

**INSTITUTO
FEDERAL**

Mato Grosso

Campus Avançado
Tangará da Serra

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO TRABALHO



ADILSON VAGNER DE OLIVEIRA

Organizador

**TANGARÁ DA SERRA-MT
2021**

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

Júlio Cesar dos Santos – Reitor
Gilcelio Luiz Peres – Diretor-Geral
Érica Baleroni Pacheco – Diretora de Ensino
Adilson Vagner de Oliveira – Coordenador de Curso

**Relatório 2021
Observatório Social do Trabalho**

Organizador

Adilson Vagner de Oliveira

Membros

Adilson Vagner de Oliveira
Breno Dutra Serafim Soares
Daniele Cristina da Silva
Débora Borges dos Santos
Donizeti Ferreira Barbosa Júnior
Fernando Parra dos Anjos Lima
Jean Claude Rodrigues da Fonseca
Jessé Garcia de Faria
Katia Valeria Alves Linck
Maria José de Castro
Wilian Geovani Fiirst

R382

Relatório 2021 – Observatório Social do Trabalho [recurso eletrônico]
/ AdilsonVagner de Oliveira (Org.)- Tangará da Serra (MT):
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato
Grosso (IFMT), 2021.

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

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

CDD: 001

Ficha Catalográfica: Daniel Silva Dalberto CRB1-2723

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

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: O USO DE CRMS NA GESTÃO DE CLIENTES POR EMPRESAS CONTÁBEIS DE TANGARÁ DA SERRA – MT	6
GESTÃO DE CONFLITOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PULVERIZAÇÃO AGRÍCOLA.	23
CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA:	45
UM ESTUDO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL	45
AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS	68
A GESTANTE NO MERCADO DE TRABALHO: DIREITOS E DEVERES DA COLABORADORA E DO EMPREGADOR	91
GESTÃO DE EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE TANGARA DA SERRA-MT	109
AFROEMPREENDEDORISMO E	131
OS DESAFIOS DE INOVAÇÃO NO MERCADO.....	131
INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	148
ENSINO REMOTO NA PANDEMIA: DESAFIOS VIVENCIADOS POR PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA FEDERAL DE MATO GROSSO	166
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA 3ªCIBM NO QUE TANGE O CONTROLE DOS INCÊNDIOS FLORESTAIS UTILIZANDO A ANÁLISE SWOT	190

APRESENTAÇÃO

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

Assim, este Relatório do Observatório Social do Trabalho (2021) apresenta resultados empíricos de pesquisas realizadas ao longo do ano, a partir de projetos de Trabalhos de Conclusão de Curso de graduação do Campus Tangará da Serra. De fato, os artigos que se seguem trazem consigo propostas contemporâneas de pensar a sociedade e o papel que o trabalho desempenha na vida das pessoas e na economia do país. Por isso, torna-se importante perceber os temas abordados a partir do desejo de dar centralidade ao ser humano, ao valorizar suas capacidades, conhecer suas potencialidades e compreender as relações humanas no trabalho.

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

Tangará da Serra-MT, 12 de março de 2022

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

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: O USO DE CRMS NA GESTÃO DE CLIENTES POR EMPRESAS CONTÁBEIS DE TANGARÁ DA SERRA – MT

Alan Borba de Oliveira ¹
Wiliam Geovani Fiirst ²

Resumo:

O Customer Relationship Management (CRM) é caracterizado como uma importante ferramenta utilizada na ajuda das organizações por maior competitividade, permitindo que elas busquem inovações e se aperfeiçoem buscando um melhor atendimento aos seus clientes. Desse modo, o objetivo deste projeto pautou-se na investigação do número de empresas contábeis em Tangará da Serra que fazem uso de software de CRM, e, utilizando-se de um questionário misto contendo 07 perguntas objetivas e 05 perguntas dissertativas enviado às 39 empresas de serviços contábeis deste município. Buscou-se informações para tabulação e quantificação de dados dessas empresas, e se estas estão preparadas para a contemporaneidade tecnológica computacional muito mais competitiva do que ao que estamos acostumados. Conclui-se que a maioria das empresas de contabilidade no município de Tangará da Serra - MT não utilizam ferramentas para gestão de relacionamentos com clientes, contudo, aquelas que fazem uso deste tipo de software responderam que a comunicação e organização administrativa/financeira se tornaram mais eficientes no gerenciamento de carteiras de seus clientes.

Palavras-chave: Gestão, Empresas, Ferramentas, Relacionamentos, Clientes.

Abstract:

Customer Relationship Management (CRM) is characterized as an important tool, using the help of associations for greater choice, allowing them to seek innovations and improve themselves, seeking better service to their customers. Thus, the objective of this project was based on the investigation of the number of accounting companies in Tangará da Serra that make use of CRM software, and using a mixed questionnaire containing 07 objective questions and 05 essay questions sent to the 39 companies of accounting services in this municipality. Information was sought for tabulating and quantifying data from these companies, and whether they are prepared for a computational technological contemporaneity much more competitive than what we are used to. It is concluded that most accounting firms in the municipality of Tangará da Serra - MT do not use tools for managing customer relationships, however, those that use this type of software responded that communication and administrative/financial organization have become more efficient in Customer Relationship management.

Keywords: Management, Companies, Tools, Relationships, Customers.

¹ Graduando em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado de Tangará da Serra. E-mail: alanborb@hotmail.com

² Professor do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra – Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal Fluminense – UFF. E-mail: wiliam.fiirst@tga.ifmt.edu.br

1. Introdução

Existe uma perceptividade natural na evolução da humanidade no uso de novas tecnologias, sendo uma dessas evoluções as máquinas de estados finitos, tornando possível a criação de novos softwares como ferramentas de gestão de pessoas nas organizações, permitindo aumento de vendas e fidelização de clientes. A utilização deste tipo de ferramenta facilita a gestão de clientes nas empresas, o que ajuda muito na questão clientes versus empresas, dessa forma, podemos afirmar se empresas de serviços contábeis do município de Tangará da Serra localizado no estado de Mato Grosso fazem uso de ferramentas tecnológicas de Gestão de Relacionamentos seus clientes? Quantas empresas deste tipo de prestação de serviço utilizam esse tipo de software? Quais os motivos envolvidos no uso deste tipo de ferramenta, existem benefícios ou malefícios ao uso destas?

Justifica-se entender a usabilidade e aplicabilidade deste tipo de Ferramenta, pois atualmente é necessário ter um diferencial no atendimento, até um simples lembrete de aniversário do cliente já fará diferença na fidelização, e softwares de gestão de relacionamento com os clientes possuem essa opção. Claro que, a organização que faz uso deste tipo de solução deve estar atenta às mudanças e exigências atuais do mercado para saber qual é o melhor sistema para atendê-la.

De que tipos de informação você precisaria para construir e cultivar relacionamentos sólidos e duradouros com os clientes? Você precisaria saber exatamente quem são eles, como contatá-los, se é dispendioso atendê-los, em quais tipos de produto e serviços estão interessados e quanto dinheiro gastam com sua empresa. Se possível, seria bom que conhecesse bem cada um de seus potenciais compradores, tal como se administrasse uma lojinha de cidade pequena. E também precisaria fazer os bons clientes se sentirem especiais. (LAUDON & LAUDON, 2014, pág. 306)

No contexto contemporâneo, aqueles que buscam as melhores ferramentas têm um diferencial, tanto na hora de apresentar-se para novos clientes em potencial, como para manter os clientes já fidelizados. A finalidade deste tipo de ferramenta é conforme BRETZKE (2010) “elevar a lucratividade/receita das empresas por meio de automação do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e os serviços comercializados.”

Quando abordamos qualquer tipo de negócio.

“Provavelmente você já ouviu bordões como “O cliente tem sempre razão”, ou “O cliente vem em primeiro lugar”. Atualmente, essas palavras soam mais verdadeiras do que nunca. Como a vantagem

competitiva baseada em um produto ou serviço inovador tem, na maioria das vezes, um tempo de vida muito curto, as empresas estão percebendo que a única força competitiva duradoura pode estar no relacionamento com os clientes. Alguns dizem que a base da concorrência deixou de ser quem vende mais produtos e serviços para ser quem é o “dono” do cliente, e que os relacionamentos com o público representam o ativo mais valioso de uma empresa.” (LAUDON & LAUDON, 2014, pág. 306)

Quando se pensa em soluções existentes para qualquer tipo de negócio que estejam diretamente relacionados aos clientes, não se deve ignorar seu segmento, e tamanho. A necessidade em conhecer o cliente é primordial para obtenção de sucesso. Quando se trata de empresas, os proprietários/gerentes acabam por conhecê-las e identificando-as conforme suas necessidades, contudo LAUDON (2014) “...em uma grande empresa que atua em escala metropolitana, regional, nacional ou mesmo global, é impossível “conhecer o cliente” de maneira tão estreita”.

Todos os tipos de segmentos de negócios, deveriam utilizar-se de ferramentas de gestão com os clientes, independentemente de fatores, tais como tamanho, segmento e outros, conforme HITT et. al. (2011) “Um sistema de CRM eficaz dá uma visão de 360 graus das relações com os clientes, abrangendo todos os pontos de contato, processos comerciais e meios de comunicação e canais de venda”.

Tangará da Serra – MT com uma população estimada conforme Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2020) em 105.711 mil habitantes e por possuir demandas em produtividade agrícola e pecuária, assim como diversos outros setores de produtos/serviços, industriais e de manufatura, demandando por excelência em serviços contábeis, imagina-se que, haverá competitividade e aqueles com melhores opções de serviços serão os escolhidos, assim sendo, buscou-se uma visão do uso desse tipo de software em empresas de contabilidade desta cidade pretendendo obter informações sobre softwares de gestão de relacionamento com os clientes, especificamente em empresas contábeis.

2. Referencial Teórico

2.1 Contabilidade

Entende-se por contabilidade conforme SÁ & SÁ (2005) “...ciência que tem por objetivo estudar o sistema da riqueza administrativa a fim de observar se ela atinge os fins propostos pelo sujeito aziendal”. E para a contabilidade, aspectos de interesse e estudos relativamente ligados às empresas, possuem exatamente a finalidade de

impulsionamento do patrimônio, ou seja, a obtenção de lucros. Nos dias atuais todos utilizamos a contabilidade, seja direta ou indiretamente, pois as empresas necessitam de alguém para cuidar de seus interesses contábeis, os funcionários da mesma empresa também dependem deste trabalho.

A contabilidade sempre existiu e sempre ajudou com a tomada de decisões fornecendo informações úteis dentro e fora da empresa. Após algum tempo o governo começa a utilizá-la na arrecadação de impostos, isso a torna obrigatória para a maioria das empresas. (Marion, 2015, pág. 30).

2.2 Empresas de serviços Contábeis

As empresas de serviços contábeis exploram as prestações dos serviços profissionais de contadoria, quaisquer que sejam, planejamento de contas, orientação de balanços, escrituração contábil, organização de serviços, custos de produção e outros, que utilizam-se de softwares para processamento eletrônico dos dados e específicos aos serviços contábeis, auxiliando então no sistema contábil, que tendem a ser conforme descrito por SÁ & SÁ (2005) “conjunto de normas relativas à técnica ou à ciência da contabilidade; conjunto de conhecimentos de natureza contábil, dispostos em sistema; processo de registros contábeis particulares”.

2.3 Software de Gestão do Relacionamento com o Cliente

CRM - Customer Relationship Management ou em português definido como sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente, é um recurso muito importante para empresas, tendo como finalidade o gerenciamento de toda central de relacionamento com os clientes, isso ajuda a empresa a sempre ter seus cadastros atualizados e conseguir atender seus clientes de maneira mais eficiente.

CRM é uma abordagem meramente empresarial para entender e influenciar o comportamento dos clientes através de comunicações significativas; para melhorar, a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a fidelização e a rentabilidade destes.” (SWIFT, 2000, pág. 95)

Trata-se de uma ferramenta tecnológica criada para ajudar as empresas a organizar e gerenciar sua carteira de clientes. Quanto mais evoluímos, mais fazemos uso da tecnologia, então é viável a criação de novos programas e meios para facilitar a vida das pessoas, melhorar as vendas e fidelizar os clientes.

A fidelização dos clientes é muito importante em virtude da quantidade de organizações que efetuam os mesmos tipos de serviço, terá uma maior chance de fidelização de clientes a empresa que além de atingir a necessidade do cliente, também inove e apresente algo que o cliente precise ou possa precisar.

Entender como o consumidor é influenciado na compra não é tarefa simples, mas essencial quando se inicia o processo mercadológico, em que se procura estudar o porquê da compra, como e quando o cliente vai optar em adquirir seus produtos e serviços. (TAVARES, 2013, p. 19).

A ferramenta visa melhorar a gestão de clientes da empresa, ou seja, quando alguma informação é necessária a ferramenta pode sanar essa necessidade, claro que todos os membros da organização que tenham acesso direto a ferramenta devem mantê-la atualizada para evitar transtornos. A inovação para SHUMPETER (1978) “pode ser vista como resultado de possuir tais capacidades, já que isso é um recurso especial da organização para ter vantagem competitiva e maior obtenção de lucros”.

Inovar sempre foi o melhor método em todas as organizações para aumentarem suas vendas e conseqüentemente seus lucros, com o uso da ferramenta CRM isso fica ainda mais fácil, pois se a empresa busca inovar e apresentar um tipo novo de serviço para seu cliente, ao utilizar os dados que tem gravado em seu sistema descobrir e buscar meios para atender as dificuldades de cada cliente de maneira rápida e eficaz.

Para TEECE (2007) “competências gerenciais e organizacionais podem permitir que a organização obtenha vantagem competitiva, elementos de grande importância para o desempenho da inovação”. Quanto maior for a capacidade de inovação de uma empresa, maior será seu ganho, e o CRM permite isso pois fornece à organização informações sobre seus clientes, com isso a empresa pode se reinventar para atender cada cliente em específico.

O uso de uma aplicação forte e bem estruturada tais como Sistemas CRM colaboram diretamente com campanhas de marketing, permitindo captar mais clientes e fornecendo informações de clientes já existentes, sem contar que muitos desses softwares possuem pacotes mais abrangentes

, que podem também ser utilizados com parceiros e funcionários, tais como.

Os pacotes CRM mais abrangentes contêm módulos para **gestão do relacionamento com o parceiro (PRM — *Partner Relationship Management*)** e **gestão do relacionamento com o funcionário (ERM — *Employee Relationship Management*)**. (LAUDON & LAUDON, 2014, p. 307)

Deve-se pontuar que os CRMs podem ser operacionais ou analíticos, onde.

O CRM operacional abrange as aplicações voltadas ao consumidor, como ferramentas para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao call center e automação do marketing. Já o CRM analítico abrange as aplicações que analisam os dados do cliente

gerados pelas aplicações CRM operacionais, a fim de fornecer informações para que se gerencie melhor o desempenho da empresa. (LAUDON & LAUDON, 2014, p. 310).

Um sistema robusto e bem atualizado dará maior sintonia entre as partes operacionais da organização à medida que estas conseguem se conversar sem perdas ou atraso de informações.

...o cancelamento de contratos cai à medida que as áreas de vendas, atendimento e marketing ficam mais sintonizadas com as necessidades do cliente. A taxa de cancelamento (churn rate) mede o número de pessoas que param de usar ou adquirir os produtos ou serviços de uma empresa. É um importante indicador do crescimento ou declínio da base de clientes da empresa. (LAUDON & LAUDON, 2014, p. 312)

2.4 O uso de CRM pela contabilidade

A importância do uso de software CRM por parte das empresas contábeis, se dá, justamente como forma de auxílio no aumento da produtividade com fluxo de trabalhos mais organizados, melhorando a organização e automatizando a carteira de clientes, aumentando a satisfação desses, evitando perdas, aumentando receitas e reduzindo custos, ou seja, a ferramenta procura maximizar a velocidade em que os dados necessários serão processados e diminuir o tempo de espera de resposta. Podendo servir como uma central, onde diferentes tipos de sistemas possam se conectar, integrando no máximo o trabalho de contabilidade, mas para isso, a empresa contábil deverá escolher dentre as opções de CRM existentes no mercado, aquela que melhor lhe atende, baseado em suas necessidades.

É importante conferir um outro fator essencial: as etapas do ciclo de vida de um cliente. Alguns sistemas de CRM para contabilidade atendem somente o relacionamento com o consumidor no pré-venda, mas não seguem adiante, quando ele negocia com o escritório.

É necessário que o CRM também feche comissões, provisione o faturamento, atualize a quantidade³, verifique se o sistema inclui a prospecção, o pré e o pós-venda, ou se é apenas um software de gestão de vendas comum. A adoção desses cuidados antes de contratar um sistema de CRM impacta diretamente sobre o retorno do investimento despendido sobre a compra deste tipo de software.

³ - No caso de promoção por quantidade limitada

3. Metodologia

Esta pesquisa fez uma abordagem do problema de forma quantitativa pois este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação conforme os ensinamentos de RICHARDSON (1989) “tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”. Considera-se que tudo pode ser quantificável, traduzindo opiniões e informações no âmbito de classificar e analisar dados recebidos.

Os dados foram obtidos através de um questionário do Google Forms⁴ enviado por e-mail as empresas contábeis e contadores autônomos do município de Tangará da Serra. Contudo os fatores pandêmicos causado pelo vírus classificado como SARs-Cov2 no início do ano 2020 e sofridos por toda população global, apenas 11 questionários dos 39 enviados foram devolvidos com respostas, e os principais fatores que influenciaram a não participação da pesquisa conforme respostas foram:

- Desinteresse pelo assunto;
- Atarefados com entregas de Imposto de Renda dos Clientes;

Após análise dos dados recebidos, uma das respostas recebidas foi eliminada por não contemplar corretamente⁵.

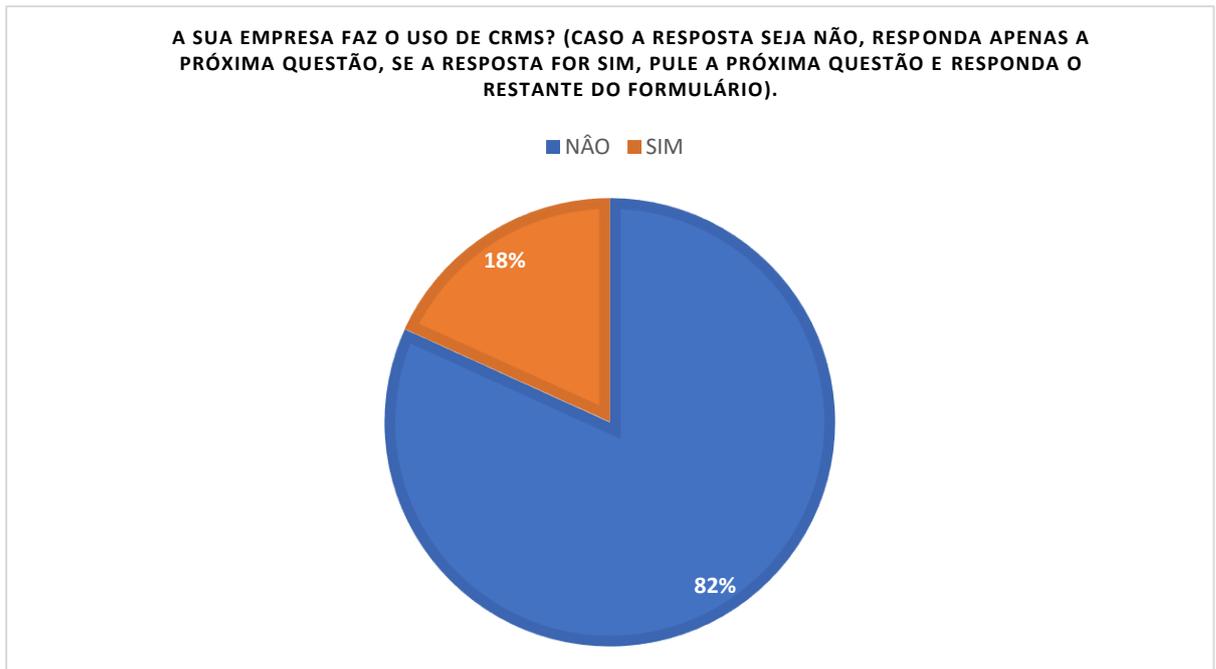
O questionário enviado é composto de 12 perguntas inerentes a pesquisa, conforme anexo 1. As perguntas elaboradas no questionário, tinham como propósito obter dados que poderiam ser transformadas em informações, esses dados levantados foram traduzidos em forma de gráficos para melhor entendimento e explanação.

Para entendimento do panorama regional do uso desse tipo de aplicação por partes das empresas contábeis, pergunto se elas faziam uso de softwares de CRMs, e conforme Gráfico 1, 82% das empresas que responderam ao questionário disseram não usar esse tipo de ferramenta, restando portanto, 18% de empresas que usam softwares de gestão de relacionamento com o cliente.

⁴ - Google Forms é um aplicativo lançado pelo Google em 2012 utilizado para pesquisar e coletar informações.

⁵ - Respostas contendo apenas símbolos sem sentido.

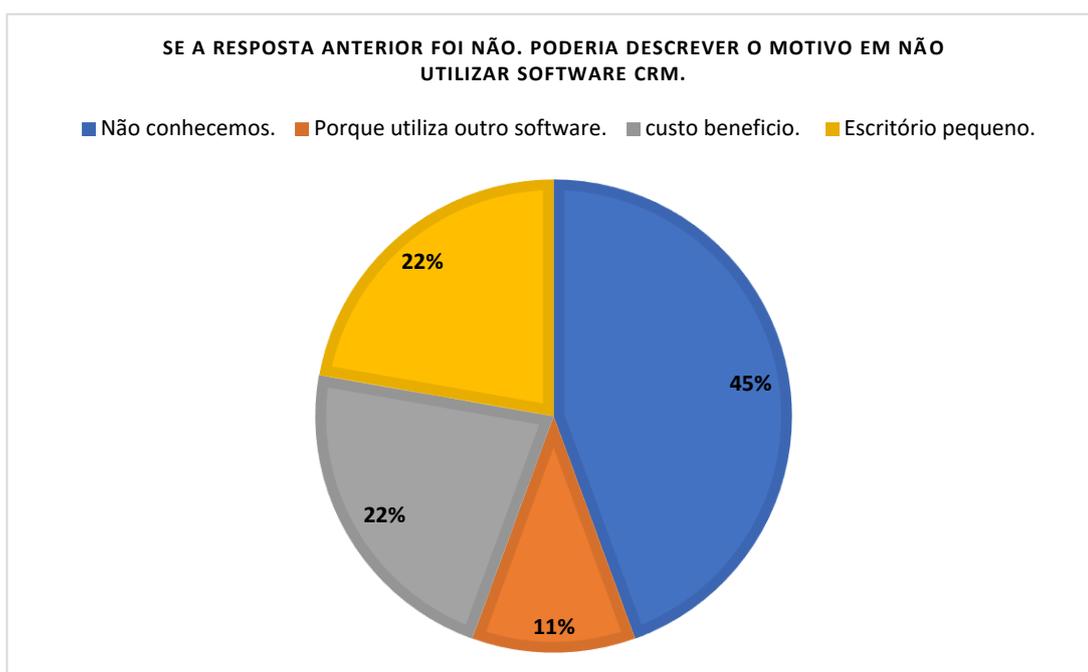
Gráfico 1 – O uso de CRMs



Fonte: O próprio autor

Conforme pode ser observado no gráfico anterior, uma vez que 82% das empresas não utilizam esse tipo de ferramenta em sua gestão, os motivos informados estão elencados no Gráfico 2, e avultar o principal motivo de não utilizar é exatamente por não conhecer, com destaque de 45%, contudo, outros pontos devem também ser informados, tais como custo benefício, escritório pequeno e/ou porque utilizam-se de outras formas de gestão.

Gráfico 2 – Motivos por não usarem CRMs



Fonte: O próprio autor

Dos usuários de softwares de CRMs, 100% responderam que usam aplicações desenvolvidas por empresas terceiras, ou seja, não desenvolvem o próprio software, indicando uma tendência de mercado, conforme LAUDON & LAUDON (2014)“...Entre os principais fornecedores de software aplicativo CRM estão Oracle, SAP, Salesforce.com e Microsoft Dynamics CRM”, assim como, além de serem empresas terceirizadas de desenvolvimento, muitas dessas empresas são de âmbito nacional ou internacional.

Mesmo existindo empresas de desenvolvimento de softwares na cidade, os entrevistados optaram por contratar empresas de outras localidades como fornecedores. As empresas que utilizam o software optam pelo sistema que melhor se enquadre em suas necessidades, o sistema pode ser de apenas um fornecedor como é o caso da Omiexperience S.A., que é utilizada por 50% das empresas participantes, ou pode-se optar por mais de 1(um) tipo do mesmo sistema, desde que ambos estejam conectados, para conseguir uma resposta rápida independentemente da plataforma utilizada, segundo Gráfico 3.

Gráfico 3 – Empresas desenvolvedoras

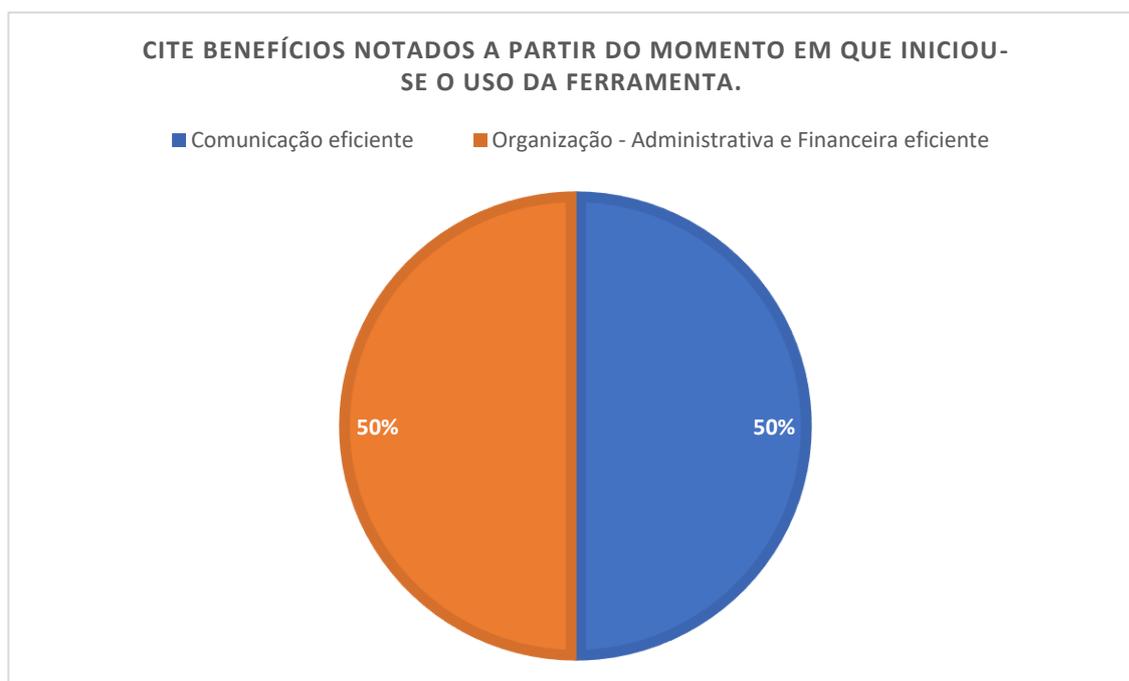


Fonte: O próprio autor

A empresas participantes que utilizam ferramentas de CRM, começaram a usar esse tipo de solução a partir do ano de 2016, conforme dados coletados, indicando que tal solução de mercado voltado para esse tipo de gestão é completamente nova, com forte indicativo de pouca usabilidade por parte das empresas contábeis, justamente por ser de fato novidade e pouco disseminada para esse nicho de mercado, que pelo visto, por falta de conhecimento de sua aplicabilidade.

As empresas entrevistadas citam como melhores benefícios a comunicação que se tornou mais ágil. A organização administrativa e financeira mais eficiente, gerindo tarefas e ações de forma fácil e rápida. No Gráfico 4 é possível observar alguns dos benefícios elencados pelas organizações participantes da pesquisa.

Gráfico 4 – Benefícios em usar um software CRM



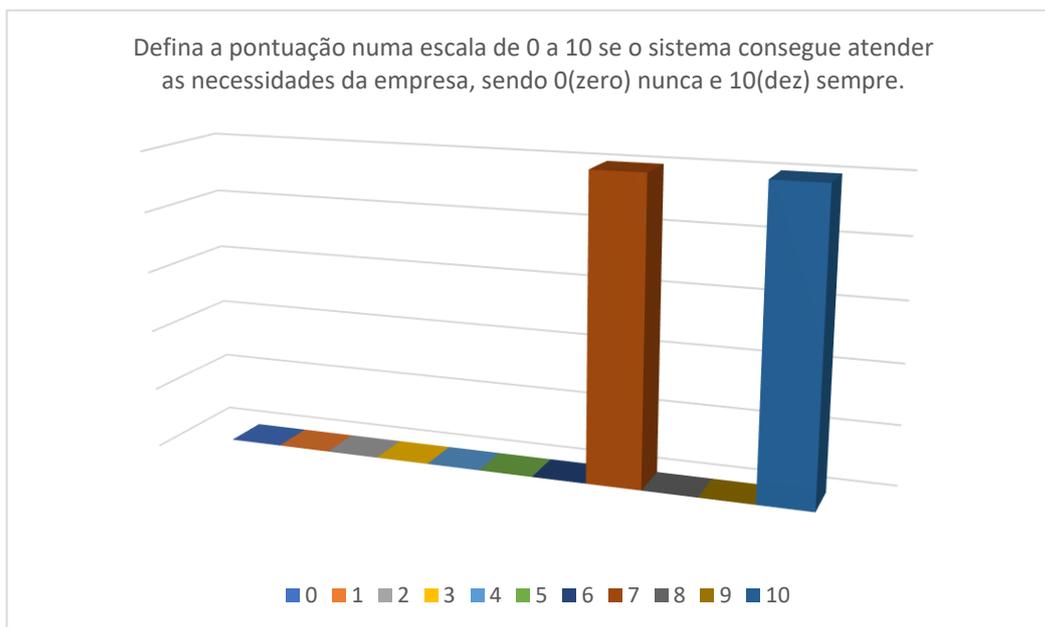
Fonte: O próprio autor

Quando perguntado sobre a existência de malefícios, a única ponderação feita pelas empresas entrevistadas, foi a resistência a adesão da própria empresa ao uso desse tipo de software, assim como, a resistência do cliente em repassar corretamente as informações para alimentação dos dados no sistema implantado.

Ou seja, a vantagem competitiva de mercado em usar esse tipo de sistemas se dará após algum tempo de uso de CRMs operacionais e obtenção de dados variados, tanto de clientes, parceiros ou funcionários. Para somente então, conseguir maior dinamismo com análise dos dados através dos CRMs analíticos.

Observa-se que as empresas estão satisfeitas ou sempre satisfeitas com a ferramenta que utilizam, pois foi solicitado à elas definirem a pontuação numa escala de 0 a 10 se o sistema conseguia atender as necessidades da empresa, sendo 0(zero) nunca e 10(dez) sempre, conforme Gráfico 5.

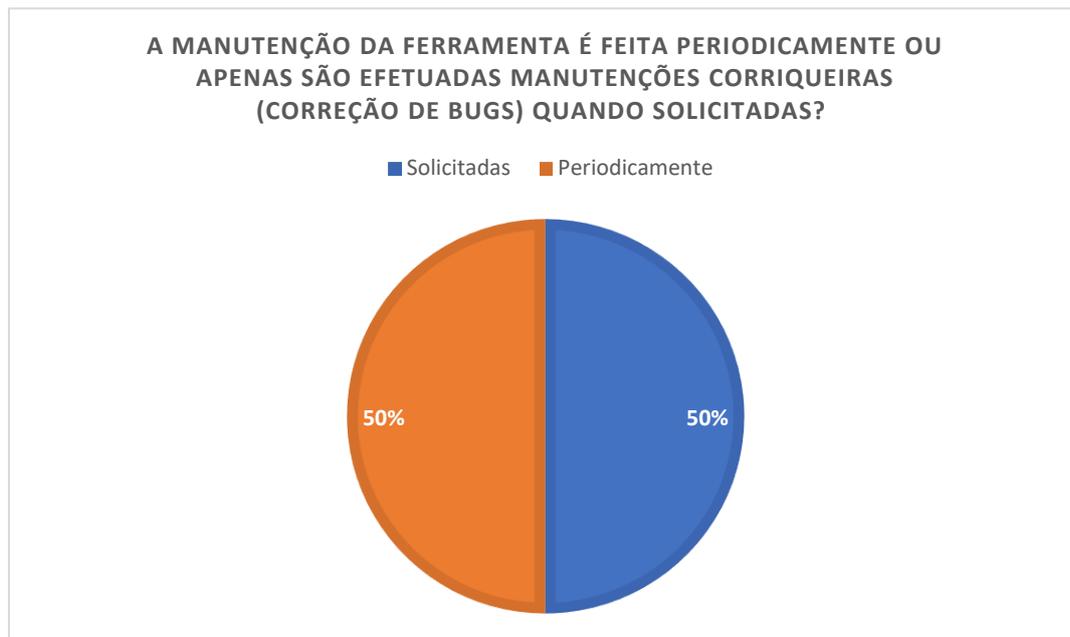
Gráfico 5 – Satisfação em usar CRM



Fonte: O próprio autor

Quanto as atualizações pontuais sobre as aplicações CRMs, percebeu-se a necessidade da obtenção desse tipo de dados, pois quando, qualquer tipo de sistema se encontra constantemente atualizado evita-se problemas como perda de dados, morosidade no tratamento dos dados, congelamentos de telas, ambiguidade de dados entre outros. O Gráfico 6 demonstra que as manutenções muitas vezes precisam ser solicitadas para que possam acontecer, e com isso, não ocorrer alguns dos problemas citados acima.

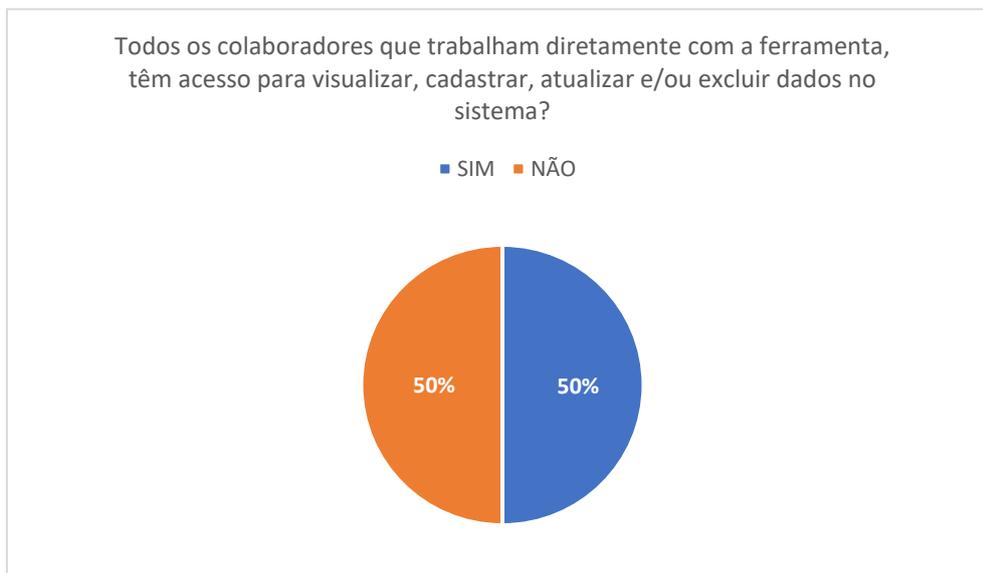
Gráfico 6 – Atualizações de sistemas



Fonte: O próprio autor

Todos os colaboradores da organização que trabalham diretamente com o sistema precisam de acesso na atualização dos dados nas carteiras de clientes, contudo, por existirem módulos diversos dentro de um sistema CRM, a definição de autoridades e parâmetros não permitem que algumas operações básicas de inclusão, pesquisa, atualização e exclusão sejam efetuadas por esses funcionários. Sendo assim, foi questionado se essas empresas permitem que todas essas ações sejam executadas em seus sistemas de gestão, e conforme Gráfico 7, obteve-se como resposta que 50% dessas empresas permitem que todas as ações acima descritas sejam executadas.

Gráfico 7 – Acessos ao sistema CRM



Fonte: O próprio autor

E por fim, a obtenção da informação sobre o uso de servidores locais ou em nuvem, uma vez que o parque tecnológico e suas manutenções têm expressivo impacto junto as organizações no quesito financeiro, onde 100% dos que usam sistemas os tem alocados em nuvem, refletindo exatamente a tendência de mercado quando se trata de implementação/manutenção da utilização desses tipos de servidores.

Servidores locais praticamente não são mais utilizados, os dados praticamente estão todos armazenados em sistemas conhecidos de armazenamento remoto, facilitando o acesso através da internet e em qualquer ambiente, não ocupando espaços localmente com a utilização de um servidor local.

Considerações Finais

De modo geral a pesquisa sobre o uso de CRMs por empresas de serviços contábeis do município de Tangará da Serra, obteve resultados que podem não estar refletindo a realidade, pois o efeito pandêmico instaurado de forma global prejudicou o andamento da coleta dos dados localmente. O quantitativo de empresas desse nicho de negócio que seriam pesquisadas eram 39, número esse repassado pela prefeitura municipal do município da cidade em questão, contudo, o número de empresas que se disponibilizaram responder o questionário enviado foram 12, dentre essas, uma pequena parcela usam ou sabem o que são sistemas CRMs.

Com os resultados obtidos, conclui-se que a maioria das empresas de contabilidade no município de Tangará da Serra - MT não utilizam ferramentas para gestão de relacionamentos com clientes, algumas dessas, por falta de conhecimento sobre esse tipo de aplicabilidade, e outras, por acreditarem que o custo-benefício não seria viável para a empresa, contudo, aquelas que fazem uso deste tipo de software responderam que após uso de CRMs, a comunicação e organização administrativa/financeira se tornaram mais eficientes no gerenciamento de carteiras de seus clientes.

Após uma abordagem no referencial teórico sobre CRMs, pode-se entender que este tipo de aplicação serve para todos os tipos de negócios, inclusive, para área contábil, independentemente de serem grandes escritórios contábeis, tal como para contadores autônomos. O sistema em si irá gerenciar toda a carteira de clientes, e dependendo dos módulos implantados, também seus parceiros e colaboradores.

As inovações tecnológicas computacionais tanto de hardware quanto de software fazem parte da contemporaneidade, fato é, o mundo está em constante evolução e aqueles que querem continuar no mercado como um todo, devem atualizar-se e adaptar-se as novas necessidades. A era digital deixou de ser utópica, ela se encontra intrínseca aos processos, e dessa forma, precisamos enquadrá-la em todos os seus aspectos administrativos.

Com sistemas interligados, os escritórios conseguem trabalhar de forma mais eficiente, uma vez que, até o atendimento pode ser feito em forma de reunião na própria sede do cliente, sendo acessado de maneira online pela internet. Isso pode gerar mais confiança entre clientes e organizações. Além dos custos reduzidos com a utilização de um sistema mantido virtualmente, o rendimento e o faturamento da empresa tendem a aumentar, uma vez que, espaços que seriam utilizados com servidores locais, são trocados por mais postos de trabalhos/atendimentos.

As empresas que ainda não aderiram a esse tipo de ferramenta estão desatualizadas em relação as demais que já utilizam na gestão de clientes, parceiros e colaboradores, porém, pelo fato de ser uma ferramenta relativamente nova, ainda há tempo de se adequar e continuar progredindo.

Referências

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Administração estratégica: competitividade e globalização**, 2ª ed., São Paulo, Cengage Learning, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/tangara-da-serra/panorama>. Acesso em: 07 fev. 2021.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P., **Sistemas de informação gerenciais**, 11ª ed.: São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MARION, Jose C., **Contabilidade Básica**, 11* ed.: São paulo: Editora Atlas S.A., 2015.

SÁ, A. L., SÁ, A.M. L., **Dicionário de contabilidade**, 10ª ed.: São Paulo: Atlas, 2005.

SCHUMPETER, Joseph A. (1988). **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, SP: Nova Cultural.

SWIFT, Ronald S. (2002), "**Executive Response: CRM Is Changing Our Eras, the Information We Require and Our Processes**", MIS Quarterly Executive, pp95-96.

TAVARES, Cristiano Viana Cavalcante Castellão. **Marketing na região do cariri: melhores marcas, merchandising, satisfação e comportamento do consumidor**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2013.

TEECE, David J. (2007). **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. doi: 10.1002/smj.640.

VASCONCELOS, Renata B. B. de; OLIVEIRA, Marcos R. G., **Determinantes Da Inovação Em Micro E Pequenas Empresas: Uma Abordagem Gerencial**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, SP, v.58 n.4, Jul / Ago. 2018.

PESQUISA SOBRE CRM - IFMT/TGA

Pesquisa direcionada com empresas de contabilidade que se encontram no município de Tangará da Serra sobre software CRM “Customers Relationship Management” (Gestão de Relacionamento com o Cliente).

- 1** - A sua empresa faz o uso de CRMs? (Caso a resposta seja NÃO, responda apenas a próxima questão, se a resposta for SIM, pule a próxima questão e responda o restante do formulário).
- 2** - Se a resposta anterior foi Não. Poderia descrever o motivo em não utilizar software CRM.
- 3** - Se a resposta da primeira pergunta foi SIM. O software é próprio (desenvolvido exclusivamente para sua empresa) ou terceirizado (pago mensalmente para uma empresa de sistemas)?
- 4** - Caso possa ser respondido, qual é a empresa desenvolvedora/fornecedora do software de sua empresa?
- 5** – A empresa desenvolvedora do software CRM é uma empresa local?
- 6** - Ano em que sua empresa ou empresa que você faz uso de CRM começaram a utilizar a ferramenta.
- 7** - Cite benefícios notados a partir do momento em que iniciou-se o uso da ferramenta.
- 8** - Existe malefícios no uso da ferramenta? Se SIM, cite-os, caso NÃO, deixe a questão em branco.
- 9** - Defina a pontuação numa escala de 0 a 10 se o sistema consegue atender as necessidades da empresa, sendo 0(zero) nunca e 10(dez) sempre.
- 10** - A manutenção da ferramenta é feita periodicamente ou apenas são efetuadas manutenções corriqueiras (correção de bugs) quando solicitadas?
- 11** - Todos os colaboradores que trabalham diretamente com a ferramenta, têm acesso para visualizar, cadastrar, atualizar e/ou excluir dados no sistema?
- 12** - Os dados dos clientes usados no software de CRM estão armazenados localmente em um banco de dados dentro do servidor da empresa ou armazenados nas nuvens?

GESTÃO DE CONFLITOS EM UMA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE PULVERIZAÇÃO AGRÍCOLA.

Ana Rafaella Egues Paula Gomes⁶
Maria José de Castro²

Resumo:

Cada organização possui uma cultura que foi formada desde o início da sua constituição e altamente influenciada pelos valores, costumes e filosofia de negócio repassada pelos gestores e compartilhados por todos que ali atuam. O presente trabalho tem como objetivo verificar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na formação da cultura organizacional em uma empresa familiar do ramo de pulverização agrícola do interior de Mato Grosso. A escolha do tema foi influenciada pela oportunidade de identificar o que acontece no ambiente de trabalho com relação a cultura local. A metodologia utilizada foi de abordagem quantitativa, tendo como ferramenta para levantamento dos dados junto aos funcionários a aplicação de um questionário via formulário eletrônico, sendo ele respondido por 08 pessoas. Os resultados da pesquisa apontaram que a cultura organizacional da empresa estudada foi se adaptando conforme os valores e crenças da gestão, demonstrando que a cultura organizacional da empresa influencia de forma positiva o seu método de profissionalização da gestão.

Palavras-chave: Gestão familiar. Cultura organizacional. Conflitos.

Abstract:

Each organization has a culture that was formed from the beginning of its constitution and highly influenced by the values, customs and business philosophy passed on by the managers and shared by everyone who works there. This paper aims to verify the impacts of family management on conflicts and on the formation of organizational culture in a family business in the agricultural spraying sector in the interior of Mato Grosso. The choice of theme was influenced by the opportunity to identify what happens in the workplace in relation to local culture. The methodology used was a quantitative approach, having as a tool for data collection with employees the application of a questionnaire via electronic form, which was answered by 08 people. The survey results showed that the organizational culture of the studied company was adapting according to the values and beliefs of management, demonstrating that the company's organizational culture positively influences its method of professionalization of management.

Keywords: Family management. Organizational culture. Conflicts.

⁶ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: rafaella_tga@hotmail.com ²
Doutora em Ciências da Propriedade Intelectual - UFS, Docente no Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Tangará da Serra.

1. Introdução

A cultura influencia em diversos aspectos, desde o comportamento dos funcionários e gestores até a formulação de estratégias e desempenho organizacional (LEILIANE et al, 2013).

A Cultura da gestão familiar, tendo sido foco de estudos nos últimos tempos, tendo em vista que o número de empresas familiares vem sendo bastante significativo. Essa cultura é baseada geralmente nos reflexos do seu fundador e conseqüentemente fica sujeita aos próximos herdeiros ou gestores a fim de manterem os valores originais de sua fundação (DANTE et al, 2016).

Em algumas vezes pode ocorrer até a resistência e conflitos, pela parte do fundador com os herdeiros ou ao contrário, uma vez encontrado um alto potencial da gestão, isso pode ocorrer até na hora da gestão ser passado ao sucessor.

Podemos considerar também “O conflito pode ser compreendido ainda como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta ou pode afetar negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS, 2005).

A capacitação da zona de conforto assumida como um comportamento dentro da organização sobre os herdeiros, uma das características da gestão familiar (RODRIGUES et, al 2016).

Onde o relacionamento sentimental fica limitando as cobranças de resultados dos familiares e eles se colocam no direito de exercer suas atividades desenvolvendo pessoalmente, visando a facilidade de execução e não o resultado que seria o ganho em geral, foco de toda organização (DANTE, 2016).

Cada empresa independente do porte que possua, tem sua própria cultura e a força que cada um possui, onde é de extrema importância para a continuidade do andamento da empresa.

Culturas fracas não sustentam longos períodos de crise, enquanto os fortes preparam o ambiente para lidar com mudanças econômicas e estruturais (SCHEIN, 2009).

A resistência a mudanças em empresas que tenham um modelo de gestão familiar é provocada muitas vezes por reações de não querer sair da zona de conforto, para os gestores o processo que vem sendo realizado há anos (de forma hereditária) e que vem mantendo o negócio há muito tempo, assim não conseguem enxergar que seja necessária melhoria na gestão.

Diante disso, essa pesquisa buscou como objetivo geral, analisar os impactos da gestão familiar nos conflitos e na cultura organizacional em uma empresa de pequeno porte do ramo de pulverização agrícola. E como objetivos específicos visou compreender a gestão familiar e os aspectos fundamentais da mesma; abordar o que consiste na cultura organizacional e conflitos organizacionais.

Cumprir destacar primeiramente que as empresas familiares são de suma importância para a economia do país, onde sua equipe basicamente vem se formando por pessoas que tem a mesma relação de parentesco. E nesse contexto, percebe-se que é fundamental as empresas terem um bom planejamento e serem gerenciadas de forma correta para amenizar os conflitos e as dificuldades que aparecerem, tendo em vista que se trata de uma relação entre família, empresa e patrimônio.

Todo gestor deve buscar conhecer as características e peculiaridade da sua empresa para atender as necessidades internas e externas.

A justificativa dessa pesquisa se dá pela finalidade de apresentar a cultura organizacional e conflitos numa empresa familiar. Qualquer empresa que seja familiar ou não, é criada para crescer e se manter por um bom tempo no mercado. No caso da empresa familiar esse tipo modelo de negócio é desenvolvido para que a família avance por gerações. Isso leva a entender que os gestores de empresas familiares precisam pensar em longo prazo, incluindo o planejamento sucessório e pensamento estratégico.

Como a cultura de empresa familiar está diretamente ligada aos valores dos fundadores e da família em si, mudar pode ser um processo bem estressante e difícil para a família e os funcionários. Contudo a mudança é muitas vezes necessária para a sobrevivência do negócio e para que a garantia do patrimônio seja duradoura.

2. Empresa familiar

Considerando a importância das empresas familiares para a economia, torna-se relevante conhecer o seu modo de funcionamento.

Conforme destaca Cassillas (2007), a empresa familiar está em torno de três aspectos fundamentais para buscar uma definição: o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce na empresa e a inclusão dos membros da família no papel da gestão, essas dimensões são abordadas por um triângulo de poder: família, gestão e propriedade.

No Brasil a maioria das empresas em atividade são de origem familiar e contam com o rótulo de serem responsáveis por moverem o país, sendo importantes para todos os setores (MOREIRA, 2015).

O processo de sucessão é muito difícil, pois com o crescimento da empresa o fato da transição da transferência da percepção gerencial, o espírito empreendedor que é do próprio fundador acabam dificultando essa transição e isso tem levado muitas empresas a optarem pela profissionalização para garantir sua continuidade (LODI, 1994).

Como aponta Fidellis (2015), é possível afirmar que muitos entendem que quando há ligação entre família e empresa, esse elo poderá debilitar a efetividade da administração dos negócios, ainda outros afirmam que poderá ser um ponto forte da empresa, haja vista em que grandes organizações no Brasil e no mundo são formadas por empresas familiares, deste modo percebe-se que a empresa familiar poderá utilizar o vínculo familiar em prol do seu crescimento.

No início a empresa é fiel a visão do fundador e dos seus desejos, aonde a sua visão conduz a formação da cultura organizacional, com o passar do tempo e a chegada das novas gerações ao comando, começa-se a gerar alguns problemas de sucessão pela do poder. Tendo uma pressão para que as empresas cheguem a um porte econômico (ZHANG & MA, 2009).

Conforme Leandro e Henrique (2015, apud DANTE et al, 2016) uma das vantagens da gestão familiar é a possibilidade de disciplinar os familiares que não possuem uma metodologia de trabalho formal nem uma performance adequada, também destaca uma possível melhora no desempenho pois a recompensa não seria distinta. O quadro abaixo apresenta as principais características das empresas familiar.

Quadro 1 – Característica das empresas familiares

PONTOS FORTES
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
Estrutura administrativa e operacional “enxuta”;
Organização interna leal e dedicada;
Grupo interessado e unido em torno do fundador;
PONTOS FRACOS
Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional.
Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
Expectativa de alta fidelidade dos empregados (pode gerar comportamento de submissão, sufocando a criatividade);
Falta de preparação / Formação profissional para os sucessores.

Fonte: Sebrae Nacional (2017)

3. Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Empresas familiares enfrentam inúmeras dificuldades, mas também se destaca em várias áreas, sendo assim, é necessário conhecer as vantagens e desvantagens em obter uma base familiar.

As relações conflituosas podem influenciar na economia da empresa, disciplina, gestão empresarial, utilização ineficiente dos administradores não familiares e excesso de personalização dos problemas administrativos (LIMA, 2009).

Por outro lado, a falta de planejamento e de técnicas para administrar, acaba gerando a informalidade do negócio, ocasionando sérias dificuldades nos meios de produção e financeiros da empresa (LIMA, 2009).

Segundo Campos (2018), muitas empresas familiares possuem várias vantagens, o que acaba determinando o seu sucesso, sendo um desses benefícios a rapidez no sistema de decisão visto que o grupo familiar pode tomar decisões abrangentes e globais sem ter que dar respostas a pessoas e estruturas alheias sobre problemas típicos de uma organização empresarial.

4. Conflitos

Segundo Jayr e Edison (2006), o conflito em excesso pode ser prejudicial a empresa e também uma força positiva porque desafia o status, que estimula novas ideias e metodologias e conduz à mudança.

Já Robbins (2005), descreve que os conflitos podem ser um grande problema dentro das empresas, podendo tornar o ambiente de trabalho desordenado para que os funcionários trabalhem juntos, porém afirma também que ele tem um lado positivo, porém menos conhecido.

Beutell e Greenhaus (1985), apontam que podem existir conflitos familiares ou no trabalho quando atuação do indivíduo em um dos papéis confunde o cumprimento das exigências do outro em função do tempo dedicado nas regalias, da tensão causada pela participação e dos comportamentos específicos obrigados por estes.

Para Robbins (2005), existem três visões sobre conflitos organizacionais e suas posturas, sendo a primeira a visão tradicional, o conflito deveria ser evitado, e que alguma coisa não estaria saindo conforme o planejado, a segunda visão é a relações humanas conflitos são acontecimentos naturais e inevitável em qualquer grupo, e já a terceira visão é interacionista e o conflito pode ser positivo, tendo acontecer para o crescimento do grupo e se desempenho (ROBBINS, 2005).

Ainda segundo Robbins,(2010), existem cinco estágios dentro dos conflitos:

O primeiro estágio é conhecido como oposição potencial ou incompatibilidade que se define pelo surgimento do conflito, tamanho do grupo e problemas de comunicação.

O segundo estágio é cognição e personalização, onde se dá as pessoas sentirem emocionalmente a tensão, frustração, ansiedade ou hostilidade.

O terceiro estágio são as definições de estratégias, que busca agradar seus próprios interesses podem ser elas: competição, colaboração, compromisso, não enfrentamento e acomodação.

O quarto estágio é o comportamento, o conflito é visível, podendo ser construtivo ou destrutivo.

E por último o estágio dos conflitos de consequências, podendo ser analisado se o conflito foi positivo ou não, permitindo uma melhora do desempenho do grupo ou uma piora (ROBBINS, 2010).

Figura 1 – Processo do Conflito.



Fonte Robbins – 2010

Segundo Chiavenato (2010), são basicamente as seguintes condições que estimula os conflitos dentro das empresas.

Diferenciação de atividades ou Maior Especialização: Com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação dos grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear os conflitos.

Recursos Compartilhados: Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entre os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos.

5. Cultura organizacional e empresa familiar

O homem é um sujeito social, ou seja, ele é fruto de sua relação com o meio a qual pertence. Conveniente a reflexão que o indivíduo possui uma necessidade de participar de grupos sociais, ser aceito e respeitado na comunidade em que está inserido, é através da sua vinculação ao grupo social que será apresentado a comunidade e a vida social e passará a fazer parte daquela cultura. Em outras palavras cultura é um conjunto complexo, que envolve o modo de pensar, sentir e agir apreendidos e partilhados por um grupo de pessoas de forma objetiva ou simbólica, com intuito de integrar essas pessoas e diferenciar uma das outras (MACEDO, 2002).

Para Fleury e Sampaio (2002), cultura organizacional é um conjunto de valores expressados simbolicamente em práticas organizacionais, capazes de atribuir significações e construir a identidade organizacional. Podem também operar como

elementos de comunicação e entendimento, e conseqüentemente esconder e operacionalizar as relações.

Assim é possível dizer que cada organização possui sua própria cultura, onde pode ser percebida pelas qualidades que as descrevem. As empresas familiares não poderiam ser diferentes, tendo em vista a afirmação de diversos autores, que o delineamento da cultura organizacional das empresas familiares está ligado aos valores, comportamentos e concepções de seus fundadores (PAPA, 2008).

A cultura organizacional, proporciona: identidade organizacional aos colaboradores; compromisso coletivo, criando um sentimento forte de participação, colaboração e compromisso; estabilidade organizacional e ajuda formar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho (WAGNER HOLLENBECK, 2010).

A cultura organizacional é formada por valores, crenças e símbolos que têm influência no comportamento das pessoas, no âmbito econômico, bem como nos processos de mudança organizacional, onde o conceito é válido para todas as empresas (BARBOSA, 2002).

Segundo Duarte (2010), há importância em iniciar o preparo da sucessão empresarial enquanto o fundador ainda vive, a fim de conhecer os planos dos sucessores, sendo importante ainda que os laços familiares não interfiram nas obrigações da empresa e vice-versa e que primeiro seja definido o modelo de sucessão que será implantado, para então dar início ao planejamento da sucessão.

A cultura organizacional é difícil de ser mudada e os colaboradores acreditam que a escolha de um novo gestor não deveria afetá-la pois valorizam a estabilidade e reconhecem que ela fornece significado a eles (SCHEIN, 2009).

7. Metodologia

Estudo se desenvolveu em uma empresa familiar, atuando no mercado a nove anos no setor agrícola. Assim a fundação ocorreu no interior de Mato – Grosso, onde a época tinha somente quatro funcionários. Atualmente a empresa presta serviço para os estados do Amazonas e Pará.

O presente estudo apresenta por ser de natureza quantitativa e pesquisa bibliográfica e a coleta de dados realizada por meios de questionários que apresentam fatores, onde o diagnóstico é apresentada através de gráficos, e tabelas. De acordo

com Chizzotti (2001), “a coleta de dados é a fase da pesquisa que demanda a maior quantidade de tempo e trabalho para agrupar as informações primordiais a validação das opções”.

Participaram do presente estudo 08 funcionários de ambos os sexos, com nível de escolaridade fundamental, médio e superior, e idades variando entre 18 e 45 anos, com média de 40 anos. Esses funcionários se encontram em setores distintos da empresa (ajudante geral e supervisor) e seus tempos de serviço diversifica de 06 meses a 07 anos, com média a 06 anos. Desse método os funcionários concordaram a participar voluntariamente da presente pesquisa.

A pesquisa realizou-se através de um questionário, contendo 15 perguntas sendo todas fechadas na escala Likert. Segundo Lakato (1990), ainda que limite a liberdade das respostas, facilita o trabalho do pesquisador e o resultado dos dados, tendo as respostas mais diretas. E tendo como escolhas de respostas: 1= Discordo totalmente, 2= Discordo parcialmente, 3= Não concordo e nem discordo, 4= Concordo parcialmente, 5= Concordo totalmente. O questionário foi aplicado de forma individual distribuído por três módulos que classifica em apresentação do funcionário (05 itens), cultura organizacional (04 itens), e conflitos (03itens)

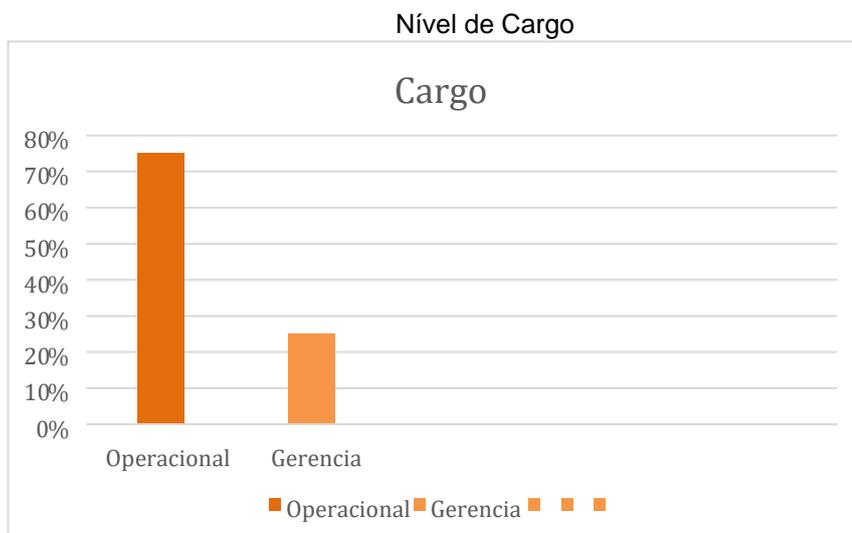
A perguntas forma elaboradas por questionário eletrônico, através do Survio pesquisa online. A divulgação do link do questionário foi feita pelo aplicativo WhatsApp, onde todos tinham acesso. Na coleta das informações, foram preservadas a identidade de cada um dos respondentes, tal modo que tanto a empresa, e funcionários não tiveram os nomes divulgados na hora do preenchimento do questionário.

A escolha da empresa se deu pela convivência onde o pesquisador atua no local e tem fácil acesso ao gestor e funcionários.

8. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa estão estruturados em duas partes, dando apresentação do levantamento do perfil dos funcionários, estruturação da cultura organizacional, gestão em empresa familiar e conflitos gerados. Onde a pesquisa de campo foi realizada no mês de julho por meio de questionário eletrônico. Os dados a seguir estão apresentados em gráficos, a seguir a apresenta-se o perfil dos funcionários.

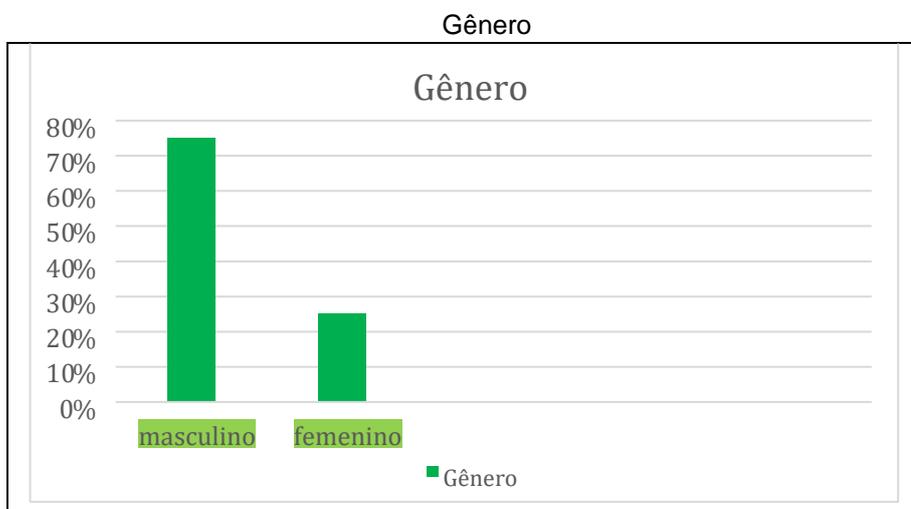
Gráfico 1- Informações pessoais e profissionais: Nível de cargo



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Através do gráfico 1, a empresa familiar de pulverização possui 75% do seu quadro de funcionários no nível operacional e 25% pertence ao grau gerencial. Mediante dos resultados certifica ser uma empresa de poucos níveis hierárquicos.

Gráfico 2 - Gênero

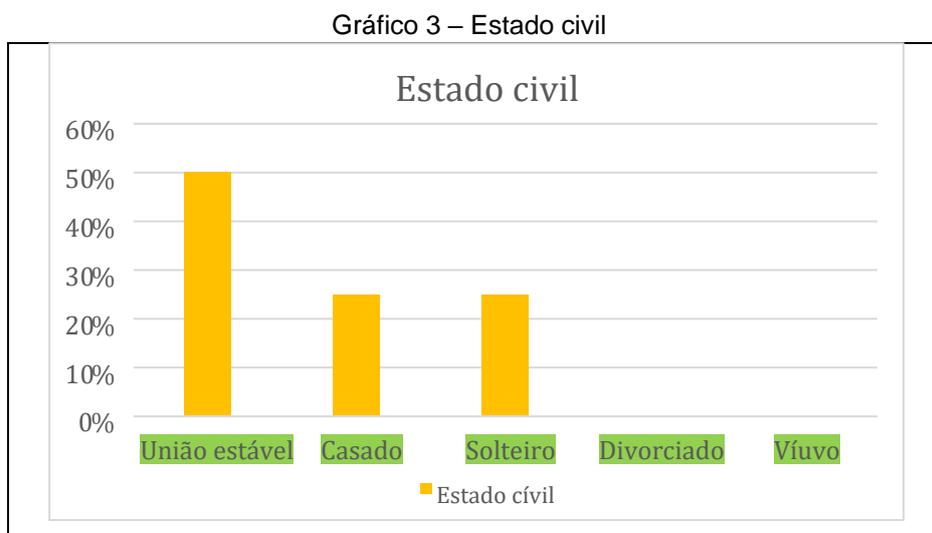


Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Neste gráfico 2 identifica-se que a grande maioria dos funcionários é formado pelo sexo masculino, com 75% dos respondentes, onde é visível que a empresa

atribuía a contratação do sexo masculino para as funções distintas. Sendo que 25% soma do sexo feminino.

Gráfico 3 - Estado Civil



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021).

Grande maioria apresenta como estado civil a união estável somando 50% dos funcionários uma relação que possui convivência duradouro, e com empate de 25% se declaram casados legalmente ou solteiros.

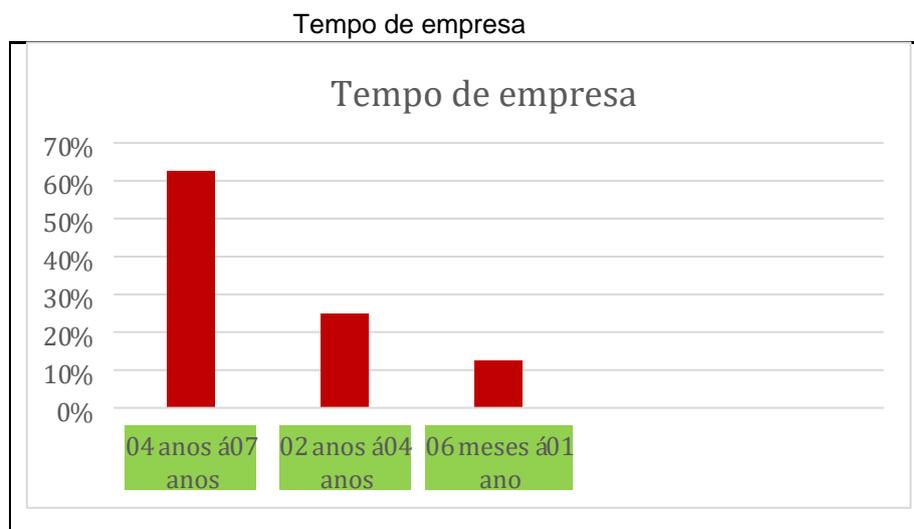
Gráfico 4 - Escolaridade



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021)

O maior percentual do nível de escolaridade, corresponde a 62,5% do ensino médio sendo completo ou incompleto. Enquanto 25% se dedicaram a conclusão do ensino médio, tendo a ter uma formação acadêmica ou técnica com 12,5%.

Gráfico 5 - Quanto tempo trabalha na empresa



Fonte: elaborado pelo pesquisador, (2021)

Por se tratar de uma empresa familiar o gráfico 5 apresenta que mais de 60% dos funcionários possui de 04 a 07 anos de vínculo empregatício. Isso demonstra que a mesma não costuma a trocar frequentemente os funcionários, somente caso este não queira colaborar com o crescimento da empresa. Enquanto 25% do quadro dos funcionários tem uma média de 02 a 04 anos de empresa.

8.1 Dados sobre cultura organizacional

Tabela 1. O esforço contínuo da gestão prioridade.

Resposta	Participantes Funcionário	Porcentagem
5 - Concordo totalmente	5	62,5%
4 - Concordo parcialmente	1	12,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Com 62,5% os funcionários concordam totalmente que a empresa se deve implantar a melhoria contínua da gestão como prioridade sempre, cujo essa implantação requer uma disciplina rigorosa e precisa. É possível desenvolver a prática

aos processos diários da empresa familiar. Os 12,5% dos respondentes concordam parcialmente a implantar a melhoria, e os demais em empate discordam parcialmente ou não difere para eles.

Tabela 2. As decisões tomadas em reuniões.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	3	37,5%
4 - Concordo parcialmente	3	37,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Tomar decisões é algo que exige muito, e quando se leva essa afirmação para dentro da empresa é bem variado o modo de visão, sendo que 37,5% dos funcionários concordam totalmente que a reunião se deve ser feita para todos, assim consigam a entender o fato que ocorre na mesma. E ao contrário 37,5% concordam parcialmente em que essas decisões devem ser tratadas em reuniões, e os demais somam com empate 12,5% discordam parcialmente ou nem concorda e nem discorda.

Tabela 3. Proatividade dos gestores de sucesso flui.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	2	25%
4 - Concordo parcialmente	4	50,%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Um bom gestor não se deixa abater pela acomodação e desinteresse, para os 50% dos funcionários concordam parcialmente que gestor de sucesso são os que

fazem as coisas de formas diferentes do habitual, ou seja, ele deve estar sempre à procura de novas informações e oportunidades para fazer as coisas acontecerem, enquanto 25% concordam totalmente dessa afirmação, e outros 12,5% discordam ou não concorda e nem discorda.

Tabela 4. Reconhecimento processo de mudança

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	1	12,5%
4 - Concordo parcialmente	5	62,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

A importância do processo de mudança na empresa é bem destacada, com 62,5% concordam parcialmente que reconhecem o processo de mudança, muitas vezes as pessoas passam a projetar um processo de mudança sem estabelecer as bases necessárias para tornar o processo bem sucedido. Apesar de 12,5% discordam que reconhecimento é válido para as mudanças.

Tabela 5. situação problemática com o gestor, costuma demonstrar firmeza ao impor.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	1	12,5%
4 - Concordo parcialmente	5	62,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Quando surgem situações/problemas os funcionários procuram se manter firme com sus ideias, em alguns momentos reuniu-se a equipe para chegar a uma decisão final, tendo a porcentagem de 62,5% assim concordando totalmente em incorporar

suas sugestões e as do gestor para obterem uma decisão em conjunto, e com 25% dos funcionários discordam parcialmente, e os demais 12% permanece neutro não concordam e nem discorda.

Tabela 6. O desconforto do conflito nos objetivos.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	2	25%
4 - Concordo parcialmente	3	37,5%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Thomas (1990) não existe uma definição simples de conflito, o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte afeta de forma negativa, ou que irá afetar de igual forma. Os resultados da tabela 11 apresentam que 37,5% concordam parcialmente que o conflito não acontece somente na incompatibilidade, já 25% concordam totalmente que o conflito dentro da empresa pode sim afetar todos, e 12,5% obteve empate se mostrando indiferente.

Tabela 12. Gestão da empresa influencia o método do comportamento.

Resposta	Participantes	Porcentagem
	<i>Funcionário</i>	
5 - Concordo totalmente	4	50%
4 - Concordo parcialmente	2	25%
3 - Não concordo e nem discordo	1	12,5%
2 - Discordo parcialmente	1	12,5%
1 - Discordo totalmente	0	0%
Total	08	100%

Fonte: dados da pesquisa 2021

Diante do resultado da tabela 12, nota-se que 50% dos funcionários da empresa familiar concordam totalmente que o modo de agir e comandar influencia no método do comportamento do gestor, podendo afetar o desempenho individual ou até mesmo da equipe. E com 25% concordam parcialmente que esse método possa atrapalhar geral o andar da empresa.

9. Considerações finais

O objetivo geral dessa pesquisa foi identificar os impactos da gestão familiar nos conflitos e compreender os aspectos fundamentais em uma empresa a familiar de pequeno porte no ramo da pulverização agrícola. Foi desenvolvido a metodologia descritiva, onde foram levantadas informações da empresa juntamente com o gestor e funcionários através de um questionário com 12 perguntas fechadas. Sendo questionários respondido por 08 funcionários da empresa, no setor operacional e gerencial, no propósito de conhecer a opinião destes sobre a cultura organizacional e conflitos na empresa familiar.

Encerrada as análises dos dados apresentados, verifica-se que em relação a cultura organizacional por se tratar de uma empresa pequena, com poucos funcionários e funções limitadas, não há uma distância entre um nível e outro, onde a grande maioria dos funcionários tem um bom tempo de empresa. Diante dos resultados demonstra que a cultura organizacional dessa empresa não impacta negativamente no processo de gestão familiar.

A questão dos conflitos foi um resultante bastante interessante pelo fato das opções de respostas apresentadas, onde na maioria das perguntas ela se empatam, tendo que a opinião é diferente, rodeada por ameaças ou oportunidades que os conflitos causariam, onde 62,5% dos funcionários concordam totalmente em se manter firme ao impor suas ideias para o gestor, e quando questionados se o conflito acontece quando não há discordância somaram 37,5% que concordam parcialmente.

Os conflitos podem trazer oportunidades quando acrescenta valores para empresa ou novos pontos de vistas. Vale ressaltar que os conflitos negativos tiramos de lição para a vida.

Finalizando, trata-se de uma empresa onde os funcionários estão satisfeitos em relação a muitas das aplicadas e desenvolvidas pela gestão no ambiente familiar, tendo um gestor que está sempre aberto a receber sugestões e ideias dos seus funcionários. Mas acima a cultura organizacional tem uma formação centrada, no que resulta de grupo de pessoas que trabalham em equipe, e ligada a confiança de todos.

Uma das limitações dessa pesquisa corresponde ao questionário, pois devia ter sido feito um pré-teste dele, aplicado entre os funcionários e o gestor, de forma de testar possíveis falhas no entendimento das afirmações e no envio dos questionários

respondidos. O intuito do pré-teste seria pra assegurar eficácia e clareza dos questionários.

Recomenda-se que para os que procuram pesquisar os impactos da gestão familiar e conflitos, busquem analisar as tomadas de decisões entre a hierarquia e funcionários desenvolvendo habilidades e valores. A paralização nas tomadas de decisões gera retardamento na cultura organizacional, com o decorrer gera os conflitos internos e externos.

10. Referências

- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- BERTERO, C. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: Fleury, M.; Fischer, R. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5° ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- DANTE, F. S.; RODRIGUES, R. M.; CREMONEZI, G. G. **Os Impactos da Gestão Familiar nos Conflitos e Cultura Organizacional**. *Revista de Carreiras e Pessoas* Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43858/os-impactos-dagestao-familiar-nos-conflitos-e--->> Acessado em: 25/06/2021.
- DUARTE, F. D.; OLIVEIRA, L. R. de. **Análise de maturidade de processos sucessórios em empresas familiares**. *Rege*, v. 17, n. 2, p. 135 - 150, 2010.
- CAMPOS VELHO, H. F. **Problemas inversos**: conceitos básicos e aplicações. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Lab. de Computação e Matemática Aplicada. Artigo PDF WEB. Disponível em: <http://www.lac.inpe.br/~haroldo/CursoPI/CursoPI.pdf>. Acesso em: 10/06/2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Lemes; RUAS, Roberto; DUTRA, Joel Souza. **Competências –Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FIDELIS, Isadora Carvalho. **Conflitos em empresas familiares**: um estudo de caso na empresa Gabrisa Aramados –Cafelândia SP. 2015. 57 fl. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) -Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium –

UNISALESIANO, Lins, 2015. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/biblioteca/monografias/58538.pdf> Acesso em: 23/06/2021.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela qualidade. São Paulo: Editora Pioneira, 1990

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 2º ed. Ver. Amp!. sac) Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Maria José de Oliveira. **Organizações empresariais do tipo familiar**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>. Acesso em: 20/06/2021.

LODI, João B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1993.

MACEDO; José Ferreira de; Sucessão na empresa familiar: teoria e prática/ - São Paulo: Nobel, 2009.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A gestão organizacional em uma empresa familiar: um estudo de caso no ramo de confecções infantil no município de Nova Andradina/MS**. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/9/14.pdf>. Acesso em: 30/06/2021.

PAPA, Adriana Cássia. **O Papel do Fundador na Cultura de uma Empresa Familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10/07/2021.

SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-amercados/sebraemercado/rodadas-de-negocios>. Acesso em: 22/06/2021.

SOUZA, Esraelyne O.; MARANHÃO, Thércia L.G.; LEONE, Nilda Maria C.P.G.; OLIVEIRA, Gislene F. **Cultura Organizacional em Empresa Familiar: Uma Revisão Sistemática**. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, maio de 2017, vol.11, n.36, p.13-36. ISSN: 1981-1179

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

REVISTA EXAME. **Empresas familiares assumem liderança de mercado**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-familiaresassumem-lideranca-demercado/> . Acesso em: 05/07/2021.

ROBBINS, et al; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional** /– 14. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São

Paulo: Prentice-Hall, 2002.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução: Cid Knipel Moreira; revisão técnica: Laura Zaccarelli; colaboração especial: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 2009.

Apêndice

O objetivo geral do trabalho visa realizar um diagnóstico da cultura da organização estudada. OS IMPACTOS DA GESTÃO FAMILIAR NOS CONFLITOS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO RAMO DE PULVERIZAÇÃO AGRÍCOLA. A pesquisa se resumirá a submeter-se a responder ao questionário, com a duração aproximada de 30 minutos. Não existem riscos ou desconfortos associados com este projeto. Compreende que os resultados obtidos podem auxiliar o pesquisador a entender melhor e obter mais dados para direcionamento e condução de sua atuação profissional.

Em hipótese alguma, o participante da pesquisa será identificado. Se desejar, o participante, pode retirar o seu consentimento, em qualquer momento, sem a necessidade de justificativa.

Obrigada!

Ana Rafaella E.P Gomes

Pesquisador Responsável

Questionário

Pesquisa: Impactos da gestão familiar nos conflitos e cultura organizacional

1 - Informações pessoais e profissionais: Cargo

Operacional

Gerencia

2- Gênero

Masculino

Feminino

3 - Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a)

Viúvo(a)

União estável

Divorciado(a)

4 - Escolaridade

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino médio

- Ensino Superior
- Ensino Técnico
- Pós Graduação

5 - Quanto tempo trabalha na empresa?

- 06 á 01 ano
- 02 anos á 04 anos
- 04 anos á 07 anos

6 - A melhoria contínua da gestão é uma prioridade

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

7 - As decisões importantes são sempre tomadas em reuniões

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

8 - Os gestores de sucesso são os que fazem as coisas de forma diferente do habitual.

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

9 - Os funcionários reconhecem o processo de mudança

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

10 - Perante uma situação problemática com o gestor, geralmente mostro firme para procurar impor o meu ponto de vista.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

11- O conflito acontece quando há uma incompatibilidade de objetivos.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

12 - Gestão da empresa influencia o método do comportamento que ela desenvolve seu trabalho.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Não concordo e nem discordo

4 - Concordo parcialmente

5 - Concordo totalmente

CLIMA ORGANIZACIONAL E GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

Aline Romagnolli Pinheiro⁷

Adilson Vagner de Oliveira⁸

RESUMO:

Quais os impactos da mudança de gestão sobre o clima organizacional na percepção dos servidores lotados na prefeitura municipal? A fim de responder a essa questão de pesquisa, este trabalho tem por objetivo analisar as percepções de mudanças no clima organizacional no serviço público municipal após a troca de mandatos de prefeitos. E para isso utilizou-se de pesquisa bibliográfica, seguida de coleta de dados com aplicação de questionário de caráter misto - qualitativo e quantitativo, aos servidores públicos da prefeitura de Tangará da Serra/MT, durante o primeiro semestre de 2021. O questionário foi enviado para todos os setores da prefeitura, com finalidade de investigar a qualidade do clima organizacional dessa instituição pública local. Com uma amostra de 51 participantes, os resultados apontam que a mudança de gestão produziu pouco efeito sobre o serviço interno dos servidores e as mudanças tendem a afetar alguns setores com mais intensidades, principalmente, os cargos temporários. Além disso, a mudança de gestão foi percebida positivamente pela maioria dos servidores, talvez por fornecer novos fluxos na dinâmica do serviço público, renovar expectativas e dar movimento ao trabalho, assim como os servidores demonstram estar relativamente satisfeitos com o clima organizacional de seus setores, o que resulta em qualidade na prestação de serviços à população.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gestão pública. Prefeitura

What are the impacts of the change in management on the organizational climate in the perception of employees working in the municipal government? In order to answer this research question, this paper aims to analyze the perceptions of changes in the organizational climate in the municipal public service after the exchange of mayors' mandates. And for this, bibliographic research was used, followed by data collection with a mixed qualitative and quantitative questionnaire applied to public servants of the city hall of Tangará da Serra/MT, during the first semester of 2021. The questionnaire was sent for all sectors of the city hall, with the purpose of investigating the quality of the organizational climate of this local public institution. With a sample of 51 participants, the results show that the change in management had little effect on the employees' internal service and the changes tend to affect some sectors more intensely, especially temporary positions. In addition, the change in management was positively perceived by most civil servants, perhaps because it provided new flows in the dynamics of the public service, renewing expectations and giving movement to work, just as civil servants demonstrate to be relatively satisfied with the organizational climate of their sectors, which results in quality in the provision of services to the population.

Keywords: Organizational climate. Public Management. City hall

⁷ Graduada em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Federal de Mato Grosso

⁸ Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um importante conceito para a compreensão da maneira que o trabalho interfere no comportamento e nas atitudes dos colaboradores no ambiente de trabalho, ou seja, o clima pode ser entendido como a influência do ambiente interno no comportamento organizacional humano (SIQUEIRA et al., 2008). Por ser um aspecto ligado diretamente ao fator humano da organização, os estudos relacionados ao clima organizacional vêm ganhando bastante espaço nas pesquisas organizacionais, isso porque o capital humano, muitas vezes, pode ser a chave do sucesso de uma organização, pois quando o colaborador está motivado e satisfeito em seu ambiente de trabalho, ele irá produzir mais e melhor, agregando valor a sua empresa e ao seu trabalho.

Justamente por isso, essas pesquisas buscam identificar os fatores que interferem de forma positiva e negativa no clima, para assim os pontos identificados serem melhorados para que a mudança aconteça. Com isso, este trabalho se propôs a investigar como o clima organizacional de uma organização pública pode ter sido afetado com a troca da gestão de prefeito na cidade de Tangará da Serra/MT, visto que o prefeito anterior estava há 8 anos no mandato, como a atual gestão impactará a dinâmica de trabalho dos servidores públicos municipais.

Esse tema foi escolhido devido à sua atualidade, visto que ocorreu no ano de 2021 uma troca recente de prefeito e também é importante pela sua relevância e inovação, pois foi constatado, na própria prefeitura, que não existe o monitoramento nem uma pesquisa regular de clima organizacional. Assim, este trabalho busca analisar se uma mudança nos mandatos de prefeitos produz grandes impactos no clima organizacional, e identificar quais fatores são esses.

Alguns trabalhos já publicados ajudam a compor este referencial e embasam esta investigação, tanto nas pesquisas de clima no setor privado, quanto no setor público. No setor privado foram consultados os estudos de Bispo (2006), Coda (1998), Nunes (2011), Lima et al. (2018), Luz (1995) e Chiavenato (2006), e no setor público temos Cobêro et al (2011) e Zmitrowicz et al. (2013).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1. Clima organizacional

Segundo Chiavenato (2004), o clima organizacional é fator presente no meio interno de uma organização, que não pode ser tocado ou visto, mas que é percebido de maneira psicológica, constituindo um ambiente humano dentro do qual as pessoas realizam seu trabalho dentro da organização, podendo o clima organizacional referir-se ao ambiente dentro de um departamento específico, de uma fábrica ou pode ainda abranger toda a empresa.

De acordo com Mullins (2001), o clima organizacional é caracterizado pelas relações pessoal-organização e superior-subordinado, que determinam como as interações irão acontecer no ambiente de trabalho, sendo nas relações de objetivos e metas estabelecidas, no estilo e no processo de gestão, no comportamento e na estrutura formal da organização. Para Coda (1998), o clima organizacional é o indicador de satisfação dos colaboradores de uma organização em relação aos diversos aspectos da cultura ou da realidade da empresa, sendo alguns deles: o modelo de gestão, a valorização do profissional, as políticas de RH, entre outros.

O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização (CODA, 1998, p. 6).

Assim, o clima organizacional pode ser entendido como o conjunto de propriedades que existem no ambiente de trabalho que interfere nas pessoas na forma de influência, motivação e comportamento dos colaboradores.

Para Lima et al. (2018), por se tratar de um fator de satisfação no trabalho, o clima organizacional se torna muito importante dentro de uma empresa, visto que ele influencia não somente o comportamento dos colaboradores, mas também na produtividade da organização, pois um colaborador satisfeito produz mais e melhor o seu trabalho. Os autores ainda afirmam que o clima de uma organização não surge de um momento para o outro, mas que é transformado de maneira gradativa e saber promover um clima agradável e harmônico é fundamental para que o colaborador se

mantenha motivado e satisfeito no ambiente de trabalho executando sua função, sendo assim vantajoso tanto para ele quanto para a organização.

O clima organizacional está relacionado ao que as pessoas pensam ser e ao que está acontecendo no ambiente organizacional em um determinado momento, portanto, é a representação da imagem que essas pessoas possuem sobre os principais aspectos ou características que atuam na organização. Para o conceito de clima organizacional, esse pode ser o maior desafio: só pode ser entendido a partir do conceito de pessoas na organização. Em suma, o clima organizacional é uma medida da percepção de satisfação dos colaboradores com certas características do ambiente de trabalho da organização em que trabalham (CODA, 1998).

Diante disso, Luz (1995) fala que o clima organizacional é uma importante variável capaz de refletir o comportamento das pessoas, dentro da empresa, mostrando seus valores e atitudes, de modo a interferir na maneira que as pessoas se relacionam dentro do trabalho. E esse relacionamento quando saudável contribui para uma melhora na qualidade do clima organizacional.

Há diversos fatores que são capazes de interferir e afetar a qualidade do clima organizacional, entre elas: salários, possibilidades de desenvolvimento profissional, estilo de liderança, tipo de trabalho realizado, estabilidade no emprego, oportunidades recebidas e percebidas. Para Nunes (2011), a remuneração, liderança, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, relacionamentos interpessoais, imagens da organização, estrutura organizacional e motivação são elementos fundamentais para que haja um bom clima organizacional.

2.2. A influência da cultura organizacional no clima organizacional

Quando se trata de clima organizacional, a cultura organizacional também é levada em consideração, visto que a mesma interfere no clima. A cultura organizacional está presente em todos os setores e inserida nas relações humanas, entretanto, é mais perceptível dentro de uma organização, a forma como afeta os indivíduos e reflete isso em seu serviço, e principalmente, no clima organizacional, pois a cultura gera o clima. Para Chiavenato (2004), o clima organizacional é favorável quando os colaboradores carregam um sentimento de autorrealização de seu trabalho, logo, a cultura organizacional envolve todos os níveis hierárquicos.

Para Tamayo (2004), as relações entre a satisfação e bem-estar do trabalhador, na realização de suas funções, é um princípio que deve ser conservado, requisitando da organização práticas que sejam propícias à realização dessa missão, considerando a melhoria na qualidade de vida e na realização dos envolvidos. Segundo Silva (2016) a cultura organizacional surge a partir dos padrões, valores, costumes e tradições que estão inseridos dentro da organização, e dentro disso, está o recurso humano, que é considerado a chave do sucesso para a organização, e fatores como motivação, liderança e *stress* são elementos que estão diretamente ligados à satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores e a qualidade do clima organizacional.

A gestão é capaz de operacionalizar as estratégias mais eficazes, reconhecer visão e valores da empresa para com seus funcionários analisando as práticas organizacionais e o comportamento dos colaboradores, como sua forma de comunicação, as relações interpessoais, as recompensas, as relações de poder (PEREZ, 2017). Sendo assim, a boa gestão pode gerar uma cultura organizacional forte, onde seus colaboradores possuem motivação, satisfação e são mais produtivos, logo, conseqüentemente, essa cultura forte também fortalece o clima organizacional, fazendo com que ele melhore, se tornando mais satisfatório e motivado.

2.3. Instituições públicas

De acordo com Lima *et al.* (2018), a administração pública é caracterizada, principalmente, pela prestação de serviço focada em atender ao interesse do público, apresentando oportunidades e desafios aos gestores, que buscam a eficácia em atender os objetivos operacionais do órgão. Quando se trata das diferenças entre o setor público e privado, tem-se que no setor público uma comunicação interna e externa ser mais exigente, devido às constantes mudanças no meio político e social, e isso exige dos líderes determinação, integridade e visão estratégica, de modo que possam ser pessoas que eduquem, negociem e incentivem seus colaboradores (SIMÕES, 2017).

No âmbito municipal a direção da administração é feita pelo prefeito (chefe do executivo local) que tem por função comandar e supervisionar os serviços de interesse do município (ZMITROWICZ *et al.*, 2013). A troca de gestão na esfera municipal acontece de 4 em 4 anos, com as eleições municipais, em que o novo

prefeito é eleito ou reeleito, visto o máximo que um prefeito pode ficar no cargo são 8 anos seguidos, ou seja, dois mandatos.

Assim, organização pública pode ser conceituada como um sistema dinâmico, extremamente complexo, interdependente e interligado, que envolve de forma coerente informação, estrutura organizacional, pessoal e tecnologia para prestar serviços à sociedade e desempenhar suas funções no sentido de buscar maior eficiência e eficácia no serviço público (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Nunes (2011), alguns fatores dentro das instituições públicas que podem interferir no clima organizacional são: burocracia, estabilidade, paternalismo, resistência a mudanças, descontinuidade administrativa, perfil do gestor público e perfil do servidor público.

2.4. Perfil do servidor público

A administração pública passou por diversas mudanças no Brasil desde 1930, como na administração, que vem gradativamente aumentando o nível de profissionalização de seus servidores, ou mesmo recrutando profissionais mais qualificados.

Mesmo assim, desde a Constituição de 1988, os governos têm enfrentado alguns desafios na esfera pública, e de acordo com Palatti e Freire (2015), esses desafios são o de melhorar a qualidade dos serviços públicos assim como aumentar o seu acesso para toda a população, universalizar os procedimentos, fazer o bom uso da máquina pública e a valorização dos colaboradores do setor público de modo que não cause impacto negativo sobre a conta. Ainda de acordo com os autores, todos esses fatores contribuíram para o amadurecimento do setor público, mostrando uma evolução quando se trata da profissionalização do serviço público, onde seus servidores passaram a receber maiores salários e ocuparem melhores cargos, porém ainda existem obstáculos a serem superados, como no plano da gestão de recursos humanos, como o preenchimento por livre provimento dos cargos e assimetria nos padrões de remunerações entre as carreiras.

De acordo com Lacerda (2013), há uma lacuna na área da política de gestão de pessoas no setor público, e que as medidas que existem não são suficientes para abranger todas as esferas de governo. Assim, é preciso que haja uma gerência

capacitada para atender as necessidades do servidor público para alcançar os objetivos de seu cargo.

2.5. Gestão e identificação do clima organizacional em uma organização

Filho e Ribeiro (2010) afirmam que avaliar e medir o ambiente interno é uma medida estratégica, visto que a satisfação e a motivação dos funcionários são essenciais para o sucesso da empresa, pois o conteúdo que não pode ser medido não pode ser gerenciado, devendo haver um equilíbrio claro entre competitividade e qualidade do trabalho e vida. Ao medir o ambiente interno, a empresa pode definir as percepções dos funcionários de todos os aspectos que afetam o seu bem-estar, a qualidade dos produtos e serviços, a produtividade, o comprometimento dos funcionários em alcançar resultados de negócios e melhorar a lucratividade da organização.

Dessa forma, quando as organizações identificam e avaliam seu ambiente interno, elas são capazes de traçar as melhores estratégias para a obtenção de sucesso e vantagem competitiva sem prejudicar seus colaboradores, pelo contrário, podendo até melhorar a satisfação dos mesmos. Assim as organizações, sejam elas públicas ou privadas, possuem ambientes de trabalho tanto formais como informais típicos e, e em sua maioria, totalmente divergente, com especificidades que vão se refletir de um jeito ou de outro nos aspectos de como seus colaboradores irão executar os objetivos da organização, podendo ser esses aspectos a criatividade, produtividade, moral, adaptabilidade, entre outros (FILHO; RIBEIRO, 2010).

Apesar do clima organizacional ser de caráter abstrato, eles se tornam palpáveis a partir do momento que a organização apresenta indicadores de sua qualidade, como acidentes de trabalho, absenteísmo, retrabalho e outros, mas somente esses fatores não são capazes de demonstrar os aspectos que afetam de forma positiva e negativa o clima organizacional da empresa, porém eles atuam como um alerta de que algo está ou não bem (FILHO; RIBEIRO, 2010).

Diante disso, para identificar a qualidade do clima é necessária uma pesquisa. Esse tipo de pesquisa é uma ferramenta segura e objetiva, que busca os problemas reais que estão ocorrendo na gestão dos Recursos Humanos, onde a análise, o diagnóstico e as sugestões que a pesquisa de clima proporciona para a organização

são considerados instrumentos de suma importância para a melhoria da qualidade, adoção de políticas internas e aumento da produtividade (BISPO, 2006).

Compreender o clima organizacional da organização auxilia no entendimento dos sentimentos e percepções de seus colaboradores em relação às tarefas que estão executando, de modo que os subsídios fornecidos pela pesquisa do clima ajudam a organização a lidar com seus colaboradores, funcionando como um mapeamento dentro da empresa, podendo atuar como o ponto de partida para as mudanças e para o desenvolvimento organizacional (COBÊRO et al., 20).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho está embasado em pesquisas bibliográficas, que se fizeram por meio da coleta de referências “já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites” (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 40), e para atingir os objetivos, após pesquisa bibliográfica foi realizada uma pesquisa de campo que “caracteriza as investigações em que para além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se coletam dados junto de pessoas, utilizando diversos tipos de pesquisas” (FONSECA, 2002, p. 32), tendo a mesma, aspectos exploratórios e descritivos, que segundo Richardson (2015, p.71), “o estudo descritivo representa um nível de análise que permite identificar as características dos fenômenos, possibilitando, também a ordenação e a classificação destes”.

De acordo com Bispo (2006), é por meio da pesquisa de clima organizacional que se torna possível estimar o nível que existe de relacionamento entre organização e colaborador. Existem vários modelos de pesquisa, alguns dele são: Modelo de Litwin e Stringer (1968), modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986), modelo Sbragia (1983), modelo de Roberto Coda (1997), modelo de Kozlowski (1989), Bedani (2006), Modelo de Levering (1984 e 1997) e modelo de Rizzatt (1995 e 2002).

O modelo a ser usado nesta pesquisa foi baseado no de Bedani (2006), o autor propõe em sua pesquisa um estudo desenvolvido e composto por 2 dimensões e 7 fatores do clima organizacional. As dimensões são a psicossocial, que diz respeito às atitudes e sentimentos do colaborador com seu trabalho, com a organização e com as pessoas, possuindo esta dimensão 4 fatores: estilo de gerência, comprometimento organizacional, trabalho em equipe e reconhecimento. E existe a dimensão organizacional, que está relacionada às condições do desempenho ocupacional, aos padrões de desempenho, ao volume de trabalho, à clareza organizacional e a

recompensas, sendo essa dimensão composta por 3 fatores: carga de trabalho, condições de trabalho e clareza organizacional e padrão de desempenho.

Diante disso, foi usado para atender aos objetivos deste trabalho de verificar as mudanças do clima organizacional em uma troca de mandato de prefeitos da cidade de Tangará da Serra - MT, o fator estilo de gerência, visto que esse fator “que evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos” (BEDANI, 2006).

O questionário foi desenvolvido com perguntas da dimensão psicossocial, com ênfase no fator ‘estilo de gerência’, e utilizada para a análise da pesquisa, assim como Bedani (2006) usou a escala Likert, que consiste em uma das escalas mais utilizadas em pesquisas de satisfação, pois analisa mais que um simples sim ou não para uma questão. A escala Likert funciona da seguinte maneira: há a questão, como “a troca de prefeitos alterou negativamente na execução de minhas funções”, e uma escala estipulada para a resposta, como de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente”, 2 “discordo parcialmente”, 3 “indiferente”, 4 “concordo parcialmente” e 5 “concordo totalmente, podendo identificar mais especificamente onde está o problema. Houve também uma questão qualitativa a fim de investigar aspectos mais específicos, como a percepção dos servidores sobre o clima organizacional de seu ambiente de trabalho e como eles acreditam que esse clima pode ser melhorado.

Com o propósito de coletar dados e para a obtenção de informações para análise, o questionário possui uma abordagem mista, que busca combinar os dois métodos: o qualitativo e o quantitativo, buscando “generalizar os resultados quantitativos, ou aprofundar a compreensão dos resultados qualitativos, ou corroborar os resultados (qualitativos ou quantitativos)” (GALVÃO et al., 2018).

O questionário foi estruturado e aplicado na prefeitura municipal de Tangará da Serra/MT, durante o primeiro semestre de 2021, com os servidores de todos os setores do serviço público municipal, sendo 12 Secretarias e o Gabinete do Prefeito, com um total de 2.297 servidores.

Quadro 2 - Quantidade de servidor público por setor

SETORES	QUANTIDADE DE SERVIDORES
Gabinete do Prefeito	41

Secretaria Municipal de Educação	999
Secretaria Municipal de Saúde	778
Secretaria Municipal de Administração	83
Secretaria Municipal de Coordenação e Planejamento	23
Secretaria Municipal de Esportes	17
Secretaria Municipal de Fazenda	51
Secretaria Municipal de Assistência Social	74
Secretaria Municipal de Infraestrutura	176
Secretaria Municipal de Agricultura	21
Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Serviços	8
Secretaria Municipal de Meio Ambiente	13
Secretaria Municipal de Cultura e Turismo	13
Total de servidores	2.297

Fonte: TANGARÁ DA SERRA (2021)

O questionário foi aplicado para análise do clima organizacional após a troca de gestão de prefeitos que ocorreu na cidade de Tangará da Serra – MT, no começo do ano de 2021, com finalidade de identificar as principais percepções que ocorreram no serviço público municipal com esse acontecimento. O questionário foi elaborado pela plataforma *Google Forms* e enviado via e-mail para os servidores da prefeitura. Assim, a análise dos dados também foi facilitada, visto que a plataforma proporciona a criação de gráficos e uma organização mais precisa das respostas obtidas. Após os dados tabulados, foi realizada a análise de resultados, considerando o atendimento aos objetivos propostos.

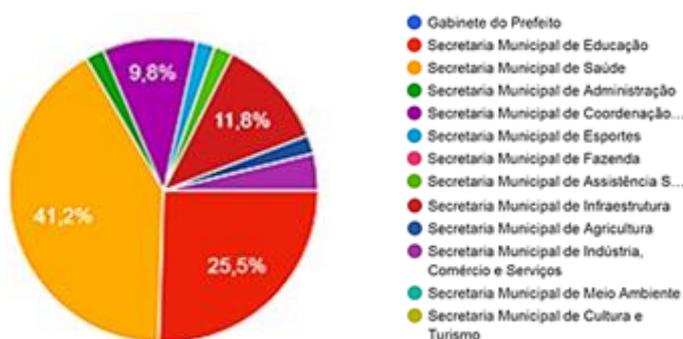
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação do questionário ocorreu nos meses de maio e junho de 2021. Os formulários foram enviados para os setores responsáveis das secretarias e dos 2.297 servidores da prefeitura, 51 participaram da pesquisa, o que pode ser explicado pelo curto período de tempo que teve a pesquisa e o acesso direto com os servidores que foi limitado, visto que pela situação atípica da pandemia, os formulários foram enviados para os responsáveis de cada setor para serem repassados aos demais das secretarias, podendo muito dos questionários não ter chegado ao seu destino final, que eram os servidores.

Nesse questionário foram elaboradas 9 perguntas fechadas e uma aberta, sendo todos os dados e gráficos dessa pesquisa interpretados com base nas 51 respostas obtidas.

Na definição do perfil dos participantes, o recorte de gênero dos participantes que responderam ao questionário pode ser sintetizado da seguinte forma: 60,8% o público feminino e 39,2% masculino.

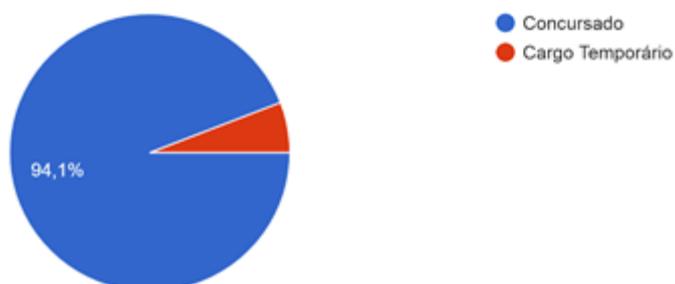
Gráfico 1. Setores que participaram da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No segundo gráfico, demonstram-se as secretarias que mais participaram da pesquisa, sendo com 41,2% a Secretaria Municipal de Saúde, depois com 25,5% a Secretaria Municipal de Educação e, com 11,8% a Secretaria Municipal de Infraestrutura. Foi possível analisar também qual das 12 secretarias e o Gabinete do Prefeito participaram da pesquisa, sendo que apenas 9 participaram, mesmo que com pequena porcentagem. As secretarias que não participaram da pesquisa foram: Gabinete do Prefeito, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal do Meio Ambiente e Secretaria Municipal de Cultura e Turismo.

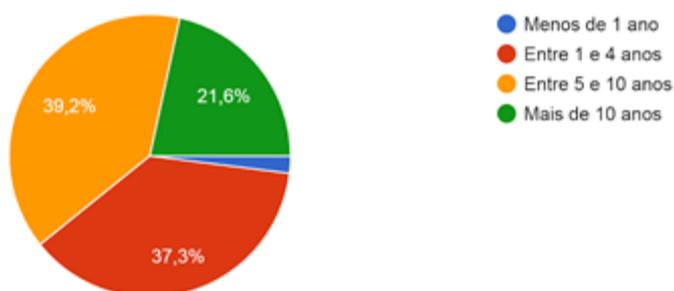
Gráfico 2. Regime de trabalho dos servidores (n=51)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Também foi identificado que, dos 51 que responderam ao questionário, 94,1% eram concursados, e os demais possuem cargo temporário. Essa alta incidência de servidores concursados pode revelar a estabilidade dos servidores nos cargos, pois como será mostrado no decorrer da análise, principalmente na questão 10 e na própria aplicação do questionário, a predominância de servidores efetivos no teste de clima pode indicar uma maior segurança dos participantes em avaliar o ambiente de trabalho na prefeitura. Os profissionais de cargo temporário (com menos estabilidade no cargo em relação aos concursados) podem ter deixado de responder à pesquisa justamente pelo receio de afetar de forma negativa as suas funções. E mesmo aos servidores efetivos, a pesquisa de clima organizacional pode ter tido uma conotação de insegurança aos participantes.

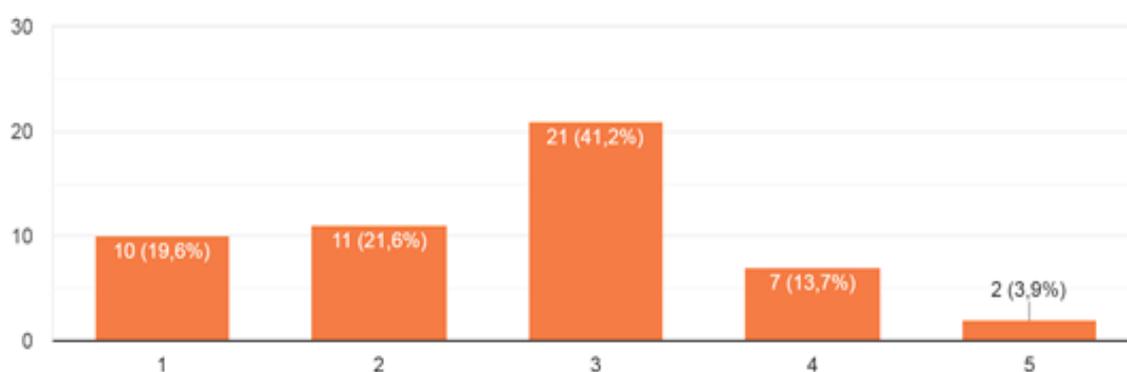
Gráfico 3. Tempo do servidor no cargo público (n=51)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 3, mostra que é possível traçar um pouco do perfil dos servidores na ocupação dos cargos públicos, e percebe-se que a maioria desses servidores estão há mais de 5 anos, assim, eles conseguem ter uma opinião mais clara sobre as mudanças na troca de mandato de prefeito, assim como aqueles que estão há mais de 10 anos. Porém é importante ressaltar que 20 dos servidores estão entre 4 anos ou menos no serviço de seus cargos, e assim experimentaram apenas um modelo de gestão, sendo que em 2021 foi a primeira mudança real nesse modelo, visto que a última gestão de prefeito durou dois mandatos seguidos (8 anos).

Gráfico 4. Alteração negativa nas funções do cargo com a nova gestão

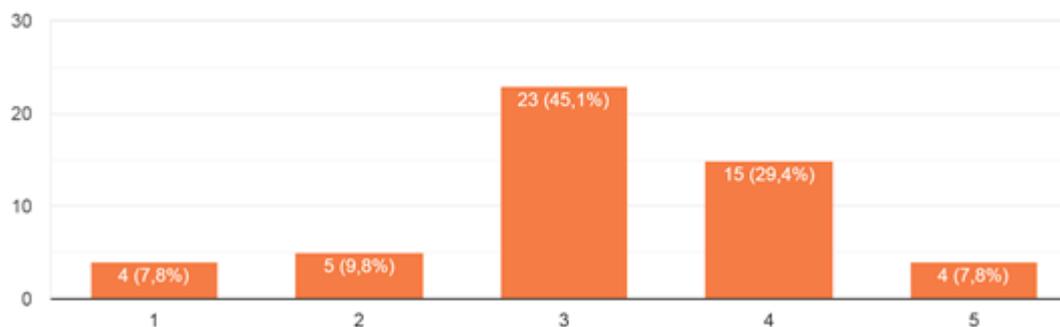


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Agora, esse gráfico faz referência a pergunta “5 – A mudança de prefeitos alterou de forma negativa na execução de minhas funções”, foi iniciada efetivamente a pesquisa de clima organizacional. Neste primeiro momento, observa-se que 21 servidores discordaram da afirmação, 9 concordaram e 21 declararam estar indiferentes quanto a essa mudança de gestão.

Apesar de 21 servidores afirmarem não ter identificado mudanças negativas na execução efetiva de suas funções, não se pode afirmar que a mudança de gestão produziu pouco efeito sobre o serviço interno dos servidores, visto que outros 21 se posicionaram indiferentes e ainda existem 9 servidores que concordaram com a afirmação da questão, ou seja, com o efeito negativo da mudança, o que pode ter sido decorrente de diversos fatores que necessitaria de mais estudos investigativos com esses servidores para identificar quais fatores são esses.

Gráfico 5. Mudanças no setor de trabalho do servidor com a nova gestão

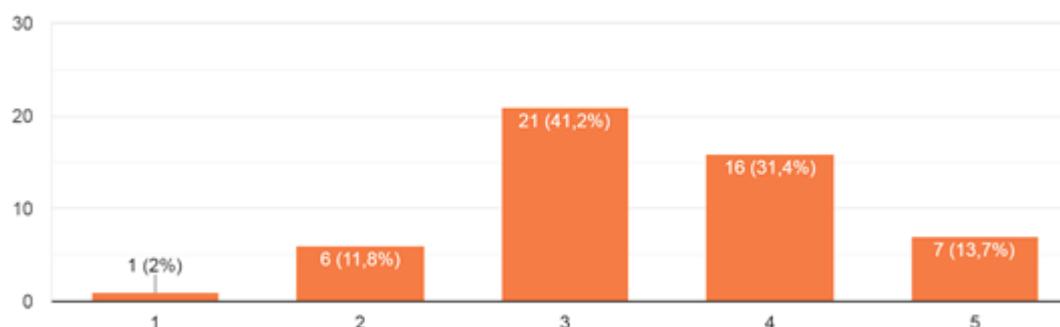


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico da questão “6 – O meu setor sofreu mudanças com a troca de prefeito na última eleição”, nota-se que houve 19 dos servidores públicos que responderam que ocorreram mudanças no setor onde exercem suas funções, 23 ficaram neutros em suas respostas, o que pode significar que ocorreram mudanças nos setores, mas não nas funções que exercem. E 9 responderam que o setor não sofreu mudanças.

Esses dados demonstram que apesar de os setores terem sofrido mudanças, não necessariamente essas mudanças tenham sido significativas para os sujeitos da pesquisa, mas com base nas respostas anteriores da questão 5, pode-se dizer que não foram negativas.

Gráfico 6. Nível de satisfação com a nova gestão executiva do município (prefeito)

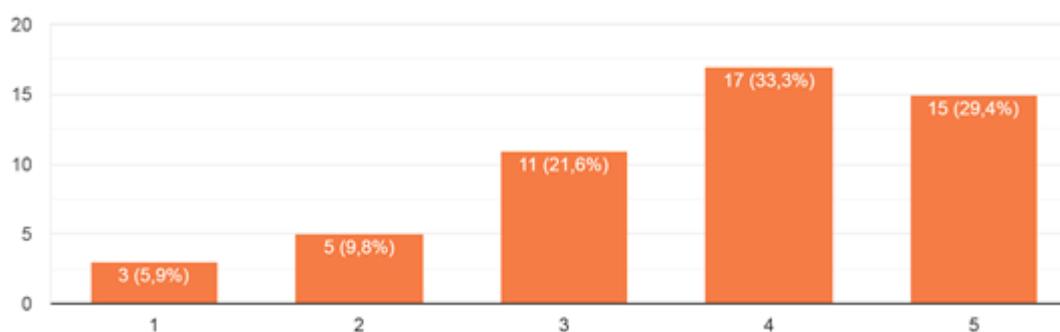


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Esse gráfico da questão “7 – Estou satisfeito(a) com a nova gestão executiva do município” é muito relevante para este trabalho, pois identifica o ponto de satisfação dos servidores com a transição de gestão, onde apenas 7 dos que responderam à pesquisa disseram estar insatisfeitos com a gestão atual, 21 se dizem indiferentes e 23 estão satisfeitos, ou seja, mais da metade avalia positivamente a mudança de gestão. Nota-se que 21 respondentes preferiram manter-se neutros a respeito da questão ao selecionar a nota 3, pelo fato de que talvez ainda não se sintam prontos para avaliar a nova gestão, por tratar-se de uma mudança recente e ainda não tenham uma opinião formada sobre a transição.

Contudo, entre os servidores que responderam a essa questão, que há um nível bom de satisfação com a nova administração e que a transição de uma gestão para a outra pode ter sido produtiva e também relativamente tranquila, o que pode ser muito interessante para dar fluxo ao trabalho dos servidores.

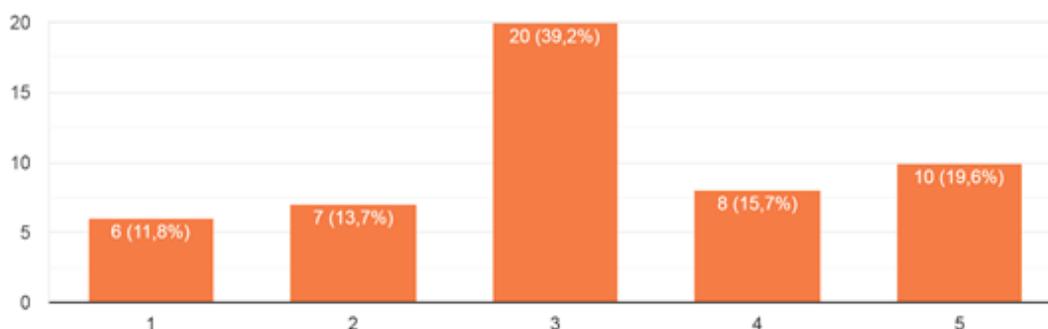
Gráfico 7. Nível de satisfação com o ambiente de trabalho (n=51)



Fonte: próprio autor (2021)

Na demonstração gráfica da questão “8 - Eu me sinto contente com os colegas de equipe de trabalho do meu setor”, nota-se um nível elevado de satisfação entre os colaboradores do mesmo setor, onde 32 dos pesquisados disseram se sentir contentes com os colegas de equipe, 11 disseram estar indiferentes com suas equipes de trabalho e apenas 8 declararam não estar satisfeitos com os colegas de setor. Ou seja, 62,7% dos servidores possuem afinidades com seus colegas de trabalho e equipes, isso traz benefícios pessoais na saúde do servidor além dos benefícios profissionais para o setor, aumentando a produtividade e o melhor atendimento ao público (CHIAVENATO, 2014).

Gráfico 8. Nível de diálogo e participação do servidor nas decisões do setor



Fonte: próprio autor (2021)

Nessa última questão fechada do formulário, com o gráfico da questão “9 – Meus gestores promovem o diálogo comigo e a minha participação em decisões do setor”, foi possível observar que existe um diálogo e participação dos servidores nas decisões dos setores, onde apenas 13 participantes disseram que essas interações são insatisfatórias, 20 participantes permaneceram indiferentes à discussão sobre comunicação e participação no processo de tomada de decisão dos setores e 18 afirmaram existir a interação comunicativa entre servidores e gestores.

Essa questão em especial demonstra que há a comunicação e participação dos servidores e seus gestores, o que pode auxiliar para que haja um clima organizacional mais harmônico, confiável e bem sucedido, o que aumenta a satisfação do servidor (ROBBINS et al, 2010). Porém, ainda é preciso que haja mais participação nas decisões dos setores por parte dos servidores, porque apesar das respostas terem sido satisfatórias pela maioria, existem servidores que se posicionaram indiferentes nessas questões e ainda há a parcela que está insatisfeita dentre aqueles que responderam o questionário.

Para Robbins et al (2010), a comunicação dentro dos grupos de trabalho e com seus superiores é fundamental para que os colaboradores expressem suas opiniões, frustrações e satisfações, fatores capazes de satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores. A boa comunicação entre os níveis hierárquicos também é uma

quando se tem uma opinião contrária não sofremos perseguição” (PARTICIPANTE Y, 2021).

Há também aqueles servidores que possuem resistência à nova gestão, permanecendo em sua função é apenas isso, sendo indiferente a gestão atual, como dito por um servidor: “nada a declarar” (PARTICIPANTE Z, 2021) ou ainda possuindo uma visão mais negativa e pessimista da situação: “estagnação de projetos” (PARTICIPANTE N, 2021), mesmo sendo uma minoria nas respostas. Baseado nessas respostas, podemos dizer que os servidores estão se sentindo motivados e com muitas expectativas positivas para as mudanças, ao ver gradativamente as transformações acontecendo. Para a atual gestão, esse processo é pode ser fundamental para que a equipe produza resultados positivos e de qualidade atendendo aos projetos e planos propostos nesta gestão.

CONCLUSÃO

O clima organizacional pode ser compreendido como a influência dos sentimentos, dos valores e opiniões sobre o ambiente de trabalho interno, que estão presentes não somente em um departamento específico da empresa, mas em todos os setores internos, sejam empresas públicas ou privadas. Manter o bom clima de uma empresa requer estratégias, pois o que as pessoas pensam e como as coisas acontecem no ambiente de trabalho influenciam no rendimento, na qualidade dos serviços prestados e no faturamento da organização. Assim, a insatisfação ou descontentamento dos colaboradores não surgem de um momento para o outro, isso é gradativo, por isso a necessidade de se ter um clima organizacional bem monitorado, e para isso, aplicar uma pesquisa de clima para identificar a origem do problema é fundamental para uma empresa que quer progredir.

E também no serviço público, a pesquisa de clima organizacional busca identificar os fatores e as causas que levam os colaboradores a níveis tão altos de insatisfação no setor em que atuam. Assim, ao identificar os fatores positivos e negativos, buscam maneiras para melhorar e fazer com que a mudança aconteça.

Com isso, este trabalho de pesquisa de clima organizacional, feito na prefeitura de Tangará da Serra - MT, demonstra, por parte dos servidores que responderam o questionário, uma satisfação com as mudanças ocorridas no primeiro semestre da gestão atual, já que a gestão anterior estava há dois mandatos no cargo (8 anos) e

não havia dentro dessa organização pública uma pesquisa nessa área. Porém, para maiores conclusões desta pesquisa, seriam necessárias coletas ampliadas de dados e entrevistas complementares, visto que se trata de um período atípico de pandemia em 2021. Desse modo, exigem-se estudos com maior participação dos servidores, visto que perto de 5% dos 2.297 servidores públicos participaram da pesquisa, assim como nem todas as secretarias responderam. Porém, com as respostas obtidas, foi possível apresentar alguns apontamentos conclusivos.

A mudança de gestão não produziu efeito sobre os cargos ocupados atualmente pelos servidores que responderam o formulário, e as mudanças tendem a afetar alguns setores com mais intensidades, principalmente, os cargos temporários, visto que existe uma certa resistência e medo dessa parcela dos servidores em responder o formulário. Outro ponto a se perceber com essa pesquisa é que a mudança de gestão foi percebida positivamente pela maioria dos servidores, talvez por fornecer novos fluxos na dinâmica do serviço público, renovar expectativas e dar movimento ao trabalho, assim como os servidores demonstram estar relativamente satisfeitos com o clima organizacional de seus setores, o que resulta em qualidade na prestação de serviços à população.

Vale destacar por fim que existiu uma dificuldade para que os servidores participassem da pesquisa, devido à limitação de contato mais intenso com eles. Porém, esse estudo pode servir como o primeiro passo para pesquisas futuras sobre clima organizacional no serviço público municipal.

REFERÊNCIAS

BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.** [online]. 2006, n.7, pp. 0-0. ISSN 1870-350X. 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Production**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. In: _____. **Teoria Comportamental**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COBÊRO, Claudia; DE SOUSA, Eduardo Tomazzi; FERNANDES, Luiz Antonio; DE CASTILHO, Noel Teodoro. Diagnóstico do Clima Organizacional no Setor Administrativo de uma Prefeitura Municipal do Interior de São Paulo. **VIII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2011.

CODA, Roberto. **“Como está o Clima?”** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília, 1998.

FILHO, Gilsée Ivan Régis; RIBEIRO, Dayane Machado. **Gestão do clima organizacional: conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais**. Itajaí: UNIVALI, 2010.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: UFC, 2002.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Ivan Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4-24, 2018.

GUSKUMA, Edimar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira**. UFL: Lavras, Brasil, 2013.

LIMA, Danielle Félix Delmondes Figueiredo; DA SILVA, Raphael Alves Vieira; DA SILVA, Gilberto Soares. Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 2, p. 5-25, 2018.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MATOS, Kelma Socorro Lopes de; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: Demócrito Rocha, 2001.

MORAIS, Laura da Conceição Luz Santos; VICENTE, Patrícia Coelho; SEREJA, Rafael Virgolino; MATTOS, Carlos André Corrêa de. Clima organizacional e administração pública estadual: uma pesquisa no estado do Pará, Brasil. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 4, n. 1, p. 2-10, 2019.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NUNES, Fernanda Maria Guadalupe. **Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas**. 2011.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. In: **Anais CONSAD**. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2237/1/009.pdf> Acesso em 09/08/2021

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Kéllisson Machado da. Um estudo sobre a influência da cultura organizacional no desenvolvimento da organização. In: **Anais III ERECAD**. Garanhuns-PE, 2016.

SILVA, Teilma Maria da; VIANA, Cíntia Milena Cid; FEITOSA, Leandro da Cruz. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018.

SIMÕES, Martim Francisco Cruz. **Liderança e gestão intermediária**. 12/01/2017. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-intermedi%C3%A1ria-martim-sim%C3%B5es> Acesso em 09/08/2021

SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, Á.; MENDES, A. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Álvaro de e colaboradores. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004. 255 p. ISBN: 8536304154.

TANGARÁ DA SERRA. **Prefeitura municipal de Tangará da Serra**. Disponível em <<https://tangaradaserra.mt.gov.br/>> Acesso em 29/07/2021

ZMITROWICZ, Witold; BISCARO, Cibele; MARINS, K. R. C. C. A organização administrativa do município e o orçamento municipal. **São Paulo: EPUSP**, p. 28, 2013.

APÊNDICE 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado(a) Servidor(a) Público(a),

Esta é uma pesquisa sobre Clima Organizacional do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Avançado Tangará da Serra, realizada por Aline Romagnolli Pinheiro e pelo prof. Dr. Adilson Vagner de Oliveira. Agradecemos imensamente a sua participação

*Obrigatório

1. Gênero *

- Masculino
- Feminino
- Outros

2. Em qual setor você trabalha? *

- Gabinete do Prefeito
- Secretaria Municipal de Educação
- Secretaria Municipal de Saúde
- Secretaria Municipal de Administração
- Secretaria Municipal de Coordenação e Planejamento
- Secretaria Municipal de Esportes
- Secretaria Municipal de Fazenda
- Secretaria Municipal de Assistência
- Social Secretaria Municipal de Infraestrutura
- Secretaria Municipal de Agricultura
- Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Serviços
- Secretaria Municipal de Meio Ambiente
- Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

3. Qual é o seu regime de trabalho? *

- Concursado
- Cargo Temporário

4. Há quanto tempo você está nesse cargo? *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Questionário: Para responder as próximas perguntas será estipulada uma escala para suas respostas de 1 a 5, sendo:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo
- 3- indiferente

4- concordo

5- concordo totalmente

5. A mudança de prefeitos alterou de forma negativa na execução de minhas funções

*

1 2 3 4 5

6. O meu setor sofreu mudanças com a troca de prefeito na última eleição *

1 2 3 4 5

7. Estou satisfeito(a) com a nova gestão executiva do município (Prefeito) *

1 2 3 4 5

8. Eu me sinto contente com os colegas de equipe de trabalho do meu setor *

1 2 3 4 5

9. Meus gestores promovem o diálogo comigo e a minha participação em decisões do setor *

1 2 3 4 5

10. Qual foi o maior impacto que você percebeu com a mudança de prefeitos na última gestão?

RESPOSTA: _____

AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Allyne Zago Neves Nunes⁹
Adilson Vagner de Oliveira¹⁰

RESUMO: Este estudo tem o objetivo de investigar o nível de autonomia do setor de Recursos Humanos (RH) na tomada de decisões diante de conflitos interpessoais em uma organização mato-grossense, com sede em Tangará da Serra e hoje com 5 (cinco) unidades no estado, atuante na comercialização de defensivos agrícolas e soluções ao agronegócio. A pesquisa foi realizada em uma das unidades do estado, localizada em Campo Novo do Parecis, no primeiro semestre de 2021. Em termos metodológicos, a investigação é caracterizada por sua natureza quantitativa, a coleta de dados se deu por meio de questionários virtuais com os responsáveis do setor de Recursos Humanos da organização e com 35 (trinta e cinco) colaboradores de diversos setores, as aplicações dos formulários foram on-line, através da plataforma *Google Forms*. Os resultados apontam que a organização oferece autonomia à gestão na resolução de conflitos e na manutenção de um clima organizacional saudável, valoriza o relacionamento e a abertura na comunicação entre o RH e os outros setores, sendo tópicos que a organização frisa manter e estão em constante busca de aperfeiçoamentos e melhorias cotidianas através de treinamentos aos colaboradores.

Palavras-chave: Autonomia. Recursos Humanos. Conflitos Organizacionais. Gestão

ABSTRACT: This study aims to investigate the level of autonomy of the Human Resources (HR) sector in decision-making in the face of interpersonal conflicts in an organization in Mato Grosso, headquartered in Tangará da Serra and today with 5 (five) units in the state, active in the sale of pesticides and agribusiness solutions. The research was carried out in one of the state units, located in Campo Novo do Parecis, in the first half of 2021. In methodological terms, the investigation is characterized by its quantitative nature, data collection took place through virtual questionnaires with the responsible for the organization's Human Resources sector and with 35 (thirty-five) employees from different sectors, the application of the forms was online, through the *Google Forms* platform. The results show that the organization offers management autonomy in resolving conflicts and maintaining a healthy organizational climate, values the relationship and open communication between HR and other sectors, topics that the organization emphasizes to maintain and are in constant search for improvements and daily improvements through training to employees.

Keywords: Autonomy. Human Resources. Organizational Conflicts. Management

1. INTRODUÇÃO

Dentre as atribuições da área de Recursos Humanos, é papel do setor se dedicar em dar suporte aos colaboradores, desde a entrada até o seu processo final de carreira na empresa, e por meio do desempenho dos gestores, isso contribui para

⁹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos – Instituto Federal de Mato Grosso Campus Avançado Tangará da Serra.

¹⁰ Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra.

que as organizações consigam desenvolver e almejar suas missões. É fundamental a atuação do setor Recursos Humanos, principalmente na gestão de conflitos organizacionais, que buscam de maneira mais eficaz e saudável para todas as partes envolvidas e que seja de ganho a todos. E um bom gestor de Recursos Humanos, sabe utilizar os métodos adequados para soluções dos pontos divergentes, para que assim os objetivos da empresa sejam obtidos com excelência. Essa pesquisa teve como base estudos teóricos da Gestão de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2014; SHONK, 2020; MARRAS, 2011; REICHEL, 2008; ARAÚJO, 2006; BERG, 2012; RAHIM, 2011; KANAANE, 1999; GILL 2009; MARCONI, LAKATOS, 2005) entre outros, que foram essenciais para a construção da história do Recursos Humanos.

Esse setor está ligado diretamente às pessoas, e isso envolve muitas dificuldades, como administrar e nortear os comportamentos dos colaboradores na organização, podendo-se dizer que é um conjunto de ações e planejamento que envolve: habilidades por parte do ocupante do cargo, que saiba utilizar métodos estratégicos e diretrizes políticas (CHIAVENATO, 2014). Além de tudo, práticas em técnicas que alcançam os objetivos da organização. Se tratando de conflitos em um âmbito geral, são inevitáveis pelo fato que as pessoas nunca têm objetivos e ideias idênticas, e são por meio dessas diferenças que se iniciam os conflitos, mas o modo como uma organização exerce a gestão de pessoas, faz com que haja grandes transformações nesses aspectos em geral.

E por meio dessa pesquisa, o intuito foi descobrir como a organização tem se posicionado diante de situações de conflitos e compreender a atuação do setor de Recursos Humanos, se ele possui autonomia para agir e tomar decisões, dentro da organização. A falta de autonomia pode ser um dos principais problemas de uma organização e a partir disso outros impasses podem ser gerados, muitas organizações estão adotando estratégias de relações de confiança, as quais permitem aos colaboradores que ocupam cargos administrativos tenham autonomia para tomada de decisões em nome da organização.

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E PRINCÍPIOS MODERNOS

Para Chiavenato (1999), Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de habilidades, métodos e práticas que buscam desenvolver e potencializar o capital humano, sempre com a intenção de melhor gerenciar os comportamentos e saber

aproveitar os talentos existentes. Faz parte de uma das áreas estratégicas da organização, em que busca reter os melhores profissionais possibilitando também uma relação vantajosa entre colaborador e a organização.

Quando nos referimos a área de Recursos Humanos em uma organização, significa falar sobre como lidar diretamente com pessoas, ou seja, refere-se ao componente humano existente dentro dessas organizações. Não se trata apenas de um setor que trabalha com um conjunto de práticas de operação e atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, benefícios, higiene e segurança do trabalho ou profissionais que lidam maior parte do tempo apenas com documentações, mas também de profissionais que gerenciam pessoas, sentimentos e emoções. Por assim dizer, uma das áreas que mais foi submetida a transformações com as mudanças e avanços da sociedade aos longos dos anos.

2.1 ORIGEM DOS RECURSOS HUMANOS

A “Administração de Pessoal”, nome antes dado ao setor que gerenciava pessoas, nasceu por volta do final do século XIX, devido a influência da Administração Científica (Frederick Taylor 1856-1915) e Escola clássica (Henri Fayol 1841-1925), surgiu com o intuito de padronizar as tarefas, onde a improvisação e o empirismo fossem substituídos, as atividades envolviam divisão de tarefas, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Os chefes eram de perfil inflexível e insensível, onde os salários, as funções e a jornada de trabalho dos funcionários eram decididos pelos patrões, mesmo as próprias tarefas sendo mecanizadas (repetitivas), ainda também eram controlados por supervisores, onde aconteciam abusos excessivos da mão de obra, sem nenhuma proteção legislativa, ou seja, com poucos direitos (MARRAS, 2011).

Comparando o perfil do gestor da era industrial com hoje, pode-se dizer que hoje são mais “humanizados”. Atualmente os profissionais e as organizações como um todo, buscam aperfeiçoar os colaboradores além de pensar no bem-estar físico e mental de cada trabalhador. Sem mencionar o peso que esse setor tem dentro das organizações hoje, devido ao posicionamento e intervenções nos demais setores.

Marras (2011) menciona que o movimento de relações humanas, que é um conjunto de teorias administrativas, onde surgiu com o objetivo de identificar os sentimentos e atividades dos colaboradores. E trouxe um desafio muito grande para aqueles que ocupavam o cargo de chefe pessoal no ano de 1920, uma mudança

principalmente com ênfase nas relações entre colaboradores x superiores, e assim no decorrer dos próximos anos surgiram estudos como liderança, democracia e motivação dos colaboradores, algo que eles não estavam acostumados.

Em 1929, iniciou o movimento da “Escola das Relações Humanas” que surgiu com a necessidade de comprovar que os produtos finais sofriam alterações, em ambientes inapropriados, então, um ambiente de trabalho em condição insalubre não é capaz de desenvolver o melhor resultado para uma produção, a iluminação, as exposições dos colaboradores aos riscos, condições psicológicas interferem muito na produção e de fato, no produto final. E o reconhecimento da importância humana nas organizações trouxe um valor extremo entre o capital e trabalho, definidos pelos teóricos da Administração Científica. A partir da Segunda Guerra Mundial, a administração de pessoal começou a olhar mais as condições e intervir em ações, em relação às condições do ambiente, como melhorias e benefícios disponibilizados aos colaboradores (GIL, 2009).

A área de Recursos Humanos iniciou no ano de 1960, quando passou a substituir o termo Administração de pessoal e Relações Industriais, com o objetivo de oferecer para a organização uma visão sistêmica como um todo. E no período de 1990, as organizações começaram a passar por diversas mudanças rápidas nos processos de relações e convívios, fazendo com que as empresas também mudassem sua forma de gestão, assim, adotando atividades estratégicas que suprissem a antiga gestão em que estavam acostumadas.

Segundo Araújo (2006), as atividades operacionais e burocráticas são partilhadas a terceiros, então, a gestão em si é voltada ao gerenciamento com e para pessoas, visto que os colaboradores são talentos, habilidades e atitudes que são capazes de gerar o sucesso da organização. Atualmente houve uma grande evolução na maneira de “tratar” e se “relacionar” com os colaboradores, hoje as organizações têm uma nova visão sobre o homem, como o principal recurso da empresa: o humano.

O ponto chave é um RH estratégico, diante a toda essa era de evolução da informação, o capital intelectual humano tem sido o diferencial das grandes empresas, uma relação de companheirismo onde o colaborador é bem visto e valorizado pela empresa, e da mesma forma os colaboradores retribui de forma pelo crescimento da organização, o importante é que ambos tenham ciência de que eles se completam e são necessários para cumprir metas e objetivos pessoais ou profissionais.

2.2 CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: ALGUMAS CONCEPÇÕES

A palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Os conflitos, nos tempos atuais, são inevitáveis e sempre evidentes, mas se soubermos compreender e lidar, ele será fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional (BERG, 2012).

Pode-se dizer que os conflitos organizacionais existem desde os primeiros registros de atividades comerciais, industriais. Os conflitos surgem quando existem momentos em que seja necessário tomar decisões, há situações que podem ser consideradas incompatíveis, sendo de natureza humana, podem ser de personalidade, interesses ou valores e maior parte estão ligados a confrontos. Então, de uma forma geral, são gerados por problemas pessoais ou profissionais, divergências de opiniões ou obstáculos que interferem de maneira direta ou indireta no trabalho de um determinado colaborador ou equipe.

Para Berg (2012), alguns dos fatores que causam conflitos são as mudanças que acabam ocorrendo por pressão do mercado e isso força a organização a se reinventar às novas realidades, como fatores relacionados à: tecnologia, estrutura ou de comportamento humano, isso também pode trazer demissões, pânico nos colaboradores, recursos limitados e a escassez de recurso.

Existem inúmeros motivos e aspectos que dão início aos conflitos dentro das organizações, mas os principais estão voltados principalmente aos conflitos iniciados por questões ligadas às tarefas; às assimetrias nos relacionamentos interpessoais e os conflitos relacionados ao choque de valores entre os colaboradores e gestores.

Quadro 1 - Definições sobre três tipos de conflitos

Conflitos de Tarefas, Relacionamento e Valores:	
Conflito de Tarefa:	relacionados aos procedimentos, gerenciamento das tarefas e políticas;
Conflitos de Relacionamento:	relacionados às diferenças de opiniões, estilos e preferências de gosto;
Conflitos de Valores:	relacionados com os princípios de vida, ocorrem pelas diferenças de ética, crenças religiosas, visões políticas.

Fonte: Adaptado de Shonk (2020)

No âmbito geral dentro de uma organização ocorrem também conflitos por meio de falhas nas comunicações, resultados insatisfatórios, ausência de reconhecimentos, desmotivação, clima organizacional. Ambos aspectos estão ligados diretamente e isso induzem a gerar ambientes conturbados e desagradáveis, produzindo colaboradores frustrados e desmotivados em massa, e como consequência, surgem os confrontos.

Diante aos primeiros estudos dos conflitos, foi possível chegar aos estudos dos conflitos sociais e comportamentais, e assim como as outras teorias aos longos dos anos receberam diferentes ênfases em diferentes períodos e áreas no âmbito de exatas e humanas (RAHIM, 2011). As primeiras contribuições para o estudo do conflito social iniciou por meio dos filósofos e sociólogos, dentro dessas pesquisas foi mostrado que os conflitos têm consequências funcionais e disfuncionais, muitos autores clássicos presumiram que o conflito seria prejudicial para as organizações e com isso houve o desenvolvimento da organização mecanicista e burocrática para eliminar o “conflito”, visto como ponto negativo, enquanto os autores neoclássicos que tinham também a mesma visão, tentaram eliminar, melhorando o sistema social da organização. Hoje, pode se dizer que se tem uma visão moderna do conflito, no entanto, não é vista necessariamente disfuncional para as organizações, mas tentam o máximo utilizar de forma construtiva, para atingir um nível de eficácia organizacional, e lidar com o conflito de forma assertiva é essencial para perceber os benefícios da mudança. “Infelizmente, ainda existem escritores que veem o conflito como disfuncionais e recomendam sua eliminação” (RAHIM, 2011, p.13).

Por trás de organizações bem sucedidas há gerentes e administradores que buscam entender e lidar com o conflito, para que possam encontrar maneiras de reduzir. Por meio dessas mudanças é essencial que as organizações saibam agir para evitar os conflitos ou, caso ocorram, saibam agir de forma eficaz para solucionar, por meio de métodos e ferramentas para reduzir o possível de danos tanto para a organização quanto para os colaboradores. Rahim (2011) argumenta que é necessário fazer um diagnóstico para determinar em que medida uma intervenção é necessária. Por meio do diagnóstico é possível avaliar o nível que se trata e deter, com objetivo de reduzir os conflitos, desperdícios de recursos e pessoas.

2.3 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Para Burbridge e Burbridge (2012), existem dois tipos de conflitos organizacionais, o interno e o externo. O conflito interno é quando ocorre entre departamentos, entre pessoas da mesma organização, enquanto o conflito externo, é quando o conflito pode ocorrer com outra organização ou indivíduo de fora. Podemos dizer que em algum momento possa ocorrer alguns desses tipos de conflitos dentro da organização, principalmente o conflito interno, o qual é o foco do trabalho.

No comportamento humano, existem muitos fatores, como a estrutura organizacional e fatores externos que podem desencadear os conflitos, e no contexto geral sobre o comportamento, as organizações têm uma influência enorme no estado mental e emocional das pessoas, isso pode afetar negativamente ou ajudar, desde um ambiente hostil ao passível. Como nos comportamentos pessoais e profissionais na organização, pois estão diretamente ligados à qualidade de vida dos colaboradores, como satisfazer suas necessidades; interferem ao ponto de induzir ou desmotivar na criatividade, nas ideias de aceitar ou se fechar nas mudanças. (KANAANE, 1999).

Colaboradores e organização são extremamente ligados e ambos precisam um do outro, eles se auto influenciam. As pessoas são o ponto chave do sucesso de uma empresa, assim como uma organização também interfere no sucesso ou não de um profissional, se em algum aspecto da organização X colaborador não vai bem, ambos acabam se “autossabotando”, por interferir no processo de produtividade do indivíduo.

A gestão ou em termos mais antigos, a administração de conflitos, são ações eficientes e assertivas que buscam solucionar as discordâncias de opiniões entre pessoas ou equipes, com o objetivo de resolver e obter o ganha-ganha de ambos. A gestão de conflitos nas organizações é um conjunto de ações para alcançar a harmonia entre os funcionários, sem afetar a produtividade e solucionar as divergências que surgem no ambiente de trabalho, decorrentes das pessoas com diferentes opiniões e personalidades. Quando as técnicas adequadas são usadas, os problemas facilmente identificáveis e solucionados, um bom administrador de conflitos busca ouvir com atenção todos os lados envolvidos em questão, antes mesmo de tomar qualquer atitude (SANTOS, 2018). Para Chiavenato (2004, p.418), “uma qualidade importante no administrador é sua qualidade de administrar conflitos”.

3. METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo investigar a autonomia do setor de Recursos Humanos dentro da organização, no que tange à gestão de conflitos. Sendo de natureza quantitativa, que se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar os dados numéricos. Evidenciando os fatos por meio da observação e valorização dos fenômenos, estabelecendo ideias, demonstrando o grau de fundamentação, revisando as ideias resultantes da análise. (MARCONI, LAKATOS, 2005) Uma metodologia exploratória, onde analisamos a questão que é o foco do estudo, para que possamos compreender o comportamento do setor de Recursos Humanos, diante a situações de conflitos, as particularidades de autonomia apresentada pelo mesmo.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e também composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não. A qual se preocupa com a quantificação dos dados, comprovando se uma teoria é válida ou não a partir de análises estatísticas, a pesquisa quantitativa está ligada diretamente à quantificação dos dados, na experimentação, mensuração e no controle rigoroso dos fatos.

Os tipos de abordagens neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica que por meio desta foi possível realizar investigação em material teórico sobre o tema estudado, em livros, artigos científicos e *sites*. Em seus objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, que é por meio da observação, entrevista e aplicação dos questionários. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem por sua finalidade principal descrever as características de uma população ou fenômeno, ou o estabelecer relações entre variáveis, para a coleta de dados. As entrevistas foram por meio de telecomunicações (ligações), aonde foi apresentado a responsável do setor de Recursos Humanos da organização o objetivo e a proposta do estudo. Para a coleta de dados, a aplicação dos formulários foi on-line, através da plataforma Google Forms, assim sendo, a própria gestora distribuiu os links de acesso aos respectivos colaboradores em seus grupos informativos do WhatsApp.

A pesquisa foi realizada em uma organização voltada à área agrícola, na unidade localizada em Campo Novo do Parecis. O objetivo do método foi explorar e entender a atuação do gestor diante da possível autonomia dada ao setor, e por meio

de formulários on-line foram aplicados dois questionários, sendo um com questões em aspecto geral sobre a autonomia, enquanto o outro com questões sobre como os colaboradores veem a organização e as práticas de gestão de pessoas. O primeiro questionário com 10 (dez) perguntas de caráter objetivo foi direcionado ao setor de Recurso Humanos, sendo 3 (três) colaboradores, com o intuito de descobrir se a empresa oferece autonomia ao RH para tomada de decisões, conhecer até que ponto se estende a autonomia, identificar como o setor lida com os conflitos da organização e avaliar se o setor possui estratégias estabelecidas para intervir aos futuros conflitos.

E o segundo questionário, com 15 (quinze) perguntas, todas de caráter objetivo, foi direcionado aos respectivos 35 (trintas e cinco) colaboradores de diversas áreas, as perguntas são relacionados aos comportamentos, clima, comunicação e relacionamentos organizacionais, cujas respostas foram usadas como base para ter uma ideia a respeito de como eles veem o setor de Recursos Humanos da empresa, diante de práticas comuns da gestão e em momentos de conflitos, e no ponto de vista dos colaboradores quais seriam seus níveis de relacionamento e comunicação com o setor de RH.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os questionários possuem algumas perguntas padronizadas inicialmente, para traçar um perfil dos colaboradores, tais como gênero: masculino, feminino e outros. E tempo de trabalho na empresa: menos de 1 (um) ano; 2 (dois) a 5 (cinco) anos; mais de 6 (seis) anos. No questionário aplicado ao setor Recursos Humanos, com a participação de três colaboradoras, sendo uma profissional com mais de 6 (seis) anos de empresa e as outras duas entre 2 (dois) a 5 (cinco) anos.

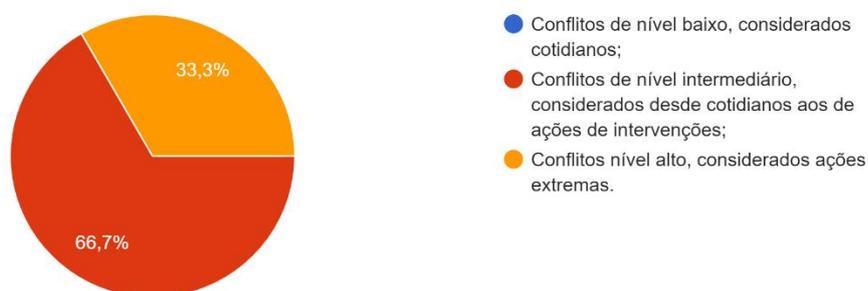
O primeiro formulário foi direcionado ao setor de Recursos Humanos, ao questionar sobre a independência em um âmbito geral, se o setor possui autonomia dentro da organização para tomada de decisões, foi obtido as seguintes respostas, uma colaboradora respondeu que possui autonomia para tomada de decisões e as outras duas afirmaram que possuem autonomia para intervenções em algumas atividades mais específicas, porém não total.

É possível identificar, que as gestoras mesmo com tempo de trabalho na empresa diferentes, todas possuem autonomia, mesmo que sejam em níveis diferentes de autonomia, sendo algo positivo, porque assim mostra que elas conseguem gerir certos conflitos sem ter que levar aos superiores ou discutir com os

responsáveis da matriz da empresa, caso as não possuíssem talvez, seriam outros pontos em que elas teriam a mais para se preocupar, pelo fato de ter que esperar para resolver. Sabemos que certas divergências não resolvidas, se acumulam e geram outros tipos de conflitos.

E dentro desta questão de autonomia do setor, determinamos os níveis, para entender até que ponto se estende essa independência. Como o 1º conflitos de nível baixo: envolve atividades do dia a dia, rotina do setor; 2º conflitos de nível intermediário: envolve atividades de rotinas do setor a ações de pequenas intervenções; 3º conflitos de nível extremo: está relacionado a casos que envolvem ações extremas de intervenção. Para melhor entendimento foram obtidas as seguintes respostas indicadas no gráfico 01, em que elas afirmam que possuem autonomia, sendo que uma gestora possui autonomia para ações extremas, porém isso não quer dizer que ela não tenha que passar algumas situações aos superiores, enquanto as outras duas possuem autonomia relacionada às atividades do cotidiano e às ações de intervenções em um nível considerável. Entre as opções apresentadas às gestoras, foi possível identificar que elas conseguem resolver conflitos e tomar decisões desde acontecimento do dia a dia, a certos fatos que precisam de atitudes mais rígidas.

Gráfico 01 - Nível de autonomia do setor Recursos Humanos:



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em sequência ao questionário, para as perguntas restantes, foram apresentadas afirmações que poderiam receber uma nota numa escala de 1 (um) a 5 (cinco) de acordo com o nível de concordância com o enunciado. Desse modo, os valores correspondiam, respectivamente:

Quadro 2 – Escala de Concordância:

1) Discordo totalmente;	2) Discordo;	3) Indiferente;	4) Concordo;	5) Concordo totalmente.
-------------------------	--------------	-----------------	--------------	-------------------------

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Embasado em uma apresentação de uma escala de cinco pontos de concordância/ satisfação, onde a mesma contém cinco opções de resposta, se configura como uma escala Likert. Por meio desse método é possível medir as atitudes e o grau de conformidade do participante mediante a uma questão ou afirmação, **o quanto ele concorda ou discorda** de uma atitude ou ação (LIKERT, 1932).

Mediante as respostas, foi obtido uma média entre os números pertinente a escala de concordância, onde menor número é 1 (um) e maior número sendo 5 (cinco), para formulação da média foi obtido por meio da plataforma Google Forms, onde a mesma fornece uma planilha para acompanhamento das repostas e proporciona uma conversão dos valores de repostas em médias de cada pergunta.

Tabela 1 - Autonomia da Gestão em termos de conflitos e comunicação (n=3)

Temas relacionado às questões aplicadas:	1	2	3	4	5	Média
Diante aos conflitos, a gestão busca por solução para que os problemas não cheguem aos chefes:	0	0	0	1	2	4,6
Os conflitos entre os colaboradores estão ligados às questões comportamentais:	0	0	1	1	1	4
Os conflitos entre os colaboradores estão ligados às questões tarefas e compromissos do cargo:	0	0	0	3	0	4
Os conflitos já geraram benefícios e mudanças nos procedimentos e práticas do setor:	0	0	0	3	0	4
A gestão da organização possui estratégias estabelecidas (Plano de Ação) para intervenção:	0	0	1	2	0	3,6
A organização ofereceu cursos e treinamentos para aprender a lidar com conflitos, questões comportamentais:	0	0	0	3	0	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É possível perceber que as respostas foram positivas, tanto as questões ao setor Recursos Humanos, sobre possuir autonomia para tomada de decisões, a qual elas afirmam possuir autonomia para ações de intervenções diante de conflitos de nível baixo aos de níveis extremos, enquanto se tratando de relações de conflitos e comportamentos, as gestoras alegam que a organização ofereceu preparação com cursos e treinamentos para saberem com situações pertinente a conflitos, apresentam também que possuem plano de ações de intervenção como programas de análise por

meio do mapeamento de clima organizacional; desempenho da equipe e chefes de equipes; treinamento e desenvolvimento dos colaboradores; acompanhamento de palestra e programas de saúde e bem-estar. Maior parte foi a partir da escala 4 sendo concordo; ou seja; diante as afirmações os colaboradores alegam que a organização oferece e as amparam de forma satisfatória.

Enquanto no questionário aplicado aos colaboradores, participaram 35 (trinta e cinco) colaboradores, sendo:

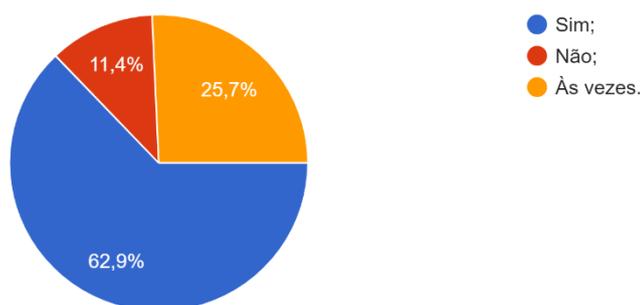
Tabela 2 – Dados de participantes do formulário aplicado aos colaboradores (n=35)

Gênero:	Masculino:	15 pessoas	Feminino:	20 pessoas	Outros:	0 pessoas
Tempo de prestação de serviço:	Menos de 1 ano:	14 pessoas	Entre 2 à 5 anos:	15 pessoas	Acima de 6 anos:	6 pessoas

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao serem questionados sobre a prática e a frequência de ter diálogos com o setor de Recursos Humanos, a maior parte afirma ter algum tipo de regularidade no diálogo com as gestoras, conforme mostrado no gráfico 2, o intuito desta questão era conhecer qual a frequência de conversa que os colaboradores têm com o setor, se no cotidiano existe algum tipo de relação comunicativa.

Gráfico 02- Frequência de diálogo com o Setor de RH (n=35)



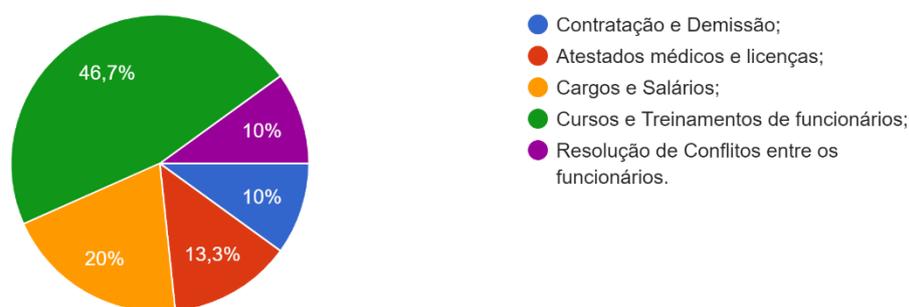
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Visto a importância que é manter o diálogo entre funcionários e o setor de Recursos Humanos, a comunicação horizontal, entre funcionários e as equipes para tratar de assuntos do dia a dia, permite que todos se sintam inseridos na organização, o que ajuda a evitar o surgimento de conflitos e desentendimentos. Como Porter (1974) fala que a comunicação horizontal admite três formas de interação. A primeira ocorre entre iguais dentro dos grupos de trabalho; a segunda envolve membros de unidades diferentes; e a terceira são as interações entre linha e assessoria. Com isso

gera mais cooperação e união entre os colegas de trabalho, que possibilita essa participação dos departamentos em geral.

E com relação a esses diálogos, determinamos alguns assuntos mais propícios ao cotidiano das organizações como: Contratação e Demissão; Atestados médicos e licenças; Cargos e Salários; Cursos e Treinamentos; Resolução de conflitos entre colaboradores, então eles responderam qual tem sido o assunto mais comum a ser tratado com o setor RH, e sendo o assunto mais apontado “Cursos e Treinamentos”, por meio desta afirmação é possível ver o quanto essa organização preza em qualificar e preparar seus colaboradores, como apresentado no gráfico 3.

Gráfico 03- Assuntos mais frequentes tratados com o setor RH (n=35)



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como visto, o item mais apontado foi Cursos e Treinamentos, um aspecto essencial dentro da organização, preparar seus colaboradores, vai além de apenas inseri-los, é um ambiente novo e desconhecido com instruções sobre manejo da tarefa designada, resulta em redução de prazo e qualidade em maior eficiência nos produtos ou serviços finais prestados, como também evitam conflitos a longo prazo, pois o colaborador foi preparado para saber lidar diante a uma interferência de sua função no dia a dia. O treinamento e desenvolvimento (T&D) vem justamente para dar suporte estratégico às organizações, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho por excelência. Mas para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações (REICHEL, 2008). Esses preparos proporcionam uma visão "moderna" com condições para que os profissionais consigam compreender os fatos e sobressaiam em uma situação de conflito.

Segundo Carvalho (2001) a aprendizagem é um processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, como resultado a prática e a experiência, a qual produz uma mudança relativamente permanente no comportamento. Em que ele esclarece que esse conceito da teoria da aprendizagem organizacional indica que a empresa deve investir no desenvolvimento da capacidade de o empregado usar os conhecimentos por meio da experiência, e assim poderá reverter numa mudança estrutural do indivíduo. Assim a aprendizagem resulta na mudança no indivíduo, como no seu intelectual e no seu comportamento, proporcionando mais experiências, pessoas que têm conhecimento e autonomia nas funções que atuam, se sentem mais capazes, sentem segurança no que fazem, são mais felizes e satisfeitos.

Reichel (2008) argumenta que quando existe uma preocupação com a permanência da organização, o aprimoramento dos talentos faz parte da estratégia da organização. Pois, além de trazer uma alta produtividade, traz a satisfação e realização do seu quadro de pessoal, conseqüentemente a autoestima e a qualidade de vida dentro e fora do trabalho. A contínua preparação das pessoas garante um melhor futuro, tanto para a empresa como para o próprio colaborador, pois sua capacitação serve para obter e garantir a empregabilidade na sua carreira profissional. E o treinamento voltado para incentivar os colaboradores a alcançar a excelência, exige uma metodologia que necessita de planejamento e uma constante reavaliação para que os objetivos sejam atingidos; ou seja; um processo contínuo que precisa de acompanhamento, para obter grandes resultados na produtividade continuada.

Temos que entender que os programas de treinamento e desenvolvimento são verdadeiros laboratórios de preparação, em que as pessoas são envolvidas em um ambiente de aprendizagem contínuo, um entorno completo de crescimento pessoal e profissional (REICHEL, 2008, p.26).

Os responsáveis pela organização que tem essa preocupação em mantê-la no mercado de trabalho, buscam capacitar seus colaboradores, por meio do treinamento, onde é possível suprir as necessidades de melhorias dentro do âmbito organizacional, o que proporciona aperfeiçoar ou desenvolver novas habilidades de cada colaborador.

Em continuidade do questionário, para as perguntas restantes do formulário dos colaboradores, foi estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para mensurar o nível de concordância com as afirmações, em seguida essas escalas foram convertidas em notas, a fim de obter médias de parâmetro para possíveis comparações. Desse modo, os valores correspondiam, respectivamente: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Indiferente; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente.

Tabela 3 - Níveis de comunicação, relacionamento e comportamento dos colaboradores:

Temas relacionado às questões aplicadas:	1	2	3	4	5	Média
Relacionamento amigável com a gestão:	0	0	3	18	14	4,3
Clima organizacional e motivação:	2	0	5	18	10	4,06
Relacionamento amigável com os colegas de trabalho:	1	1	4	13	16	4,2
Satisfação com a abertura de diálogo com a gestão:	2	3	6	14	10	3,7
Valorização dos superiores em relação ao trabalho em equipe e cooperação:	2	2	5	13	13	3,9
Prática a empatia, o diálogo e a colaboração com os colegas:	0	2	3	8	22	4,4
Possui problemas de comunicação com colegas e superiores:	12	13	5	3	2	2,1
Possui conflitos com colegas e superiores	13	15	5	1	1	1,9
Possui atitudes autoritárias e agressivas:	21	10	3	0	1	1,5
Em momentos de conflitos, a gestão intervém quando necessário:	4	3	7	14	7	3,4
Em momentos de conflitos, a gestão utiliza todos os recursos e estratégias necessário:	3	4	4	13	11	3,7

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De forma geral, considerando as respostas obtidas dos colaboradores, se encontram satisfeitos diante as afirmações sobre comunicação, relacionamento e comportamento dada pelo formulário, uma vez que são poucas pessoas que discordaram dos enunciados, e as médias se encontram alta, variando entre 3 (três) e 4 (quatro) da escala, considerando a média máxima 5 (cinco). Até mesmo as questões sobre comportamento e atitudes dos colaboradores sendo respondidos 1 (um) a 3 (três) da escala, sendo consideravelmente médias baixas, é visto como positivo, onde os participantes estão discordando dos tópicos apontados, em que eles discordam que seus comportamentos sejam agressivos, autoritários, conforme afirmações das questões. Portanto, os participantes da pesquisa experimentaram poucos conflitos com a gestão da organização, afirmando que não praticam comportamentos autoritários e agressivos, e mantêm bons relacionamentos com os superiores e colegas de trabalho.

Três pontos essenciais apontados no parágrafo acima tais como: comunicação, relacionamento e comportamento, necessariamente, precisam estar em concordância para que haja clima organizacional satisfatório entre os colaboradores e todos esses aspectos se refletem diretamente uns nos outros. Caso não haja abertura e respeito na comunicação, isso afeta diretamente o relacionamento

dos indivíduos e seus comportamentos. Assim como, um comportamento inadequado interfere no relacionamento entre eles e na forma como eles iram se comunicar, relacionar a partir dessa situação. O respeito está diretamente à frente desses três pontos, para que não ocorra divergência e gerando conflitos.

5. CONCLUSÃO

Neste estudo de caso, a empresa de produtos agrícolas demonstrou ter poucos conflitos interpessoais entre colaboradores e gestores. Diante da apresentação dos dados, pode-se concluir que os resultados foram significativos para os estudos organizacionais, o setor Recursos Humanos, o qual é o objeto principal da pesquisa, demonstrou possuir autonomia para tomar decisões dentro da organização, demonstrando ter abertura e liberdade para atuar de acordo com a responsabilidade intrínseca aos cargos, ao buscar utilizar todas as ferramentas e métodos disponíveis perante uma situação de intervenção necessária. Como também, permitem a abertura comunicativa com os colaboradores, demonstrando que nessa organização a sua gestão pratica os princípios das teorias gerenciais. Além disso, os gestores defendem a comunicação como uma ferramenta fundamental para qualquer tipo de relacionamento ocupacional.

Assim como também é apresentado nos resultados, os conflitos internos ocorridos estão relacionados às questões de comportamentos, tarefas e cargos. Diante disso, a organização possui um plano de ação e intervenção com base nos conflitos já ocorridos, como prevenção no futuro. Em outras palavras, com experiência dos acontecimentos vivenciados, a organização trabalha para que esses fatos não ocorram novamente, mas caso haja, eles já sabem como agir de maneira rápida e eficaz, e por meio disso estudam futuros conflitos, que possam acontecer a partir desses fatos vivenciados e assim também planejam para que sejam resolvidos de maneira eficiente.

Até mesmo nessas situações, tem sido possível se reinventar, descobrindo que por meio desse obstáculo, conseguem se estruturar, convertendo o conflito em benefícios em novas mudanças nos procedimentos e práticas do setor. A organização que oferece treinamento e capacita seus colaboradores, tem como retorno benefícios a ambos, como maior produtividade, eficiência, qualidade nos processos, produtos e serviços finais dentro da organização. E aos colaboradores a motivação, qualificação, experiência curricular e reconhecimento profissional.

Enquanto aos colaboradores, os resultados apontaram que a maior parte da amostra afirma ter liberdade de comunicação com a gestão e a organização como um todo. Sentem-se valorizados e amparados diante de situações que precisam de intervenções, muitos praticam a empatia e prezam pela comunicação amigável, possuem bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os superiores e estão satisfeitos com o clima organizacional, onde buscam resolver os desentendimentos pelo diálogo, sem ter que recorrer aos superiores.

Portanto, pode-se concluir que a organização oferece autonomia à gestão e a organização tenta suprir todos os outros fatores relacionados ao comportamento, relacionamento e comunicação de forma satisfatória a todos, buscando sempre melhorias e recursos de desenvolvimento para que consigam amparar suas necessidades, e estarem em constante melhorias e em conformidade, de acordo com o crescimento do mercado global, diante aos novos conflitos que surgem como consequência do aumento da globalização exterior. Esse trabalho foi importante por permitir essa abertura em conhecer e compreender um pouco a esse tema. A partir disso, novas pesquisas são sugeridas, como melhorias, sejam elas voltadas diretamente aos colaboradores, a investigação de competência de ambos lados, outros temas relacionados à organização e à comunicação da informação.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Cleiciele, Augusto; PAULO, José, de Souza; HELENA, Eloise, Livramento, Dellagnelo; ANTONIO, Silvio, Ferraz, Cario. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Vol. 51, nº 4, Piracicaba-SP, p. 745-764, out/dez 2013.

ARAÚJO, Núbia, Silva. Gestão de Conflitos no ambiente organizacional: Transformando problemáticas em oportunidades, **Brasil Escola**, Goiânia .Disponível em <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/gestao-conflitos-no-ambiente-organizacional-transformando-problematicas-opportunidades.htm>> Acesso em 09 mar. 2021.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CHAGAS, Lídia, de Santana; ASSIS, Tamires, da Cruz. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. jan 2015, Vol 02, nº 01, p. 33-56 , ISSN 2258-1166.

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

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

DTCOM. Pesquisa qualitativa e quantitativa. **DTCOM**, São Paulo, jun. 2017. Disponível em https://dtcom.com.br/wayco/temas/section_2/pesquisa_qualitativa_e_quantitativa/actions/pdf/THEME4285.pdf> Acesso em 20 jul. 2021.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*. n. 140, p. 44-53, 1932

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**, volume 9. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

PORTER, Lyman W. & ROBERTS, Karlene H. **Communication in Organizations**. In: Dunnette, Marvin, Ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, 111., Rand McNally College, 1976. p. 1553-189.

RAHIM, M. Afzalur, **Managing conflict in organizations** / M. Afzalur Rahim. 4th ed.p. cm.Includes bibliographical references and index, 2011.

RAHIM, M. Afzalur, **TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT**. *The International Journal of Conflict Management*, 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. Harduin Reichel. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008. 196 p.

RODRIGUES, Raiane. **Importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**; Monografia (Especialista em Gestão em Recursos Humanos) - Centro Universitário Barriga Verde. Orleans. 2014.

SHONK, Katie. **3 types of conflict and how to address them. Program of Negotiation. Harvard Law School**. Oct. 1 st, 2020. Disponível em <<https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/types-conflict>> Acesso em 06 jun. 2021.

SOUZA, Aline. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos. Administradores.com**, maio. 2012. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos#>> Acesso em 22 jan. 2021.

APÊNDICE A

AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Campo Novo do Parecis-MT, maio de 2021.

Prezado(a) Gestor(a);

Esse formulário se trata de uma pesquisa sobre a "AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS" do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Tangará da Serra - MT, mas com realização e aplicação da pesquisa na cidade de Campo Novo do Parecis - MT. Agradecemos pela sua participação.

Aluna: Allyne Zago Neves Nunes

Professor: Dr. Adilson Vagner de Oliveira

PARTE 1

1. Gênero:

Masculino;

Feminino;

Outro.

2. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

Menos de 1 (um) ano;

2 (dois) a 5 (cinco) anos;

Mais de 6 (seis) anos.

3. Em um âmbito geral, o setor Recursos Humanos possui autonomia na organização para tomar decisões relacionadas às suas tarefas em geral?

Sim, possuímos autonomia;

Sim, para algumas tarefas específicas, mas não totalmente;

Não, todas as ações relativas às nossas atividades são dependentes da decisão de ordem superior.

4. Diante de situações de conflitos considerando os níveis a seguir, os responsáveis pelo setor Recursos Humanos possuem autonomia para resolver situações de conflitos, somente aos:

Conflitos de nível baixo, considerados cotidianos;

Conflitos de nível intermediário, considerados desde cotidianos aos de ações de intervenções;

Conflitos nível alto, considerados ações extremas.

PARTE 2

Para responder às próximas perguntas será estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para suas respostas, sendo:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

5. Em situações de conflitos entre colaboradores, o setor de Recursos Humanos atua na busca por soluções para que os problemas não cheguem aos chefes superiores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6. Os conflitos entre os funcionários estão normalmente ligados às questões comportamentais das pessoas:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7. Os conflitos entre os funcionários estão normalmente ligados às questões de tarefas e compromissos do cargo:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8. Nesta organização, já houve situações em que os conflitos geraram benefícios e mudanças nos procedimentos e práticas do setor?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. A gestão da empresa possui estratégias estabelecidas (Plano de Ação) para intervir aos futuros conflitos, com base nos fatos já ocorridos?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10. Enquanto colaborador do setor de Recursos Humanos, a empresa ofereceu cursos e treinamentos para aprender a lidar com conflitos e outras questões comportamentais de funcionários da empresa:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

APÊNDICE B

AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Campo Novo do Parecis-MT, Maio de 2021.

Prezados(as) Colaboradores(as);

Esse formulário se trata de uma pesquisa sobre a "AUTONOMIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DIANTE AOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS" do Curso Superior de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Mato Grosso, Campus Tangará da Serra - MT, mas com realização e aplicação da pesquisa na cidade de Campo Novo do Parecis - MT. Agradecemos pela sua participação.

Aluna: Allyne Zago Neves Nunes

Professor: Dr. Adilson Vagner de Oliveira

PARTE 1

1. Gênero:

Masculino;

Feminino;

Outro.

3. Você costuma ter diálogos com o Setor de Recursos Humanos da organização?

Sim;

Não;

Às vezes.

2. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

Menos de 1 (um) ano;

2 (dois) a 5 (cinco) anos;

Mais de 6 (seis) anos.

Cargos e Salários;

Cursos e Treinamentos de funcionários;

Resolução de Conflitos entre os funcionários.

4. Se sim, escolha o tópico mais frequente nos seus contatos com o Setor de Recursos Humanos:

Contratação e Demissão;

Atestados médicos e licenças;

PARTE 2

Para responder às próximas perguntas será estipulada uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) para suas respostas, sendo:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

5. Você considera ter uma relação amigável e saudável com o Recursos Humanos? 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6. Existe um clima de abertura, confiança e motivação para o trabalho na empresa?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7. Tenho um relacionamento muito bom com os colegas de trabalho:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8. Estou satisfeito com o clima da organização e com o nível de comunicação que tenho com os gestores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. O trabalho em equipe e a cooperação são valorizados pelos gerentes/gestores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10. Eu pratico a empatia, o diálogo e a colaboração com as pessoas que trabalham comigo:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11. Eu tenho problemas para me comunicar com os colegas de trabalho e com os gerentes/gestores:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

12. Eu costumo ter alguns conflitos com os colegas de trabalho e com os chefes de setor no meu emprego:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

13. Eu tenho comportamentos autoritários e às vezes agressivos com os outros funcionários e gerentes:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

14. Em momentos de conflitos, a equipe da gestão de Recursos Humanos fez alguma intervenção para ajudar no problema:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

15. Em momentos de decisão sobre conflitos, a equipe de Recursos Humanos utilizou vários recursos e estratégias para resolver as questões que lhe incomodavam no trabalho:

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

A GESTANTE NO MERCADO DE TRABALHO: DIREITOS E DEVERES DA COLABORADORA E DO EMPREGADOR

Islaine Araujo de Oliveira¹¹
Breno Dutra Serafim Soares¹²

Resumo:

Esta pesquisa investiga os direitos da profissional gestante, buscando conhecer as dificuldades enfrentadas por mulheres em período gestacional em seu ambiente do trabalho. Ocorre que, de acordo com bibliografia da área, em muitos casos, as mulheres que tiveram filhos não voltam a ocupar o seu posto anterior e são lesadas por empresas que desconhecem os direitos da colaboradora ou agem de má fé. A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho é a pesquisa bibliográfica, pois buscou-se analisar, na legislação vigente do país e em literatura científica sobre o tema, quais são os direitos das funcionárias e quais as consequências da aplicação desses direitos quando tal acontecimento é observado na sociedade.

Palavras-chave: Gestação. Trabalho. Legislação. Direitos. Deveres.

Abstract:

This research investigates the rights of pregnant women, seeking to understand the difficulties faced by women during pregnancy in their work environment. According to the literature on the subject, in some cases women after childbirth end up being harmed in their right due to lack of knowledge or perhaps fear of searching for the right they have, the pandemic somehow helped to clarify and expand these laws that for many sometimes it was obscure to women. The methodology used to build this work is bibliographical research, as it seeks to analyze, in the country's current legislation and in scientific literature on the subject, what are the rights of female employees and what are the consequences of applying these rights when such an event occurs. is observed in society.

Keywords: Pregnancy. Work. Legislation. Rights. Duties.

1. Introdução

A pesquisa trata de um estudo dos direitos e deveres da empregada em período gestacional e após o retorno da licença maternidade. O artigo se atenta, mas especificamente, das consequências sofridas pela empregada mulher em decorrência do acesso aos seus direitos trabalhistas. Também observamos as consequências da aplicação desses direitos em relação à figura do empregador.

¹¹ Acadêmico(a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: islainearaujo_tga@hotmail.com

¹² Professor Doutor do Instituto Federal de Educação do Mato Grosso – campus avançado Tangará da Serra, E-mail: breno.soares@ifmt.edu.br.

Buscamos verificar, através de bibliografia, se as mulheres passam por discriminação nesse período. Há casos em que o empregado se sente desmotivado, por algumas falhas cometidas por parte do empregador, levando ao possível desligamento da colaboradora.

O artigo foi dividido da seguinte maneira: no primeiro tópico, abordamos os aspectos gerais do Direito do Trabalho, com apresentação dos princípios fundamentais a partir dos quais os direitos da gestante se edificam. No segundo tópico, exploramos os direitos trabalhistas, expondo os direitos existentes na relação de trabalho da empregada gestante/lactante. O terceiro tópico trata, especificamente, da estabilidade e da licença maternidade. O quarto tópico traz os deveres da trabalhadora gestante; enquanto o quinto tópico explora os deveres do empregador. No último tópico, trazemos os resultados de pesquisas realizadas sobre os impactos da aplicação dos direitos trabalhistas da empregada gestante na prática.

É importante observar que utilizamos os termos “gestante” e “lactante” para nos referirmos à trabalhadora que engravida ou amamenta uma criança durante o período em que vigora o contrato de trabalho. Tal intercambialidade de termos decorre de determinação legal, tendo em vista que a estabilidade da empregada se configura desde a confirmação da concepção até 5 (cinco) meses após o parto (cf. art. 10, II, b, do ADCT). É necessário salientar que alguns direitos da empregada gestante/lactante também se estendem à adotante de criança, como, por exemplo, a licença adotante de 120 dias (cf. Art. 392-A da CLT).

As mulheres vêm conquistando um espaço surpreendente no mercado de trabalho, mas ainda se encontram em posição desfavorável em relação ao sexo oposto. Essa desigualdade se deve a diversos aspectos, mas um aspecto fundamental é justamente o fator biológico, que determina que as mulheres podem conceber e carregar bebês em seus ventres. Por conta dessa diferença fundamental, a legislação favorece a gestante em muitos quesitos, desde a confirmação da gestação. Como exemplo dessa legislação protetiva, encontramos norma constitucional que garante a toda gestante a estabilidade no trabalho, durante a gestação e nos 5 meses seguintes após o parto (cf. art. 10, II, b, do ADCT).

Essa peculiaridade fisiológica – e sua proteção pelo legislador – gera preconceito por parte dos empregadores em relação à empregada mulher. Os empregadores contam com a eventual gravidez da empregada mulher, o que acarreta numa série de direitos que pendem a balança da relação trabalhista para o lado da empregada em detrimento do empregador. Tal dificuldade, do ponto de vista da relação trabalhista, entre empregador e empregado homem, é muito diminuída, pois os direitos do empregado enquanto pai, são bem menos penosos ao exercício do trabalho.

O fato é que as partes envolvidas no contrato de trabalho devem observar o respeito à dignidade humana, princípio previsto na própria Constituição Federal¹³, embora, muitas vezes, o empregador entenda que os deveres e responsabilidades são apenas do empregado e tente mascarar os seus deveres na relação trabalhista.

Do artigo 468 da CLT é possível extrair o entendimento de que qualquer alteração contratual prejudicial ao empregado é nula. Portanto, alterações que não atendam aos requisitos do artigo mencionado não devem produzir qualquer efeito no contrato de trabalho. O que se pode concluir é que a gestante tem, nesse período, uma estabilidade inviolável, devendo os envolvidos estar cientes dos direitos e deveres.

A legislação é clara no que diz respeito aos direitos da gestante/lactante/adotante. Como o ano de 2020 foi um ano atípico, por conta do advento de uma pandemia mundial, que, por sua vez, acarretou em mudanças na legislação trabalhista, cujo intuito foi lidar com as consequências para os trabalhadores, é, mais do que nunca, importante que se revise as normas e os estudos sobre os direitos dos trabalhadores em geral e das gestantes/lactantes em especial. Este trabalho traz uma discussão sobre a legislação que protege a empregada mulher, e como essa legislação é recepcionada na prática.

13 A dignidade humana é um dos fundamentos da República Federativa do Brasil, como expresso na CRFB, em seu art. 1º, III.

2. Aspectos gerais do Direito do Trabalho

A relação de trabalho existente na sociedade moderna é composta por leis que garantem os direitos e deveres dos envolvidos em tal atividade. Sendo assim, a Constituição Federal garante a essas partes envolvidas diretrizes que permitem a formação de uma relação saudável e harmoniosa, para que tal processo não seja desigual e gere transtorno em sua consumação.

Conforme o jurista Maurício Godinho Delgado (2017), podemos definir os protagonistas desse processo da seguinte forma:

- Trabalhador em sentido amplo é aquele vende sua força de trabalho a um empregador de maneira subordinada e pessoal.
- O empregado, por sua vez, é aquele que presta serviço mediante um salário e tem essa atividade formalizada através da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).
- A empresa, seja na forma de pessoa física ou jurídica, que emprega uma pessoa é considerada empregador.

O trabalho realizado pode ser ou não eventual e também subordinado¹⁴; também deve seguir o contrato de trabalho à risca; e, se for o caso, seguir as regras dos sindicatos responsáveis.

Conforme os autores NETO e CAVALCANTE (2019), empregado doméstico é todo aquele que presta serviço em residências, sendo caracterizada a pessoalidade, local da prestação serviço, subordinação, continuidade, reciprocidade e sempre será pessoa física a prestar o serviço. Ao passo que empregado rural é pessoa física que presta serviço em área rural.

Empregado do Regime Celetista na Administração Pública é aquele que ingressou através de concurso público em órgão regido pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho ou CLT). Quando ocorre esse tipo de contrato entre os funcionários e o órgão da administração pública o funcionário não adere a tão sonhada estabilidade.

14 A reforma Trabalhista (Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017) introduziu no ordenamento jurídico pátrio a figura do empregado hipersuficiente, i.e., aquele que possui certa condição financeira por exercer atividade de cunho técnico complexo. Esse tipo de profissional pode escolher as condições de trabalho a que deverá se submeter, o que afasta, em certo grau, a noção de hipossuficiência.

Sergio Pinto Martins, por sua vez, acrescenta que a relação trabalhista também deve obedecer a algumas regras não jurídicas: “Não se poderá também estabelecer regras no regulamento que venham contrariar a moral, os bons costumes e a ordem pública, nem que desrespeitem a dignidade do trabalhador como pessoa humana.” (2004, p. 234)

A doutrina expõe os princípios especiais do Direito Individual do trabalho, a obra de Mauricio, 2017 traz os mais importantes indicados:

Princípio da Proteção: As diretrizes do direito do trabalho visam preferivelmente a proteção dos trabalhadores;

- Princípio da Norma mais Favorável: Deve-se sempre escolher a norma que for mais favorável ao trabalhador.
- Princípio da Imperatividade das Normas Trabalhistas: As regras impostas no direito trabalhista são imperativas.
- Princípio da Indisponibilidade dos Direitos Trabalhistas: Não se podem obter os benefícios assegurados pelo direito trabalhista apenas por sua vontade.
- Princípio da Condição mais Benéfica: O trabalhador tem direito a cláusula mais favorável no decorrer de um contrato empregatício.
- Princípio da Inalterabilidade Contratual Lesiva: Os contratos assinados não podem ser alterados durante a vigência.
- Princípio da Intangibilidade Contratual Objetiva: O contrato de trabalho não pode ser alterado mesmo que aconteça mudança de empregador.
- Princípio da Intangibilidade Salarial: Forma de garantia que o empregado não sofra com redução salarial.
- Princípio da Continuidade da Relação de Emprego: O direito do trabalho dá preferência ao vínculo empregatício e sugerindo contrato por tempo indeterminado.

Os princípios especiais é parte das garantias já conquistadas pelos empregadores, trazendo alguns pontos que deixam empregado x empregador balanceados diante do direito.

3. Benefícios da Trabalhadora gestante/lactante

Todo trabalhador tem seus benefícios diante do vínculo de trabalho, alguns deles com o tempo de trabalho, e outros, como, por exemplo, o 13º salário, já se conquistam ao findar o ano, sendo o pagamento proporcional ao tempo trabalhado. As mulheres gestantes se diferenciam com alguns benefícios a mais devido à gestação (cf. ROMAR, 2018).

Segue abaixo um rol com os benefícios:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS): é a identificação do trabalhador brasileiro, nesse documento obrigatório ao trabalhador constam as informações de sua vida profissional, os períodos de trabalho, salários, férias, contribuições sindicais e diversas informações relacionadas a vida do empregado. A carteira de trabalho também pode ser usada como documento oficial, pois consta foto e assinatura do cidadão. Para admitir o trabalhador é necessário solicitar a carteira de trabalho e preenchê-la corretamente em até 48 horas e depois devolvê-la ao trabalhador.
- Exame médico admissional e demissional: é necessário para comprovar o bom estado de saúde físico e mental do novo funcionário para exercer a função que será destinado. Já o exame médico demissional é realizado quando ocorre o desligamento do trabalhador de suas atividades, visando documentar as condições de saúde do funcionário naquele momento. Ele é necessário para que, futuramente, o trabalhador não alegue que foi demitido com problemas de saúde causados pelo seu trabalho.
- Repouso semanal remunerado (RSR): é de 24 horas consecutivas, devendo ser preferencialmente aos domingos, havendo necessidade de trabalho aos domingos, deverá ser assegurado pelo menos 1 dia semanal remunerado.
- Pagamento do salário até o 5º dia útil de cada mês: salário deve ser pago até o 5º dia útil do mês subsequente ao vencido, e pago em espécie.
- O 13º poderá ser dividido em 2 parcelas, sendo a 1º até 30 novembro e a 2º até 20 dezembro.

- Direito a férias de 30 dias com mais 1/3 do salário: O trabalhador com 1 ano de emprego tem o direito a 30 dias de férias, sendo remunerado por esses dias, calculado junto 1/3 da mesma que o trabalhador recebe no momento que sairá de férias.
- A empregada gestante tem direito à estabilidade provisória (CLT, art. 391-A).
- Toda mulher gestante tem direito a licença maternidade de 120 dias e não poderá ser demitida até o período de 05 meses após o parto, sendo remunerada por esse período (CLT, art. 392).
- O empregado pai de recém-nascido tem direito a uma licença de 5 dias após o nascimento do filho. A ideia é auxiliar a mãe nos primeiros dias após o parto.
- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS): consiste em um depósito de 8% do salário mensal do empregado para que seja utilizado por ele. Quando ocorre uma demissão sem justa causa, o empregador deverá pagar uma multa que equivale a 40% de seu FGTS;
- Horas extras com acréscimo de 50% do valor da remuneração normal: A constituição estabelece o mínimo de 50% horas extras, que são calculadas após as 8 horas diárias trabalhadas, ou seja, o que passar do horário normal é considerado hora extra (cf. CF, art. 7º, XVI: remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal).
- Adicional noturno: é a importância acrescida ao salário do empregado que realiza trabalhos noturnos, com a razão de compensar o desgaste físico do trabalhador.
- Abono de faltas justificadas: falta no trabalho sem desconto em casos de doação de sangue, casamento, alistamento eleitoral, morte de parente próximo, testemunho na justiça e doença comprovada por atestado médico. O trabalhador não terá prejuízo no salário, ou seja, essas faltas são reconhecidas pela CLT.
- Aviso prévio: é uma comunicação feita pelo empregador ou pelo empregado, com a intenção de avisar o fim do contrato de trabalho, esse aviso é obrigatório quando a demissão não tem justa causa.

- Seguro-desemprego: é um benefício temporário concedido ao trabalhador desempregado e dispensado sem justa causa.

O art. 373-A da CLT traz um conjunto de práticas consideradas discriminatórias pelo legislador e, portanto, proibidas:

- a) proibição de distinção quanto ao sexo do empregado em anúncio de emprego;
- b) o empregador não pode recusar oportunidade de emprego ou promoção ao trabalhador em razão do sexo.

É importante observar que motivar a dispensa da empregada em razão da gravidez (art. 373-A da CLT) também passou a ser considerado conduta criminosa pela Lei nº 9.029/1995, que proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho.

4. **Estabilidade e Licença maternidade**

Todo recém-nascido necessita de uma atenção especial por parte da mãe, entre eles, a amamentação exclusiva com leite materno pelo menos até os 6 meses de idade. Pensando no desenvolvimento saudável das crianças, o legislador brasileiro destaca no art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), a estabilidade da gestante desde a confirmação da gravidez até 5 meses após o parto. Além disso, a própria Constituição Federal, em seu artigo 7º, assegura como direito das trabalhadoras urbanas e rurais a “licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias”.

Com base nesses dois dispositivos, se a mulher entrar em licença maternidade na data do parto, ela ainda tem assegurado um mês de estabilidade quando regressar às suas atividades laborativas, com relação ao assunto em questão podemos verificar a súmula TST:

Súmula n.º 244 do TST

GESTANTE. ESTABILIDADE PROVISÓRIA (redação do item III alterada na sessão do Tribunal Pleno realizada em 14.09.2012) – Res. 185/2012, DEJT divulgado em 25, 26 e 27.09.2012

I – O desconhecimento do estado gravídico pelo empregador não afasta o direito ao pagamento da indenização decorrente da estabilidade (art. 10, II, “b” do ADCT).

II – A garantia de emprego à gestante só autoriza a reintegração se esta se der durante o período de estabilidade. Do contrário, a garantia restringe-se aos salários e demais direitos correspondentes ao período de estabilidade.

III – A empregada gestante tem direito à estabilidade provisória prevista no art. 10, inciso II, alínea “b”, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, mesmo na hipótese de admissão mediante contrato por tempo determinado.

O prazo da licença maternidade está claro e bem definido diante da justiça, sendo assim toda cidadã possui esse direito, que é a ausência remunerada da funcionária pelo prazo de 120 dias, juntamente com tal licença a justiça define ainda a estabilidade para tais trabalhadoras que, como já mencionado é de 5 meses após o nascimento. Há, contudo algumas empresas que se portam de maneira exemplar no que diz respeito a licença maternidade, estamos nos referindo a empresa cidadã que concedem as suas funcionárias 180 dias de afastamento.

5. Deveres da empregada gestante

A Consolidação das Leis Trabalhistas assegura a gestante durante o período da licença-maternidade, protegendo a relação entre a trabalhadora e a empresa, na tentativa de gerar uma relação mais confortável entre as partes. As normas sempre priorizam a mãe e o bebê durante a gravidez. Essa proteção se estende aos primeiros meses após o nascimento da criança.

O intuito do legislador é sempre a proteção da vida, assim mantendo as atividades laborais dentro dos limites e direitos conquistados. Essa proteção, embora seja anterior à promulgação da Constituição Federal de 1988, traz consigo a noção de dignidade humana, que eleva o ser humano a um patamar existencial que impede que seja tratado como mercadoria nas relações de trabalho.

Os direitos da gestante são garantidos na fase gestacional, durante o parto e nos primeiros meses da criança, até que a mãe possa retornar ao trabalho. Contudo, a gestante possui deveres a cumprir minuciosamente, de acordo com a CLT, no § 1º do art. 392: “A empregada deve, mediante atestado

médico, notificar o seu empregador da data do início do afastamento do emprego, que poderá ocorrer entre o 28º (vigésimo oitavo) dia antes do parto e ocorrência deste”.

Em primeira mão, a funcionária tem obrigação de informar o empregador sobre a gravidez e, após isso, seguir alguns critérios exigidos para relação do trabalho. Tais deveres estão expostos na Seção V, “Da proteção à maternidade”, da CLT, que vai do art. 391 ao art. 400:

- Apresentar atestado médico quando se ausentar para consultas e exames;
- Cumprir as cláusulas do contrato em consonância com as normas da empresa;
- Ser presente e pontual com os limites estabelecidos para os períodos de amamentação;
- Cumprir com o repouso para se restabelecer até a data prevista para retornar ao trabalho;
- Executar as suas atividades de rotina com dedicação e responsabilidade até o afastamento do trabalho.

As normas e atualizações da CLT revelam um importante avanço na aplicação dos direitos da mulher no mercado de trabalho, contribuindo para diminuir constantemente as desigualdades em relação ao gênero masculino e garantindo o crescimento profissional para as mulheres.

6. Deveres do Empregador

Pela característica da bilateralidade da norma jurídica, os direitos de uma das partes envolvidas na relação se constituem como deveres para a outra parte (cf. BARCELLOS, 2018). Desta forma, o empregador possui o dever de implementar todos os direitos estabelecidos pela norma jurídica, seja constitucional ou infraconstitucional, devidos ao empregador.

Além de implementar os direitos enunciados, o empregador tem outros deveres diante da empregada gestante. A Lei nº 14.151/2021, de 12 de maio de 2021, regulamentou o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial em decorrência do coronavírus. O objetivo da Lei nº 14.151/2021 é a preservação da saúde da empregada gestante e do feto. Diante

da pandemia mundial, a gestante deve exercer suas funções de maneira remota, não tendo prejuízo salarial.

Algumas funções não se adéquam ao trabalho remoto, podendo ser possível apenas presencialmente, também podem ocorrer fatos supervenientes ao contrato firmado que tornam desproporcional ou sacrificante para as partes a manutenção do contrato.

Pela recente Lei nº 14.151/2021 torna-se obrigatório o afastamento da empregada gestante. Como, para algumas funções exercidas, não cabe a prestação do serviço em home office, a empregada gestante deve ser substituída por outra para prestar o serviço necessário. Assim, o empregador terá que arcar com as remunerações da empregada atual e também da gestante afastada, ocorrendo a possibilidade de inviabilizar a manutenção daquela empregada para o empresário.

Para que se organize essa grande problemática do empregador a Medida Provisória 1.045/2021 traz junto à relação trabalhista alternativas para cada caso existente dentro da gestação, podendo manter a salvo o funcionamento da empresa. Com a MP 1.045/2021, a empregada terá que se afastar; porém, ela poderá continuar prestando serviço à empresa em home office.

A Empregada poderá também exercer a função parcialmente de modo presencial. Assim sendo um caso mais delicado, pois o empregador terá a alternativa de buscar meios para acordar a redução do salário à 70%, devido à MP 1.045/2021. Na alternativa em que a funcionária só exerce a função na empresa, existe a opção da suspensão do contrato de trabalho da gestante por até 120 dias.

Dentro das hipóteses, pode acontecer de a empregada não se adequar devido a algum risco que poderá sofrer, então a justiça federal entende que a responsabilidade pelo salário da empregada deverá ser arcada pelo INSS – Instituto Nacional de Previdência Social – sendo o salário-maternidade. Diante dessa situação pode se dizer que a posição da justiça é adequada, uma vez que deixa o empregador livre de encargos, não gerando dispensas e podendo assim gerar novas contratações.

7. Impactos da aplicação dos direitos trabalhistas da empregada gestante na prática

Em pesquisa sobre o tema, os pesquisadores Bruna Alves, Elaine Toldo Pazello e Luiz Guilherme Dácar da Silva Scorzafave (2014), mensuram o impacto da licença maternidade sobre a probabilidade de retorno da mulher ao mercado de trabalho após o nascimento do bebê. Para tanto eles usam dados da Pesquisa Mensal do Emprego (PME) do IBGE entre 2002 e 2014. Também fazem uma comparação entre a chance de retorno das mulheres que trabalham no setor formal e no setor informal.

A pesquisa feita por eles limitou a análise a mulheres ocupadas, chefes ou cônjuges no domicílio, com idade entre 18 e 40 anos. Segundo os resultados da pesquisa feita por eles: “Os resultados indicam que a licença maternidade aumenta em cerca de 20 pontos percentuais a probabilidade de a mulher estar no mercado de trabalho após o nascimento do filho” (ALVES; PAZELLO; SCORZAFAVE, 2004). Porém, esse resultado não significa que a licença maternidade, em si mesma, melhora as condições de retorno da empregada ao trabalho, tendo em vista que pode haver características não observadas e distintas entre as mulheres que têm direito à licença maternidade (emprego formal) e mulheres que não possuem tal direito (emprego informal).

Os autores, então, complementam a pesquisa com a inserção de modelo de controle pelas características socioeconômicas da mulher, que incluem variáveis de escolaridade, idade e raça. Segundo eles (2014, p. 12): “De forma mais clara, temos por exemplo que o efeito da licença maternidade sobre o retorno da mulher ao mercado de trabalho pode diferir entre as mulheres com diferentes níveis educacionais”.

A taxa de retorno das mulheres menos escolarizadas ao trabalho, após a licença maternidade, é mais baixa. Deve-se salientar, porém, que a taxa mais baixa de retorno se dá tanto em relação à mulheres que tiveram direito à licença maternidade (emprego formal), quanto àquelas que não tiveram direito à licença (emprego informal). A permanência no emprego, nesses casos, é avaliada de acordo com os custos que as mães terão com creches e babás; tais custos podem ser decisivos para a escolha da permanência ou não no emprego.

De acordo com os autores (2014, p. 15-16):

De modo geral, após controlarmos por características não observadas que diferem entre mulheres no setor formal e informal da economia, encontramos um efeito da licença maternidade de 13 pontos percentuais na probabilidade de retorno ao mercado de trabalho após a licença maternidade.

Essa pesquisa traz dados sobre o retorno ao trabalho das mulheres que tiveram ou não licença maternidade. Esses dados precisam ser interpretados à luz da legislação. É preciso levar em consideração que a legislação proíbe a demissão de trabalhadoras que engravidaram, como consta do art. 391 da CLT: “Não constitui justo motivo para a rescisão do contrato de trabalho da mulher o fato de haver contraído matrimônio ou de encontrar-se em estado de gravidez”. O art. 391-A, incluído pela Lei nº 12.812, de 2013, tornou essa proteção explícita ao garantir estabilidade provisória a empregada gestante e, posteriormente, lactante, durante o período da licença maternidade. À luz dos resultados da pesquisa e da legislação em vigor, podemos concluir que o empregador, até o momento imediatamente posterior ao fim da licença maternidade, não demite a empregada. Contudo, a pesquisa não traz dados sobre os meses que se seguem ao retorno.

Em pesquisa mais recente sobre o tema, realizada pelos pesquisadores da FGV Cecilia Machado e Valdemar Pinho Neto em 2016, é possível encontrar dados sobre a manutenção ou não do emprego após o fim da licença maternidade, i.e., após o fim da estabilidade provisória da empregada. Segundo a pesquisa realizada por eles (2016), 48% das mulheres são demitidas após a licença maternidade.

A pesquisa foi realizada com 247 mil mulheres, com idade entre 25 e 35 anos, que tiraram licença maternidade entre os anos 2009 e 2012. A pesquisa foi realizada dois anos após terem dado à luz, e o resultado foi bem pessimista: quase a metade dessas mulheres estava fora do mercado de trabalho após 12 meses do nascimento do bebê.

O índice de demissão também varia de acordo com a escolaridade da empregada: quanto maior o nível de instrução da funcionária, maiores são suas chances de permanência no cargo, o que corrobora os dados da pesquisa anterior. Os dados obtidos pelos pesquisados permitem concluir que, imediatamente ao fim do período da estabilidade garantida por lei (cinco meses

após o parto), o percentual de demissões começa a aumentar. Ao fim da garantia de emprego, 5% das mulheres que obtiveram licença já não trabalham mais. O percentual sobe para 15% no sexto mês. Ao fim de 12 meses, 48% dessas mulheres já está fora de seu posto de trabalho.

Evidentemente, as mesmas variáveis da pesquisa anteriormente citada valem para esta, i.e., mulheres com maior escolaridade normalmente têm uma renda familiar maior que garante suporte em caso de gravidez, ao passo que mulheres com menos escolaridade têm renda familiar mais frágil, o que dificulta mais ainda permanecer no trabalho.

Há que se salientar que nem todas as rescisões contratuais se devem à iniciativa do empregador. Muitas vezes, é a própria mulher que não retorna às atividades porque não tem com quem deixar o filho pequeno. A jornada de trabalho de 44 horas semanais impede que boa parte dessas mulheres consiga intercalar momentos em que ficam com a criança e o trabalho. Muitas dessas mulheres também são incentivadas a não retornar ao emprego devido a um conjunto de fatores; até mesmo a indenização do FGTS as incentiva a realizar um acordo de rescisão contratual com o empregador.

Recentemente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou um dado que corrobora essas pesquisas: apenas 54% das mães de 25 a 49 anos que têm crianças de até três anos de idade estão empregadas. Em relação às mães negras, esse dado é menor ainda: cerca de 49,7% está trabalhando (IBGE apud SOUZA, 2021).

Mesmo sendo uma porcentagem maior que mostra o desligamento das mães com crianças de até 03 anos, percebe-se que também existe um certo preconceito racial quando a porcentagem fica menor se tratando de mães negras.

8. Considerações finais

Diante da pesquisa realizada, pode-se concluir que os direitos da empregada gestante foram conquistados paulatinamente, a partir de alterações na ordem constitucional e no texto da lei infraconstitucional. Atualmente, os resultados da aplicação dessa legislação são vivenciados, mas, apesar disso, as mulheres ainda se veem prejudicadas no mercado de trabalho, por conta de preconceitos em relação à maternidade.

Pelas pesquisas usadas como referência neste trabalho, percebe-se que a aplicação da norma vem sendo feita, por conta das penalidades (indenização) que a mesma norma impõe ao empregador que as descumpre. Ao mesmo tempo, foi possível perceber que, no período imediatamente posterior à cessação da estabilidade decorrente da gravidez, o empregador começa a pensar em desligar a empregada da empresa. Esse raciocínio – e sua prática – ocorre porque não há mais punições graves pelo desligamento, tendo em vista que o impedimento da demissão só se configura até 5 meses após o parto.

É fato que a realidade é muito complexa para que se determine a responsabilidade pelo desligamento na totalidade das situações. Para diminuir a incerteza, os pesquisadores inseriram variáveis, como nível de escolaridade, casamento, raça e região de habitação. A inserção dessas variáveis trouxe dados que apontaram para uma significativa diferença entre as consequências da gravidez para mulheres com melhores condições financeiras. Essas mulheres têm mais condições de carregar uma gravidez, bem como de conciliar o tempo do trabalho com a criação dos filhos, porque podem terceirizar com mais facilidade essa tarefa; ao passo que as mulheres de baixa renda não têm essa possibilidade aberta para elas por inúmeros motivos, desde a carência de creches públicas, até a inexistência de uma rede familiar de suporte.

O fato é que, como mostrado em pesquisa utilizada neste trabalho, 12 meses após o fim da estabilidade, 48% dessas mulheres já está fora de seu posto de trabalho.

A pandemia do coronavírus, que se espalhou pelo país a partir do início do ano de 2020, trouxe consigo a necessidade de alterações legislativas rápidas para lidar com o risco trazido pela situação às mulheres que engravidaram no

curso de contrato de trabalho. Para tanto o Congresso Nacional promulgou a Lei nº 14.151/2021, de 12 de maio de 2021, bem como a Medida Provisória 1.045/2021.

Após a mudança na legislação introduzida pela MP 1.045/2021, as empresas se viram diante de um dilema, pois, no momento que se for confirmada a gravidez, o empregador tem a obrigação de efetuar a suspensão ou o afastamento da gestante. O afastamento pode ser total, parcial. O empregador pode manter a suspensão da empregada solicitando o apoio INSS, e adiantando a licença de 120 dias. Assim a empresa não fica com o prejuízo, já que a mesma não pode diminuir o quesito salário.

Mesmo com a introdução da MP 1.045/2021, existem casos em que os empregadores menosprezam o trabalho da funcionária para que a mesma se demita, e casos em que os empregadores forçam a empregada a se manter no trabalho parcialmente, mesmo que a empregada passe por situações desconfortáveis.

É possível notar, ainda, ações totalmente contrárias por parte de algumas empresas, com tratamento diverso para com colaboradoras. Essas empresas são chamadas pela comunidade empresarial de “Empresas Cidadãs”. São empresas que concedem as suas trabalhadoras um período de licença superior ao exigido por lei, gerando assim um efeito positivo sobre suas colaboradoras, que é a motivação das mesmas.

É preciso que haja uma mudança de mentalidade por parte dos empregadores, para que percebam as empregadas mulheres como um ativo importante para a empresa e não como um peso no balanço de pagamentos. Mesmo que haja igualdade entre os sexos, a mulher ainda se vê prejudicada por conta dessa mentalidade estreita do empregador, que considera que contratar mulheres – mesmo as mais capacitadas para a função – vai prejudicá-los por conta dos direitos que são ofertados às mulheres pela legislação vigente.

O tema é complexo e delicado, uma vez que envolve diversas variáveis que dizem respeito até a vida pessoal das empregadas. Pode haver casos em que algumas das gestantes se sujeitam às condições de trabalho para se manter no emprego e não virar mais uma na estatística de desemprego.

9. Referências

BARCELLOS, Ana Paula de. **Curso de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2021.

_____. **Consolidação das leis do trabalho. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 17 de janeiro de 2021.

_____. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2021.

_____. **LEI Nº 14.151, DE 12 DE MAIO DE 2021**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.151-de-12-de-maio-de-2021-319573910>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

_____. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 1.045, DE 27 DE ABRIL DE 2021**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-1.045-de-27-de-abril-de-2021-316257308>>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2021.

CARVALHO, Sandro Sacchet de; FIRPO, Sergio; GONZAGA, Gustavo. **Os efeitos do aumento da licença-maternidade sobre o salário e o emprego da mulher no Brasil**. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3795/1/PPE_v36_n03_Efeitos.pdf>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2021.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso do direito do Trabalho**. 16. ed. Revisto e Ampliado, São Paulo: Editora Ltda, 2017.

JORGE NETO, Francisco Ferreira & CAVALCANTE, Jouberto de Quadros. **Direito do Trabalho**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 19. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro & NASCIMENTO, Sônio Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho: história e teoria do Direito do Trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MACHADO, Cecilia & PINHO NETO, Valdemar. **The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil**. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2021.

ROMAR, Carla Teresa Martins. **Direito do Trabalho esquematizado**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SOUZA, Talita de. **Mercado de trabalho ainda é rígido com mulheres que são mães.** Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/05/4923276-mercado-de-trabalho-ainda-e-rigido-com-mulheres-que-sao-maes.html>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

GESTÃO DE EQUIPES NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE TANGARA DA SERRA-MT

Solimar Ramos dos Santos Souza¹⁵

Dr. Breno Dutra Serafim Soares¹⁶

Resumo:

Atualmente, as organizações têm exigido muito dos gestores de recursos humanos: inovações, criatividade e outras características para enfrentar a competitividade no território administrativo. Cabe a esse departamento a responsabilidade de selecionar líderes para fazer a gestão de pessoas na empresa, de forma a possibilitar o trabalho em equipe. Por isso, é de fundamental importância que líderes e RH atuem juntos para um bom clima organizacional. Em termos metodológicos, a pesquisa se caracteriza pela análise de estudo de caso em uma indústria alimentícia na cidade de Tangara da Serra-MT. Empresa essa na qual é composta por mais de 1.700 colaboradores e separado por inúmeros setores desde a área quente a área fria, atua na cidade desde o ano de 2003. A pesquisa realizada teve como instrumento de coleta de dado questionário aplicado com quarenta (40) líderes, bem como a investigação da problemática através de pesquisa bibliográfica de caráter quantitativo. Para que a pesquisa fosse desenvolvida, buscou-se informações para a coleta de dados através de um questionário online, composto por questões objetivas e discursivas via google forms e enviado link através de e-mails e whatsapp para que os líderes da indústria alimentícia na cidade de Tangará da Serra-MT pudessem responder.

Palavras-chave: Trabalho em equipe. Gestão. Liderança

Abstract:

Currently, organizations have demanded a lot from human resource managers: innovations, creativity and other characteristics to face competitiveness in the administrative territory. This department is responsible for selecting leaders to manage people in the company, in order to enable teamwork. Therefore, it is of fundamental importance that leaders and HR work together for a good organizational climate. In methodological terms, the research is characterized by the analysis of a case study in a food industry in the city of Tangara da Serra-MT. This company, which is composed of more than 1,700 employees and separated by numerous sectors from the hot area to the cold area, has been operating in the city since 2003. The research carried out had as instrument of data collection a questionnaire applied with forty (40) leaders, as well as the investigation of the problem through bibliographical research of a quantitative character. For the

¹⁵ Acadêmico(a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: solimarramos3@gmail.com

¹⁶ Professor Doutor do Instituto Federal de Educação do Mato Grosso – campus avançado Tangará da Serra. E-mail: breno.soares@ifmt.edu.br.

research to be developed, information was sought for data collection through an online questionnaire, consisting of objective and discursive questions via google forms and a link sent through emails and whatsapp to the food industry leaders in the city of Tangará da Serra-MT could respond.

Keywords: Team work. Management. Leadership

1. Introdução

A proposta para essa pesquisa veio com intuito de abordar alguns aspectos dentro da organização relacionados à gestão de liderança de equipes, onde cada vez mais tem sido formidável frisar a importância do desempenho do papel de líder e o seu preparo para lidar diariamente com pessoas. Para que isso aconteça, os mesmos devem estar devidamente treinados para desempenhar as devidas funções com maestria.

A estrutura organizacional dentro da organização permite a caracterização de divisões de trabalho (CHIAVENATO, 2003). Dentro das organizações, e até mesmo em qualquer ambiente, é essencial a necessidade de conviver em grupo de pessoas. Portanto, dentro da empresa, isso acontece naturalmente, algumas vezes, por afinidades ou devido ao exercício do mesmo cargo. Automaticamente, surge a necessidade de capacitação dos líderes para que os mesmos possam liderar e formar as equipes atuantes na sua gestão.

É notório o quanto é vantajoso a gestão de liderança de formação de equipe dentro das organizações. Na visão de Chiavenato (1998), através do trabalho em equipe, os profissionais percebem seus objetivos e trabalham juntos com o intuito de alcançá-los, operando na participação das decisões. Esse tema, ultimamente, vem sendo protagonista de inúmeros trabalhos científicos, colaborando para com o conhecimento da comunidade científica e dos empresários sobre essa questão.

Foi por se tratar de um tema de grande importância – e que vem se tornando cada vez mais forte no mercado de trabalho – que escolhemos explorá-lo com o intuito de amadurecer e fortalecer o debate teórico e a prática dentro da nossa realidade.

A pesquisa possui a seguinte problemática: Na visão dos líderes, quais estratégias são utilizadas com as pessoas para incentivar o trabalho em

equipe? Diante desta, surge o objetivo geral, a pesquisa surge com o seguinte propósito: Investigar, de acordo com a percepção da liderança, as estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe em seguida os objetivos específicos que são: levantar conceitos de Liderança na visão dos líderes; avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho.

Esta pesquisa foi realizada em uma Indústria Alimentícia de Tangará da Serra – MT. A empresa é composta por mais de 1.700 colaboradores, divididos por dois turnos e separado por inúmeros setores, desde a área quente à área fria. Cada setor chega a ser composto, muitas vezes, por até 6 líderes na gestão diariamente, dependendo da quantidade de pessoas que compõem a equipe. A empresa atua na cidade desde o ano de 2003. A pesquisa realizada teve como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado com quarenta (40) líderes.

2. Revisão de Literatura

2.1 Conceito de Liderança

Atualmente, o trabalho em equipe tem sido impelido em diversas áreas, com o intuito de gerar crescimento pessoal e profissional de cada pessoa. Desse modo, cada vez mais se discute o tema e, no mercado de trabalho, esse tem sido um dos perfis exigidos.

Em relação ao conceito de liderança, por várias vezes foi definida e de diversas formas durante todo o século XX, sendo possível encontrar classificação a partir da visão industrial (1920 até 1990) e pós-industrial (a partir de 1990) (ROST e SMITH, 1992).

Relacionado à visão industrial, temos o entendimento de ROST e SMITH (1992) de que a liderança se situa a partir de certas descrições que os líderes deveriam ter para desempenhar a função. Teoria essa que foi desenvolvida por Bernard (1926) e conhecida também como teoria dos traços. Ela sugere que apenas as pessoas com determinados predicados corporais (altura, pigmentação dos olhos, tom de voz, beleza etc.) e comportamentais (desinibição, extroversão etc.) podem se tornar líderes. Relaciona-se todas

essas características como imprescindíveis para formar padrões de sucesso em uma pessoa, que pode, assim, se tornar um líder próspero. Sendo assim, a teoria dos traços é focalizada no ajuste certo de predicados conaturais, que induziriam a pessoa ao eficaz estágio de liderança incluso nas organizações (NORTHOUSE, 2004).

Na visão de Robbins (2000), liderança é um artifício de influência pelo qual as pessoas, com seus atos, promovem a circulação de um grupo de indivíduos em direção às metas repartidas.

Já para Penteado (1978), liderança é uma forma de preponderância, o estágio de poder sobre sujeitos ou grupos. A liderança está conexas a todas as atividades, que vão desde entusiasmar e/ou influenciar indivíduos, ou em gerar a motivação indispensável para que se execute o trabalho, para colocar em prática o desígnio definido pelo líder. Cavalcanti (2009, p. 37) resume esta ideia da seguinte forma: “O significado mais corrente faz referência a competência de influenciar pessoas ou grupos”.

Atualmente, a distinção entre os tipos autocrático, democrático e liberal de líder se faz muito presente nos textos fundamentais de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Por exemplo, Davis e Newstrom (2002) afirmam que os líderes autocráticos são aqueles líderes que centram demais as decisões em torno de suas pessoa, obrigando os subordinados a obedecer através de ameaças e punições; enquanto que os líderes participativos são aqueles que primam pela descentralização da autoridade e que, conseqüentemente, envolvem toda a equipe na tomada de decisões.

Maximiano (2000) traz a contribuição de Kurt Lewin (1890-1947), que elaborou a seguinte distinção entre os líderes: autocrático; democrático; liberal ou laissez-faire. Os primeiros são aqueles que firmam normas sem a participação da equipe, que, por sua vez, deve obedecer e dar cabo das medidas técnicas necessárias para a implementação das metas postas pelo líder. O líder democrático é aquele que, quando alguma decisão se faz necessária, reúne toda a equipe para que se possa chegar a melhor decisão em conjunto, desde o planejamento à implementação das técnicas. Já o líder liberal é aquele que opera de maneira mais solta possível; as decisões se dão em meio à equipe, de forma que o líder exerce uma atuação mais distante e por atração do que direta e por determinação.

2.2 Gestão de Pessoas

O Tema Gestão de Pessoas (GP) consiste em mostrar como a gestão de recursos humanos gera modificações nos protótipos da organização, para melhor entender suas origens e buscar soluções para problemas que envolvem relações de grupos humanos.

Desde os primórdios da administração, os estudiosos já tinham suas teorias sobre a gestão de pessoas. Taylor (2010) partia da teoria dos experimentos, dando um caráter científico ao trabalho humano e sua harmonização de interesses da direção e do trabalhador.

Na visão de Fayol (2019), dentro das empresas, existem seis tipos de funções de independência, são elas: a técnica, a comercial, financeira, a de segurança, a contábil e a administrativa, sendo que a administrativa se divide em planejamentos, organizações, comando, coordenação e controle, que influenciam na gestão.

De acordo com a abordagem trazida pelo autor Dutra (2001, p.17): “Gestão de Pessoas passa a existir com Fayol (1916), que realiza uma semelhança da administração de corporações com a anatomia”. Nessa afinidade, ele busca compreender a administração, subdividindo-a em “funções essenciais existentes em qualquer empresa” (FAYOL apud TOLEDO, 1981, p. 23).

De acordo com Stoner (1999), a administração é o método de planejar, organizar, liderar e controlar os empenhos atingidos pelos membros da organização e o uso de todas as outras saídas organizacionais para conseguir atingir os objetivos constituídos. Chiavenato (2000) ainda complementa que o conceito de administração/gestão se trata de uma empreitada básica onde, através das pessoas, são feitas coisas de forma hábil e competente.

2.3 O Trabalho em Equipe

No tocante à equipe, a sua essência está entrelaçada com a cooperação recíproca e interligada. É de grande importância distinguir equipes e grupo de trabalho. Na visão de Katzenbach e Douglas (1993), a atuação de um grupo de trabalho é resultado da soma dos desempenhos individuais. Pois, é através do grande empenho da equipe que podem chegar a grandes

resultados individuais e coletivos. Podemos observar, nos estudos dos autores que resultados são alcançados quando há colaboração em massa entre as equipes.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Isso porque traz consigo um estímulo para o crescimento de cada indivíduo integrante da equipe.

Antes de discutir as questões que envolvem o trabalho em equipe e a importância do mesmo para o sucesso da organização, vale destacar que equipe é diferente de grupo (cf. SILVA, 2002; SANTOS, 2015; SOUZA, 2018). A diferenciação entre os termos acima mencionados é importante para que não seja mascarado o sentido individual de cada um deles (WEBER; GRISCI, 2010)

O conceito de equipe abrange diversas extensões, que diferem do conceito de grupo. Um grupo pode ser considerado como equipe a partir do momento em que todos os integrantes começam a perceber como estão realizando o trabalho e também como fazem para solucionar os problemas que podem atingir o andamento das ações (MOSCOVICI, 2003).

3. Metodologia

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foi utilizado o modelo de pesquisa de campo, apoiada por referências bibliográficas, com abordagem quantitativa de dados.

A pesquisa pode ser denominada como de campo por possuir como característica a coleta de dados, a partir de questionário aplicado, constituindo o que se denomina de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003). A pesquisa foi complementada com referências bibliográficas, por buscar fontes secundárias sobre a temática de estudo, desde publicações avulsas, livros, monografias, tese, etc..

Sobre a pesquisa de campo, Antonio Carlos Gil (2002) afirma que este modelo de pesquisa tem grande semelhança com o levantamento de dados. No entanto, segundo o autor (GIL, 2002, p. 52), existem algumas diferenças entre esses dois métodos de pesquisa:

O estudo de campo apresenta muitas semelhanças com o levantamento. Distingue-se, porém, em diversos aspectos. De modo geral, pode-se dizer que o levantamento tem maior alcance e o estudo de campo, maior profundidade. Em termos práticos, podem ser feitas duas distinções essenciais. Primeiramente, o levantamento procura ser representativo de universo definido e oferecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

Ainda sobre pesquisa de campo podemos partir da definição de Fonseca (*apud* GERHARD e SILVEIRA, 2009, p. 37): “A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza uma coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa”.

Outra estratégia dessa pesquisa é o estudo bibliográfico. Conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 183): “A pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas monografias, teses, material cartográfico etc.” Gil (2002, p. 54) concorda com as autoras afirmando que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituídos principalmente de livros e artigos científicos”.

Em complemento à pesquisa de campo, esse trabalho também se constituirá em um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Ainda sobre essa técnica de pesquisa, Fonseca (*apud* GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p. 39) discorre o seguinte:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo

do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O presente artigo pode ser considerado um estudo de caso por objetivar descobrir o porquê de determinado fenômeno ocorrer. Nesse caso em específico, o intuito do objetivo geral dessa pesquisa é investigar, na visão dos líderes, quais estratégias são utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe.

Esta pesquisa foi utilizada, como forma de coleta de dados, a observação dos procedimentos recorrentes. Essa fase da pesquisa foi realizada entre os meses de abril e junho do ano de 2021, com o intuito de obter informações acerca da problemática dentro da empresa alimentícia. Segundo Tatiana Gerhardt e Denise Tolfo (2009, p. 74), esse método de pesquisa:

[...] é uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo.

Já Antonio Carlos Gil (2008, p. 100) descreve tal técnica como sendo “o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”.

A análise dos dados é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 167) “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.” Ainda sobre o mesmo assunto Best (*apud* LAKATOS e MARCONI, 2003, p. 167) afirma que “representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação. A importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações.”

Na concepção de Silva e Menezes (2005, p. 100), a análise dos dados se caracteriza da seguinte forma:

Descrevem analiticamente os dados levantados, através de uma exposição sobre o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. A descrição pode ter o apoio de recursos estatísticos, tabelas e gráficos,

elaborados no decorrer da tabulação dos dados. Na análise e discussão, os resultados estabelecem as relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o embasamento teórico dado na revisão da literatura. Os resultados podem estar divididos por tópicos com títulos logicamente formulados.

Levando em conta todos os objetivos da análise dos dados explanados pelos autores, pode se afirmar que, neste trabalho, a análise dos dados foi compreendida através da interpretação dos dados coletados por meio dos questionários aplicados aos líderes gestores, conforme já mencionado, seguindo a abordagem inicial desta pesquisa, ou seja, a abordagem quantitativa.

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. No que se refere às unidades de informações, o trabalho foi desenvolvido com o auxílio e informações dos líderes da empresa, em função de gestores responsáveis pelas equipes de cada setor.

4. Resultados da pesquisa

A pesquisa foi realizada, como mencionado, em uma empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. Os questionários foram aplicados junto aos líderes da empresa por meio da ferramenta google forms. Trata-se de um grupo de líderes composto por 40 pessoas que fazem a gestão dentro da indústria.

Tabela 1 – Dados da Amostra

Dados da Amostra pesquisada	
Masculino	37,5%
Feminino	62,5%
De 18 a 25 anos	32,5%
De 26 a 30 anos	12,5%
De 31 a 35 anos	22,5%
De 36 a 40 anos	22,5%
Mais de 40 anos	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Conforme a tabela 1 aponta, os dados das porcentagens dos líderes que responderam o questionário trazem a informação de que o sexo masculino compõe 37,5% dos entrevistados; já o sexo feminino compõe 62,5%.

Em relação a idade do líderes, 32,5% tinham idade até 25 anos; 12,5% dos líderes tinham idade até 30 anos; 22,5%, até 35 anos; 22,5%, até 40 anos e; 10% idade acima de 40 anos. A partir desses dados, podemos notar que a liderança é composta por uma gestão jovem.

A seguir constam informações de suma importância nas quais contribuíram para com o resultado final desta pesquisa, os mesmos estão representados em formas de gráficos constando os resultados de cada questão aplicada.

Gráfico 1 – Critérios para se ter uma boa Equipe

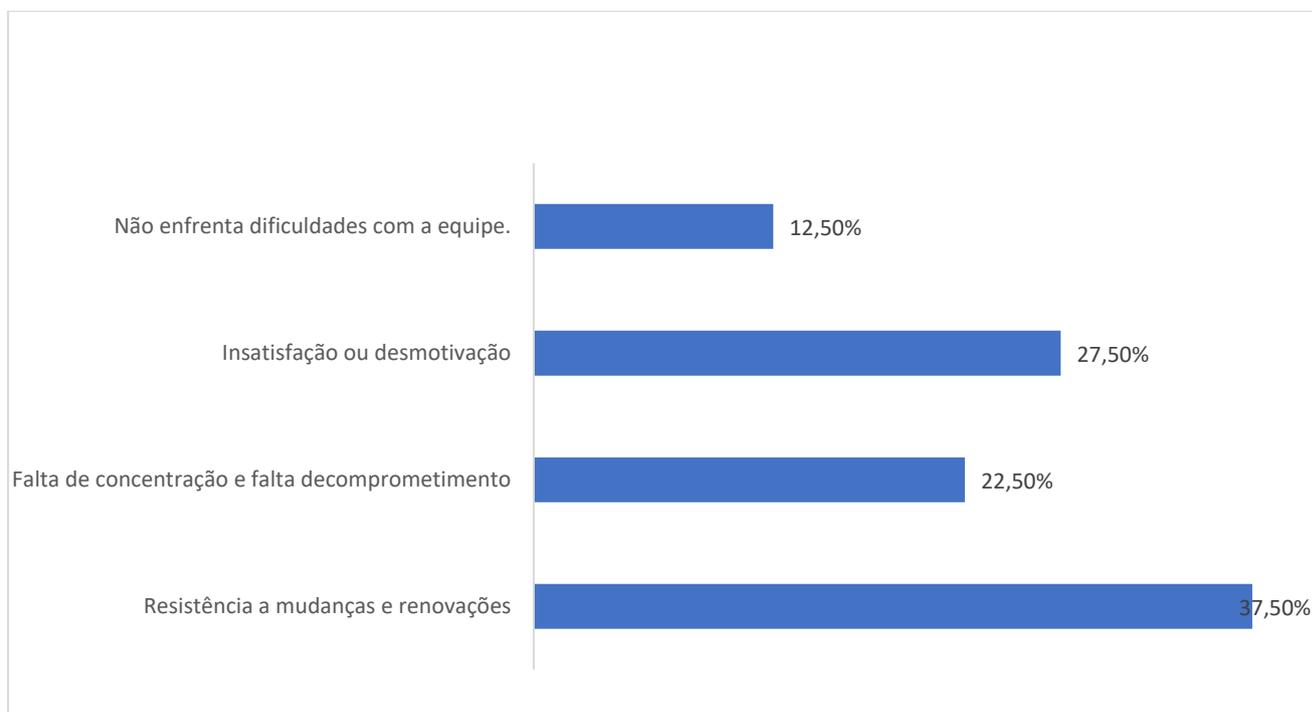


Fonte: Dados da pesquisa 2021

O gráfico 1 mostrou que, para cerca de 55% dos líderes entrevistados, a capacidade de inspirar, confiança, honestidade e proximidade da equipe representam as habilidades mais importantes para ter uma boa equipe e adquirir a confiança dela. Importante ressaltar que a capacidade de delegar ficou em segundo plano, com cerca de 40% dos entrevistados afirmando ser uma das características fundamentais. Foi possível perceber, a partir disso, que mais da

metade dos líderes trabalham com o tipo de liderança que concentra as atividades em torno de sua pessoa.

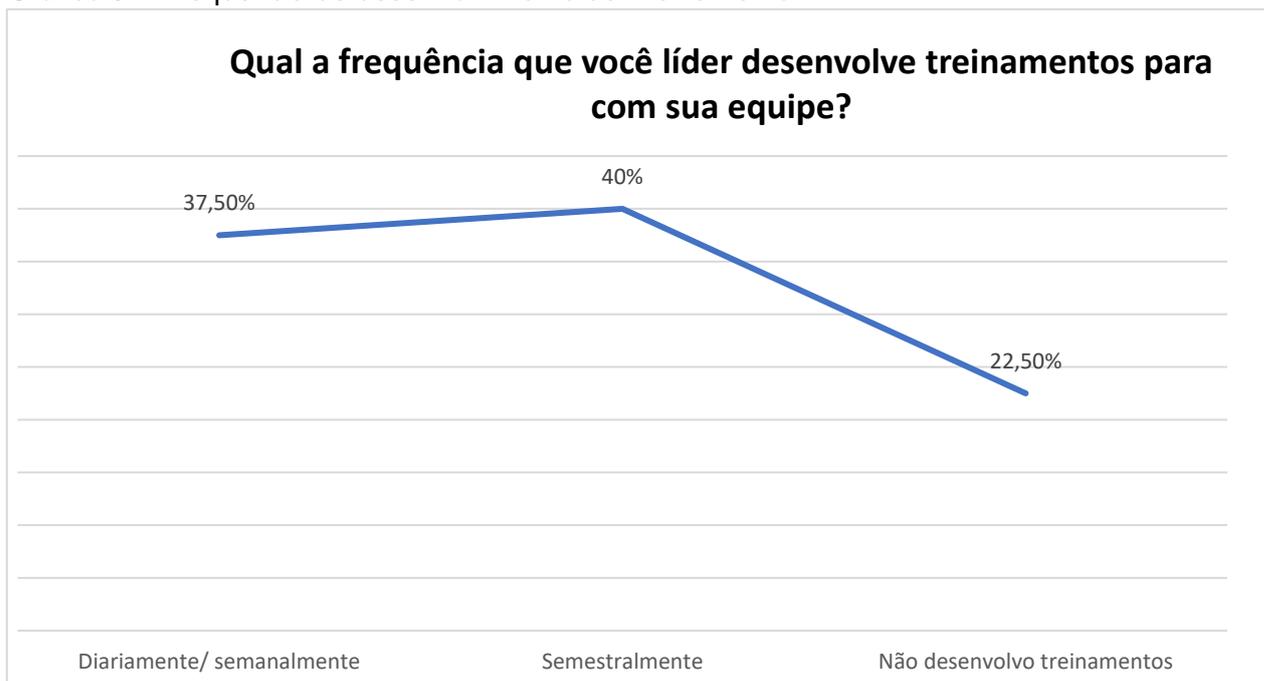
Gráfico 2 – Dificuldades relacionadas a equipe de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 2 mostrou que as maiores dificuldades encontradas no dia a dia com equipe 37,5% se trata em relação a resistência a mudanças e renovações, os líderes também puderam relatar que 27,5% lidam com as dificuldades relacionadas a insatisfação ou desmotivação da equipe, 22,5% relataram que as maiores dificuldades enfrentadas são a falta de concentração e falta de comprometimento e 12,5% relataram que não enfrentam nenhuma dificuldades com sua equipe.

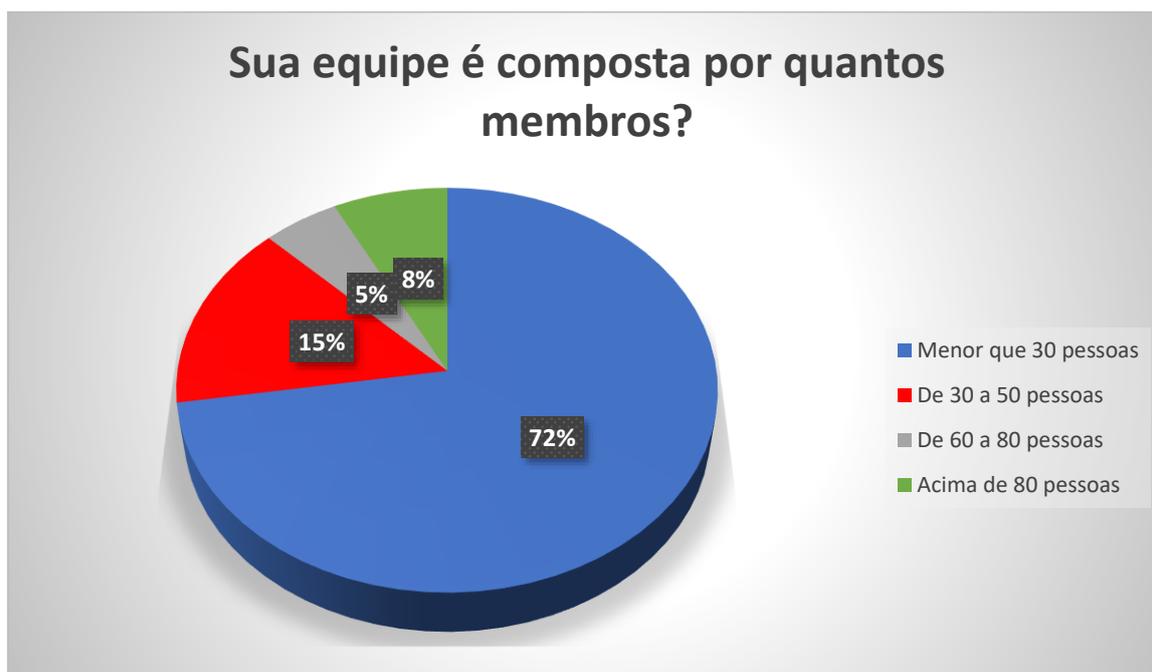
Gráfico 3 – Frequência de desenvolvimento de Treinamento.



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 3 foi trabalhado em cima da seguinte pergunta qual a frequência que os líderes desenvolvem treinamentos pra a sua equipe,40% por cento relataram que fazem treinamentos Diariamente/Semanalmente,37,5% fazem treinamentos Semestralmente e 22,5% não desenvolvem nenhum tipo de treinamentos.

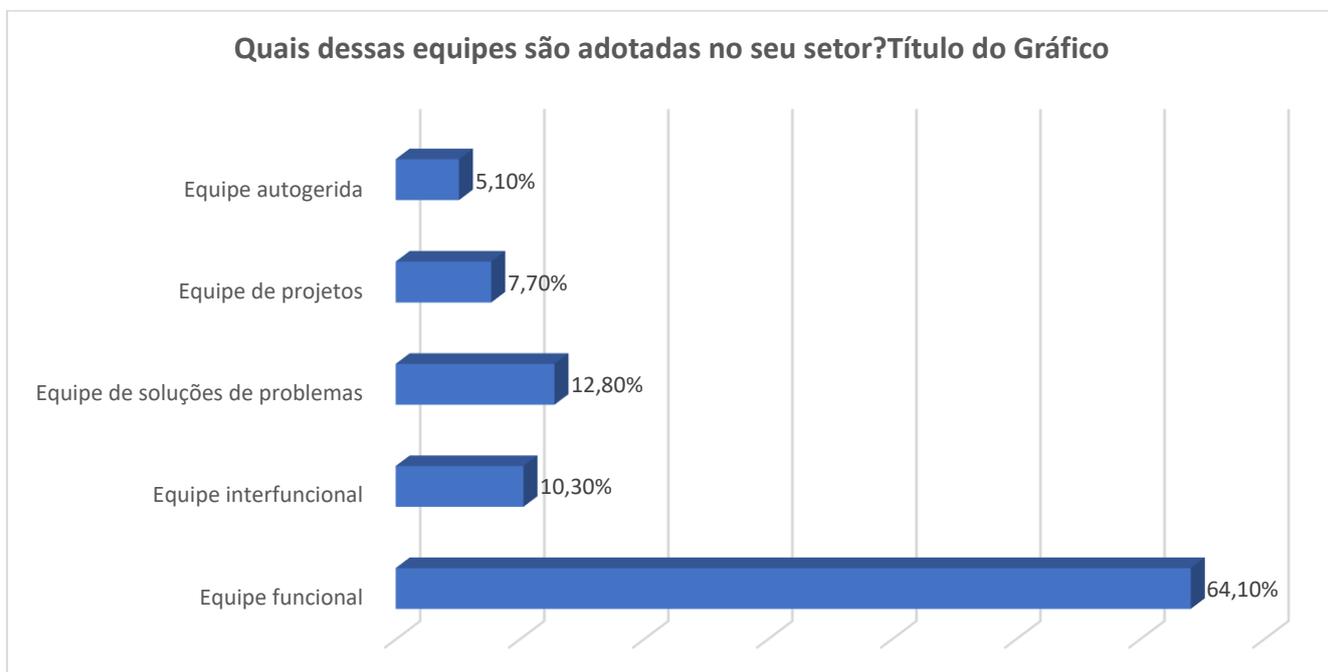
Gráfico 4 – Composição das Equipes



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 4 podemos notar que a pergunta que foi trabalhada é sobre a quantidade de colaboradores que compõem a equipe de cada um dos líderes, 72% trabalham com uma equipe composta por menos que 30 pessoas, 15% da equipe é composta em torno de 30 a 50 colaboradores, 8% por cento dos líderes responderam que sua equipe é composta acima de 80 pessoas e 5% por cento responderam que sua equipe é formada em torno de 60 a 80 pessoas, podendo notar que existem vários setores fracionados dentro da organização desde um setor pequeno ao grande com quantidades variadas de quantidades de colaboradores dentro de cada um setor atendendo suas demandas.

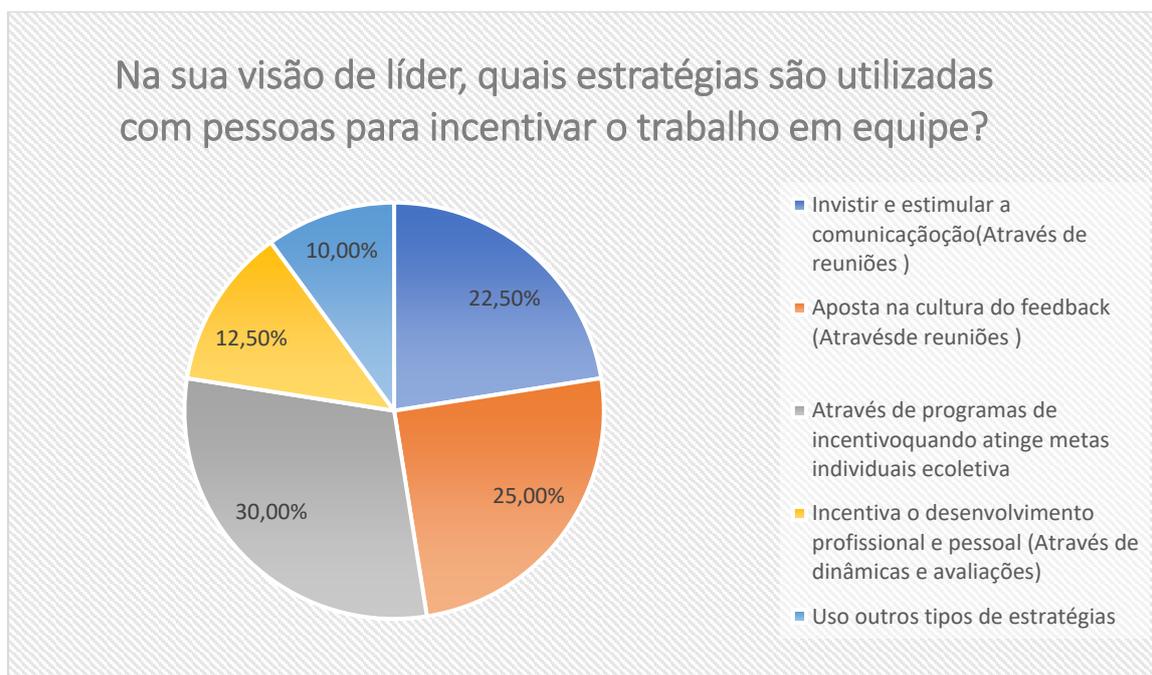
Gráfico 5 – Equipes por Setor



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O gráfico 5 traz a seguinte pergunta quais desses tipos de equipes são adotadas no setor de cada líder, 64,10% responderam que sua equipe se trata de uma Equipe funcional, 12,80% disseram que sua equipe se trata de uma Equipe de soluções de problemas, 10,30% relataram que sua equipe se trata de uma equipe interfuncional, 7,70% do líderes disseram que sua equipe se trata de uma equipe de projetos e 5,10% trabalha com uma equipe autogerida. Nota-se que a equipe funcional é dominante dentro da organização.

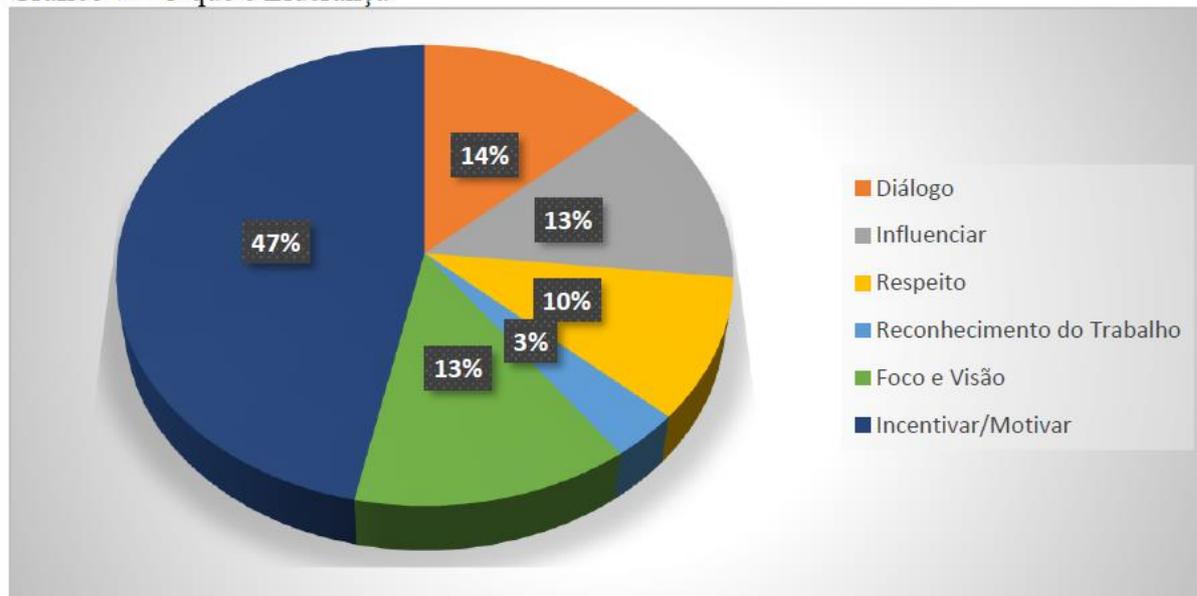
Gráfico 6 – Estratégias para incentivo do Trabalho em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No gráfico 6 os líderes puderam responder quais tipos de estratégias eles utilizam para incentivar o trabalho em equipe onde 22,5% dos líderes relataram que investem e estimulam a comunicação através de reuniões, 25,0% dos líderes apostam na cultura do feedback também através de reuniões, 30,0% da liderança usam de programas de incentivo, quando metas são atingidas tanto individual como coletiva, 12,5% usam do incentivo ao desenvolvimento profissional e pessoal através de dinâmicas e avaliações e 10,0% preferem usar outros tipos de estratégias.

Gráfico 7 – O que é Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

No gráfico 7 os líderes puderam falar sobre a Liderança na visão de cada um, 14,0% relata que em sua visão liderança é saber dialogar, 13,0% dos líderes acreditam que liderança é saber influenciar os colaboradores, 10,0% dos líderes tem a visão de que liderança é saber respeitar e ser respeitado o respeito em primeiro lugar, 3,0% acreditam que liderar é reconhecer o trabalho da equipe, 13,0% acreditam que liderar é ter foco e visão e 47,0% acreditam que é incentivar e motivar os colaboradores.

5. Discussão dos resultados

O principal objetivo deste trabalho foi investigar, na visão dos líderes, quais estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe dentro da organização. A pesquisa proporcionou aos líderes duas formas de responder à questão fundamental:

1º) Objetiva: através de questões fechadas, nas quais os líderes puderam escolher quais pontos são fundamentais; e

2º) Subjetiva (discursiva): na qual os líderes puderam expor, de forma clara, suas concepções relacionadas aos tipos de estratégias que eles usam para o incentivo de suas respectivas equipes.

A necessidade de gerar inspiração, confiança e honestidade, resultam da percepção, por parte da equipe, de que o líder, no dia a dia das atividades realizadas na empresa, exerce sua função de maneira exemplar. Essa

exemplaridade do líder, por sua vez, só pode ser obtida a partir de seu posicionamento constante em todo tipo de demanda. Esse tipo de liderança denomina-se autocrática e baseia-se na acumulação de funções por parte do líder, que controla as tarefas de perto, desde o planejamento à escolha dos meios a serem utilizados, com o objetivo de manter tudo sob controle.

O líder autocrático opõe-se ao tipo de líder democrático, no qual a delegação de tarefas e criação de células de decisão são elementos fundamentais. A liderança autocrática também está presente na resolução de conflitos, quando observa-se que o líder é a figura fundamental para a qual recorrem os liderados no momento em que os conflitos surgem.

Chiavenato (1999) é pontual quando afirma que os estudos revelam que a qualidade do trabalho, bem como o clima e a responsabilidade estão diretamente relacionados à liderança democrática e não à autocrática. Assim se dá porque a liderança autocrática, devido a grande concentração das decisões, cria um clima de insatisfação e estresse na equipe; ao passo que, a partir liderança democrática, o líder pode obter melhores resultados, por criar um clima de confiança e respeito mútuo.

Também foi inserida uma questão no formulário que teve como objetivo avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho. A maioria dos líderes respondeu que tem dificuldades relacionadas à resistência à mudanças e renovações (37,5%). Outros relataram que as maiores dificuldades enfrentadas são a insatisfação ou desmotivação (27,5). Uma parte dos líderes relatou também que a grande dificuldade enfrentada é a falta de concentração e falta de comprometimento (22,5%). Uma minoria relatou que não enfrentam dificuldades com sua equipe (12,5%).

Essa questão permite, novamente, perceber qual o perfil do líder. Como a maioria dos líderes (37,5%) respondeu que a maior dificuldade é justamente a resistência a mudanças e renovações, podemos concluir, mais uma vez, que a liderança implementada pela maioria dos líderes entrevistados é a autocrática. As renovações ou mudanças devem ser implementadas de tal forma que a equipe não sinta que está sendo surpreendida por alterações que vêm de cima, mas de conclusões que surgem organicamente, a partir das reuniões estabelecidas pela equipe em conjunto com o líder.

O fato de que 22,5% dos líderes entrevistados ter afirmado que a falta

de concentração e a falta de comprometimento são os elementos que mais dificultam o exercício da liderança aponta, mais uma vez, para o exercício de uma liderança autocrática, porque, neste tipo de liderança, o líder absorve a faculdade decisória em sua pessoa e delega aos membros da equipe os fins, bem como os meios que serão utilizados para implementar alguma ação, o que faz com que os membros da equipe se sintam alienados do processo decisório, gerando essa falta de concentração e comprometimento.

A pergunta sobre a frequência dos treinamentos permitiu observar que 22,5% dos entrevistados não desenvolve treinamentos com a equipe. Ao passo que os líderes que desenvolvem treinamentos diários ou semanais é de 37,5%. Enquanto que 40% dos líderes afirmou que realiza treinamentos semestralmente. Essa questão tem como objetivo obter dados sobre a capacitação da equipe, e o resultado foi que boa parte dos líderes (40%) não desenvolve os treinamentos com frequência satisfatória. A frequência satisfatória para realização de treinamentos (semanalmente) existe para dar/manter o foco da equipe e lapidar as habilidades do trabalho em equipe. Não é possível falar em bom trabalho em equipe quando não há treinamentos com frequência adequada.

No que se refere ao incentivo para o trabalho em equipe, a maioria dos líderes (30%) afirmou que incentiva a equipe através de programas de incentivo quando metas individuais e coletivas são atingidas. 25% dos líderes afirmou que aposta na cultura do feedback através de reuniões. 22,5% dos entrevistados afirmou que investe e estimula a comunicação através de reuniões. 12,5% dos líderes entrevistados afirmou que incentiva o desenvolvimento profissional e pessoal através de dinâmicas e avaliações. Ao passo que uma minoria de 10% dos entrevistados afirmou que usa outros tipos de estratégias, como interação das pessoas, empatia e capacitação.

As respostas a essa questão permitiram perceber que a maioria dos líderes entrevistados (30%) prefere trabalhar com programas de incentivo, i.e., com recompensas objetivas para metas atingidas. Esse tipo de recompensa baseia-se em método de motivação extrínseca e não intrínseca. Esse tipo de recompensa é interessante, em certa medida, porque gera afinco por parte dos liderados, na medida em que eles têm conhecimento dos programas de incentivo e querem ser contemplados pelas recompensas. No entanto, por outro lado, na

medida em que programas de incentivos por metas apelam à competitividade dos membros da equipe, eles podem gerar estresse e eventual queda na produtividade.

Em artigo clássico, publicado na Harvard Business Review, em 1968, Frederick Herzberg apresentou sua teoria das motivações extrínsecas e intrínsecas. As primeiras se configuram como fatores de manutenção, como condições de trabalho, segurança, salário, benefícios e política institucional; ao passo que as motivações intrínsecas são fatores genuinamente motivadores porque são pertinentes à realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento, e produzem no indivíduo um esforço próprio para realização das tarefas. Através das respostas apresentadas pelos líderes entrevistados, foi possível perceber que a motivação por eles implementada permite a manutenção do esforço, mas não o aumento do mesmo.

Em suma, através dessa pesquisa, foi possível obter dados importantes sobre a configuração da liderança em empresa alimentícia na cidade de Tangará da Serra – MT. O resultado obtido foi que a maioria dos líderes entrevistados pratica um tipo de liderança autocrática, baseada na concentração das decisões. Esse tipo de liderança permite maior controle sobre a equipe, mas não gera estímulo para desenvolvimento de ideias novas que possam diferenciar a empresa no mercado.

5. Considerações finais

Considerando o principal objetivo deste trabalho, que teve o propósito de investigar de acordo com a percepção da liderança, as estratégias utilizadas com pessoas para incentivar o trabalho em equipe, com base na coleta de dados pode-se obter o seguinte resultado a maioria dos líderes fazem a sua gestão baseado nas seguintes estratégias usam de programas de incentivo para motivar sua equipe de trabalho quando as mesmas atingem metas individuais ou coletivas, percebe-se a preocupação em mantê-los motivados sempre.

Outro objetivo desta pesquisa foi levantar conceitos de Liderança na visão dos líderes, nesse sentido a maioria dos líderes acreditam que é incentivar e motivar os colaboradores, dessa forma eles trabalham com o incentivo e com a motivação para que possa ter bons desempenhos e resultados satisfatórios.

Esta pesquisa ainda tinha como propósito avaliar as maiores dificuldades enfrentadas com a equipe durante o período de trabalho, a maioria dos líderes responderam que tem enormes dificuldades relacionadas a resistência a mudanças no ambiente de trabalho e também resistências a renovações.

Conclui se portanto que mesmo com inúmeras dificuldades encontradas no dia a dia cada líder com sua equipe, eles conseguem usar estratégias para lidar com essas dificuldades e conseguir resolve-las.

Como sugestão para estudos futuros, pode se citar então uma pesquisa com líderes de empresa em outro ramo em Tangará da Serra, e após, proceder com a comparação dessa pesquisa para analisar se encontram as mesmas dificuldades e se trabalham com estratégias parecidas. Outra sugestão é fazer a mesma pesquisa com os liderados ou seja com os colaboradores da organização para saber o seu ponto de vista, verificando desta forma se a realidade apresentada pelos líderes é a mesma realidade apresentada por colaboradores de outra empresa em ramo diferente.

6. Referências

A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

CALIPER. **Competências: A poderosa espada do desenvolvimento da equipe**

Disponível em: <https://caliper.com.br/2021/02/competencias-a-poderosa-espada-do-desenvolvimento-da-equipe/> Acesso em: 11 de janeiro de 2021

CHIAVENATO, Ildebrando. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Arménio; REGO, Tomás Mota. **Super equipas: orientações para a criação de verdadeiras equipas**. 3. ed. Portugal, Lisboa: Conjuntura Actual, 2019.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EATON, J.; JOHNSON, R. Como treinar equipes com eficiência. São Paulo: **Publifolha**, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel & SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Aelgre: Editora da UFRGS, 2009.

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

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica 1 - 5. ed.** - São Paulo - : Atlas 2003.

MAGINN, M. D. **Eficiência no trabalho em equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Floiranoópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005).

AFROEMPREENDEDORISMO E OS DESAFIOS DE INOVAÇÃO NO MERCADO

Nayane Oliveira Martins¹⁷

Adilson Vagner de Oliveira¹⁸

RESUMO: A pesquisa foi realizada com o objetivo de investigar algumas experiências de afroempreendedores no Brasil ao fortalecer o mercado de trabalho. O estudo tem o propósito de revelar também como esses empreendedores têm feito para lidar com questões raciais e como deram início a esse negócio já que para a sociedade, o termo afroempreendedor ainda é novidade. A intenção do trabalho foi buscar pessoas que empreenderam para sair de uma crise particular e deram início a um pequeno negócio específico que representa a cultura negra e hoje faz parte da renda familiar. Para responder às questões abordadas foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, com a aplicação de um questionário que foi enviado para 5 (cinco) pessoas, sendo essas de várias regiões do Brasil. Os resultados apontam que a) os afroempreendedores entrevistados primeiramente se capacitaram na área de empreendedorismo étnico para planejar a criação do negócio; b) os serviços oferecidos costumam ser inovadores no mercado; c) trata-se de empreendimentos de pequeno porte.

Palavras-chave: Afroempreendedorismo. Mercado. Oportunidade. Inovação.

ABSTRACT: The research was carried out with the objective of investigating some experiences of Afro-entrepreneurs in Brazil in strengthening the labor market. The study also aims to reveal how these entrepreneurs have been dealing with racial issues and how they started this business, since for society, the term Afro-entrepreneur is still new. The intention of the work was to look for people who undertook to get out of a particular crisis and started a specific small business that represents black culture and is now part of the family income. To answer the questions addressed, the qualitative research method was used, with the application of a questionnaire that was sent to 5 (five) people, from various regions of Brazil. The results show that a) the Afro-entrepreneurs interviewed were first trained in the area of ethnic entrepreneurship to plan the creation of the business; b) the services offered are usually innovative in the market; c) these are small businesses.

Keywords: Afro-entrepreneurship. Market. Opportunity. Innovation.

¹⁷ Graduada do Curso de Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra

¹⁸ Docente do Instituto Federal de Mato Grosso – Campus Avançado Tangará da Serra.

1. INTRODUÇÃO

Ao dar início aos seus empreendimentos, os afroempreendedores têm ganhado destaque no mercado por levar em seus trabalhos o diferencial ao trabalhar com a demanda de produtos ou oferta de serviços que promovem o autorreconhecimento racial e a constante busca pelo aperfeiçoamento desses trabalhos, o que os tornam diferentes dos outros empreendedores. Muitos dão início ao empreendimento por não ter oportunidade de encontrar um emprego satisfatório e por sentirem a necessidade de começar uma nova forma de ganhar dinheiro e lidar com a crise persistente na realidade do brasileiro nos últimos anos.

A grande maioria pequenos e microempresários, e alguns ainda não possuem CNPJ, porém estão trabalhando para si mesmo e assim se tornam empreendedores, pois acabam tendo como base seus próprios produtos ou serviços. Os afroempreendedores trabalham com diferenciais, muitos trazem como base para dar início ao próprio negócio os conhecimentos que foram passados pela família de geração em geração, como receitas, serviços ou produtos artesanais, entre outros. São fatores que esses empreendedores têm como ponto positivo para se manterem diante a competitividade mercadológica.

Para os afroempreendedores, abrir o seu próprio negócio acaba se tornando um processo mais difícil que para outros, pois ainda lidam com a rejeição de fornecedores e desrespeito de clientes. Desse modo, a fim de compreender o fenômeno do afroempreendedorismo, utilizou-se como base para o estudo teórico os seguintes autores Benevides (2018); Campos (2018); Nascimento (2018); Nogueira (2014); Oliveira (2019); Teixeira (2017).

Tratar o tema de afroempreendedorismo é importante, pois revela particularidades sobre esse tipo de empreendimento que, muitas vezes, surgem da necessidade de inovar no mercado, produzindo oportunidades de oferecer produtos e serviços exclusivos à população negra. O tema traz consigo conhecimentos pois muito se ouve sobre empreendedorismo negro, mas afroempreendedores ainda são poucos, justamente por empreender com o intuito de levar às pessoas um pouco da cultura negra e a representatividade da luta contra o racismo, essa estratégia de se empreender ainda é novo diante ao

mercado que é tão inovador e competitivo. Muitos desses empreendedores se sentem motivados ao verem que os negros estão conseguindo crescer e assim estão tendo mais coragem em dar início ao negócio.

2. O que é empreendedorismo?

Entende-se por empreendedores, os pequenos e microempresários que oferecem serviços ou produtos para obtenção de renda, iniciativas que busquem soluções para a resolução de problemas sociais e econômicos, ou ainda, a capacidade de criar algo a que se dedicar e receber, eventualmente, recompensas satisfatórias e independência financeira (OLIVEIRA, 2019). Diante da observação do desenvolvimento do empreendedorismo e o impacto causado pela atividade que contribui para o desenvolvimento econômico no país, existe um reconhecimento sobre a importância do progresso da economia. A inovação de produtos e de processos de produção é o que move a economia de um país, ou seja, a economia é promovida pela atividade inovadora dos empreendedores (BENEVIDES, 2018).

Para Verardi (2012), o empreendedorismo começa quando uma ou mais pessoas veem uma oportunidade de criar algo e com o potencial eles acabam fazendo disso um empreendimento, como por exemplo, produtos, mercados, processo de produção, matéria-prima, gestão. Esse tipo de processo é o que revoluciona as mudanças sociais, políticas, econômicas e demográficas.

Portanto, o empreendedorismo pode ser visto de duas formas, sendo elas, por necessidade ou oportunidade. Para GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) os empreendedores por necessidade fazem parte daqueles que representam a população que não tem outra opção de trabalho. Já os empreendedores por oportunidade são aqueles que se identificam com algo que eles percebem que pode ser um bom negócio (GEM, 2011, p. 89). O empreendedor movido por oportunidade é capaz de escolher um empreendimento dentre as opções possíveis de carreiras (CORRÊA, 2014).

A internet é um dos fatores que possibilitam, de certa forma, as oportunidades para as relações de trabalho e influenciam também a economia, pois os empresários têm uma plataforma mais ampla para atrair os clientes. O

momento atual é visto como a era do empreendedorismo, pois as pessoas estão mais propícias às mudanças, a superar as barreiras comerciais e até mesmo culturais (VERARDI, 2012). O empreendedorismo vem ganhando forças conforme as consequências produtivas que vem enfrentando, como por exemplo o desemprego, baixos salários e trabalhos informais (NASCIMENTO,2018).

Além disso, Verardi (2012) define o empreendedor como sendo alguém com disposição para assumir riscos, em benefícios ao aproveitamento de oportunidades que outras pessoas veriam como empecilhos. O ato de se ensinar ou desenvolver uma pessoa a empreender é recente. No Brasil já existe um ensino superior de empreendedorismo na forma de projeto, o Projeto de Ensino Universitário de Empreendedorismo (PEUE) que se trata de uma parceria entre o SEBRAE Nacional e o instituto Euvaldo Lodi (IEL). Esses projetos auxiliam os empreendedores que estão começando, na condução de seus negócios.

2.1 Afroempreendedorismo

A palavra afroempreendedorismo e afroempreendedor geram dúvidas quanto ao seu significado, e justamente por conta da falta de literatura sobre o assunto, no meio acadêmico, há uma dificuldade para definir o que seria afroempreendedorismo. O afroempreendedorismo se trata do tipo de negócio que o empreendedor se declara preto ou pardo, onde produz e oferece serviços que estejam de acordo com sua identidade étnica e cultural, a estética negra e a cultura africana ou afro-brasileira. Já o empreendedor negro refere-se àquele que declara preto ou pardo e que desenvolve seu negócio, sem fazer alguma referência ao pertencimento racial, tanto em seus produtos quanto na prestação de seus serviços (NASCIMENTO, 2018).

Dessa forma, a diferença fundamental entre o afroempreendedorismo e o empreendedorismo negro está no caráter identitário da empresa, com princípios de reconhecimento étnico e valorização da cultura através de produtos estilizados e serviços personalizados à população negra. O empreendedorismo negro é uma das atividades essenciais para o desenvolvimento do país, dada à realidade étnica do país, seja através dos micros ou pequenos empreendedores em todo o Brasil. Essa forma de trabalhar no país é considerada uma estratégia para a população negra brasileira, pois tem como função gerar empregos para

muitos cidadãos de referências pretas e pardas que acabam influenciando outras pessoas (CAMPOS, 2018).

Os negros ainda vêm sofrendo racismo na sociedade brasileira, pois existe uma associação entre raça, cor e classe que demarca as relações sociais, sendo assim a maior parte dessa população ocupa posições de sobrevivência irregulares, como, por exemplo, alto índice de rotatividade, baixa remuneração e as dificuldades no mercado de trabalho para arrumar um emprego. Dessa forma, mesmo tendo se passado mais de um século de abolição, negros e negras apresentam pouco desenvolvimento econômico no meio social, como aponta o Índice de Desenvolvimento Humano (NASCIMENTO, 2018).

Nos últimos anos, o Brasil tem passado por um processo de redução da desigualdade social, com incentivos de grupos políticos, educacionais e sociais, dando, assim, espaço para a inclusão social e a mobilidade de diferentes classes sociais. Como um exemplo de democratização, existem as micros e pequenas empresas que dão oportunidades para grupos que, muitas vezes, são discriminados no mercado de trabalho, sendo eles negros e mulheres (BENEVIDES, 2018).

No Brasil, entre 1988 e 1991, algumas instituições foram criadas exclusivamente para empresários negros, como o Centro de Assessoramento e Coordenação Empresarial (CACE), na cidade de São Paulo, O Centro de Estudos e Assessoramento de Empresários e Empreendedores Afro-Brasileiros (CEM) e o Círculo Olympio Marques (COLYMAR), as duas no Rio de Janeiro (CAMPOS, 2018).

O primeiro destaque ao Afroempreendedorismo foi com a pesquisa “Os donos do negócio no Brasil”, feita pelo SEBRAE, nos anos 2002 a 2012, publicada em 2013. Essa pesquisa realizada pelo SEBRAE mostra que o número de empreendedores negros subiu 27%. O relatório mostrou que 50% dos empreendedores eram negros, 49% brancos e 1% pertenciam a outros grupos, mostrando que relativamente os negros tem ganhado força e assim garantindo seu lugar diante o mercado de trabalho (NASCIMENTO, 2018).

É importante citar que o desenvolvimento e o fortalecimento do afroempreendedorismo revelam algumas particularidades do racismo, mesmo que os negros consigam um posto economicamente, ele continua passando por preconceitos e obstáculos como a dificuldade na conquista da credibilidade de

fornecedores e clientes. Nesse contexto, os empreendedores têm mais dificuldades em abrir seu próprio negócio, pois em alguns casos ainda enfrentam os acessos reduzidos aos serviços bancários, financiamentos, serviços de formação e regularização de empresas ou até mesmo no dia a dia como empreendedores (CAMPOS, 2018).

Segundo Alves (2021), o afroempreendedorismo é representado, em grande parte, por mulheres que se tornam responsáveis pelo sustento da família. O afroempreendedorismo se torna uma estratégia na redução da desigualdade social, o fato da população negra se tornar empreendedora faz com que isso sirva a um movimento de apoio a outros empreendedores, assim serve como um agente multiplicador de conhecimentos, com o propósito de fazer com que gerações futuras evoluam através dos conhecimentos repassados de forma a motivar os futuros afroempreendedores.

Ainda conforme o autor, a pesquisa em si revela um público de mulheres na liderança, tanto na hora de empreender quanto no sustento do lar, muitas tomam a iniciativa por não conseguir um emprego e com as obrigações domésticas as levam a dar início ao negócio. Através do afroempreendedorismo é possível revelar mulheres empreendedoras que estão cuidando dos lares, estudando e ainda gerando a própria fonte de renda, se tornando mulheres empoderadas que estão através de suas vidas motivam outras mulheres a seguir adiante com seus negócios (ALVES, 2021).

Desse modo, torna-se válido destacar como o recorte de gênero pode ser significativo ao discutirmos o afroempreendedorismo, pois trata-se de um fenômeno econômico e também social de grande expressão para o futuro do país, uma vez que tem fortalecido principalmente as mulheres negras.

2.2 Desenvolvimento do Afroempreendedorismo

O Brasil registrou na última década, uma evolução na construção de uma sociedade mais desenvolvida. E nesse processo, o empreendedorismo teve grande importância. Além de ser uma oportunidade de evoluir na vida, ele também se trata de inclusão social. Com os negros participando dessa evolução o empreendedorismo tem passado por grandes transformações contribuindo para o crescimento econômico do país (NOGUEIRA, 2014).

Segundo Nogueira (2014), as informações dadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), juntamente com a pesquisa realizada pelo PNDA, do IBGE, revelou-se que nos últimos anos a porcentagem de empreendedores negros passou de 43% para 49%, ou seja, um grupo de pessoas expressivo conquistou cada vez mais uma condição economicamente significativa. O aumento desses empreendedores significa que eles estão dando um jeito de sobreviver e ganhar seu dinheiro de formas simples, muitos são donos de bares, padarias, armazéns, não chega a ser uma empresa grande, mas são atividades que geram lucros e que, e assim, os tornam microempreendedores.

Hoje em dia, existem muitas empresas que estão trabalhando com a responsabilidade social que traz ações às organizações de valorização da população negra, buscando proteger o ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, gerando um investimento para a empresa (MYERS, 2003). Todas essas questões raciais são de suma importância, pois acabam influenciando as pessoas, tanto os consumidores quanto os profissionais, a ver uma oportunidade de negócio, tendo como exemplos, as multinacionais como a L'Oréal e a Johnson & Johnson que viram uma oportunidade de empreender com produtos que atendam às necessidades desses consumidores (TEIXEIRA, 2017).

Mesmo com o aumento da participação de negros nas atividades empreendedoras, é possível ver que diante do mercado de trabalho, ainda existem obstáculos para abrir a empresa e para mantê-la em funcionamento. Os empresários negros são os que mais passam por essa dificuldade (OLIVEIRA et al., 2019). Sendo assim, o movimento negro tem se mobilizado e buscado alternativas em forma de sobrevivência econômica e estão firmando a sua cultura e identidade. Para que possam ter seus produtos comercializados, esse tipo específico de empreendedor vem criando feiras negras em algumas cidades do Brasil, dessa forma eles observaram nas feiras uma oportunidade de ter um espaço para expor todos os seus produtos (TEIXEIRA, 2017).

São projetos que trabalham com o objetivo de disseminar o conhecimento da cultura afro-brasileira, por meio de projetos e 32 produtos culturais segmentados. Vêm se destacando pelo caráter inovador de seus costumes, tradições da cultura negra e fomentando negócios (ARMAN, 2015, p. 78-79).

Uma das feiras mais conhecidas é a Feira Preta que acontece anualmente em São Paulo, desde 2002. A feira dá oportunidade à cultura afro-brasileira de mostrar os conhecimentos culturais, como músicas, artes plásticas, cinema, dança, literatura, moda, e todo comércio de produtos voltados à comunidade negra. Depois de anos de existência, a feira tornou-se uma referência de empreendedorismo étnico e fortalecimento da cultura negra. A Feira Preta é realizada por Adriana Barbosa que atende ao principal objetivo desse evento que é valorizar a cultura e fortalecer a identidade racial, ao promover o afroempreendedorismo. Essas feiras fazem parte do modelo de Economia Étnica para a população brasileira, esse conceito abrange toda a rede de empregadores ou empregados que pertencem a um grupo étnico ou de imigrantes (TEIXEIRA, 2017).

Sobre a Economia Étnica, da qual a Feira Preta faz parte, ela se refere aos grupos sociais que são especializados em ramos específicos de negócio, normalmente voltados para imigrantes e minorias étnicas em países diferentes do território de origem. No Brasil, muitos viram a oportunidade de emprego e outros viram que poderiam criar um negócio de autoemprego, a partir de planos de negócios com recorte étnico-racial. Ou seja, a economia étnica não envolve apenas o grupo específico de pessoas negras, o que realmente é trabalhado é o fato de melhor empreender e gerar empregos para os membros dessa comunidade (NETO,2007).

3. METODOLOGIA

O estudo investigou afroempreendedores de várias regiões do Brasil, a partir de 5 empresárias. A pesquisa trabalhou com a abordagem qualitativa, com a intenção de coletar dados mais profundos, esse tipo de abordagem tende a ser recomendada para propostas de estudos do tipo *Small-n*, ou seja, com um número pequeno de entrevistados (YIN, 2016).

Para a coleta das informações, foram formuladas 12 perguntas para auxiliar na execução da entrevista e assim cumprir com os procedimentos fundamentais de estudos qualitativos. No decorrer das entrevistas, foram desenvolvidas outras perguntas complementares e assim pôde-se chegar ao material adequado para

análise. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem mais interpretativa do fenômeno investigado, pois na abordagem qualitativa utiliza-se de uma coleta de dados discursivos para que se possa melhor compreender quais foram as motivações, expectativas e atitudes que levaram as afroempreendedoras a abrir seu primeiro negócio (AUGUSTO, 2013).

Para realizar a seleção de pessoas foi realizada uma ampla pesquisa em redes sociais e páginas da internet. Com a pesquisa foi possível encontrar uma página no Facebook de afroempreendedores de todos os lugares do Brasil e local de divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelos membros da página. Após a seleção de participantes em potencial, entrou-se em contato com vários empreendedores, sendo que cinco aceitaram participar das entrevistas. Logo em seguida, foram enviadas algumas perguntas, uns pelo WhatsApp, outros pelo Messenger e houve entrevistas por chamada de vídeo. Com o contato constante com os participantes, foi possível produzir outras perguntas através de conversas informais e assim obter os dados do estudo.

4. Resultados e Discussão

Nesta etapa do trabalho, são apresentados alguns resultados da pesquisa realizada com participantes de diferentes cidades do Brasil, revelando os principais motivos do estudo que tem sido discutir os desafios e oportunidades de inovação do mercado através do afroempreendedorismo. Desse modo, para ter um bom resultado, trabalhou-se com entrevistas em profundidade com 5(cinco) participantes, com perguntas abertas e respostas textuais com o intuito de melhor conhecer a carreira profissional de cada entrevistado para chegarmos às conclusões. As entrevistas foram feitas de forma mais informal, visando à troca de conhecimento e assim foi possível conhecer melhor o trabalho de cada um dos entrevistados. No quadro 1 é possível observar o perfil desses participantes:

Quadro 1 – Perfil das Participantes

Participantes	Idade	Gênero	Estado Civil	Escolaridade	Responsabilidade Na Economia Familiar
Participante 1	32	Feminino	Solteira	E.S* Completo	Divide Responsabilidade a
Participante 2	35	Feminino	Solteira	E.S. Completo	Único Responsável
Participante 3	37	Feminino	Casada	E.S. Completo	Único Responsável
Participante 4	42	Feminino	Solteira	E.S Incompleto	Único Responsável
Participante 5	50	Feminino	Casada	E.S. Completo	Divide Responsabilidade a

*Ensino Superior

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

O quadro 1 representa o perfil das participantes, o quadro foi dividido por partes onde se inicia com os entrevistados, porém não são revelados os nomes e assim são classificados pelo termo genérico de participantes e foram considerados pela ordem das entrevistas. Logo em seguida, vem a idade variando entre 30 a 50 anos, na coluna seguinte, o gênero que por mais que não tenha sido uma questão de exigência, somente as mulheres aceitaram participar.

A maioria das participantes era solteira, com formação superior, por último vem as responsabilidades econômicas familiares e como são divididas. Apenas duas entrevistas têm com quem dividir essa responsabilidade, uma delas é casada e divide a responsabilidade econômica da família com o marido, e a outra sendo ela solteira divide essa responsabilidade com sua filha, três delas são solteiras e tem a total responsabilidade, o que acaba contribuindo para que os afroempreendedores possam começar a empreender.

Quadro 2- Atividades Realizadas Pelos Participantes

Participantes	Cidades	Atividades desenvolvidos
Participante 1	Rondonópolis	Cerveja Artesanal
Participante 2	Rio de Janeiro	Maquiadora
Participante 3	São Paulo	Artesã

Participante 4	Tangará/ Cuiabá	Empresária
Participante 5	São Paulo	Costureira

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O quadro 2 descreve o local de origem das participantes e quais são as atividades que realizam. A participante 1 produz cerveja artesanal que aprendeu através de um projeto realizado pelo IFMT de Rondonópolis, direcionado às mulheres em vulnerabilidade social, a segunda participante se encontra no Rio de Janeiro, trabalha com maquiagem especializada em pele negra, a terceira participante fabrica bonecas negras, a participante 4 é proprietária de lojas de roupas com estampas e modelos que representam o movimento afro, ela possui uma loja em Tangará da Serra e uma em Cuiabá. A quinta participante reside em São Paulo e trabalha com a fabricação de gravatas com estampas de representatividade africana e afro-brasileira.

Na pesquisa com as entrevistadas, foi possível compreender que as afroempreendedoras têm seus negócios por sentirem que no momento em que deram início a esse empreendimento foi por necessidade, poderia ter dado errado, porém as oportunidades começaram a surgir, permitindo o crescimento profissional, viram que era possível expandir os negócios, pois estão conquistando aos poucos as clientes, crescendo e abraçando as oportunidades que aparecem para se manterem fortes no mercado.

Desse modo, através da entrevista foi relatado por todas as participantes a dificuldade de ter financiamentos aprovados e a dificuldades de se relacionar com fornecedores. De acordo os resultados, obtidos através das entrevistas, foi constatado que 50% dos participantes buscaram como apoio para começar os seus negócios amigos ou familiares, e os outros 50% decidiram retirar de uma pequena poupança que possuíam, uma delas relatou até de ter usado um pouco do FGTS que tinha adquirido ao longo de suas jornadas de trabalho. Mesmo com os desafios, essas mulheres não desistiram de buscar uma oportunidade no mercado e hoje estão conquistando seus objetivos de forma honesta e estão cada dia mais experiente para melhor lidar com os negócios.

Nas perguntas para a entrevista, foi questionado a maneira como essas participantes têm lidado com esses obstáculos, elas citaram que através do

conhecimento que vem adquirindo elas costumam se planejar mais e assim pouco se utilizam de serviços de financiamentos, o fato de lidar com o preconceito, segundo as empreendedoras é algo que acontece, porém hoje em dia pouco se tem passado por isso, mas quando acontece sabem lidar com o fenômeno com muita calma e sabedoria.

Das 5 participantes, apenas 2 têm a empresa registrada, uma delas apresenta o seguinte relato:

Meu sonho, desejo e meta é conquistar mais público, fazer com que meu trabalho seja reconhecido como uma marca afro, que trabalha com produtos que traz a representatividade da minha cultura sem que eu passe por algum tipo de preconceito, pois muitas vezes sou questionada pelo público o porquê de trabalhar com algo que representa a cultura afro. Só quero que entendam e apoiem o meu conceito de trabalho, pois tudo que faço é com muito amor e carinho (PARTICIPANTE X, 2021).

Essa é a fala de uma das participantes que acaba enfrentando o preconceito, por públicos que não se identificam com o que elas trabalham. Porém se trata de uma empreendedora determinada a seguir adiante e um dia poder fazer com que esse pequeno negócio se torne uma empresa registrada.

Em entrevista com essas empreendedoras, o mais interessante foi perceber a força de vontade e determinação em buscar conhecimentos para sempre estarem por dentro das inovações e novidades do mercado, e para adquiri-los estão constantemente estudando e acompanhando notícias e redes sociais.

Um dos fatos importantes da pesquisa foi descobrir o que essas empreendedoras têm feito para se manter no mercado atual, justamente, em meio a uma pandemia que se deu início no ano de 2019 que permanece até os dias atuais e por enfrentarem tantas barreiras que dificultam o trabalho dia após dia. Sendo assim, os afroempreendedores têm como destaque o fato de trabalhar de acordo com sua identidade, o que se torna algo diferente em meio ao mercado competitivo, os produtos oferecidos por elas são inovações para a sociedade, por trabalharem com produtos e serviços que muitas vezes as pessoas desconhecem, pois geralmente são conhecimentos que foram repassados exclusivamente ou produtos que elas podem ver que tenham relação com o processo de luta contra o racismo e valorização cultural, fundamentais ao afroempreendedorismo.

Além disso, mencionaram estar utilizando serviços de *delivery*, como forma de lidar com os problemas decorrentes pela pandemia da Covid-19, trabalham com divulgação pela internet, nas redes sociais e ainda em alguns casos, como serviços prestados de maquiagem que fazem parte da renda de uma das entrevistadas, ela atende em domicílio, essa maquiadora é especializada em fazer maquiagem em pele negra, um diferencial para o seu trabalho, pois atende a um público em geral e ainda tem especialização em peles negras. Enfim, são mulheres que estão atualmente se qualificando e se atualizando sobre tudo que pode contribuir para a realização profissional e o crescimento dos seus negócios.

Um exemplo que podemos citar é a cerveja artesanal, que é produzida por uma das entrevistadas que aprendeu a produzi-la no projeto Tereza de Benguela, esse projeto de formação foi realizado pelo Instituto do IFMT de Cáceres, uma iniciativa educacional com forte recorte de público-alvo ao oferecer formação a mulheres em vulnerabilidade social, hoje faz parte da renda de uma das entrevistadas. Segundo às empreendedoras, a inovação está nos produtos vendidos ou serviços oferecidos por elas, sem falar na qualidade e na representação que podem desempenhar socialmente, tudo isso é realizado graças ao nível de conhecimento que cada uma vem adquirindo e adquiriu nos treinamentos.

O afroempreendedorismo no Brasil é considerado uma forma estratégica de grande relevância para a população negra brasileira, em função da criação de empregos e renda para milhões de cidadãos, pois os empreendimentos proporcionam autoidentificação entre negros e negras, se embasando com referências de sucesso que, conseqüentemente, influenciam na autoestima população negra.

Vale lembrar que na comercialização desses produtos que possuem origens na luta constante contra o racismo e na valorização racial, o afroempreendedorismo repassa a todos um projeto étnico e social de construção da identidade negra, por meio dos seus símbolos e sem falar que toda essa razão racial desenvolve no Brasil uma participação no mercado empresarial e, conseqüentemente, pode ser visto como um posicionamento político e econômico.

5. Considerações Finais

Segundo a última pesquisa do SEBRAE (2018), número de empreendedores negros chegou ao maior contingente na história do Brasil. Esse grupo representa cerca de 38,8% dos pequenos negócios contra 32,9% dos brancos, sem falar que vem liderando também o ranking de empresários já estabelecidos, como iniciantes.

Com o resultado da pesquisa do Sebrae, isso tem mostrado como a valorização da identidade negra tem influenciado indiretamente os afroempreendedores a empreender e revelar ao público toda sua trajetória e seus hábitos e costumes que fizeram e fazem parte da sua história de vida.

Desse modo, pode-se afirmar que o estudo atendeu aos seus objetivos através de coletas de dados que foram realizadas por meio das entrevistas e assim foi possível identificar os desafios que os afroempreendedores têm enfrentado, ainda alguns problemas no momento de dar início aos negócios e que ainda lidam com o preconceito, podendo trazer impacto na atuação desses empreendedores dificultando a expansão e trabalho dos pequenos empresários. Outro ponto a ser observado é que a pesquisa revelou o fato dessas empreendedoras terem o desejo de crescerem profissionalmente, pois todas são micro ou pequenas empreendedoras e assim estão buscando profissionalizarem cada vez mais para que possam crescer e assim terem empresas registradas e até mesmo ampliar os negócios.

De acordo com a pesquisa, mesmo que seja difícil para empreender no Brasil e que exista dificuldade em processos de empréstimos e financiamentos, a persistência e força de vontade mostram que é possível, e assim os resultados do estudo demonstram o crescimento e luta constante dos afroempreendedores acaba incentivando outras pessoas negras e assim ajuda a contribuir para o crescimento econômico do país.

O fato de poder discutir como essas empresárias que têm trabalhado com a oferta de serviços e produtos representativas da luta contra o racismo e o reconhecimento étnico mostra a importância e o diferencial que as empreendedoras tem ao ofertar seus trabalhos.

Com todas as dificuldades apontada pelo estudo é possível relatar que é possível fazer de uma necessidade se tornar uma oportunidade, pois para se

empreender exige inovação, criatividade e planejamento, isso as empreendedoras mostraram ter. E assim o que começou como um pequeno negócio, com poucas clientes, poucas demandas de serviços é possível atrair um público maior e assim podem surgir oportunidades de se ampliar o seus negócios, além de trabalharem com demandas de produtos e serviços diferenciados acaba reduzindo o nível de concorrência em relação a outras empresas. As oportunidades surgem através de características de um trajeto pela qual as afroempreendedoras estão passando, de trazer algo novo e diferenciado as pessoas.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. E.; FONESCA, F.C.R.P; **Motivação do Afroempreendedorismo Feminino e a Economia Étnica: Um Levantamento em São Luiz (MA)**. Rio de Janeiro, V.9, N1, jan.-abr.2021

AUGUSTO, Cleicle; SOUZA, José P.; DELLAGNELO, Eloise H; CARIO, Silvio. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**. 2013, vol.51, n.4, pp.745-764

BENEVIDES, M.T.; LIMA, S. K.A. Economia Colaborativa e Afroempreendedorismo: Uma Análise Sobre Articulação Desses Dois Conceitos no Ujamaa Coworking. Regis – **Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade**. v.4, no1, 2018. Disponível em: <http://ojs.bce.unb.br/index.php/regis/article/view/31406/pdf> Acesso 18/01/2021

CAMPOS, A. A. **A Valorização do Negro no Brasil e o Afroempreendedorismo**. Monografia (Graduação em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Administrativas Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana-MG, 2018.

CORRÊA, S. V.; REIS, F. R.; VALE, V. M. G. Motivações Para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidades? **RAC**. Rio de Janeiro, v.18, n. 3, art. 4, pp. 311-327, Maio/Jun. 2014.

FEIRA PRETA, 2021. Home Page. Disponível em: <<https://feirapreta.com/>> Acesso em: 07/08/2021

MYERS, A. O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Ano 25, nº3, pp.483-515. 2003. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ea/a/vjBSjLMzqqk6gL5Vd8JKb8K/?lang=pt>> acesso em 18/03/2021

NASCIMENTO, E. Q. Afroempreendedorismo como estratégia de inclusão socioeconômica. In: **Anais... III Seminário de Ciências Sociais -PGCS UFES**. 12 a 14 de novembro de 2018, UFES, Vitória\ES 2018. Disponível em <https://periodicos.ufes.br/scs/article/view/21718> acesso em 18/01/2021.

NETO, M.S.; TRUZZI, O. M. S. Economia e empreendedorismo étnico: balanço da experiência paulista. **RAE**. VOL. 47, No 2, ABR./JUN.2007 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qTKJZWHVWGQ9FQGnDT5VXrd/?lang=pt>

NEGO, J.; FEIRA PRETA: Festival Feira Preta, 2020. Disponível em: <http://festivalfeirapreta.com.br/>. Acesso em [07/08/2021](#)

NOGUEIRA, C. J.; **Desenvolvimento e Empreendedorismo Afro-Brasileiro**. Florianópolis, SC: Atilende, 2014. Disponível em: <http://www.institutoiab.org.br/wp-content/uploads/2014/03/iab-livro-miolo-web.pdf> Acesso em 20/03/21

OLIVEIRA, Luiz. **O Afroempreendedorismo no Brasil**. Correio Braziliense. 06/10/2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2019/10/06/interna-trabalhoformacao-2019,795253/e-a-hora-de-impulsionar-empreendedores-negros.shtml> acesso em 22/01/2021

OLIVEIRA, T. S. **Redes Sociais na Internet e a Economia Étnica**: breve estudo sobre o afroempreendedorismo no Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais) Universidade Federal do ABC, Santo André-SP, 2019. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2018/resumos/R13-1135-1.pdf> acesso em 17/01/2021

REZENDE, F. D. CUNHA. Razões emergentes para a validade dos estudos de caso na ciência política comparada. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n°6. Brasília, julho-dezembro de 2011. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/KFWXKW9VQNmQTt7BZpsV4rx/?lang=pt&format=pdf> Acesso em 26/07/2021

TEIXEIRA, L. G.; **Afroempreendedores: desafios e oportunidades para empreendedores negros no Distrito Federal**. Monografia (Graduação em Administração) Faculdade de Economia, administração e contabilidade Departamento de administração. Brasília-DF, 2017. Disponível em <https://bdm.unb.br/handle/10483/20741>. Acesso em 20/01/2021.

VERARDI, L. S. **Empreendedorismo**: Revisando conceitos e contextos. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional). Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

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

Questionário

- 1- Fale sobre como deu início ao seu negócio;
- 2- Conte-nos o que levou você a começar a empreender?
- 3- Qual foi o maior desafio visto, para dar início a esse empreendimento?
- 4- Quais os procedimentos de financiamento que você teve acesso para dar início à sua empresa?
- 5- Fale sobre o diferencial do seu trabalho;
- 6- Como você vê o seu negócio daqui a 5 ou 10 anos?
- 7- Como você busca inovações para se manter atualmente no mercado competitivo?
- 8- O que você prioriza na busca do seu crescimento profissional e no crescimento da sua empresa?
- 9- Como se sentem em relação a sua atuação como empreendedor?
- 10- De que forma você percebe a questão racial como um ponto de conflito na hora de pensar em abrir uma empresa no Brasil?
- 11- Caso tenha ocorrido conte-nos se alguma vez chegou a passar por alguma situação de preconceito, tanto com clientes ou fornecedores de produtos para o seu negócio? Como fez para lidar com o acontecido?
- 12- Na sua opinião existe alguma dificuldade para se empreender no Brasil? Se sim, conte-nos quais são.

INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Maria Carolina Rodrigues Borges de Melo¹⁹
Jean-Claude Rodrigues da Fonseca²⁰

Resumo:

Este *paper* reflete sobre desafios e possibilidades da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, tendo como recorte empírico e geográfico a cidade de Tangará da Serra/MT. Em termos metodológicos, a pesquisa seguiu a abordagem quali-quantitativa de natureza básica, adotando a linha exploratória e descritiva por meio do levantamento bibliográfico e documental. Os capítulos estão sistematicamente organizados numa perspectiva que parte do geral para o particular (neste caso, através de depoimentos do grupo-alvo). Com base na presente investigação, observamos que a inserção da pessoa com deficiência no mercado vem crescendo gradativamente, não como fator espontâneo da sociedade, mas pela imposição da atual legislação brasileira. Embora, no caso desse segmento, as pessoas estejam, inclusive, qualificando-se mais, a não inclusão é o fenômeno mais recorrente na pesquisa, sobretudo em relação a oferta de emprego.

Palavras-chave: Pessoa com Deficiência. Preconceito. Inclusão. Mercado de Trabalho.

Abstract:

This paper reflects on the challenges and possibilities of including people with disabilities in the labor market, having the city of Tangará da Serra/MT as an empirical and geographic perspective. Methodologically, the research followed the qualitative and quantitative approach of a basic nature; also adopted the exploratory and descriptive line through bibliographic and documental survey. The chapters are systematically organized in a perspective that goes from the general to the particular (in this case, through the testimony of the target group). Based on this investigation, we observe that the insertion of people with disabilities in the market has been growing, gradually, not as a spontaneous factor in society, but due to the imposition of current Brazilian legislation. Although in the case of this segment, people are even qualifying themselves more, non-inclusion is the most recurrent phenomenon in the research, especially in relation to job offers.

Keywords: Disabled Person. Preconception. Inclusion. Labor Market.

¹⁹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso - *campus* avançado Tangará da Serra. E-mail: <carol.maria0203@gmail.com>.

²⁰ Mestre em Antropologia Social. Docente do Instituto Federal de Mato Grosso - *campus* avançado Tangará da Serra. E-mail: <jean.fonseca@ifmt.edu.br>.

1. Introdução

Este *paper* elenca alguns dos muitos desafios e possibilidades relacionados à inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. A partir do recorte de campo, que teve o município de Tangará da Serra/MT como foco geográfico, foram levantadas questões norteadoras que delimitam os objetivos da temática proposta. Em síntese, a investigação procurou responder a três perguntas básicas: Qual a visão das empresas e instituições públicas e privadas a respeito da pessoa com deficiência? Quando ocorre a contratação de pessoas do grupo em questão, há uma inclusão de fato ou há apenas sua inserção no mercado de trabalho? E como a própria pessoa com deficiência se vê ao enfrentar a muralha do preconceito e a possibilidade de ser efetivamente incluída tanto no mercado, quanto na própria sociedade?

Embora haja um número expressivo de pesquisas acadêmicas a respeito da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho (conforme o capítulo 2), o fato é que esse segmento continua clamando pela superação das muitas barreiras físicas, atitudinais e sociais que, historicamente, o tem colocado à margem do protagonismo profissional, como se ele fosse uma subcategoria humana. Nesse contexto, a atual investigação – inclusive realizada por uma acadêmica com deficiência – torna-se profundamente necessária e urgente.

Com base na proposta de Gerhardt e Silveira (2009), em termos metodológicos, a pesquisa seguiu a abordagem qualiquantitativa de natureza básica que, em face da pandemia, valeu-se da aplicação virtual de questionários (vide anexos) com questões diretas e abertas aos seguintes segmentos: Secretaria de Assistência Social, associações comerciais, agências de emprego, empresas privadas, instituições públicas de ensino e pessoas com deficiência. Em relação a esse último segmento, optou-se pela pesquisa *survey* já que ela permite buscar informações e concepções vindas diretamente do grupo-alvo. Por questões éticas, a identidade dos interlocutores de todos os segmentos foi mantida em sigilo ou não identificada.

Além disso, a partir do objetivo, o estudo também adotou a linha exploratória e descritiva por meio do levantamento bibliográfico e documental para apontar possíveis fatores que determinem ou contribuam com a ocorrência dos desafios impostos à pessoa com deficiência.

Os capítulos estão sistematicamente organizados numa perspectiva que parte do geral para o particular (que culmina no depoimento do grupo-alvo), e seguem a seguinte divisão: o capítulo dois traça um breve panorama sobre a história, a legislação e estatísticas de publicações acadêmicas em língua portuguesa sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho; já no capítulo três são apresentados os dados obtidos com empresas, instituição de ensino e pessoas com deficiência; por fim, no último capítulo, como pesquisadora e pessoa com deficiência, concedo o meu próprio depoimento no tocante à minha difícil trajetória acadêmico-profissional.

Este breve estudo não pretende esgotar a temática anunciada, pois há muito o que se investigar e debater para que mudanças culturais e estruturais de fato ocorram na sociedade brasileira e, particularmente, na cidade de Tangará da Serra. Entretanto, o desafio para a continuação da pesquisa está lançado.

2. Histórico e legislação sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho

Para refletir sobre a pessoa com deficiência na atualidade, é necessário revisitar a trajetória da Educação Especial e observar os diferentes momentos desta história. A educação de surdos e cegos no Brasil e na América Latina, por exemplo, foi criada no Rio de Janeiro em 17 de setembro de 1854, a partir da fundação do Imperial Instituto dos Meninos Cegos, atual Instituto Benjamin Constant. Sendo uma entidade pública federal, o Instituto continua atendendo crianças, adolescentes e adultos desde a educação básica à capacitação profissional, mas vem diversificando sua atividade, passando a ofertar também o ensino desde o jardim da infância, incluindo aí o ensino de música, contando hoje com mais de 230 discentes (BRASIL. MEC/INEP, 1987).

É importante reconhecer que a primeira empresa de braile do Brasil foi fundada pelo Benjamin Constant, em 1863, onde eram impressos os livros usados por seus próprios alunos. Além disso, aos poucos o Instituto foi superando preconceitos ao constatar que tanto a educação como a profissionalização das pessoas cegas não eram utopia.

A fundação do Imperial Instituto deu-se, em grande parte, em razão de um cego brasileiro chamado José Álvares de Azevedo, que estudou no Instituto dos Jovens Cegos de Paris, fundado por Valentin Haüy no século XVII.

Em 17 de maio de 1890, portanto, já no governo republicano, o Chefe do Governo Provisório, Marechal Deodoro da Fonseca, e o Ministro da Instrução Pública, Correios e Telégrafos, Benjamin Constant Botelho de Magalhães, assinaram o Decreto nº 408, mudando o nome do Instituto para Instituto Nacional dos Cegos e aprovando seu regulamento. Mais tarde, em 24 de janeiro de 1891, pelo Decreto nº 1.320, a escola passou a denominar-se Instituto Benjamin Constant [...] (MAZZOTTA, 1996, p. 28).

A partir dessa trajetória, pode-se observar que a pessoa com deficiência foi inserida e socializada neste espaço escolar. Ademais, entre as décadas de 1920 e 1930, a fim de atender a pessoa cega, novos institutos foram implantados em várias cidades brasileiras, tais como: Salvador, São Paulo, Curitiba, Pernambuco, Belo Horizonte e Porto Alegre. Na verdade, o movimento da inserção foi além da causa da pessoa com deficiência, estava em curso a proposta de um novo modelo de sociedade.

Em meados de 1960 a pessoa com deficiência era denominada de inválida e incapacitada, ressaltando o preconceito e a desvalorização da sociedade em relação ao grupo referenciado (SASSAKI, 2003).

Como veremos na sequência deste capítulo, a criação da legislação brasileira empregatícia determinou que a estrutura de ocupações ou cargos de qualquer empresa privada com 100 ou mais empregados, deveria reservar vagas de trabalho (de 2% a 5 % do número total) para a pessoa com deficiência, habilitada ou reabilitada para o desempenho da função. Essas ofertas de vagas e admissão representaram, portanto, um importante avanço na legislação relativa ao trabalho da pessoa com deficiência.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, em seu Art. 7, inciso XXXI, veta a discriminação no tocante a salários e critérios de admissão para o trabalhador com qualquer tipo de deficiência. Já em seu Art. 37, inciso VIII, instituiu uma reserva de 20% dos cargos e empregos públicos para pessoas com necessidades especiais - PNE's. O descumprimento desses artigos é considerado prática discriminatória proibida pela Constituição Federal.

Artigo 7º – XXXI: proibição de qualquer discriminação no tocante a salários ou critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência (*sic*) [...].

Artigo 37 – VIII: a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão [...].

Artigo 203 – A assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição a seguridade social, e tem por objetivos: IV – a habilitação e reabilitação das pessoas portadoras de deficiência e a promoção de sua integração a vida comunitária [...]. (BRASIL, 1988).

Após a Constituição de 1988, surgiram outras importantes leis, tais como a lei 7.853 de 1989, que define a integração de pessoas com deficiência em relação a formação profissional e do trabalho. Nela, o governo apoia a formação e a garantia de acesso aos cursos regulares voltados à formação profissional, e estabelece reservas de vagas no mercado de trabalho, tanto em instituições públicas, quanto nas privadas, para a pessoa com deficiência.

Entre outras determinações, a Lei 8.112 de 1990 estabelece que, ao se realizar um concurso público, de todas as vagas disponíveis, o gestor deve reservar o percentual máximo 20% à pessoa com deficiência, assegurando a ela o direito de se inscrever no concurso, desde que as atribuições referentes ao cargo sejam compatíveis com a respectiva deficiência.

Já a lei 8.213 de 1991 – que dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social – também dá outras providências como a reserva postos de trabalho para a pessoa com deficiência em empresas privadas. Esta lei é mais conhecida como Lei de Cotas porque estabelece exatamente cotas a serem preenchidas, conforme seu Artigo 93:

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência (*sic*), habilitadas na seguinte proporção:

I- Até 200 empregados - 2%;

II - De 201 a/ 500 empregados - 3%;

III - de 501 a 1.000 - 4%;

IV. de 1001 em diante – 5%

(BRASIL, 1991).

De acordo com Pastore (2000), a pequena participação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho não decorre da falta de leis e de fiscalização, mas da carência de ações, estímulos e instituições que viabilizem, de forma

concreta, a formação, habilitação, reabilitação e inserção do grupo em pauta no mercado de trabalho.

É importante destacar que a criação das leis supracitadas – que amparam a pessoa com deficiência no mercado de trabalho – deveria proporcionar uma efetiva inclusão social. No entanto, essas leis não têm resultado em ações que, de fato, beneficiem e revertam a situação de exclusão social.

O real processo de inclusão no mercado de trabalho é compreendido em três níveis (OLIVEIRA, 2005):

O primeiro é a presença, que significa ser contratado pelo mercado. Porém, não basta estar apenas inserida numa empresa, a pessoa com deficiência precisa participar efetivamente das atividades e da dinâmica da empresa.

Nesta linha, o segundo nível é a sua verdadeira atuação, ou seja, é necessário dar condições para que o profissional tenha uma função definida e, conseqüentemente, faça jus às respectivas atribuições e prerrogativas do cargo assumido.

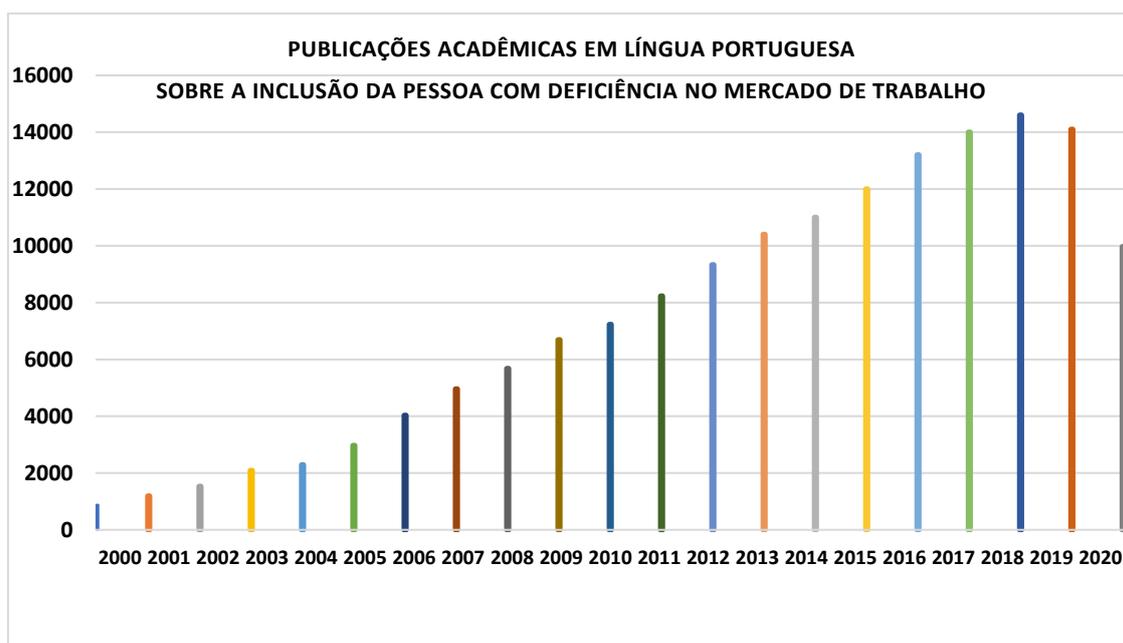
O último nível é a aquisição de conhecimento. O colaborador pode estar presente e até participar ativamente das atividades da empresa, porém, ele pode não desenvolver suas funções a contento pela falta de capacitação ou formação profissional adequada.

Em termos de pesquisa acadêmica a respeito da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, desde o ano 2000 o número de estudos vem crescendo exponencialmente no Brasil. No entanto, com o advento da pandemia da COVID-19, houve uma significativa diminuição dessas pesquisas. A hipótese é que o olhar científico se voltou mais para a urgência do atual fenômeno de calamidade pública.

Para se ter ideia, conforme o repositório do Google Acadêmico²¹, de 2000 até 2010 houve 39.544 pesquisas sobre o tema em pauta. Já entre 2011 e 2020 esse número aumentou para 116.830, ou seja, em duas décadas surgiram 156.374 novos estudos na área. Porém, nos quatro primeiros meses de 2021

²¹ Dados estatísticos obtidos a partir da análise do repositório do Google Acadêmico. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=inclus%C3%A3o+de+pe%C3%A7as+com+defici%C3%Aancia+no+mercado+de+trabalho&btnG=>. Acesso em: 24 jun. 2021.

surgiram apenas 1.490 novas pesquisas. A média de produções acadêmicas sobre a inclusão da pessoa com deficiência (da primeira década citada) foi de 937 trabalhos por mês. Entretanto, a média dos últimos quatro meses de 2021 (durante a pandemia) foi de 372 pesquisas. Esses dados apontam que ocorreu uma redução de 60,3% (mais de dois terços das investigações), conforme se constata no gráfico a seguir:



Fonte: Google Acadêmico (vide nota 3).

O levantamento estatístico voltado para o tema da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho permitiu visualizar de forma objetiva tanto a grande ocorrência de publicações científicas, como também revelou a própria relevância conferida a tal estudo, o que demonstra como essa realidade tem sido cada vez mais discutida nos diversos segmentos da sociedade, sobretudo no espaço acadêmico.

Como exemplo destacamos dois artigos que ressaltam alguns dos assuntos mais recorrentes nas inúmeras pesquisas dos últimos vinte anos. No artigo “Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo sobre a percepção dos envolvidos”, Pinheiro e Dellatorre (2015) constataram que há uma ausência de informação sobre a real capacidade da pessoa com deficiência. Em decorrência deste fato, muitos candidatos terminam exercendo funções incompatíveis com o próprio perfil ou habilidade, acarretando

a não inclusão dessas pessoas, o que corrobora para a insatisfação e prejuízo no desenvolvimento de certas atividades.

Já o artigo “O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos?”, Silva; Leitão e Dias (2016) destacam as várias leis e documentos cujos objetivos não só apontam para a melhoria das condições de vida do deficiente, mas também colocam em pauta a verdadeira inclusão social. Neste sentido, os autores defendem que as leis vigentes devem apresentar, de forma clara, as condições especiais necessárias, além assegurar a minimização ou a eliminação das inúmeras barreiras ao deficiente para sua vida digna em sociedade.

3. O que revelou a pesquisa de campo

Para elucidar os detalhes sobre o procedimento metodológico adotado nesta parte da pesquisa, esclarece-se que todos os representantes dos setores de recursos humanos e gestores das instituições selecionadas foram previamente contatados por telefone. O propósito foi expor os objetivos da pesquisa e, então, formalizar o convite para a participação dos envolvidos. Após esse contato, a proposta foi formalizada através de ofício endossado pelo IFMT *campus* avançado Tangará da Serra, enviado via e-mail.

Na sequência, tanto por causa da pandemia da COVID-19, como para tentar dar celeridade à “coleta” dos dados, os formulários foram enviados via e-mail e também ferramenta *WhatsApp*. Nesta perspectiva, não houve atividade presencial. Porém, como a maioria das empresas estava operando em *home office*, na prática, a comunicação foi dificultada e coleta demorou mais do que o previsto.

Utilizando-se da ferramenta *Google* Formulário (vide anexos), foram elaborados 05 (cinco) questionários, cada um distribuído a um dos seguintes grupos/segmentos: Secretaria de Assistência Social, associações comerciais, agência de emprego, empresas privadas, instituições de ensino e pessoas com deficiência. Entretanto, apenas os três últimos responderam/participaram da pesquisa.

Esse fato é significativo uma vez que o “não dito” supõe ou denuncia algumas problemáticas, como a falta de compromisso social, ausência de

valorização, a não priorização e o descaso quanto ao assunto em pauta por parte de alguns segmentos. Se a sociedade como um todo é, de fato, inclusiva, por que ela não debate ou, ao menos, presta informações sobre o tema? É possível que durante a pandemia o trabalho remoto tenha acentuado o “não dito”, já que não houve contato direto entre a pesquisadora e os espaços etnográficos delimitados, dando margem para que certos “interlocutores” (instituições e até pessoas com deficiência) se omitissem em relação à pesquisa.

3.1. Empresas

De 15 (quinze) empresas de grande porte, localizadas em Tangará da Serra, apenas 6 (seis) participaram efetivamente da pesquisa (vide anexo 4). Por questão ética não serão citados os nomes das empresas, sobretudo porque nem todas seguem corretamente a legislação brasileira sobre inclusão. O formulário aplicado em cada instituição contemplou quesitos como: política interna para contratação da pessoa com deficiência (PCD); conhecimento da legislação para PCD; a importância da contratação deste público; presença ou não da PCD no quadro de colaboradores; a importância da contratação e estratégias adotadas para esta finalidade.

Após a análise das respostas, algumas realidades preocupantes foram afloradas. Por exemplo, de todos os questionários obtidos, metade (50%) afirmou haver política interna de valorização e/ou contratação da PCD. No entanto, quando questionados em relação aos aspectos ou detalhamento da suposta política, ou não souberam ou responderam vagamente, sem fundamentação. Noutros termos, 100% das empresas desconhecem esta pauta por não terem qualquer documento institucionalmente formalizado.

Outro aspecto a destacar é que do total de empresas, 04 (quatro) possuem PCDs em seu quadro de colaboradores, e estas ressaltaram a importância desta modalidade de contratação (que, em regra, ocorre via agência de emprego). Porém, essas empresas só admitem PCDs até o pequeno limite estabelecido na Lei de Cotas (8.213/1991), e por força da própria lei. Em relação às agências de emprego, a problemática que surge é saber se elas estão devidamente alinhadas à legislação brasileira ou apenas atendem às demandas de empresas que, por seu turno, desconhecem ou dão pouca atenção (ou nenhuma prioridade) ao grupo em foco.

Todas as empresas afirmaram possuir adequada infraestrutura para contratar PCDs. Contudo, neste caso em particular surge outra importante indagação: como elas possuem a correta infraestrutura se desconhecem ou conhecem muito pouco da legislação sobre inclusão? Esta realidade foi acentuada quando todas, sem exceção, não souberam dizer se a Lei de Cotas tem sido cumprida em seus respectivos estabelecimentos. Inclusive, a partir de respostas “triviais”, ficou evidente que até a nomenclatura utilizada permanece desatualizada ou desarticulada às demandas contemporâneas, o que pode ser constatado pela simples menção do termo “portador de deficiência” ao invés de pessoa com deficiência.

3.2. Instituição de Ensino

De duas Instituições de Ensino pesquisadas em Tangará da Serra, apenas o Centro Municipal de Educação Especial Professora Isoldi Storck (CMEE) enviou respostas (vide anexo 3). O formulário contemplou questões como: existência de projetos para a preparação da PCD para o mercado de trabalho; diálogo e assessoria às empresas nos processos de inclusão de PCD; conhecimento das dificuldades enfrentadas pelo aluno com deficiência no mercado de trabalho; se existe registro ou cadastro de alunos já inseridos no mercado, entre outras.

Em termos de projetos, o CMEE realiza atividades para capacitar e favorecer a inclusão da PCD no mercado de trabalho. Esta cultura já era esperada tendo em vista a natureza da instituição, que tem como seu público-alvo o aluno com necessidades educacionais especiais. Além disso, quando há a necessidade, intérprete da LIBRAS, ou outro profissional habilitado, acompanha o aluno com deficiência a fim de auxiliá-lo no processo seletivo de vagas de emprego.

É importante ressaltar que as instituições de ensino devem focar na qualificação de seus alunos para eles possam alcançar a emancipação, inclusive em termos econômicos. Nesta linha, a principal preocupação da educação deve ser o desenvolvimento integral e a preparação para uma vida digna em sociedade.

Por fim, o CMEE sinalizou que falta informação e implementação de acessibilidade arquitetônica e tecnologias que deem assistência às empresas, sugerindo que poderia orientá-las sobre quais recursos são demandados para a PCD desenvolver seu trabalho a contento. Embora a instituição não disponha de cadastro de seus alunos para o mercado de trabalho, eventualmente ela é procurada por empresas do município.

3.3. Pessoas com deficiência

Foram encaminhados 48 (quarenta e oito) formulários à Pessoas com Deficiência (alguns ainda alunos do CMEE). No entanto, destes, apenas 10 (dez) retornaram com as respostas (vide anexo 5) aos questionamentos. Dentre os que responderam, 07 (sete) têm deficiência visual e 03 (três) deficiência física. Ainda entre esses, 08 (oito) possuem o ensino médio completo e apenas 02 (dois) o ensino superior.

Somente 03 (três) relataram já possuir alguma qualificação profissional, porém, 04 (quatro) já trabalham formalmente e 01 (um) é empreendedor individual, possuindo uma oficina mecânica para moto. Dentre eles, (um) está afastado por acidente de trabalho, não sendo esse acidente o causador da deficiência. De todos, (sete) recebem algum auxílio governamental.

Perguntados sobre o porquê de ainda não atuarem no mercado de trabalho, em síntese, o grupo respondeu haver a ausência da cultura da inclusão. Duas falas representam bem este aspecto:

O interlocutor A (deficiente visual) declarou que o “mercado de trabalho não está nem um pouco interessado e preparado para receber pessoas com deficiência”. Já o interlocutor B (também deficiente visual, porém com formação superior) disse:

Já procuro emprego há seis anos. Não recebo nenhuma ligação, sequer para marcar alguma entrevista ou algo assim. Quando aparece vaga para deficiente, vou na empresa e me falam que a vaga é para o deficiente com algum comprometimento motor ou algo que não interfira no trabalho braçal.

Perguntados também sobre os desafios e possibilidades de atuação no mercado de trabalho face a atual conjuntura, o grupo elencou apenas aspectos negativos como a dificuldade imposta pelo próprio mercado, o preconceito, a falta de adaptação das empresas, entre outros aspectos, demonstrando a ausência de boas expectativas, no tempo presente ou no futuro. Vejamos alguns depoimentos que ratificam essa problemática: “Há muita dificuldade, até porque as próprias empresas dificultam” (Interlocutor A). “O preconceito ainda é muito grande, e as capacitações são precárias” (Interlocutor C – Deficiente visual). “O mercado de trabalho não me contrataria, pois eu manco bastante” (Interlocutor D – Deficiente físico e empreendedor individual).

Segundo Drucker (1997), é preciso ressaltar que um dos temas mais citados na atualidade é justamente a responsabilidade social. E as organizações, públicas ou privadas, tornaram-se uma espécie de ferramenta para a inclusão. Porém, a presente pesquisa revelou que, do grupo já atuante no mercado, apenas um relatou se sentir incluído. Os demais apenas se veem como contratados.

Isso revela que o fato de uma lei trazer ao empregador a obrigação de se assinar uma carteira de trabalho não é o suficiente, é preciso conscientização, sensibilidade, humanidade e a legítima vontade de se adaptar a empresa às reais demandas da pessoa com deficiência, possibilitando assim uma verdadeira inclusão que resgate as expectativas e, acima de tudo, a dignidade de todos.

4. A pesquisadora como pessoa com deficiência

Sou pessoa com deficiência porque fui diagnosticada com toxoplasmose congênita e, em decorrência dessa patologia, nasci prematura (com seis meses e duas semanas), ficando com um déficit visual irreversível em ambos os olhos.

Apesar da minha deficiência, da educação infantil ao 5º ano do fundamental, não tive nenhum acompanhamento para melhorar meu desempenho escolar. Somente ao final do 5º ano é que meus pais foram orientados a me matricular no Centro Municipal Integrado de Educação Especial Professor Isoldi Storck (CMEE). Neste ambiente inclusivo, recebi atendimento psicológico, aulas e materiais adaptados, além de transporte escolar.

Cursei o ensino médio na Escola Estadual 13 de Maio, por esta ser uma instituição dotada de alguma acessibilidade e já possuir alunos com necessidades educacionais especiais. Incentivada pela minha mãe, também fiz o Curso Técnico Subsequente em Recursos Humanos no Instituto Federal de Mato Grosso, *campus* avançado Tangará da Serra. Por seu turno, o IFMT me forneceu todo o suporte humano e os recursos materiais adaptados necessários, o que favoreceu minha aprendizagem e me levou a uma conclusão exitosa do curso. Como me identifiquei com a formação técnica, atualmente estou concluindo o Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos na mesma instituição.

Minha primeira experiência no mercado de trabalho foi num seletivo da prefeitura municipal da cidade para a Secretaria de Educação, no qual tive suporte com as adaptações necessárias à realização do referido processo. Por ser deficiente visual, fui ajudada a acessar a sala, recebi um caderno de provas com o texto ampliado, a prova foi gravada em áudio e, caso ainda tivesse dificuldade, havia um fiscal para ler as questões e transcrever minhas respostas. Também tive tempo adicional para realizar a prova. Assim, fui classificada para o cargo de Auxiliar de Desenvolvimento Infantil e atuei na Creche Municipal de Ensino Maria Arlene Neves, tomando posse em fevereiro de 2016, e tendo o contrato finalizado em dezembro de 2016.

Logo em seguida, distribuí meu currículo em diversas empresas privadas, no mesmo município, mas depois de várias entrevistas sem sucesso, observei que os estabelecimentos buscavam pessoas com deficiência que desenvolvessem suas funções “sem necessidade de adaptação ou acessibilidade”. Nesta perspectiva, quando ocorre contratação, não há uma inclusão verdadeira, mas apenas um aparente atendimento à vigente legislação trabalhista. É lamentável constatar que a admissão desse público-alvo continua sendo encarada como algo dispendioso e não como um verdadeiro gesto de humanidade e cidadania.

Depois de cinco meses de exaustiva procura, em maio de 2017 enfim reingressei no mercado de trabalho, atuando no setor privado de eletrodomésticos durante dois anos e três meses. Durante este período de experiência, senti-me incluída. A princípio, exerci a função de auxiliar administrativa e realizei as principais atribuições do cargo. Mas após o período

probatório, fui remanejada para a área de vendas e daquele momento em diante, embora vendesse bem e atingisse as cotas estabelecidas pela empresa, era orientada a repassar as vendas já consolidadas aos demais colegas, porém sem nunca receber as comissões e bonificações previstas.

Dois anos depois fui designada a cuidar dos produtos da assistência técnica, no depósito, onde não havia acesso adaptado. O ambiente tinha uma iluminação precária e recursos inapropriados para o desenvolvimento das minhas atividades, e como eu estava sendo desviada da função e a empresa não me proporcionou um ambiente adequado de inclusão e atuação, frustrada pedi desligamento.

No início de 2020 deparei-me com a pandemia da covid-19, que dificultou muito mais o acesso ao mercado. Inclusive, devido a vários decretos (com a finalidade de diminuir a aglomeração de pessoas), muitas empresas migraram para o *home office*.

Um ano e seis meses batendo em muitas portas, novamente fui admitida como auxiliar de escritório noutra empresa do mesmo ramo de eletrodomésticos. Nela, realizo atividades no arquivo e a troca de etiquetas de produtos. Essa empresa também não me fornece ambiente e materiais adaptados, mas ainda assim, superando várias dificuldades, tenho conseguido desempenhar minha função, além de manter um bom relacionamento com a equipe de trabalho. Porém, não escondo minha extrema preocupação com relação ao cenário atual brasileiro e, especificamente, com minha própria cidade.

5. Considerações finais

Historicamente, a pessoa com deficiência tem sido excluída da sociedade, entretanto, com a implantação de leis específicas esse quadro tem sido alterado aos poucos. No contexto da atual pesquisa, embora haja maior inserção dessas pessoas no mercado de trabalho, a efetiva inclusão ainda não é uma realidade pois muitas instituições apresentam resistência e vão na contramão dos anseios e demandas do grupo-alvo. Um expressivo volume de pesquisas acadêmicas tem demonstrado a relevância sobre o tema, porém, a mesma atenção não é constatada em termos de cidadania plena e, conseqüentemente, de responsabilidade social.

Quanto às empresas, outros dados se apresentaram igualmente preocupantes, tais como: a fragilidade ou a total ausência de política interna de valorização e/ou contratação da PCD, o que relega a admissão desse grupo, em geral, à apenas um pequeno limite estabelecido na Lei de Cotas, isto é, por força da própria lei; e a infraestrutura é inadequada ou não adaptada.

Como qualquer outro segmento da sociedade, as instituições de ensino também precisam estar atentas à legislação sobre inclusão e acessibilidade. Por outro lado, já era esperado que o CMEE se destacasse positivamente neste quesito, tendo em vista que é da natureza do próprio Centro atuar junto a alunos com necessidades educacionais especiais. Portanto, o CMEE é um bom exemplo a ser seguido.

Os depoimentos das pessoas com deficiência também ratificaram o que foi constatado nos demais segmentos investigados, ou seja, os impedimentos impostos pelo próprio mercado, o preconceito, a ausência ou precária acessibilidade nas empresas, entre outros, não sinalizam boas expectativas a médio e longo prazo.

Como pessoa com deficiência, sou solidária aos demais seres humanos que encaram o mesmo desafio diuturnamente. Sempre sonho com um mundo mais aberto às especificidades de todos. Afinal, não somos clones! Somos todos diferentes! A possibilidade de todos vivermos, de modo digno, na casa comum chamada Terra, e a diversidade, é a grande beleza.

6. Referências

ARAUJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006.

BRASIL. **Resolução N° 2/2001 do Conselho Nacional de Educação**. Instituição Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica. Mec. 1987.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GERHARDT; SILVEIRA (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=inclus%C3%A3o+de+pe%C3%A7as+com+defici%C3%Aancia+no+mercado+de+trabalho&btnG=>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

MAIOR, Izabel. **Breve trajetória histórica do movimento das pessoas com deficiência**. São Paulo: Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2015.

MAZZOTTA, Marcos José Silveira. **Educação especial no Brasil: história e políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2001.

PIRES, Rogério Sousa; PLÁCIDO, Reginaldo Leandro. A educação da pessoa com deficiência visual: marcos históricos e políticos da formação e atuação docente. **Revista Linhas**, v. 19, n. 39, p. 30-54, 2018.

PINHEIRO, L. S.; DELLATORRE, R. **Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo sobre a percepção dos envolvidos**. PERSPECTIVA, Erechim. v. 39, n.148, p. 95-109, dez. 2015.

RODRIGUES, Débora de Almeida; GRANATO, Marcus; THIESEN, Icleia. **Os objetos tipológicos do Museu do Instituto Benjamin Constant**. 2017. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/3002?show=full>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Vida independente: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos**. Reabilitação, emprego e terminologia. São Paulo: RNR, 2003.

SILVA, Alexandre Antônio Bruno da; LEITÃO, André Studart; DIAS, Eduardo Rocha. O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos?. **Revista Opinião Jurídica**, v. 14, n. 18, p. 13-43, Fortaleza, 2016.

7. Anexos

Anexo 1 - Questionário para a Secretaria de Assistência Social

- 1) Função da pessoa entrevistada?
- 2) Qual é a política da Secretaria Municipal de Assistência Social voltada para a pessoa com deficiência?
- 3) Há monitoramento e/ou acompanhamento da pessoa com deficiência no mercado de trabalho? Se afirmativo, como ocorre(m)?
- 4) Há estratégia(s) para a melhoria da condição social da pessoa com deficiência? Se afirmativo, quais são as estratégias?
- 5) A pessoa com deficiência recebe algum apoio psicológico? Se afirmativo, como ocorre?
- 6) Há incentivo para que a pessoa com deficiência seja inserida no mercado de trabalho? Se afirmativo, como ocorre?
- 7) Há fiscalização para se evitar discriminação e/ou exploração no mercado de trabalho?

Anexo 2 - Questionário para associações comerciais e agências de emprego

- 1) Nome da instituição? Função da pessoa entrevistada?
- 2) Há estratégia para localizar candidato com deficiência à vaga de emprego? Sim/Não. Se afirmativo, quais são essas políticas?
- 3) A instituição se posiciona sobre a inclusão no mercado de trabalho? Sim/Não. Justifique sua resposta.
- 4) As empresas têm colaborado para a inclusão de pessoas com deficiência? Sim/Não. Se negativo, quais os maiores obstáculos?
- 5) Há alguma parceria e/ou assessoria da instituição junto às empresas no processo de inclusão da pessoa com deficiência?
- 6) O Sistema Nacional de Empregos (SINE) tem cadastro atualizado de candidatos com deficiência? Sim/Não. Se afirmativo, como ocorre o cadastro?
- 7) Seja para a pessoa com deficiência ou não, a remuneração é igual para ambos os grupos quando ocupam a mesma função?
- 8) No contexto atual, as empresas estão incluindo mais, ou menos, pessoas com deficiência?

Anexo 3 - Questionário para instituições de ensino

- 1) Nome da instituição? Função da pessoa entrevistada?
- 2) A instituição de ensino realiza projetos que incentivam os alunos a ingressarem no mercado de trabalho?
- 3) Se resposta da questão 2 for afirmativa, quais os principais projetos de qualificação para o mercado de trabalho?
- 4) Há assessoria às empresas nos processos de inclusão de pessoas com deficiência? Sim/Não. Se afirmativo, como ocorre essa assessoria?
- 5) Para superar certos obstáculos, como o desconhecimento sobre a realidade em pauta, as empresas poderiam buscar apoio junto às entidades e/ou escolas especializadas? Sim/Não. Se afirmativo, que apoio poderia ser oferecido?
- 6) Tem conhecimento de alguma dificuldade enfrentada pelo aluno com deficiência no mercado de trabalho? Sim/Não. Se afirmativo, exemplificar.

- 7) A instituição dispõe de cadastros de seus associados para o mercado de trabalho? Sim/Não.
- 8) Conforme a pergunta anterior, a instituição já foi procurada para esta finalidade?

Anexo 4 - Questionário para as empresas

- 1) Nome da empresa? Função da pessoa entrevistada?
- 2) Há política para a contratação de pessoas com deficiência? Sim/Não. Caso afirmativo, qual (ais) são essas políticas?
- 3) Há vagas para pessoas com deficiência? Sim/Não. Se afirmativo, qual o número de vagas?
- 4) Há pessoa(s) com deficiência no quadro atual? Sim/Não. Se afirmativo, quantos estão contratados?
- 5) Os funcionários com deficiência conseguem realizar suas funções com êxito? Sim/Não. Justifique sua resposta.
- 6) É importante contratar PCDs? Sim/Não. Justifique sua resposta.
- 7) Qual é a estratégia para cumprir a lei de cotas para pessoas com deficiência?
- 8) A empresa tem infraestrutura para incluir adequadamente profissionais com deficiência?

Anexo 5 - Questionário para a pessoa com deficiência

- 1) Qual é a sua deficiência?
- 2) Escolaridade?
- 3) Você possui qualificação profissional? Se afirmativo, qual é?
- 4) Atualmente, você está atuando no mercado de trabalho?
- 5) Se a pergunta anterior for positiva, por gentileza, faça um breve relato da sua experiência no trabalho?
- 6) Se a pergunta 4 for negativa, por que você não trabalha?
- 7) Você recebe algum benefício do Governo?
- 8) Caso esta pergunta se aplique, você encontra desafios e/ou possibilidades a partir da sua atuação no trabalho?
- 9) Você se sente, de fato, incluído no trabalho ou apenas contratado?
- 10) Você já sofreu preconceito no trabalho? Se afirmativo, por favor, comente.

ENSINO REMOTO NA PANDEMIA: DESAFIOS VIVENCIADOS POR PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA FEDERAL DE MATO GROSSO

Gabriele da Silva Vieira Ranzolin²²
Prof. Me Donizeti Ferreira Barbosa Junior²³

Resumo: O presente estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Pública Federal de MT, durante a pandemia da Covid-19. Trata de uma pesquisa qualitativa que teve o intuito de compreender os desafios vivenciados por professores de uma Instituição Pública Federal de Ensino, diante do contexto do ensino remoto na pandemia da Covid-19 e identificar as dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto. O estudo teve seu referencial teórico fundamentado em artigos científicos, e sites relacionados a temática pesquisada. Os dados foram coletados por meio de um questionário aberto, realizado no Google Forms, enviado aos docentes por e-mail. Para a análise dos dados seguimos as orientações da autora (TAQUETTE 2016). Os dados foram apresentados e discutidos em três categorias, intituladas: 1) Os desafios vivenciados por professores diante do contexto do ensino remoto na pandemia da covid-19; 2) As dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto; 3) Experiências e avaliações da atividade docente na pandemia da covid-19. Os resultados revelados no estudo apontam: a necessidade de adaptar aos meios tecnológicos; transformar o ambiente de trabalho; preparar o ambiente familiar para as gravações; interação entre aluno e professor e planejamento do ensino remoto.

Palavras-chave: Covid-19. Desafios. Dificuldades. Ensino Remoto. Pandemia.

Abstract: The present study was carried out at a Federal Public Education Institution in MT, during the Covid-19 pandemic. It is a qualitative research that aimed to understand the challenges experienced by teachers at a Federal Public Education Institution, in the context of remote education in the Covid-19 pandemic, and to identify the difficulties experienced by teachers when performing remote education. The study had its theoretical framework based on scientific articles and websites related to the researched theme. Data were collected through an open questionnaire, carried out on Google Forms, sent to teachers by email. For data analysis, we followed the author's guidelines (TAQUETTE 2016). Data were presented and discussed in three categories, entitled: 1) The challenges experienced by teachers in the context of remote education in the covid-19 pandemic; 2) The difficulties experienced by teachers when performing remote teaching; 3) Experiences and evaluations of the teaching activity in the covid-19 pandemic. The results revealed in the study point out: the need to adapt to technological means; transform the work environment;

²²Graduada em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: gabrieleranzolin19@hotmail.com

²³ Mestre em Educação. Professor do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: donizeti.barbosa@tga.ifmt.edu.br

prepare the home environment for recordings; interaction between student and teacher and remote learning planning.

Keywords: Covid-19. Challenges. Difficulties. Remote Teaching. Pandemic.

1. INTRODUÇÃO

O mundo inteiro sofreu e ainda sofre com o surgimento da pandemia da Covid-19. No início de 2020 foi anunciado no Brasil que esse vírus havia se instalado no país, a partir daí, a incerteza e o medo passaram a fazer parte do cotidiano de boa parte da população. A Organização Mundial da Saúde – OMS fez muitas recomendações sobre hábitos que passaram a ser imprescindível para tentar conter ao máximo a propagação do vírus, como: lavar as mãos com frequência, utilização do álcool em gel, manter a higiene dos locais e usar máscaras.

Outro método implantado foi o distanciamento social o que causou muitos debates, uns a favor outros contra. Nesse contexto, muitas áreas de trabalho tiveram que suspender suas atividades presenciais para ajudar a controlar a circulação do vírus e diminuir os casos positivos da Covid-19. Uma das áreas de trabalho afetada foi a da educação, assim como em muitos lugares no mundo, o Brasil suspendeu as aulas presenciais e implantou o modelo de ensino remoto emergencial.

Diante disso, essa pesquisa buscou compreender os desafios vivenciados por professores de uma Instituição Pública Federal de Ensino, diante do contexto do ensino remoto na pandemia da Covid-19 e identificar as dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto. A pesquisa possibilitou conhecer um pouco da realidade enfrentada pelos docente na pandemia. Avaliar essa realidade é de grande valia para pesquisadores, professores, gestores e comunidade escolar, provocando assim uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no ensino.

O tema abordado nessa pesquisa é relativamente novo, não há muitos estudos nessa linha de trabalho, o que torna a temática desafiadora e relevante. Ao explorar os desafios da rotina dos docentes, durante o ensino remoto, o estudo colabora com futuras pesquisas e proporciona uma reflexão para a gestão escolar, já que os docentes tiveram sua rotina de trabalho alterada em

decorrência das particularidades da pandemia.

Esse estudo foi realizado em apenas uma unidade de uma Instituição de Ensino Federal do estado de Mato Grosso, os dados coletados são referentes a participação de 11 docentes, lotados na mesma unidade de ensino, que concordaram em participar do estudo de maneira voluntária.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 COVID-19

A pandemia teve início na cidade de Wuhan-China em 31 de dezembro de 2019. Devido ao alto poder de contaminação o Coronavírus se espalhou para o mundo. Em 30 de Janeiro de 2020 a Organização Mundial da Saúde destacou sua periculosidade e declarou emergência de saúde de nível internacional.

Em 3 fevereiro de 2020 o Brasil declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional. Com o agravamento da situação o projeto de Lei de Quarentena foi aprovado entre os dias 4 e 5 de Fevereiro. A partir desse momento, várias medidas protetivas foram tomadas pelos órgãos públicos, como: distanciamento entre pessoas; fechamento do comércio e escolas e cancelamento de eventos ou atividades não consideradas essenciais. (BRASIL, 2020)

Segundo Organização Mundial da Saúde – (OMS, 2021) a COVID-19 é uma doença muito infecciosa desenvolvida por um novo vírus. Na maioria dos infectados a doença se manifesta de maneira leve a moderada com recuperação sem a necessidade de um tratamento mais complexo. Contudo, existem grupos de riscos como: os idosos e as pessoas com os seguintes problemas de saúde: diabetes, doenças respiratórias crônicas, câncer e doenças cardiovasculares. As pessoas que tem o sistema imunológico comprometido tem grande probabilidade de desenvolver a doença no seu grau mais grave, chegando a óbito. Devido à grande propagação do vírus, a orientação e conscientização da população tem sido divulgada em todos os veículos de comunicação. A melhor maneira de não contrair a doença é a prevenção. A transmissão se dá por meio de gotículas de saliva, secreção nasal e contato direto com a pessoa infectada. Os sintomas mais comuns da Covid 19 são: dor de garganta, tosse, febre, falta de ar, entre outros.

A gravidade da doença se altera com a particularidade de cada indivíduo desde um simples resfriado até mesmo uma pneumonia grave. Segundo a OMS 80% dos enfermos podem ser assintomáticos, o que facilita a transmissão devido ao fato da pessoa não saber que está contaminada. Já 20% dos casos podem vir a precisar de atendimento médico e 5%, possivelmente, necessitarão de apoio e aparelhos para respirar. (OLIVEIRA et al., 2020). De acordo com dados da (OMS,2021) o Brasil ocupa o segundo lugar com maior índice de mortes registradas pelo vírus com 545.604 atrás apenas do Estados Unidos com 604.546 mortes como mostra a figura a seguir.

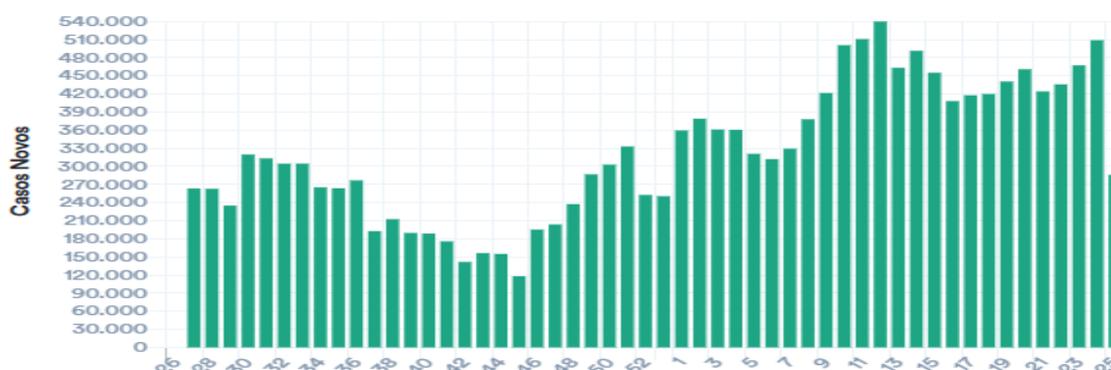
Figura 1 dados da covid-19 atualizados até 20/07/2021



FONTE: Painel da Covid-19 da OMS

No primeiro semestre de 2021 foi grande o aumento de casos registrados a nível nacional, conforme mostra no gráfico a seguir:

Casos novos de COVID-19 por Semana Epidemiológica de Notificação



Fonte: BRASIL, 2021

Em meados do mês de Julho de 2021 o estado de Mato Grosso apresentou números numa certa estabilidade, entretanto, preocupantes em relação a taxa de ocupação de UTI, taxa de contaminação e mortes. (MATO GROSSO, 2021).

Tabela 1: dados atualizados até dia 22/07/2021

CASOS CONFIRMADOS	TOTAL DE MORTES PELA COVID-19	NOVOS CASOS NAS 24 HORAS
479.705	12.576	1.265

FONTE: MATO GROSSO, 2021

A conscientização é de extrema importância para o controle da pandemia, as vacinas estão disponíveis e são distribuídas de acordo com os grupos de riscos. Até o mês de Julho de 2021 foram distribuídas 2.438.340 doses no estado de Mato Grosso. (BRASIL, 2021)

2.2 ENSINO A DISTÂNCIA (EAD)

O primeiro sinal de educação a distância no Brasil começou por volta de 1900, quando houve uma ousada divulgação privada de notícias de uma professora em jornal de grande circulação no Rio de Janeiro, sobre a oferta de cursos profissionalizantes por correio. A partir daí, o ensino a distância (EAD) vem aumentando e se aperfeiçoando como um modelo de ensino que pode ser aplicado em diferentes níveis e modalidades, tem se firmado em diversos recursos tecnológicos continuamente desenvolvidos ao longo da história. (CASTRO; QUEIROZ, 2020).

Existem muitas características específicas do Ensino a Distância, a mais marcante é a separação geográfica de aluno e professor com encontros que podem ser ao vivo ou aulas gravadas e disponibilizadas em plataformas. Outra característica que deve ser ressaltada é o uso das ferramentas de tecnologias, parte crucial para o andamento das aulas. Esse modelo de aula possui uma importância muito grande no mundo do ensino, devido a possibilidade de atender grandes quantidades de alunos, de forma efetiva, sem diminuir a qualidade do ensino aplicado. O Ensino a Distância possui também a importância social que permite o acesso de pessoas que não teriam como estudar por motivos como: a distância física das escolas/ faculdades e a falta de tempo para participarem de aulas presenciais. O Ensino a Distância abriu portas de formação para muitas pessoas. A autonomia do aluno nessa metodologia, sem dúvidas, é uma característica forte, seu sucesso depende exclusivamente dele mesmo, qualquer um pode conseguir uma formação com as ferramentas certas para utilizar. (COUTO, 2006)

Segundo (OLIVEIRA et al., 2020) o ensino a distância não tem apenas uma forma em seu processo como um todo, é um método bem democrático que se dá de diversas formas. Nessa metodologia, o aluno se torna o protagonista de sua aprendizagem podendo buscar novas habilidades, e superação de desafios que não são possíveis nas aulas tradicionais. Segundo o autor esse ensino possibilita que a instituição e os professores levem conhecimento e ultrapassem barreiras que o ensino convencional não consegue.

Um estudo online eficaz requer algumas características específicas e critérios de avaliação que se concentram numa aprendizagem online de

qualidade. Existe todo um planejamento antecipado para a oferta das disciplinas. (HODGES et al, 2020)

Atualmente o mundo digital tornou-se parte do cotidiano do ser humano em todos os aspectos da vida. Para a educação foi uma grande evolução, conseguindo expandir o ensino para as pessoas que sempre encontravam dificuldades de estudar.

2.3 AULAS REMOTAS DE EMERGÊNCIA

Segundo (ALVES, 2011) a aula remota é uma transição temporária, uma modalidade de ensino que se encaixa nas restrições necessárias devido a situação de crise na saúde. Essa forma de estudo envolve soluções pedagógicas totalmente virtual, que outrora eram realizadas presencialmente ou de forma híbrida.

Com isso o foco no momento não é criar um método fixo de ensino online, e sim de conceder o acesso a esses milhares de alunos aos conteúdos educacionais de forma mais simples, rápida e de qualidade. (HODGES et al., 2020).

No Ensino Remoto Emergencial alunos e docentes estão conectados durante o mesmo tempo que teriam em aulas presenciais. Segundo os autores, com a implantação nas escolas e faculdades algumas mudanças significativas já começam a ser estudadas para uso no futuro, por exemplo a implantação do ensino híbrido. Acredita-se que a junção das duas modalidades acrescentará muito para a vida acadêmica. Os conteúdos ficariam no modo online e os momentos presenciais seriam aproveitados na prática, qualificando e aprimorando habilidades, e aumentando a produtividades dos alunos (OLIVEIRA, CORRÊA, MORÊS, 2020).

A tecnologia é algo que está presente em todas as áreas de nossas vidas e na educação não é diferente. Antes da pandemia se instalar a tecnologia já estava presente na sala de aula, professores e alunos utilizavam da mesma para desenvolverem suas atividades. O ensino remoto emergencial foi a saída encontrada para a continuação do ano letivo, os professores se depararam com uma realidade bem diferente da acostuada e com pouco tempo para adaptação.

2.4 A MUDANÇA DO MODELO PRESENCIAL PARA O ENSINO A DISTÂNCIA EMERGENCIAL

A pandemia causada pela COVID-19 surpreendeu a todos, o setor educacional não estava preparado para uma mudança tão drástica no modo de ensino. A maneira de ministrar as aulas precisou passar por algumas adequações, que antes eram realizadas presencialmente e agora passaram a ser ofertadas remotamente.

Por todo o mundo o ensino foi afetado em mais de 150 países com o fechamento das escolas e faculdades. Como medida de enfrentamento a COVID-19, após um mês de ser decretado emergência na saúde pública, foi criado o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação (COE-MEC) por meio desse foram autorizadas as aulas remotas. (GUSSO et al., 2020).

Alguns conceitos sobre o novo método de ensino tomaram notoriedade, como as aulas síncronas e assíncronas. Nas aulas síncronas os envolvidos, alunos e professores, se encontram virtualmente em tempo real, onde a interação se torna maior e os professores conseguem ter noção do entendimento dos alunos. Já as aulas assíncronas não necessitam desse encontro ao vivo, em tempo real. Geralmente são aulas gravadas e disponibilizadas em plataformas digitais, como: Classroom, Google Meet, Zoom e outras. (BARBOSA, VIEGAS, BATISTA, 2020).

O cenário habitual de ensino mudou, os professores precisam transmitir o conteúdo planejado de modo que os alunos interajam e consigam aprender. Para isso, o domínio sobre as novas ferramentas tecnológicas é essencial. Inúmeros fatores impactam na qualidade do ensino, como: boa internet, equipamentos e ambiente tranquilo para gravar as aulas. (ALVES, BORNAT, MARTINS, 2020).

No contexto apresentado podemos observar que a pandemia e o trabalho remoto possibilitaram mudanças no exercício da docência.

3. METODOLOGIA

A pesquisa apresenta características de uma abordagem qualitativa, com o intuito de evidenciar os desafios e dificuldades vivenciadas por docentes no ensino remoto. Segundo (AUGUSTO et al. 2013) a pesquisa qualitativa contribui

para o enriquecimento aos depoimentos dos entrevistados atribuindo significado a ele, com isso o método visa a descrição com ênfase nos detalhes. A maior preocupação é com o processo da pesquisa. Alguns critérios devem ser seguidos, como: credibilidade, transferibilidade, confiabilidade, explicação cuidadosa da metodologia e relevância das questões de pesquisa.

Na pesquisa qualitativa o foco de interesse é amplo. O pesquisador procura entender os fenômenos de acordo com a perspectiva dos participantes, além disso não busca quantificar, enumerar os eventos estudados, nesse modelo de pesquisa visa o processo social.(NEVES, 1996)

O referencial teórico foi construído a partir de pesquisas e leituras de artigos científicos e sites que tratam da temática em questão.

A pesquisa foi realizada em 01 das unidades de uma Instituição de Ensino Pública Federal do estado de Mato Grosso. Lecionam nessa unidade 24 professores e estão matriculados 328 alunos, ano letivo de 2021. A unidade oferece 02 cursos Técnicos integrado ao nível médio e 1 curso Superior de Tecnologia. (PDI, 2019-2023)

No local onde a pesquisa foi realizada o ensino ofertado é presencial, mas precisou ser alterado durante a pandemia da Covid 19. Com a pandemia o ensino passou a ser ofertado a distância, de maneira emergencial – com aulas remotas. O trabalho dos docentes passou a ser realizados por meio de home office. O ensino emergencial, durante a pandemia, oportunizou: aulas organizadas em ciclos, conforme horário disponibilizados pela gestão; encontros didáticos transmitidos de maneira síncronas e assíncronas, pelo Google Meet; aulas gravadas e disponibilizadas na Plataforma Virtual do Google Classroom; utilização dos Formulários do Google Forms, e-mail e Google Classroom para o envio de atividades avaliativas; realização de apoio didático e orientações pelo Google Meet, e-mail, whatsapp e chat no Classroom; e realização de recuperação paralela pelo Google Meet. Os alunos que apresentaram dificuldades na utilização do material didático ofertado acessaram os exercícios adaptados postados pelo professor no Google Classroom.

Para a coleta de dados foi elaborado um Questionário na plataforma Google Forms, constituído por 09 questões abertas. Sendo as 04 primeiras, relacionadas a idade, sexo, tempo serviço na instituição e tempo de exercício da docência. As outras 5 questões foram relacionadas aos objetivos da

pesquisa. O Link do questionário foi disponibilizado por e-mail à todos os docentes da unidade de ensino. Foram obtidas respostas de 11 professores, participantes voluntários do estudo.

Após a coleta dos dados foi realizada uma análise cautelosa por meio da metodologia de categorização, que consiste em uma classificação, o que significa, agrupar, organizar as ideias, expressões obtidas do questionário com intuito de abranger e destacar aspectos importantes, sintetizar as respostas dos participantes. (TAQUETTE, 2016). Com a análise das respostas obtidas, formou-se 3 categorias gerais, de acordo com a síntese dos pontos de destaque do questionário e as semelhanças das respostas dadas pelos docentes. A primeira categoria foi intitulada: Os desafios vivenciados por professores diante do contexto do ensino remoto na pandemia da covid-19; a segunda categoria nomeada de As dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto; e a terceira Experiência e avaliações da atividade docente na pandemia da covid-19.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A coleta de dados nos possibilitou captar informações importante relacionadas a realidade vivenciada pelos professores de 01 das unidades de uma Instituição de Ensino Pública Federal de Mato Grosso, durante a pandemia.

Participaram da pesquisa 05 professoras com idade mínima de 36 e máxima 60 anos e 06 professores com idade mínima 35 e máxima 51 anos.

Quando questionados sobre o tempo de exercício da docência foi possível constatar que: 1 docente tem 5 anos; 1 docente tem 8 anos; 2 docentes tem 13 anos; 2 docentes tem 14 anos; 1 docente tem 15 anos; 1 docente tem 16 anos; 2 docentes tem 17 anos e 1 docente tem 20 anos. É o que nos revela o quadro 1.

Quadro 1 - Tempo total de exercício da docência		Quadro 2 - Tempo de docência na Instituição	
Docente 1	17 anos	Docente 1	11 anos
Docente 2	13 anos	Docente 2	11 anos
Docente 3	5 anos	Docente 3	5 anos
Docente 4	8 anos	Docente 4	8 anos
Docente 5	20 anos	Docente 5	1 anos
Docente 6	13 anos	Docente 6	9 anos
Docente 7	14 anos	Docente 7	11 anos
Docente 8	17 anos	Docente 8	11 anos
Docente 9	16 anos	Docente 9	8 anos
Docente 10	15 anos	Docente 10	5 anos
Docente 11	14 anos	Docente 11	4 anos
FONTE: dados da pesquisa (2021)		FONTE: dados da pesquisa (2021)	

Nesse sentido é relevante destacar que os docentes que participaram do estudo não são iniciantes na docência. Atuam na área da educação a um bom tempo. As experiências adquiridas ao longo dos anos podem ter contribuído de maneira positiva no exercício do ensino remoto, durante a pandemia.

Em relação ao tempo de docência na instituição os dados revelaram que: 1 docente tem 1 anos; 1 docente tem 4 anos; 2 docentes tem 5 anos; 2 docentes tem 8 anos; 1 docente tem 9 anos e 4 docentes tem 11 anos. O que pode ser constatado no quadro 2 – Tempo de docência na Instituição.

Acredito que os anos de docência e a experiência na instituição são fatores que podem auxiliar os docentes a enfrentarem novos desafios da profissão. A esse respeito o autor (LIMA, 2015) pondera que a experiência é algo marcante já que nos dias atuais as pessoas prezam muito pela informação e quando acontece algo inesperado, sem saber como prosseguir, sem muitas informações a respeito, a experiência se sobressai.

4.1 OS DESAFIOS VIVENCIADOS POR PROFESSORES DIANTE DO CONTEXTO DO ENSINO REMOTO NA PANDEMIA DA COVID-19

A análise dos dados nos permitiu constatar que alguns docentes enfrentaram desafios muito parecidos, segundo os relatos dos docentes a metodologia está sendo desafiadora é um dos grandes desafios nesse modelo de aulas remotas, foi uma grande mudança para os docentes, são anos trabalhando com um formato de aulas presenciais e de repente devido as circunstâncias da pandemia tiveram sua realidade profissional alterada.

Nesse contexto, surgiram desafios como: o formato das aulas remotas, formato das avaliações, ministrar aulas olhando para a câmera do computador e utilização de ferramentas digitais. Isso pode ser confirmado nas respostas do Docente 1. “Experimentamos vários desafios, principalmente por causa do formato das aulas remotas, tivemos que nos acostumar a dar aula olhando apenas para a câmera do computador, lidar com pouca interação entre professor e aluno, mudar o formato das avaliações utilizando as ferramentas digitais”

Na resposta do Docente 5 é possível identificar que o desafio está relacionado com a utilização de diferentes tecnologias da informação. “Um desafio por ter que aprender a usar diferentes tecnologias da informação e comunicação”.

Já o Docente 8 nos revela que os desafios são a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs e as estratégias metodológicas. “Os desafios estão relacionados ao uso de TICs, o que gerou um grande aprendizado e as estratégias metodológicas, visando ao atendimento satisfatório aos estudantes”

A esse respeito (CARMO, FRANCO, 2019) destacam que na metodologia de ensino digital há uma grande expectativa por parte dos docentes em desenvolverem habilidades que lhes ajudem a usufruir desse modelo de aulas, fazendo com que seus alunos absorvam os conteúdos da mesma forma que no formato presencial.

Ainda no contexto da tecnologia, outros desafios foram apontados, tais como: adaptar todo o material e o conteúdo proposto na ementa para o formato digital foi frisado pelo docente 11. “Foi um desafio ter que adaptar todo material, conteúdo e atividades. E também fazer uso das tecnologias em prol do ensino...” A tecnologia está presente no cotidiano de todos nós, mas no ensino remoto ela se apresenta como um grande desafio, para alguns professores. No modelo de aulas remotas emergenciais esses professores vivenciaram esse desafio, motivado pela falta de domínio de algumas tecnologias.

Segundo (SILVA et, al. 2020), os docentes estão passando por adaptações emergenciais. É importante que a gestão seja um suporte e ofereça capacitação no Ensino a Distância, para que os desafios relacionados a metodologia e os meios tecnológicos sejam amenizados.

Outros desafios, apontados pelo estudo, foram: manter o interesse dos alunos pelas aulas remotas; ministrar aulas para uma câmera sem ter os alunos para assistirem ou até mesmo para opinarem sobre o conteúdo, as aulas e a metodologia e falta de interação entre alunos e professor. É o que nos revelam alguns professores: Docente 2 “O maior desafio é ir dar aula on-line e não ter ninguém do outro lado, nem mesmo para dizer se o som está bom, se o compartilhamento de tela está ok.” Já o Docente 3 pondera que o desafio é “manter o interesse dos alunos” O Docente 4 destaca que o desafio é “falta de interesse dos alunos” Para o Docente 10 um dos desafios é “Trazer os alunos para a sala on-line”

A esse respeito (ALVES et al., 2020) destacam que apesar da tecnologia ter sua grande contribuição para o ensino, o professor tem o desafio de buscar meios de manter o convívio com os alunos, visto que a troca de diálogo e experiência sempre foram de suma importância em sala de aula, e manter o interesse do aluno onde há muitas distrações, é muito difícil.

Para alguns docentes ministrar aulas no ambiente familiar é um desafio. Conciliar o mundo familiar com o mundo profissional é algo muito desafiador. O ambiente da escola é todo estruturado e pensado para atender as especificidades do ensino, já o ambiente familiar possui outras particularidades. No modelo de aulas presenciais o docente tem uma rotina e as atribuições não

entram em conflito com as obrigações do ambiente familiar, pois o professor deixa sua casa e vai até a escola para lecionar. Enquanto no modelo remoto de ensino, o exercício da docência acaba por se mesclar com as obrigações familiares. Nesse sentido, o Docente 11 destaca que o desafio é “Conciliar a rotina do trabalho com a da casa. Tenho filho pequeno e foi difícil para ele entender que estava em casa, mas que não podia lhe dar atenção que desejava.” O Docente 7 aponta “O desafio de associar as minhas atividades profissionais com as atividades dos demais integrantes da família.” Na resposta do Docente 6 é possível perceber que conciliar o ensino remoto com as rotinas pessoais é um desafio. “A conciliação com as rotinas pessoais, pois a casa virou ambiente de trabalho”.

As mudanças na rotina de trabalho foram repentinas e exigiram adaptações. Os professores precisaram preparar um local dentro de casa para ministrarem as aulas e efetuarem as gravações. Normalmente, o professor não possui, no ambiente familiar, uma estrutura que atenda essa demanda. Podemos observar esse desafio no relato do Docente 1 “Habitar ao trabalho dentro de casa, organizar ambientes para as gravações de aulas”.

Como podemos perceber não é fácil o trabalho home-office, faz-se necessário disciplina, compromisso, organização e um ambiente apropriado. A esse respeito (CATANANTE et al., 2020) pondera que existe um peso muito grande no termo “sala de aula” ou seja existe uma relevância em se ter um ambiente apropriado para ministrar as aulas. Por mais que o ambiente familiar seja bom ele não possui estruturas suficientes para suprir as necessidade de uma escola.

Entretanto, os dados revelaram que existem pontos positivos nesse processo do ensino remoto emergencial. Alguns professores frisaram que com o decorrer das aulas o aprendizado e as práticas profissionais foram se encaixando e essa experiência será de muita valia para a vida profissional, sem contar com grande avanço na utilização das ferramentas digitais no meio escolar. Docente 1 “Embora tenha sido um grande desafio para a educação, esse processo de utilização de ferramentas digitais no ensino acelerou, enormemente, o ritmo que, em termos temporais está a pelo menos 30 anos em atraso no Brasil. Conseguimos atualizar metodologia e modelos diferentes de avaliação de

aprendizagem”, docente 8 “O ensino remoto oportunizou momentos de estudos e reflexão que não ocorriam anteriormente”.

O docente 7 além desse ponto também pondera sobre o desafio de avaliação dos alunos, no entanto existe uma autonomia vista nesse processo. “Foi um grande desafio que gerou grande aprendizado e experiência profissional, tendo em vista que, no meu caso, foi necessário investir em recursos didáticos e metodologias que não seriam utilizados na prática docente tradicional. Do ponto de vista do aprendizado do aluno, é difícil avaliar o nível de aprendizado, mas podemos notar uma autonomia no processo” Apesar de ter sido inserida de repente, segundo um dos docentes, todos estão capacitados para lidar com as adversidades. Docente 2 frisa: “Acredito que fomos tivemos nossa prática inserida no meio digital de forma abrupta. Mas considero isso um ponto positivo, pois estamos todos muito mais capacitados para lidarmos com as tecnologias” docente 5 “Foi e está sendo uma experiência muito boa, novos aprendizados”. Na percepção do docente 6 foi essencial as aulas remotas além de ajudar a não ficar com a mente voltada apenas nos acontecimentos ruins a volta. “Foi essencial. Pois só assim conseguimos dar continuidade às atividades de ensino. Apesar das dificuldades, foi uma oportunidade para desviar a atenção aos inúmeros problemas e perdas decorrentes da pandemia”, docente 9 “Apesar das dificuldades enfrentadas creio que todos os professores deram o máximo para levar até o aluno um ensino de qualidade”. Houve mudanças nos últimos tempos para educação, e com ela muitas novidades para o ensino. Para (OLIVEIRA et al. 2020) no retorno das aulas tradicionais muitas ferramentas utilizadas na aulas remotas de emergência permanecerão.

4.2 AS DIFICULDADES VIVENCIADAS PELOS DOCENTES AO REALIZAREM O ENSINO REMOTO

Com a mudança de rotina do trabalho, alguns docentes relatam as dificuldades que estão enfrentando para ministrar os conteúdos aos alunos. Eles enfrentam dificuldades na adaptação ao novo modelo de aula utilizando a tecnologia, pois não houve nenhuma preparação para enfrentarem o novo

modelo de aulas. Embora a mudança seja imensa, automaticamente a nova metodologia requer habilidades com a tecnologia, as aulas são realizadas online. É o que podemos observar quando questionados sobre as dificuldades. O Docente 10 destaca a “Adaptação tecnológica”. Para o docente 7, as dificuldades são “Sim, muitas. Adequar o planejamento individual de acordo com os requisitos exigidos pela coordenação e elaborar uma metodologia específica para atender as peculiaridades da disciplina”. O Docente 8 aponta como dificuldade o mesmo que relata como desafio “Sim. Os desafios estão relacionados ao uso de TICs, o que gerou grande aprendizado, as estratégias metodológicas, visando ao atendimento satisfatório aos estudantes”. Na resposta do docente 9 também é possível identificar dificuldades com a adaptação tecnológica “Sim. Tempo de aula insuficiente para apresentar todos os conteúdos ao aluno. Momentos de interrupções devido oscilação da internet”. Quanto ainda a adaptação a nova metodologia, o docente 2 relata dificuldade com os horários a serem cumpridos que anteriormente eram fixos “A principal dificuldade é a de não ter horários fixos para ministrar as aulas.”

Para o docente 5, a tecnologia é uma dificuldade, além de outros fatores “Sim. O não domínio da tecnologia, a falta de interesse dos alunos, o distanciamento etc. Já o docente 6 relata mais de uma dificuldade no processo de ministrar as aulas, dentre eles, a tecnologia “O distanciamento físico com alunos é um ponto de dificuldade. A conciliação com as rotinas pessoais, pois a casa virou ambiente de trabalho; Obter o retorno por parte dos alunos nas atividades avaliativas; Lidar com a tecnologia”. O docente 11 relata “A principal dificuldade foi a adaptação, indisponibilidade de laboratório e o interesse dos alunos”

De acordo com (DUARTE, MEDEIROS 2020), lecionar via web requer mais tempo de planejamento para aulas, com meses de preparação do conteúdo para ser disponibilizado aos alunos. Nas aulas emergenciais não houve essa preparação, o que gerou mais dificuldade.

A falta de interesse do aluno, o processo de avaliação e o distanciamento são três fatores de dificuldades citadas pelos docentes, que juntas estão dificultando o processo de aprendizagem. Com o distanciamento obrigatório o modelo de avaliação não pode ser o mesmo e com a falta de interesse do aluno potencializam os impactos negativos. Os docentes não tem contato direto com

os alunos, o que dificulta saber se o conteúdo aplicado foi absorvido por eles. Via web os professores não conseguem ter um controle como tinham no modelo presencial. Os alunos não contribuem porque não tem interesse em participar. A seguir podemos observar as dificuldades relatadas: o docente 6 afirma “O distanciamento físico com alunos é um ponto de dificuldade. A conciliação com as rotinas pessoais, pois a casa virou ambiente de trabalho; Obter o retorno por parte dos alunos nas atividades avaliativas; Lidar com a tecnologia”; o docente 3 aponta “a impossibilidade de acompanhar com qualidade as atividades práticas”; o docente 4 assinala que “Sim. A falta de compromisso dos alunos, dificuldade em avaliar os alunos”; o docente 5 também citou essa dificuldade “Sim. O não domínio da tecnologia, a falta de interesse dos alunos, o distanciamento etc”; o docente 11 dentre outras dificuldades, destaca a falta de interesse dos alunos. “A principal dificuldade foi a adaptação, indisponibilidade de laboratório e o interesse dos alunos”.

Segundo (OLIVEIRA, SOUZA, 2020) no cotidiano do discente e docente acontecem muitas coisas significantes no processo de crescimento. O contato físico diário é fundamental para a aprendizagem dos estudantes. O processo de avaliação tem que estar atrelado a metodologia para que ambas as partes não sejam prejudicadas.

4.3 EXPERIÊNCIA E AVALIAÇÕES DA ATIVIDADE DOCENTE NA PANDEMIA DA COVID-19

Alguns participantes, marcam experiências que não foram boas, pontos negativos nessa trajetória, pelo fato do método ter sido implantado emergencialmente. O docente 7 destaca “Minha avaliação é de que essa prática foi adotada emergencialmente e apressadamente, não com a finalidade de suprir as necessidades educacionais dos alunos, mas para mostrar que a classe não ficou inerte durante o período de distanciamento. Embora que a unidade em que trabalho tenha adotado uma metodologia bem ativa, tentando diminuir ao máximo o prejuízo na aprendizagem dos alunos, acredito que não foi possível atingir níveis de aprendizagem satisfatórios, por diversos motivos (alguns já citados em resposta anteriores). Acredito que essa avaliação deva ser geral, não restrita a unidade de ensino a qual faço parte e iremos observar reflexos dessa metodologia de ensino, adotada emergencialmente, no decorrer dos próximos

anos”, docente 10 “Não é o modelo ideal. Falta mais interação.”

De acordo com (SÁ, et al, 2020) não houve uma inserção de metodologia no qual estimulasse o aluno a participar das aulas, faltou métodos que impulsionasse a criatividade deles, o que refletiu de modo negativo nas participações das aulas ministradas.

Segundo os docentes apesar do local desse estudo ter implantado uma metodologia ativa há receio de não ter alcançado os níveis de aprendizagens satisfatórios. Isso causa um certo questionamento nos docentes pelo fato dos alunos serem muito bons em tecnologia, mas não desenvolverem as atividades, o que traz à tona a questão de falta de interesse, desafios e dificuldades discutidas nos tópicos 4.1 e 4.2 desse estudo.

Segundo alguns participantes da pesquisa, o ensino emergencial pode vir a ter resultados desastrosos a longo prazo. O docente 4 marca que “A prática docente ficou comprometida, pois o público a que se destina, os "nativos digitais" se orgulham de saber zerar um jogo no play station, x-box, mas não sabem ler um e-mail, não sabem responder um formulário, e etc. Não sabem ou fingem que não sabe. Então, o resultado disso será desastroso a longo prazo”, docente 11 “Acredito que foi uma solução temporária na qual todos puderam exercer suas atividades, no entanto a forma na qual foi proposta nunca foi pensada no aluno. O ensino a distância é totalmente diferente do que reproduzir o ensino presencial na modalidade remota. Acho que falta direcionamento por parte da gestão, e principalmente conhecimento para atender os alunos, motivar sua participação, e principalmente dar liberdade para os professores trabalhar.”

Para o docente 3 falta interação de ambas as partes para o correto desenvolvimento das atividades “Não é o que queremos mas é o único meio seguro hoje para manter o serviço sem oferecer riscos à população. O modelo pode ser melhor explorado minimizando os prejuízos, no entanto isso depende muito do envolvimento das partes no processo”. A preocupação dos docentes é bastante perceptível com relação a todo o processo de aprendizagem, sentem falta de um preparo maior para ministração das aulas visando o bom desenvolvimento dos alunos.

Segundo (HONORATO, MARCELINO, 2020) o ato de ensinar não é simplesmente uma transfência de conhecimento de professor para aluno, o relacionamento de ambos é fundamental para o bom desenvolvimento das aulas,

ainda mais ter que fazer isso mediante a todas as dificuldades e desafios da aulas remotas, não existe uma docência sem um discente interessado em aprender.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos dessa pesquisa foram compreender os desafios vivenciados por professores de uma Instituição Pública Federal de Ensino, diante do contexto do ensino remoto na pandemia da Covid-19 e identificar as dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto.

Quanto aos desafios vivenciados pelos docentes pode-se considerar que em relação a metodologia e aos meios tecnológicos que começaram a fazer parte da nova rotina, os docentes revelaram os desafios em se adequar ao formato das aulas remotas, sem a presença dos discentes, bem como adaptar o material ao formato digital e deixar de maneira clara; em relação a avaliação dos alunos e os níveis de conhecimentos adquiridos com os novos métodos de ensino, há muitas dúvidas.

Além disso, a falta de interesse e de participação dos alunos nas aulas também é outro fator que desafia os docentes. Dentre outros desafios, podemos observar nas respostas: o ambiente de trabalho, a conciliação de vida pessoal com a vida profissional e a falta de um lugar adequado para as aulas.

Em relação as dificuldades vivenciadas pelos docentes ao realizarem o ensino remoto é importante considerar que a adaptação tecnológica e a metodologia configuraram-se como dificuldades. Outras apontadas foram: falta de tempo suficiente e de horários fixos; falta de interesse dos alunos e avaliação dos alunos. O distanciamento também é citado por alguns docentes o que compromete o desenvolvimento das aulas, bem como a conciliação das rotinas profissionais e familiares.

Com todas essas modificações o principal personagem desse cenário, os professores, se depararam com muitas mudanças principalmente com o meio tecnológico, que antes era apenas uma ferramenta pedagógica entre tantas outras utilizadas na prática docente. Nos dias atuais ela se tornou a mais importante e indispensável para o ensino remoto. O modo como são preparados e ministrados os conteúdos implicam diretamente no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

Conclui-se que, o período pandêmico proporcionou desafios e dificuldades ainda maiores do que os já existentes, requerendo uma adaptação rápida e trabalhosa, em relação a implantação do modelo de aulas remotas emergenciais, adotado pela instituição de ensino. Nesse sentido, o ambiente de trabalho foi alterado, a metodologia de ensino precisou ser revista e o contato com o aluno ficou comprometido. Contudo, todo esse processo de adaptação, imposto aos docentes, possibilitou experiências profissionais inovadoras com chances de contribuir no futuro da educação.

5 REFERÊNCIAS

ALVES, L. L.; BORNAT. A. M.; MARTINS, M. C.F Do ensino presencial para o remoto: os novos desafios dos professores e das instituições de ensino superior. **Centro Cultural de Exposições Ruth Cardoso**, Maceió - AL, Outubro de 2020. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA19_ID7287_30092020174813.pdf > Acesso em: 26/01/2021.

ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, São Paulo, V.10, 83–92. Disponível em: <http://seer.abed.net.br/index.php/RBAAD/article/view/235/113> acesso em:01/07/2021

AUGUSTO, C. A et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober. **RESR** Piracicaba - SP Vol. 51, Nº 4, p. 745-764, Out/Dez 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/resr/v51n4/a07v51n4.pdf> Acesso em: 20/01/2021

BARBOSA, A. M.; VIEGAS, M. A. S.; BATISTA, R. L. N. F. F. Aulas presenciais em tempos de pandemia: relatos de experiências de professores do nível superior sobre as aulas remotas; **Revista Augustus** 51, Rio de Janeiro- RJ, v.25, n. 51, p. 255-280, jul./out. 2020.

Disponível em: <https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/565/302> Acesso em: 15/01/2021

BRASIL, Ministério da Saúde disponível em: <https://covid.saude.gov.br/> Acesso 24/06/2021

BRASIL, Ministério da Saúde Brasileira. COVID-19 NO BRASIL. Disponível em: https://susanalitico.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html Acesso em 19/01/2021

BRASIL, Ministério da Saúde RESPOSTA NACIONAL E INTERNACIONAL DE ENFRENTAMENTO AO NOVO CORONAVÍRUS. Disponível em <https://coronavirus.saude.gov.br/index.php/linha-do-tempo> Acesso em 19/01/2021

CARMO, R, O S.; FRANCO, A, P.; Da docência presencial à docência online: Aprendizagens de professores universitários na educação a distância. **Educação em Revista|Belo Horizonte|v.35|e210399|2019**. Disponível em: [SciELO - Brasil - DA DOCÊNCIA PRESENCIAL À DOCÊNCIA ONLINE: APRENDIZAGENS DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DA DOCÊNCIA PRESENCIAL À DOCÊNCIA ONLINE: APRENDIZAGENS DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA](https://scielo.org.br/article/S0013-06522019000100003) acesso em:23/07/2021

CASTRO, E. A.; QUEIROZ, E. R. Educação a distância e ensino remoto: distinções necessárias. **Rev. Nova Paideia -Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa** Brasília-DF, v. 2, n. 3. Núm. Esp. p. 3 – 17, ano 2020. Disponível em: < <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/40/31>> Acesso em: 26/01/2021

CATANANTE F. Aulas on-line durante a pandemia. **Revista Científica Educ@ção v.4 • n.8 • outubro/2020 • Dossiê: Educação em tempos de COVID19** Disponível em: [AULAS ON-LINE DURANTE A PANDEMIA.pdf](#) acesso em:14/07/2021

COUTO M, E, S; A Educação a Distância (EAD): Características e estruturação de um curso de formação continuada de professores. **Revista E-Curriculum, São Paulo, v. 2, n. 3, dez. 2006**. Acesso em:21/01/2021

DUARTE, K, A; MEDEIROS, L, S; De/safios dos docentes; as dificuldades da /mediação pedagógica no ensino remoto emergencial. **Centro Cultural de Exposições Ruth Cardoso**, Maceió - AL, Outubro de 2020

HONORATO, H,G; MARCELINO, A,C,K,B; A arte de ensinar e a pandemia covid-19: A visão dos professores. **REDE – Revista Diálogos em Educação v. 1, n. 1, janeiro-junho 2020**. Acesso em 06/09/2021

Disponível em: <file:///C:/Users/gabri/Downloads/39-Texto%20do%20artigo-203-1-10-20200727.pdf>.

NAZARIO, Fernanda. Mato Grosso registra 479.705 casos e 12.576 óbitos por Covid-19. **GOVERNO DE MATO GROSSO site**, 22 de julho 2021 disponível em: <http://www.mt.gov.br/-/17575521-quinta-feira-22-mato-grosso-registra-479.705-casos-e-12.576-obitos-por-covid-19> acesso em: 23/07/2021

GUSSO, H. L *et al.* Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes a gestão universitária. **Educ. Soc**, Campinas, v. 41, 2020

Disponível em:< <https://www.scielo.br/pdf/es/v41/1678-4626-es-41-e238957.pdf>>

Acesso em:25/01/2021

HODGES, C et al. Diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de Emergência; **Revista da escola, professor, Educação e tecnologia** v. 2 jun. 2020. Disponível em: < <https://escribo.com/revista/index.php/escola/article/view/17/16>> Acesso em:17/01/2021

LIMA, A, C, R, E A experiência na docência: por uma formação que faça sentido aos professores universitários. 210 p. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação (FACED), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador. Acesso em 06/06/2021

NEVES L, J; Pesquisa Qualitativa características, usos e possibilidades. CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO, SÃO PAULO, V.1, Nº 3, 2º SEM./1996. DISPONIVEL EM: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54648986/PESQUISA_QUALITATIVA_CHARACTERISTICAS_USO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1627329209&Signature=cLtxEiNOtM7E7rZSJ4TdH1Tt37Y4CXIvr4a0xkbDjGgrPZo3igWjU5lqU5aoPOR4rWMC58H50Byx~wviQxlzEW45-

[A~wxdd2f2NoMKHd36iiep9w2jkkfJust8aCk27M8usdTYUbRdTXV8QS2kp6S6G
b2MA0VmRbRBwjXpL91kCG0yskIFIOlxuBgw6ru31CK7M5M50AVqBgwaWVP8
SoZw88mGT41Ab-
b2EpX7L5Ux0urZ4kV6pP3xToNFQJ5W56EfIEKmpy4hicDvR-
bNEb773ySNqWKPDUwoLizze~AOZbRhYnCWrpnVTt6VfOHYDyJtZ2mJgr254
OyTFAEx96qw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.who.int/dashboards/covid19)

Acesso em: 26/07/2021

Organização Mundial da Saúde. **WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em 24/06/2021

OLIVEIRA Eleilde, et al. A educação a distância (EaD) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela Covid-19. **Brasilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 7, p. 52860-52867, jul. 2020.

Disponível em: <
<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14095/11787>>

Acesso em:22/01/2021

OLIVEIRA, R. M.; CORRÊA, I.; MORÉS, A. Ensino remoto emergencial em tempos de covid-19: Formação docente e tecnologias digitais. **Revista Internacional de Formação de Professores (RIFP)**, Itapetininga, v. 5, p. 1-18, 2020.

Disponível em: <
<https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rifp/article/view/179/110>>

Acesso em: 25/01/2021

OLIVEIRA H, V; SOUZA, F, S; Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (covid-19). **BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA) ano II, vol. 2, n. 5, Boa Vista, 2020.**

Acesso em:27/07/2021

Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI: 2019-2023/ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso-Cuiabá: IFMT,2019. Acesso em;01/02/2021

SÁ, A, L, et al; Ensino Remoto em tempos de Pandemia: Os desafios enfrentados pelos professores. * XIV CILTEC-Online - novembro/2020. Acesso em 08/09/2021

SILVA A, F; ESTRELA F, M; LIMA N, S; ABREU C, T, A; Saúde mental de docentes universitários em tempo de pandemia. physis: **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 30(2), e300216, 2020 acesso em: 27/07/2021

TAQUETTE S, R; Análise de Dados de Pesquisa Qualitativa em Saúde. Atas CIAIQ2016. Investigação Qualitativa em Saúde; Investigación Cualitativa en Salud; Volume 2. Acesso em: 25/06/2021

Vacinômêtro, 2021 disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/vacinacao/>

Acesso em: 23/07/2021

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA 3ªCIBM NO QUE TANGE O CONTROLE DOS INCÊNDIOS FLORESTAIS UTILIZANDO A ANÁLISE SWOT

GOMES, Valdemir de Sousa ²⁴
FARIA, Jessé Garcia ²⁵
SANTOS, Débora Borges ²⁶

RESUMO

Este trabalho apresenta um diagnóstico estratégico da 3ªCIBM – Companhia Independente de Bombeiros Militar “Valmir Bezerra de Jesus” no controle de incêndios florestais utilizando a ferramenta de análise SWOT, o diagnóstico realizado a partir de questionários aplicados aos militares da Companhia abordando assuntos relacionados ao trabalho, visando identificar os principais fatores internos e externos para o controle dos incêndios florestais, assim tabulado na ferramenta de gestão SWOT. Analisando as principais forças e fraquezas da corporação e correlacionando-as com as possíveis oportunidades e ameaças externas. Tal diagnóstico, se mostrou fundamental para identificar os fatores internos e externos que podem influenciar, tanto positivamente quanto negativamente na eficácia das ações de controle dos incêndios florestais pela 3ªCIBM. Conclui-se que os principais fatores identificados estão relacionados diretamente com a Gestão de Pessoas da Companhia.

Palavras-chave: Incêndios Florestais, Estratégia, Gestão de Pessoas, Análise SWOT.

ABSTRACT:

This paper presents a strategic diagnosis of the 3rd CIBM - Independent Military Fire Company "Valmir Bezerra de Jesus" in the control of forest fires using SWOT analysis, the diagnosis made from questionnaires applied to the Company's military personnel addressing issues related to the work, in order to identify the main internal and external factors for the control of forest fires, thus tabulated in the SWOT management tool. Analyzing the main strengths and weaknesses of the corporation and correlating them with possible external opportunities and threats. Such a diagnosis proved to be essential to identify the internal and external factors that can influence, both positively and negatively, the effectiveness of forest fire control actions by the 3rd CIBM. It is concluded that the main factors identified are directly related to the Company's People Management.

²⁴ Acadêmico(a) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Mato Grosso. Campus Avançado Tangará da Serra. E-mail: valdemir.cbm.mt@gmail.com.

²⁵ Mestre em matemática, UFMT Cuiabá, E-mail: jesse.faria@tga.ifmt.edu.br.

²⁶ Mestra em economia, UFMT Cuiabá, E-mail: debora.santos@tga.ifmt.edu.br.

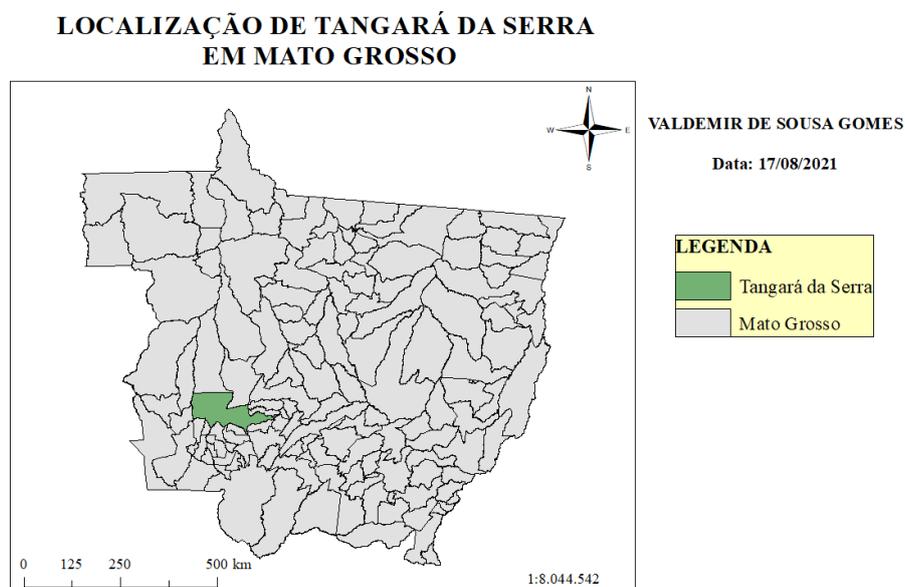
KEYWORDS: Forest Fires, Strategy, People Management, SWOT Analysis.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil há alguns anos, grandes incêndios florestais são registrados nas mais diversas regiões, o Estado de Mato Grosso situado na região Centro-Oeste do Brasil e que se divide em três biomas, Amazonia, Cerrado e Pantanal, que sofre aumento significativo nos focos de calor lidera o ranking de queimadas.

O município de Tangará da Serra está localizado na região médio norte do Estado de Mato Grosso, com população estimada em 105.711 e área territorial 11.636,976 km², segundo dados do IBGE (2020), faz parte da transição de biomas, Amazônia e Cerrado e que nos últimos anos também enfrenta um aumento significativo no número de focos de calor evoluindo a incêndios florestais.

Figura 01 – Localização de Tangará da Serra em Mato Grosso.



Fonte: Elaboração própria Software - Arcgis 10.5. (2021).

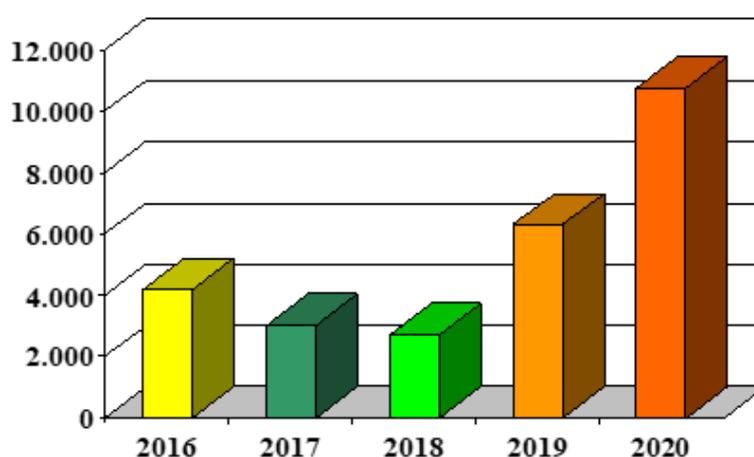
Grande parte dos focos de queimada ocorre no período de estiagem e escassez de chuvas, período cuja queimada em áreas rurais é proibida pela Lei nº 9.584 de 04 de julho de 2011 – Cap. 1 discorre sobre o período proibitivo do uso do fogo.

- Não será autorizado o uso do fogo, para limpeza e manejo de áreas, no período compreendido entre 15 de julho e 15 de setembro. (MATO GROSSO, 2011, Art. 1).

Lei nº 9.584 de 04 de julho de 2011. “Define procedimentos, proibições, estabelece regras de execução e medidas de precaução a serem obedecidas quando do emprego do fogo em práticas agrícolas, pastoris e florestais, e dá outras providências” (Mato Grosso, 2011). Aprovada há 10 anos no Estado referente ao período proibitivo de queimadas para levar a informação a toda sociedade sobre os problemas socioambientais e econômicos, entretanto, a maioria dos incêndios florestais ocorrem justamente em locais que não é autorizado o uso do fogo.

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso é o agente atuante no combate aos incêndios florestais e em Tangará da Serra é representado pela 3ª Companhia Independente de Bombeiros Militar “Valmir Bezerra de Jesus” – 3ªCIBM.

Gráfico 01 – Dados estatísticos dos focos de calor 2016 a 2020 em Tangará da Serra



Fonte: (INPE/bdqueimadas, 2021).

Pode-se observar no gráfico 1, que nos últimos 3 anos, 2018, 2019 e 2020, ocorreu um aumento considerável dos focos de calor no município, aumentando em aproximadamente 80% o número de focos de calor entre 2018-2020.

A estratégia é uma ferramenta utilizada na Gestão de importante influência das organizações militares à administração tal qual é hoje (MAXIMIANO, 2004). O diferencial da presente pesquisa está em debater o

problema das queimadas a partir de um enfoque estratégico por meio a aplicação de ferramentas de gestão, com o intuito de colaborar em possíveis ações e decisões na Companhia. Evidencia-se também a sua relevante contribuição acadêmica, uma vez que há poucos estudos analisando ações do Corpo de Bombeiros Militar à luz da Gestão Estratégica.

Diante do exposto, a problemática desta pesquisa é norteadada pela questão: do ponto de vista estratégico, quais são os fatores que influenciam no controle de queimadas pela 3ªCIBM?

Este trabalho visa realizar o diagnóstico estratégico da 3ª CIBM no que tange o controle dos incêndios florestais, utilizando a ferramenta de análise SWOT. Foram definidos como objetivos específicos: a) identificar os fatores internos e externos; b) estabelecer uma hierarquia sobre os fatores; c) correlacionar os fatores internos e externos mais relevantes.

Tal análise, através de levantamentos de fatores internos da Companhia podendo observar as forças e fraquezas relevantes no controle dos incêndios florestais e fatores externos, observando as possíveis oportunidade a serem captadas e ameaças que possam surgir à 3ªCIBM. Este levantamento será realizado através da ferramenta de análise SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, correlacionando o ambiente interno e externo da organização para assim, subsidiar decisões para o controle de queimadas.

O planejamento de forma estratégica só é possível a partir do diagnóstico estratégico, que pode ser realizado por meio da ferramenta de gestão chamada: SWOT, tal ferramenta traduzida para o português como: FOFA – forças, fraqueza, oportunidades e ameaças, e tem o objetivo de avaliar, combinando os fatores relacionados aos ambientes internos e externos da organização.

2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Christensen e Rocha (1995, pag. 10), “O surgimento da palavra estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para alcançar a finalidade da guerra”.

Segundo Sun Tzu (2006), em sua obra A arte da guerra diz sobre a estratégia militar como planejamento de guerra em operações militares por volta

de 100 A.C. como “objetivo de um general hábil é apoderar-se do reino inimigo quando este está intato; assim suas tropas não se esgotarão e seu triunfo será completo. Esta é a arte da estratégia vitoriosa.” E ainda:

A guerra deve ser a última solução. Os combates, quaisquer que sejam os resultados, têm sempre um gosto amargo mesmo para os próprios vencedores. Só se deve travá-los quando não houver outra saída. [...] um general deve evitar o combate. [...] Nunca esqueças que teu objetivo, ao desencadear a guerra, deve ser o de conseguir para o Estado a glória, o esplendor e a paz, e não o de semear o tumulto, a desolação e a morte. (TZU, 2006, p. 05).

O autor discorre sobre o planejamento em táticas eficazes evitando o combate e o contato com uso de armas, de forma estratégica para conseguir chegar ao objetivo.

Sun Tzu foi um grande General do Exército Chinês e usou de seus pensamentos estratégicos para alcançar os objetivos durante a guerra, contribuindo ainda para o planejamento das organizações, conhecendo suas táticas a serem empregadas em todo o ambiente externo como captar determinadas oportunidades e inibir possíveis ameaças que possam surgir e prejudicar a organização.

O autor demonstra que sua estratégia utilizada em tempos de guerra serve para estudar todo o ambiente ao seu redor para tomada de decisões organizadas e propõe o estudo das oportunidades e as ameaças da seguinte forma:

Conhece teu inimigo e conhece a ti mesmo, se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (TZU, 2007, p. 41).

Para Chiavenato (1999), gestão de pessoas é um fator de extrema importância para desenvolvimento das organizações, bem como para o seu posicionamento estratégico, para tanto, as mesmas devem atuar no desenvolvimento de habilidades e atitudes pessoais dos colaboradores.

De acordo com Fagundes (2010, *apud* FERNANDES, FIGUEIREDO, JUNIOR, SANCHES, BRASIL), a ferramenta utilizada para análise dos ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização surgiu na década de 60 pela escola da administração.

Esta análise com auxílio da ferramenta SWOT propicia ao gestor organizacional o estudo para tomadas de decisões internas de maneira primordial evitando possíveis ameaças advindas do ambiente externo.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) a análise SWOT da seguinte forma: 1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa –variável controlável –que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). 2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa –variável controlável –que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. 3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. 4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2007, P.37).

Para Manager (2009, *apud* FERNANDES, FIGUEIREDO, JUNIOR, SANCHES, BRASIL), “evitar as ameaças externas nem sempre é possível, porém, pode-se fazer um planejamento de contingência para enfrentá-las, diminuindo seus efeitos”. O autor destaca no trecho a existência das ameaças no ambiente externo organizacional, porém, com auxílio da ferramenta SWOT pode-se evitá-las através do estudo minucioso atualizado dentro da organização.

3. CONTROLE DE INCÊNDIOS FLORESTAIS

Em cumprimento ao artigo 82 da Constituição Estadual e a Lei de Organização Básica, “cabe ao Corpo de Bombeiros desempenhar atividades que o compete, destaca-se tais atividades relacionadas aos incêndios florestais”. (MATO GROSSO, 2010):

Art. 3º Compete ao Corpo de Bombeiros Militar:
I - Realizar serviços de prevenção e extinção de incêndio;
VII - realizar pesquisas científicas em seu campo de ação;
VIII - desempenhar atividades educativas de prevenção de incêndio, pânico coletivo e de proteção ao meio ambiente;
IX - Realizar serviços de prevenção e extinção de incêndios florestais visando à proteção do meio ambiente, na esfera de sua competência;
XI - Desempenhar outras atividades previstas em lei. (Mato Grosso,

2010).

A gestão estratégica que o CBM-MT realiza anualmente visando controlar os incêndios florestais no estado de Mato Grosso se torna uma ferramenta fundamental para poder mitigar os danos existentes.

O plano de operações para temporada de incêndios florestais demonstra um plano de ação na gestão que realizado de forma estratégica contribui para o alcance dos objetivos. (POTIF, 2021).

Figura 02 – ciclo de ações da temporada de incêndios florestais.



Fonte: BEA, CBMMT (2021).

Conforme demonstrado na figura 2, a prevenção é o evento que ocorre durante todo o ano, no início de abril começa a preparação para a temporada de incêndios florestais, a partir de então acontece o que se chama de resposta, evento durante as queimadas no estado, julho a outubro, logo após acontece o período de fiscalização e responsabilização que se inicia dentro do evento de resposta, setembro e encerra no final do ano.

Em 2019 e 2020, o Brasil, a Amazônia Legal e o Estado de Mato Grosso, tiveram um crescimento considerável de focos de calor, comparado a última década, ilustrado no Quadro 01. Este notável acréscimo resultou na tomada de diversas medidas, em âmbito estadual e federal, para o combate aos incêndios florestais e queimadas ilegais, onde foram realizadas operações de fiscalização e combate integradas, com o objetivo de responsabilizar e reduzir as degradações ambientais por uso do fogo. POTIF, (2021).

Quadro 01 – Estatística e Comparação dos Focos de Calor no Brasil, Mato Grosso e Estados da Amazônia Legal

COMPARATIVO DOS FOCOS DE CALOR (sat. AQUA_MT) NO PERÍODO DE 01/JAN À 31/12						
TEMA	Focos de Calor			Média dos Últimos 10 anos (2011 - 2020)	Variação (%)	
	2018	2019	2020		2019	10 anos
Mato Grosso	18.032	31.169	47.708	28.300	+53,1%	+68,6%
Amazônia Legal/MT	112.598	126.089	150.783	128.088	+20%	+17,7%
Brasil	168.398	197.632	222.798	195.779	+12,7%	+13,8%

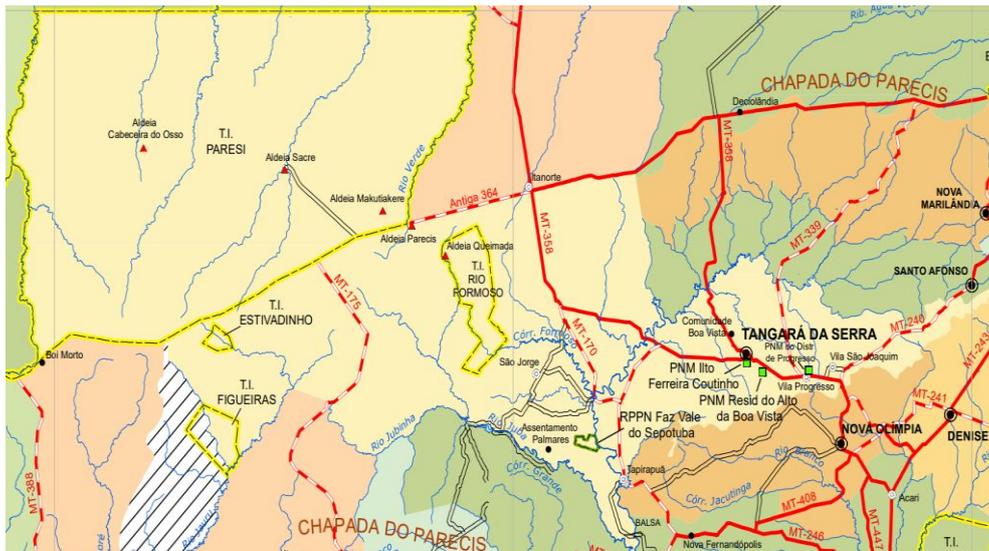
Fonte: INPE/bdqueimadas, 2021 *apud* (POTIF, 2021).

4. METODOLOGIA

4.1 Área de estudo

A região sob o qual este estudo é feito consiste na área do município de Tangara da Serra – MT, localizada na Coordenada latitude 14° 37' 8" Sul e a uma longitude 57° 29' 9" Oeste que possui uma área de 11.636,976 km² com aproximadamente 105.711 habitantes. IBGE, (2020). Transição de Biomas Amazônia e Cerrado e grande parte de áreas indígenas. As atividades desenvolvidas em áreas rurais variam entre a pecuária e a agricultura, que são fatores importantes para o desenvolvimento econômico no município.

Figura 03 – Território do município de Tangara da Serra.



Fonte: <http://www.intermat.mt.gov.br/documents/3124425/11776547/Politico+Administrativo+-+Mar%C3%A7o+de+2020.pdf/37d54e43-a531-028e-9ed5-beb11cf06765>

4.2 Coleta de dados

Este trabalho busca analisar fatores do dia a dia dos militares que influenciam no controle dos incêndios florestais no território tangaraense, para isto, em primeiro momento aplicando a todo efetivo da 3ªCIBM um questionário, contendo um quantitativo de fatores relacionados ao ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), com intuito de selecionar os 3 principais fatores destacados pelos entrevistados entre os demais distribuídos, para configurar a matriz SWOT, que será preenchida posteriormente.

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, é baseada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

O questionário proposto para o trabalho visa realizar o levantamento de fatores internos e externos para realizar a análise SWOT, para tanto, será aplicado o questionário de método quantitativo elencando diversos fatores onde os militares optaram e atribuirão notas aos fatores.

O questionário composto de quatro questões, cada uma com um objetivo, identificar fatores relacionados a um dos tópicos: Força, fraqueza, oportunidade e ameaças. Para cada pergunta, serão sugeridas por parte do autor do questionário algumas alternativas (fatores) em que o entrevistado deverá atribuir uma das notas a seguir, baseados no modelo da escala Likert:

0 – Nenhum; 1 – Muito pouco; 2 – Pouco; 3 – Moderado; 4 – Forte; 5 – Muito forte.

Medindo assim a relevância do fator com relação ao seu tópico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça). Para assim, identificar os 3 principais fatores de cada questão sendo considerada as maiores somatórias das notas atribuídas por cada um dos entrevistados item por item.

Com os fatores obtidos, a partir do questionário anterior, serão correlacionados em um segundo questionário, que será aplicado novamente aos

militares da 3ªCIBM, para que configure a Matriz SWOT com os fatores relevantes previamente obtidos.

Para compor este segundo questionário, foram elaboradas 36 questões envolvendo os fatores relacionados a cada item que configura a Matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), tais questões, serão respondidas e atribuídas notas sob o modelo da escala Likert, objetivando os militares elencar sua pontuação de 0 a 3 para cada questão de acordo com particularidade de cada uma, informando a importância do assunto:

0 – Nenhuma; 1 – Pouco; 2 – Moderado; e 3 – Forte.

Após essa pontuação gerada, será realizado a partir do cálculo da média aritmética das respostas obtidas pelos entrevistados em cada questão, assim conseguirá obter uma pontuação da questão.

De acordo com os dados obtidos nos questionários e ainda com a contribuição fundamentada de Knechtel (2014), sobre a técnica utilizada na pesquisa quantitativa destaca: “Pesquisa descritiva: coleta de várias informações com grande número de variáveis, que serão reduzidas a quantificadores, que representam a dinâmica social, a fim de descrever o acontecimento dos fenômenos”.

Ambos os questionários realizados foram elaborados e preenchidos pelo autor com uso da plataforma *Google Forms* e enviado aos militares em aplicativo de mensagem de celular por meio de *link* gerado pela plataforma.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Resultados

A 3ªCIBM, é uma Companhia criada em 16 de dezembro de 1998 no município, há mais de 22 anos salvando Vidas, Patrimônios e protegendo o Meio Ambiente, contando com efetivo de 45 militares e que atuam nas diversas atribuições administrativas e operacionais, realizam operações de prevenção e combate a incêndios florestais desempenhando uma missão árdua na mitigação de danos sociais, econômicos e ambientais.

Os resultados do primeiro questionário foram obtidos e respondidos por 24 militares dentre os 45 que compõem a 3ªCIBM no município de Tangara da Serra, tais colaborações que corresponderam a um quantitativo de 53% do efetivo da Companhia, que buscaram identificar os fatores relevantes no controle dos incêndios florestais no município.

Através deste primeiro questionário, obteve-se uma somatória de pontuação a cada item apresentado pelo autor.

Dentre as forças instituídas pela 3ªCIBM, haviam 9 fatores em que os militares atribuíram as notas a cada um e de acordo com a somatória obteve se os fatores: do entendimento a missão institucional, nível elevado dos militares e trabalho coletivo na companhia conforme quadro 02:

Quadro 02 – Fatores relacionados a força da 3ªCIBM.

FORÇAS	NOTAS
Entendimento da missão institucional	51
Quanto ao elevado nível da tropa em qualificação e treinamentos	49
Quanto ao desenvolvimento de camaradagem e coletividade no ambiente de trabalho	48
Quanto ao poder de atribuições e atividades perante a sociedade	47
Condição de militares em pronto emprego quando assim for acionado	46
Quanto a apresentação da companhia em publicidade dos trabalhos desenvolvidos	45
Quanto a arrecadação própria de equipamentos e materiais com FURREBOM	45
Referente ao desenvolvimento de ações socioeducativas	41
Leis e normativas internas da corporação	35

Fonte: Elaboração própria, (2021).

No questionário foram distribuídos 13 fatores de fraquezas da Companhia em que os militares atribuíram as notas a cada um e de acordo com a somatória que obteve com maior pontuação o efetivo reduzido durante as queimadas, pouca prevenção a incêndios florestais e acúmulo de funções dos militares, conforme quadro 03:

Quadro 03 – Fatores relacionados a força da 3ªCIBM.

FRAQUEZAS	NOTAS
efetivo reduzido para controle de incêndios no período proibitivo de queimadas	52
baixa atuação na prevenção de incêndios florestais na região	50
acúmulo de funções de militares no ambiente organizacional	48
conflitos hierárquicos internos entre gestão e setor operacional (relação interpessoal)	47
má gestão dos recursos em geral (recursos materiais, pessoal.)	42
desmotivação da tropa no desenvolvimento das atividades	40
ausência de monitoramentos constantes de incêndios na região do município	37
falta de planejamento no desenvolvimento das atividades pré-estabelecida	37
falta de autonomia de gestão em grandes sinistros com incêndios florestais	36
ausência de marketing, demonstração a sociedade o trabalho desenvolvido	35
falta de treinamentos internos e reciclagem nos conhecimentos dos militares	35
falta de equipamentos suficientes a toda a tropa para desenvolver atividades	35
pouca conscientização em educação ambiental a sociedade local	34

Fonte: Elaboração própria, (2021).

No questionário também elencados 6 fatores em que a Companhia pode captar oportunidades e que os militares atribuíram as notas a cada um, de acordo com a somatória obteve se o aumento de credibilidade diante da sociedade, a realização de políticas públicas entre órgãos, e oportunidade em capacitar militares, conforme quadro 04:

Quadro 04 – Fatores relacionados a força da 3ªCIBM.

OPORTUNIDADES	NOTAS
aumento da credibilidade e reconhecimento do trabalho perante a sociedade	54
política pública e parceria municipal em ações de proteção ao meio ambiente na região	52
oportunidade em capacitação da tropa para conduzir as ameaças em incêndios florestais	49
integração e troca de experiências e conhecimentos com órgão públicos e privados	47
com aumento de incidências de queimadas, aumento de recursos externos para controle de incêndios florestais	42
interesse socioeconômico do município em estabelecer ações de prevenção aos incêndios florestais	34

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Dentre as possíveis ameaças apresentadas, haviam 6 fatores em que os militares atribuíram as notas a cada um e de acordo com a somatória obteve as condições meteorológicas impostas, condições de relevo e topográficas, e

ausência da unidade no ambiente rural para conscientização, conforme quadro 05:

Quadro 05 – Fatores relacionados a força da 3ªCIBM.

AMEAÇAS	NOTAS
condições meteorológicas no controle de incêndios florestais	51
condições de relevo, topografia e vias de acesso no controle de incêndios florestais	49
ausência da unidade no ambiente rural para conscientização ambiental a sociedade	49
dificuldades de aquisições de materiais e viaturas para prevenção e controle de incêndios florestais	47
conflitos políticos no entendimento de atribuição da corporação	42
perda de competência legal na proteção do meio ambiente	36

Fonte: Elaboração própria, (2021).

A partir desses resultados foi aplicado o segundo questionário aos militares da Companhia e contou com a colaboração de 30 militares o equivalente a 66 % do efetivo da 3ªCIBM.

Obteve-se a pontuação de gerada a cada questão que foi correlacionada com os 3 principais fatores internos e externos relevantes no controle dos incêndios florestais pela 3ªCIBM, através das pontuações, conseguiu-se realizar um cálculo identificar os resultados aparentes obtidos.

Este cálculo descrito foi realizado usando a média aritmética das respostas obtidas, como descrito na metodologia. Segue o exemplo do cálculo da pontuação da questão 1:

1) Qual é o potencial da missão institucional para aproveitar a oportunidade de aumento de credibilidade diante da sociedade.

(3) forte (2) moderado (1) pouco (0) nenhum

Onde conseguiu obter uma resposta de:

18 militares respondendo opção 3

10 militares respondendo opção 2

2 militares respondendo opção 1

Nenhum militar optou pela opção 0.

Obtive o cálculo da seguinte forma:

$$\frac{(18 \times 3) + (10 \times 2) + (2 \times 1)}{30} = \frac{76}{30} \approx 2,53$$

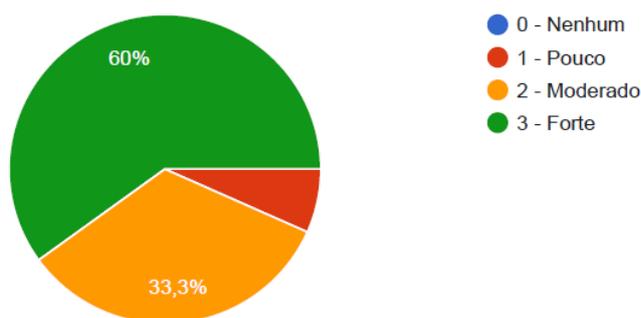
Consegue-se observar ainda o percentual das respostas obtidas através das pontuações das 30 contribuições dos militares, conforme a questão (1) e o gráfico a seguir:

1) **Qual é o potencial da missão institucional para aproveitar a oportunidade de aumento de credibilidade diante da sociedade.**

(60%) forte (33,3%) moderado (6,7%) pouco (0) nenhum

Gráfico 2 – Percentual das notas (pontuação) obtidas na primeira questão do 2º questionário.

30 respostas



Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quadro 06 – Fatores correlacionados da matriz SWOT em forças e oportunidades.

		Oportunidades			
ASPECTOS CONSIDERADOS		Aumento de credibilidade diante da sociedade	Desenvolver políticas públicas entre Órgãos (Municipal e Estadual) no controle de incêndios florestais	Cursos de especialização do CBM-MT	ST
Forças	Missão institucional (vida, patrimônio e meio ambiente)	2,53	2,16	1,16	5,85
	Nível de militares treinados	2,76	2,36	2,23	7,35
	Trabalho coletivo da corporação 3ªCIBM	2,5	2,36	1,78	6,64
ST		7,79	6,88	5,17	19,8

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quadro 07 – Fatores correlacionados da matriz SWOT em forças e ameaças.

	ASPECTOS CONSIDERADOS	Ameaças			ST
		Condições meteorológica impostas no período proibitivo de queimadas	Condições topográficas e relevo acidentado da região	Ausência da 3°CIBM em prevenção rural diante das queimadas	
Forças	Missão institucional (vida, patrimônio e meio ambiente)	2,26	1,86	1,86	5,98
	Nível de militares treinados	2,63	2,46	2,13	7,22
	Trabalho coletivo da corporação 3°CIBM	2,26	2,16	2,33	6,75
	ST	7,15	6,48	6,32	20

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quadro 08 – Fatores correlacionados da matriz SWOT em fraquezas e oportunidades.

	ASPECTOS CONSIDERADOS	Oportunidades			ST
		Aumento de credibilidade diante da sociedade	Desenvolver políticas públicas entre Órgãos (Municipal e Estadual) no controle de incêndios florestais	Cursos de especialização do CBM-MT	
Fraquezas	Efetivo reduzido no período proibitivo de queimadas	2,5	2,26	2,4	7,16
	Prevenção em incêndios florestais	2,23	2,46	1,93	6,62
	Acúmulo de funções no serviço	2,13	2,23	2,2	6,56
	ST	6,86	6,95	6,53	20,3

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quadro 09 – Fatores correlacionados da matriz SWOT em fraquezas e ameaças.

	ASPECTOS CONSIDERADOS	Ameaças			ST
		Condições meteorológica impostas no período proibitivo de queimadas	Condições topográficas e relevo acidentado da região	Ausência da 3°CIBM em prevenção rural diante das queimadas	
Fraquezas	Efetivo reduzido no período proibitivo de queimadas	2,33	2,36	2,46	7,15
	Prevenção em incêndios florestais	2,36	2,5	2,36	7,22
	Acúmulo de funções no serviço	2,16	2,16	2,1	6,42
	ST	6,85	7,02	6,92	20,8

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quadro 10 – Matriz SWOT

Análise de fatores no controle dos Incêndios Florestais											
Trabalho de conclusão de curso - Curso superior Tecnólogo de Gestão em Recursos Humanos											
Matriz de Avaliação Estratégica - 3ª (CIBM) Companhia Independente de Bombeiros Militar											
Preencher com 0 (nenhum), 1 (pouco), 2 (moderado) e 3 (forte).		Ambiente Externo (Político, Legal, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental)									
ASPECTOS CONSIDERADOS		Oportunidades				Ameaças				ST	TOTAL
		Aumento de credibilidade diante da sociedade	Desenvolver políticas públicas entre Órgãos (Municipal Estadual) no controle de incêndios florestais	Cursos de especialização do CBM-MT	ST	Condições meteorológicas impostas no período proibitivo de queimadas	Condições topográficas e relevo acidentado da região	Ausência da 3ªCIBM em prevenção rural diante das queimadas	ST		
Ambiente Interno (Infraestrutura institucional, Sistemas de gestão, Sistemas de planejamento, Sistemas de RH, Sistemas Orçamentários, Sistemas de informação, Cultura Organizacional, Qualidade dos produtos e serviços)	FORÇAS	Missão institucional (vida, patrimônio e meio ambiente)	2,53	2,16	1,16	5,85	2,26	1,86	1,86	5,98	11,83
		Nível de militares treinados	2,76	2,36	2,23	7,35	2,63	2,46	2,13	7,22	14,57
		Trabalho coletivo da corporação 3ªCIBM	2,5	2,36	1,78	6,64	2,26	2,16	2,33	6,75	13,39
	ST		7,79	6,88	5,17	20	7,15	6,48	6,32	20	39,79
	FRAQUEZAS	Efetivo reduzido no período proibitivo de queimadas	2,5	2,26	2,4	7,16	2,33	2,36	2,46	7,15	14,31
		Prevenção em incêndios florestais	2,23	2,46	1,93	6,62	2,36	2,5	2,36	7,22	13,84
		Acúmulo de funções no serviço	2,13	2,23	2,2	6,56	2,16	2,16	2,1	6,42	12,98
	ST		6,86	6,95	6,53	20	6,85	7,02	6,92	20,8	41,13
	TOTAL		0,93	-0,07	-1,36	-0,5	0,3	-0,54	-0,6	-0,8	-1,34
Ambiente Interno	Quais as Forças mais relevantes?	7,35		nível de militares treinados							
Ambiente Interno	Quais as Fraquezas mais prejudiciais?	7,16		efetivo reduzido no período proibitivo de queimadas							
Ambiente Externo	Quais as Oportunidades mais relevantes?	7,79		aumento de credibilidade diante da sociedade							
Ambiente Externo	Quais as Ameaças mais impactantes?	7,15		condições meteorológicas impostas no período proibitivo de queimadas							

Fonte: Elaboração própria, (2021).

De acordo com a matriz SWOT apresentada anteriormente, denota que a pontuação gerada pelos militares gera a força mais relevante da 3ªCIBM com nota de (7,35 = que é a capacidade de ter alto nível de militares bem treinados), e a fraqueza que a unidade tem que é (7,16 = contar com efetivo reduzido no período das queimadas rurais), ambos no ambiente interno da 3ªCIBM. Já no ambiente externo os fatores que obtiveram maior pontuação foram, a capacidade de captar oportunidades com (7,79 = aumentar a credibilidade diante da sociedade) com o trabalho realizado de forma eficiente e como possível ameaça da organização (7,15 = as condições meteorológicas que são impostas no período proibitivo de queimadas) o que dificulta todo o trabalho dos militares no controle dos incêndios florestais.

Entre os resultados apresentados na matriz SWOT, destaca-se a pontuação total negativa -1,3, localizada na interseção da última linha com a última coluna.

5.2 Discussão

Pode-se observar que a oportunidade mais relevante é o aumento de credibilidade da 3ªCIBM diante da sociedade, dentre as demais é a única cuja pontuação total das forças supera as fraquezas ao ponto de neutralizá-las com pontuação de 0.93, como visto na tabela.

Quanto as forças, as mais relevantes para captar oportunidades e amenizar ameaças estão relacionadas com a Gestão de Pessoas que são, nível de treinamentos dos militares e o trabalho coletivo da 3ªCIBM, onde observa-se que, dentre as duas importantes ameaças mais pontuadas: condições meteorológicas e condições topográficas impostas no período das queimadas, podem ser neutralizadas pelo nível de militares treinados destacando o poder desta força da Companhia.

A fraqueza que mais dificulta o acesso às oportunidades também está relacionada com a Gestão de Pessoas: o efetivo reduzido no período de queimadas, pois ela expõe a 3ªCIBM a uma ameaça de ausência de prevenção na zona rural diante das queimadas.

Os resultados acima demonstram ainda uma pontuação total negativa de -1,3 o que significa que os pontos fortes que a Companhia tem não são suficientes para amenizar as fraquezas que existem e diminuir as possíveis ameaças que possam surgir diante do controle dos incêndios florestais mesmo com a captação de possíveis oportunidades como fator importante.

Através de todas as respostas denotamos a importância da Gestão de Pessoas dentro da organização, seja ela instituições Públicas ou Privadas, Civil ou Militares, fator este de relevância toda a organização poder realizar com eficiência determinada atividade. Tornando uma ferramenta organizacional de extrema importância para o colaborador desempenhar e desenvolver as habilidades e atitudes profissionalmente e para que a organização consiga gerir e controlar todo o ambiente interno sem que as ameaças externas possam afetar a organização.

Denota-se ainda a importância do estudo de Gestão de Recursos Humanos com a ferramenta de análise SWOT para entender os pontos a melhorar na organização, os pontos apresentados como relevantes pela matriz estão relacionados diretamente com a Gestão de Pessoas da 3ªCIBM, o que aponta a importância de medidas nas tomadas de decisões para o controle dos incêndios florestais.

Tais fatores apresentados, como o efetivo reduzido no período proibitivo de queimadas e o nível de militares treinados, são fatores que impactam negativamente e positivamente, respectivamente, para a 3ªCIBM controlar os incêndios florestais com eficácia. Ademais, observa-se a necessidade de elaborar ações estratégicas relacionadas a Gestão de Pessoas na Companhia para tornar eficiente a atividade de controle de incêndios florestais.

6. CONCLUSÃO

Com resultados obtidos no trabalho pode-se concluir que apesar da Corporação 3ªCIBM ter como força o nível de militares bem treinados podendo captar e aumentar credibilidade diante da sociedade com o desenvolvimento do trabalho que lhes concede a atribuição, no período proibitivo de queimadas a unidade sofre com a fraqueza de efetivo reduzido no período de queimadas além de, expor a 3ªCIBM à ameaça meteorológica imposta no período proibitivo de queimadas. Ou seja, evidenciou a predominância de pontos fracos nos resultados obtidos.

Ademais, a força e a fraqueza mais relevantes como o nível de militares treinados e efetivo reduzido no período das queimadas estão relacionadas com a Gestão de Pessoas. Contudo, há necessidade de realizar-se ações e tomadas de decisões internas para que diminua a possibilidades de expor a corporação as ameaças existentes e que aumente demais forças ao ponto de neutralizar as fraquezas já existentes, aumentando assim, novas oportunidades.

Em decorrência da relevância do presente trabalho apresentado e como sugestão recomenda-se portando, incorporar trabalhos futuros relacionados ao tema proposto para a 3ªCIBM. Por fim, sabe-se da importância da Gestão de Pessoas na organização em resolução fatores para realizar tomadas de decisões eficazes, sugerindo então, um aprofundamento minucioso no tema

para evitar danos socioambientais e efetivar o controle dos incêndios florestais no município de Tangará da Serra – MT pela 3ª Companhia Independente de Bombeiros Militar.

7. REFERÊNCIAS

CBM-MT/BEA, 2021. **POTIF- Plano de operações para temporada de incêndios florestais/2020**. Acesso em: 22/06/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHRISTENSEN e ROCHA. **Planejamento estratégico numa organização** (1995). Acesso em: 20/01/2021.

FERNANDES; I, G, M; et al. **Planejamento estratégico: Análise SWOT**. Artigo do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Três Lagoas. Acesso em: 19/05/2021.

IBGE, 2020. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Dados Tangará da Serra-MT. (2021).

INPE, 2021. **Instituto nacional de pesquisas espaciais/bdqueimadas**. (2021).

KNECHTEL, R, Maria. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Inter saberes, 2014.

LEI ESTADUAL nº 9.584 de 04 de julho de 2011. **Norma do estado de Mato Grosso**. Cap. I – da proibição do uso do fogo.

MATO GROSSO, 2011, Art. 1). **Lei nº nº 9.584 de 04 de julho de 2011**.

MATO GROSSO. Lei Complementar n. 404, de 30 de junho de 2010. **Lei de Organização Básica do Corpo de Bombeiros**. Art. 3º. Acessado em 24/02/2021.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

TZU, Sun. **A arte da guerra, 2006**. Traduzido do chinês para o francês pelo padre Amiot em 1772.