao método da análise de conteúdo, acreditando que através das memórias, o sujeito possa fazer relatos da sua trajetória de vida pessoal e profissional, deixando assim o mundo empírico, a subjetividade, a emoção transbordar através das narrativas orais. Quanto à coleta de dados, foram realizadas entrevistas com gravação de áudios, utilizamos roteiros sistematizados, a partir das necessidades informacionais. Onde foi realizada a transcrição dos áudios e em seguida a Análise de Conteúdo. A partir destas perspectivas, organizamos um material que traz contribuições científicas através das trilhas seguidas pelas memórias narradas a partir das experiências de gestores escolares, nem sempre visíveis, vivenciadas nas escolas públicas do Sertão Pernambuco.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação em Pernambuco. Memórias de gestores escolares. Liderança.

Orientadora: Profa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira

SILVA, Noêmia Karina Araújo da. **A percepção docente acerca do componente curricular projeto de empreendedorismo ministrado no ensino médio público do estado de Pernambuco.** 2017. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

A presente pesquisa teve o objetivo de estudar a percepção docente acerca do componente curricular Projeto de Empreendedorismo ministrado no ensino médio público do Estado de Pernambuco. Para tal foi realizada uma pesquisa qualitativa, com quinze docentes lotados na Gerência Regional de Educação Recife Sul, através da metodologia de entrevistas, que buscou obter as experiências de vida profissional de cada docente. No início da pesquisa foi necessário buscar referências teóricas que subsidiassem conceitos básicos inerentes às temáticas centrais. Nesse sentido, para a realização deste estudo tornou-se necessário conhecer a origem histórica do Empreendedorismo e o seu vínculo com a educação formal; entendendo também a sua incorporação nos processos associados aos projetos da educação empreendedora pernambucana, apoiados nos autores que abordam essa tendência inovadora no âmbito escolar; além de traçar um panorama atual sobre o Ensino Médio no Brasil e a sua reestruturação no Estado de Pernambuco à luz das contribuições dos Quatro Pilares da Educação' de Delors (1998). Posteriormente à realização da entrevista e utilizando-se de normas para a transcrição foi feita a análise de conteúdo dos depoimentos dos docentes entrevistados. Os resultados dos depoimentos com similaridades em experiência profissional trazem à luz do conhecimento os enfrentamentos na prática educativa relatados pelos docentes envolvidos no projeto educacional de Empreendedorismo.

Palavras-chave: Empreendedorismo Educacional. Ensino Médio. Educação Integral.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

GOMES, Camilla Alves. **Inovação em serviços públicos**: estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. 2017. 70f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Os Governos no mundo todo estão constantemente sendo pressionados para atender adequadamente às demandas sociais, que se torna a cada dia mais complexas. O principal desafio enfrentado pelo setor público consiste em fornecer serviços de qualidade com recursos escassos e capacidade operacional limitada. No Brasil, vários são os problemas enfrentados pela sociedade, destacando-se a precariedade da saúde pública, que tem passado por uma situação de crise. É neste contexto que a inovação tem sido considerada como um fator estratégico para melhorar a qualidade dos serviços públicos para os cidadãos. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os fatores que têm influenciado o processo de inovação dos serviços prestados pela Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande. Especificamente, buscou-se caracterizar as inovações realizadas; verificar quais os condicionantes que as proporcionaram e identificar as barreiras a elas existentes no setor público. Como estratégia metodológica, foi utilizado o estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise de documentos. Os dados coletados foram tratados mediante análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que algumas ações realizadas pela Secretaria Municipal de Saúde de Campina Grande podem ser classificadas como inovações incrementais e inovações por recombinação. Entre as inovações por recombinação estão o Ambulatório Especializado em Síndrome Congênita do Vírus ZIKA, o CERAST e o programa “Mexê, Campina”. As inovações incrementais incluíram a descentralização da troca de sonda vesical; a coleta descentralizada de exames de sangue e o HiperDia em Casa. Entre os condicionantes para as inovações realizadas pela Secretaria, notam-se o apoio dos gestores e líderes; a alternância política; a capacitação de pessoal; a crise como oportunidade; a opinião popular; o trabalho em equipe e a troca conhecimentos e experiências. No que se refere às barreiras à inovação, destacam-se os entraves causados pela insuficiência de recursos; as leis e regulamentações; a crise econômica; a alternância política; as greves e as barreiras sociais e políticas. Por meio das evidências, verificou-se que existem diferenças entre as percepções dos gestores e os usuários dos serviços de saúde quanto aos fatores que têm atuado como barreiras e condicionantes da inovação, além da preponderância do Apoio aos Gestores e à Capacitação Profissional como condicionantes, bem como da Insuficiência de recursos e da Crise econômica como barreiras à inovação. Como contribuição da pesquisa, identificaram-se novos fatores condicionantes àqueles citados na literatura, como a troca de conhecimentos e experiências, e os entraves causados pelas constantes greves no setor. Além disso, na medida em que os achados possibilitaram uma compreensão mais clara das características dos fatores que influenciam o processo de inovação na Secretaria de Saúde, há a expectativa de que eventuais problemas relacionados às barreiras sejam ajustados e que os condicionantes da inovação sejam mobilizados para alcançar as metas pretendidas e melhorar a qualidade dos serviços de saúde pública. Por fim, os resultados também podem ser úteis a outros órgãos do setor público no desenvolvimento de ações que conduzam à inovação e ajudem a superar os obstáculos desse processo.

Palavras-chave: Inovação em serviços. Inovação no Setor público. Barreiras e condicionantes da inovação.

Orientador: Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado

PRESTES, Felipe Augusto da Trindade. **Motivação e aprendizagem:** a busca da excelência nos processos produtivos em organizações terceirizadas de telecomunicações. 2017. 95f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como foco de estudo as motivações e as aprendizagens dos empregados de empresas terceirizadas de telecomunicações que operam à serviço da NET, em João Pessoa, Paraíba, Brasil, para desempenharem com níveis de excelência as tarefas de instalações de equipamentos de telecomunicações, que lhes são pertinentes. As empresas do mundo globalizado (e inclusive as atuais orientações da literatura organizacional) consideram a necessidade de, qualquer que seja a organização, dispor de pessoas motivadas e capacitadas para executar com competência suas funções. Considerando essas exigências e necessidades, que afetam não apenas a qualidade de produção das empresas como também colocam em risco a própria permanência do empregado no trabalho, a pesquisa procurou saber quais as condições ou circunstâncias capazes de motivar o empregado para o desempenho do que lhe é solicitado e esperado na sua rotina. Isto, com vistas oferecer a NET e as empresas terceirizadas respostas e subsídios mais sólidos relacionados com estratégias organizacionais dos recursos humanos. Os enfoques teóricos se referenciam pelas ideias de autores que estudam questões relacionadas com aprendizagens/capacitação e motivação, com ênfase nas aprendizagens e motivações para o trabalho. A pesquisa, com características exploratórias e descritivas, se baseou em dados estatísticos organizados e analisados através de gráficos e tabelas. Para a coleta dos dados empíricos foram utilizados questionários com questões abertas e fechadas envolvendo apenas as pessoas que trabalham como instaladores de tv a cabo nas empresas que integraram o estudo. Os dados empíricos indicaram que os trabalhadores que participaram dessa investigação consideram que a escolaridade, apesar da sua importância, não é uma exigência maior para o tipo de serviço de instalação, devido as suas características rotineiras e mecânicas. Em contrapartida, as aprendizagens adquiridas nas práticas de trabalho – as experiências – são imprescindíveis. As motivações para as aprendizagens e para a realização de um trabalho de qualidade, concentram-se, principalmente, nos fatores financeiros e no reconhecimento dos superiores e dos clientes, ou seja, em condições objetivas e subjetivas do trabalho, concordando com as considerações e enfoques teóricos dos autores que referenciam as análises desta investigação.

Palavras-chave: Escolaridade e aprendizagens. Motivações no trabalho. Empresas terceirizadas de instalações de TV.

Orientadora: Profa Dra. Maria De Salete Barboza De Farias

MASCARENHAS NETO, Pedro Tenório. **Gestão da segurança da informação**: uma abordagem sistêmica de implantação de uma política de segurança da informação na Fundação Alagoana de Pesquisa, Educação e Cultura. 2017. 171f. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

Resumo

Diante de um mundo globalizado, onde as fronteiras são transpostas pelas redes de comunicação, cuja informação, independentemente de seu formato, se consolida como o bem de maior valor de uma organização moderna, e sendo vital para qualquer organização que deseje se manter competitiva, torna-se iminente assegurá-las contra as inúmeras ameaças informacionais que possam incidir sobre seus negócios. Neste sentido, este trabalho buscou responder ao questionamento: como implementar e implantar a segurança da informação em uma organização? Esta pesquisa se desenvolveu por meio de estudo de caso, objetivando a implementação e implantação da segurança da informação na Fundação Alagoana de Pesquisa, Educação e Cultura (FAPEC). Para tanto, foi desenvolvido um processo que norteou as ações que culminaram na implementação e implantação de práticas voltadas a segurança da informação. Todavia, foi necessário identificar as vulnerabilidades, ameaças e riscos que a FAPEC encontrava-se exposta e os controles de segurança necessários para minimizá-los. Para a análise e avaliação de riscos adotou-se a método *Facilitated Risk Analysis and Assessment Process* (FRAAP), que possibilitou a extração dos dados da pesquisa, e seus resultados consubstanciaram a criação das políticas de segurança implantadas na organização. Com os resultados obtidos foi possível construir a Política de Segurança da Informação da organização em conformidade com a norma NBR ISO 27002:2013, observando as dimensões: humana, física e tecnológica. Conclui-se com a apresentação de uma abordagem sistêmica ser possível contribuir para outras organizações que desejem implementar e implantar sua segurança da informação.

Palavras-chave: Segurança da Informação. Política de Segurança da Informação. *Facilitated Risk Analysis and Assessment Process*.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo