



REVISTA HUMANAS ET AL. Paço do Lumiar, MA: IESF, v. 11, n. 17, p. 1-135, jul. 2022.

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR.....	1-19
Autores: Carla Ingrid Pereira de Souza; Edilson Silva Diniz	
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE E DO MEIO AMBIENTE NAS EMPRESAS NO SÉCULO XXI.....	20-30
Autor: James Oliveira de Sousa	
A IMPORTÂNCIA DO ENSINO PRÁTICO POR MEIO DE SIMULAÇÕES REALÍSTICAS PARA A FORMAÇÃO DO ACADÊMICO DE ENFERMAGEM.....	31-49
Autores: Dayvid Douglas Nunes dos Santos; Rhauanna Nayá Lemos do Nascimento; Walkiria Jessica Araujo Silveira	
CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL NAZILDE MENDONÇA EM SÃO JOSÉ DE RIBAMAR.....	50-69
Autores: Joamiris Garcez de Oliveira; Sweliny Pereira Cardoso; Josemar Nogueira Silva	
COORDENAÇÃO DE TUTORIA EM EAD: desafios em perspectiva.....	70-79
Autoras: Luciana Meireles Reis; Rosangela Mendes Costa	
CUIDADOS DA ENFERMAGEM PARA ADOLESCENTES: aconselhamentos sobre IST's no universo escolar.....	80-91
Autores: Dayvid Douglas Nunes dos Santos; Eduardo Willian Cardoso Pereira; Iza Kelly Correa Ferreira; Rhauanna Naya Lemos do Nascimento; Rose Daiana Cunha dos Santos	
GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PRIVADA: um exemplo estratégico para o Serviço Público.....	92-110
Autores: Carla Soares Neves; Edilson Diniz	
LOGÍSTICA REVERSA: reaproveitamento do lodo oriundo das estações de tratamento de esgoto de Paço do Lumiar para utilização como adubo orgânico.....	111-125
Autores: José Bento Dantas Botão Júnior; José Wilson de Oliveira Júnior; Helen Marcia Ferreira Marques	
PRÁTICAS EFETIVAS EDUCACIONAIS PELO PROFESSOR DA SALA REGULAR X O PROFESSOR DA SALA DE RECURSO	126-135
Autoras: Amanda Antonia Freitas Ferreira; Edileuza Mendes da Silva; Lucimar Assis Mourão	

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO BASE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA FAMILIAR

STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FAMILY BUSINESS

Carla Ingrid Pereira de Souza*
Edilson Silva Diniz**

RESUMO

Esse estudo teve como objetivo analisar e identificar os obstáculos que a falta de um setor estratégico de RH, pode impactar de uma maneira negativa dentro das empresas familiares. Durante o estudo ficou explícito que as empresas familiares partilham de uma estrutura organizacional com particularidades diferentes das demais, onde surgem dificuldades na administração da empresa pela forma como o proprietário e gestor tem opiniões e posições divergentes. É importante ressaltar que com a competitividade as organizações de modo geral, buscam alternativas e métodos gerenciais para acompanhar essas mudanças e torna-las competitivas. As empresas familiares são fontes de economia para o país e em alguns casos a única renda familiar e por esse motivo precisam estar aptas para as transformações econômicas, sempre em busca de estratégias que desenvolva o seu negócio. A partir de uma vasta e exploratória pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites que abordem sobre a temática gestão de pessoas, negócios em empresas familiares e recursos humanos, foi possível compreender o marco inicial e transitório da gestão de RH dentro das organizações e seus pontos de maior relevância. Diante da problemática do tema e os percalços enfatizados nesse artigo, onde existem fatores cruciais e determinantes para uma boa gestão, como a descentralização de poder, a resolução de conflitos, a extinção de atitudes paternalistas, separar contas empresariais de pessoais, ter um planejamento estratégico e uma eficaz gestão de pessoas, certamente esse tipo de organização terá vantagens sobre qualquer outra que não presem por esse tipo de estrutura.

Palavras-chaves: RH. Gestão de pessoas. Empresa familiar.

ABSTRACT

This study aimed to analyze and identify the obstacles that the lack of a strategic HR sector can have a negative impact on family businesses. During the study, it was made clear that family businesses share an organizational structure with particularities that are different from the others, where difficulties arise in the administration of the company due to the way in which the owner and manager have different opinions and positions. It is important to emphasize that with competitiveness, organizations in general seek alternatives and management methods to accompany these changes and make them competitive. Family businesses are sources of savings for the country and in some cases the only family income and for this reason they need to be able to make economic changes, always looking for strategies to develop their business. From a vast and exploratory bibliographical research in books, articles and websites that address the theme of people management, business in family businesses and human resources, it was possible to understand the initial and transitory milestone of HR management within organizations and their points of greatest relevance. Given the issue of the subject and the setbacks emphasized in this article, where there are crucial and determining factors for good management, such as the decentralization of power, conflict resolution, the extinction of paternalistic attitudes, separating business and personal accounts, having a strategic planning and an effective people management, certainly this type of organization will have advantages over any other that do not preside by this type of structure.

Keywords: HR. People management. Family businesses

* Discente do Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: carla96@ingrid@gmail.com

** Graduado em Administração e Marketing. Especialista em Negociação e Consultoria. Mestrando em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa em Portugal. Professor do Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF). E-mail: pretodicko@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e mudanças no cenário econômico, várias empresas se destacaram com seu crescimento, aprimoraram seus métodos e adequaram sua estrutura organizacional, a fim de se manterem competitivas e atualizadas. De um outro lado outras empresas nasceram por pura necessidade de adquirir rendas extras. Contudo, dentro desse cenário, organizações nascidas em berço familiar ganharam espaço. Assim é possível notar a grande importância que essas empresas têm para o mercado de trabalho, tendo em vista o quanto sua funcionalidade traz bons resultados para a economia, destacando-se principalmente por oferecer oportunidades de emprego para toda sociedade.

Entretanto, é preciso evidenciar o quanto uma boa gestão é fundamental para esse progresso, pois trata-se de relações entre familiares, envolvendo-se questões de negócios, caso não conciliados, logo podem gerar conflitos. Diante disso, é importante analisar como a influência do RH na resolução de conflitos internos pode impedir que ocorra fracasso em sua administração. Logo, uma gestão eficiente é imprescindível para o sucesso organizacional, pois além de criar um elo entre os funcionários e a companhia, desenvolve e aperfeiçoa boas práticas processuais contribuindo para uma gestão de pessoas equilibradas.

Mediante o exposto aborda-se o seguinte problema: Como a gestão do RH pode contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma empresa familiar de pequeno porte, que não presa por processos definidos?

Como sugestão para o problema abordado é possível destacar as seguintes hipóteses : Investir em uma boa gestão de pessoas, conhecendo como funciona esse processo de melhoria e da evolução tecnológica, a qual é de extrema necessidade para toda essa evolução, devido as constantes mudanças que sofre o mercado de trabalho; inserir uma gestão de planos de cargos e salários, a fim de motivar os colaboradores e diminuir o turn over, com intuito de agregar confiança, estabilidade e fortalecer a marca da empresa.

O objetivo geral desse artigo é mostrar como o setor de recursos humanos tem tamanha importância para o desenvolvimento e equilíbrio da empresa e como a gestão de pessoas pode influenciar positivamente para o crescimento de sucesso da empresa familiar. Desse modo, tem-se como objetivos específicos apresentar conceitos sobre a importância da Gestão de Recursos Humanos; Analisar a gestão hierárquica familiar e demonstrar os benefícios de uma gestão estratégica.

Justifica-se que a cada dia as empresas necessitam mais da inclusão do RH dentro de sua administração, pois é evidente como essa prática pode trazer inúmeros benefícios para todo o progresso empresarial, além de torna-la mais competitiva, promove conhecimento para o crescimento organizacional. Assim, é possível mostrar como a gestão de recursos humanos pode interferir de forma positiva dentro das empresas familiares, já que a mesma destaca-se por ter envolvimento dos próprios em sua gestão, o que pode ocasionar conflitos entre a maioria das pequenas empresas, especificamente geridas por uma hierarquia parental e de pequeno porte.

A maioria das organizações que não possuem um setor definido para trabalhar os recursos humanos vivenciam uma gestão de desgaste. E com base nessa trajetória, a escolha do tema enfatiza a importância de gestão do RH como um fator de melhoria contínua para processos, pessoas, liderança, comunicação e recursos a fim de, melhorar todo ambiente organizacional e proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos seus colaboradores e consecutivamente empresarial.

A metodologia deste trabalho será elaborada com base em pesquisas bibliográficas, a partir de livros, artigos, páginas de internet, com o intuito de adquirir informações mais contundentes e relevantes para embasar o artigo, afim de proporcionar uma melhor

compreensão, agregando valores e veracidades para a pesquisa com foco na melhoria constante da gestão familiar.

Ao decorrer deste artigo será discutido especificamente todo método de discussão com o objetivo de entender melhor a partir de um estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas, onde engloba conceitos e seus processos. Logo em seguida aprofunda-se na Gestão Estratégica que tem como foco enfatizar os benefícios da gestão, como também as barreiras para sua implementação. Além disso, apresentar princípios de Empresas Familiares, os riscos que a mesma pode ocorrer em sua gestão, bem como a importância da GRH nas empresas familiares. Entender como funciona o clima organizacional das empresas, pois é relevante para seu crescimento, enfatizando-se sobre a resolução de conflitos e debater a respeito da hierarquia de comando, pontos que são de grande importância para o desenvolvimento das empresas.

2 RECURSOS HUMANOS

No início do século XX muito pensadores falaram sobre a evolução e a gestão dos recursos humanos dentro das organizações. O fato é que, com o final da segunda guerra mundial o mundo passou por grandes transformações econômicas e tecnológicas, novos conceitos e métodos de trabalho ganharam um novo cenário com a valorização dos trabalhadores dentro das pequenas, médias e grandes empresas. A partir desse momento, uma mão de obra qualificada passa ser um diferencial competitivo dentro das companhias. De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional. (CHIAVENATO, 2010).

Desde o começo do século passado até a década de 80, as alterações nas práticas de Recursos Humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a partir da década de 90, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável. (PFEFFER, 1994, p. 271, *apud* DA SILVA, 2020).

Desde então, a área de recursos humanos foi ganhando novos rumos e métodos em sua forma de trabalhar, como se é visto colaboradores e gestores. Deixou de ser somente uma área de departamento pessoal e ganhou um espaço maior e mais valorizado dentro das organizações, diante de tantas evoluções ocorridas ao longo dos anos, onde sua existência é fundamental para o sucesso das empresas.

Segundo Lacombe (2017), as organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem, que tomam as decisões, e nada acontece se não tiver ação de um grupo, ou de uma pessoa envolvida em uma atividade. Denomina-se organização, quando existe um coletivo de indivíduos com interesse semelhantes para atingir objetivos comuns, divisão de trabalho e fonte de autoridade e relação entre as pessoas. Baseado nessas circunstâncias o papel do RH é progredir nas esferas mais delicadas, e deve ser moderador, estimulador e motivador. A ideia central dessa gestão, é proporcionar um ambiente saudável, participativo, proativo, com pessoas dedicadas e qualificadas para garantir produtividade, e conseqüentemente, uma organização competitiva com processos definidos, com grande relevância no mercado de trabalho.

A gestão de recursos humanos vem se destacando pelo papel se suma importância que traz para as empresas, responsável pelo vínculo entre diretoria e colaboradores, mostrando a dependência que um tem do outro, além do poder de encontrar falhas em sua produtividade e com isso fazer uso de métodos para suprir as necessidades. O RH funciona como um ponto de estratégia abordada para o bom desenvolvimento dos colaboradores, na busca de alcançarem suas metas e objetivos tanto desejados, com isso a preparação é primordial para o desenvolvimento de uma posição ou termos que esteja desempenhando. (CARVALHO, 1993).

[...] uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. (CRUZ; SANTANA, 2015, p. 37).

É evidente notar o quão o ser humano faz-se necessário para as empresas, em meio à era da informação, ainda que em muitas organizações o RH não tenha tamanha atenção e por esse motivo, é preciso estar aberto e acolher novas ideias para um melhor desenvolvimento, assim tornando-a com mais vantagens e com um diferencial competitivo.

É impossível relatar sobre a importância dos recursos humanos nas organizações sem retratar que as pessoas não eram o centro para o real motivo de tanta preocupação. Com o passar dos anos pensamentos e conceitos foram ganhando novos rumos e as pessoas uma valorização maior, onde o capital humano se destaca a cada dia mais. Diante de tantas mudanças em meio a globalização, a área de recursos humanos ganha destaque pela forma como conduz e transmite o reconhecimento e desenvolve as atividades, como recrutar e qualificar por exemplo, diante disso os colaboradores se sentem mais motivados e o retorno torna-se mútuo. (ELTON MAYO, 1933 *apud* BUENO 2002).

Desse modo, sabemos que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 288).

Partindo desse pressuposto, é necessário que as organizações entrem em constantes mudanças em prol de motivar os colaboradores, visto que só a remuneração não é o suficiente como diz Chiavenato. Investir em diversos benefícios, treinamentos e reconhecimento que possam elevar a força de vontade dos funcionários, dessa maneira, obtendo mais resultados positivos para ambos.

Abraham Maslow diz que quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. (CHIAVENATO, 2000, p. 253).

No cenário atual das organizações, destaca-se a forma como a mesma vem abrindo e ganhando espaço para o novo método de gerenciamento de processos, o que dá a ela uma otimização nos resultados no mercado de trabalho. É nesse momento que os profissionais de RH ganham o reconhecimento pelo seu trabalho, onde recrutar, motivar, reter talentos e a auto realização dos colaboradores torna-se o foco principal, toda essa mudança deve-se ao avanço da tecnologia. Como recompensa é possível notar a produtividade, eficiência e o crescimento empresarial. A maneira de tratar as pessoas e toda uma sociedade, mostra que a vida está a cima de tudo.

Abraham Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência e que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão

as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (auto realização). (CHIAVENATO, 2000, p. 253).

É possível notar que mesmo com o passar dos anos, a hierarquia das necessidades, mais conhecida como a pirâmide de Maslow, ainda tem uma relevância significativa nos dias de hoje. Mantendo as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e no topo as necessidades de auto realização, o que está diretamente ligado no âmbito profissional, pois facilita na compreensão do comportamento humano, gerando um fator motivacional para melhorar a qualidade de vida dentro das corporações.

De acordo com (LACOMBRE; HEILBO, 2008, p.318), as necessidades principais do ser humano está relacionado a:

- a) Auto-realização: estímulo ao completo comprometimento; o trabalho como dimensão importante na vida do empregado.
- b) Autoestima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade, trabalho que valoriza a identidade.
- c) Sociais: estímulo á interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões sociais fora da organização.
- d) Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego; estabelecimento e divulgação de plano de carreira.
- e) Fisiológicas: salário e benefício; segurança e condições agradáveis de trabalho.

A imagem abaixo deixa de forma mais clara no formato piramidal as necessidades hierárquicas de Maslow que segundo Hez (2016) seguem esse contexto:

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: www.rafaelrez.com

2.1 Gestão de pessoas

Historicamente a gestão de pessoas surge no final do século XVIII na Inglaterra, com foco na revolução industrial e o sistema fabril. Nesse tempo as condições de trabalho eram

inadequadas, trazia revolta aos funcionários, os trabalhos pesados, a desigualdade entre os trabalhadores era notória, condições de vida de forma precária, onde o expediente do homem era comparado com o funcionamento mecânico, o qual era considerado o fator produtivo para as empresas. Cabral; Lopes *et al* (2010).

De acordo com Dutra (2006, p.17) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A gestão de pessoas está diretamente ligado a todas as pessoas que envolve uma organização, no relacionamento de colaboradores e gestores, visando o comportamento organizacional das empresas.

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam em organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano. (GIL, 2016, p.19).

Diante de inúmeras mudanças que ocorreram ao longo dos anos e do aprimoramento na forma de apresentar novos métodos para trabalhar, a gestão de pessoas vem com a finalidade de instruir pessoas e essas, são necessárias e essenciais para a existência das organizações, uma depende da outra para que ambas conquistem seus ideais e alcancem os objetivos, tanto pessoais quanto profissionais.

Chiavenato (2008, p. 15), corrobora:

Para que se alcance esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo a gestão de pessoas desenvolve seis importantes processos que veremos abaixo, sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorar pessoas, sendo que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos.

Todos esses processos funcionam como uma prática de aperfeiçoamento contínuo para as organizações, causando melhorias para as duas partes que a envolve, gestores e colaboradores. Os processos da GP além de motivarem as pessoas colaboram para que ajam mais resultados positivos em sua administração.

Chiavenato (2014, p. 31), mostra que cada processo tem uma finalidade, vista a seguir:

- a) Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- c) Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais;
- d) Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância;

- e) Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- f) Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Seguindo o contexto do pós segunda guerra mundial e da revolução industrial, com foco nas pessoas, a gestão estratégica abrange não só um fator motivacional como também competitivo dentro das organizações. As mudanças atuais decorrem de um novo mundo de negócios, cujas implicações na competitividade das organizações é marcante, e de um contexto de transição no mundo do trabalho, em que tanto a natureza do trabalho quanto as relações de emprego se modificam. Assim, há o surgimento da sociedade da informação e do conhecimento, que se desenvolvem e se transformam em um ritmo bastante acelerado. As organizações têm que estabelecer de forma clara a visão, missão e o objetivo e todas as áreas devem atuar de forma integrada e focada na estratégia da organização. Teixeira *et al* (2010).

Para Dutra (2013), a gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação das pessoas entre si e com a organização, de forma a construir um projeto coletivo de desenvolvimento. Nesse sentido, há uma valorização das pessoas para que elas se tornem comprometidas em alcançar os objetivos da empresa. A empresa passa a tratar o funcionário como parte integrante e não mais apenas como um mero fornecedor de mão de obra. Assim, de uma forma recíproca, existe uma interação de valores com colaboradores focados e comprometidos na execução de suas atividades diárias com índice de desempenho elevado.

Ainda segundo Felício (2015), a gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras busca o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização, por meio de um conjunto de ações nos processos de RH voltado para o desenvolvimento e a valorização das pessoas. Nesse sentido, pode-se dizer que o setor de Recursos Humanos tem uma importância significativa, pois tem como foco capacitar, desenvolver, treinar e habilitar profissionais para interagir de forma positiva no mercado de trabalho.

3.1 Benefícios da gestão estratégica

Gerir pessoas dentro de uma organização nunca foi uma tarefa fácil, o setor de RH alinhado com as diretrizes empresariais buscam solucionar dificuldades rotineiras e ajustar o quadro de colaboradores para cumprir as obrigações trabalhistas impostas pela legislação. Quando uma empresa tem definido sua missão, visão e valor existe um norte a seguir. Dessa forma, todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seus fluxos de trabalho, tudo fica mais fácil de entender, inclusive saber qual o seu papel e como contribuir eficazmente para a organização. Chiavenato (1999). Para Ulrich (2000), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem. É fundamental que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas, fáceis de compreender para que tenham sentido para todos os envolvidos.

Partindo desse princípio, com planejamento estratégico empresarial definido é o momento de alinhar as diretrizes e os principais benefícios para gerir estrategicamente as pessoas dentro da organização. A estratégia da empresa na adoção de planos de benefícios depende das características da empresa, principalmente da sua cultura organizacional, e das características do perfil dos funcionários. Para Milkovich e Boudreau (2000), a decisão de pagamento de um benefício está espelhada na estratégia adotada pelo administrador de criar um clima de afetividade ou de visar o desempenho. Não só, mais reforça que os benefícios são como uma remuneração fora do salário, do tipo: pagamento de seguro, assistência médica e serviços aos empregados e, precisam atender três objetivos: competitividade, atendimento a legislação e custo benefício.

De acordo com Marra (2009), os benefícios são um complemento salarial, que devem atender aos objetivos da empresa e dos funcionários. Para a empresa é uma forma de torná-la mais competitiva no mercado de trabalho, com menos índices de rotatividade e ausências, já para os colaboradores, deve sanar suas necessidades básicas, contribuindo para uma melhoria na qualidade de vida do mesmo. A meta é não administrar os benefícios como um fim em si mesmo, mas como um dos meios para dirigir os empregados para produtividade mais alta e as empresas para níveis maiores de crescimento de faturamento e rentabilidade.

3.2 Barreiras para implementação da gestão estratégica

É evidente que a implementação de uma gestão estratégica oferece inúmeros benefícios para as empresas, a maneira como pode-se formalizar esse processo está diretamente ligado ao desempenho e comprometimento dos colaboradores. Contudo é necessário analisar bem antes de colocar em prática todo o planejamento, pois existem barreiras que dificultam o processo da execução do plano estratégico, os quais podem ser tanto internos quanto externos. Uma das principais barreiras é a falta de um bom diagnóstico dos problemas existentes, o que faz-se necessário para analisar os possíveis resultados, pois com sua ausência o trabalho baseia-se apenas em cima de opiniões, palpites e ideias preconcebidas, o que pode levar a causar ainda mais problemas e decepções para as pessoas envolvidas nesse trabalho. (ARANTES, 2007) .

De acordo com o mesmo autor, destaca-se outras situações que podem acarretar essas barreiras, a falta de comunicação da empresa, pela maneira como se dá e afirmam as medidas adotadas, tem grandes riscos para que os colaboradores não consigam abrir suas mentes para uma possível solução, além disso, achar que apenas um recurso pode resolver todos os obstáculos, quando na verdade não são suficientes, pois o mercado de trabalho vive em meio a constante mudanças e inovações, onde cada avanço vem com a necessidade de adaptação e flexibilização de todos, nesse sentido a gestão estratégica deve estar presente em cada ciclo e mudança das empresas. De nada adianta todo esse trabalho se não houver uma boa gerência, o comprometimento dos gestores para o desenvolvimento dessa ferramenta é essencial para que não aja fracasso nos planejamentos adotados.

Ainda nesse contexto, estar preparados para problemas não previstos é relevante, pois quando se tem o contrário às chances do planejamento estratégico dar errado são maiores. Muitas vezes, quando tudo esta indo conforme o planejado e imprevistos acontecem como, por exemplo, perda de um grande contrato, mudanças na direção ou mesmo dificuldades financeiras, , conseqüentemente, sem recursos é inevitável dar continuidade em toda ordem. A falta de uma metodologia para dar ênfase nas necessidades, como também a carência de capacitação dos colaboradores, os quais são fundamentais para a execução de todo esse procedimento. (ARANTES, 2007).

Em concordância com todas essas possíveis barreiras encontradas, O'Regan e Ghobadian (2002) *apud* Souza (2015), identificam também, através de estudos e pesquisas que essas barreiras para a implementação da gestão estratégica podem ser divididas em dois fatores, internos e externos.

Sendo elas cinco internos:

- Demora na implantação do plano;
- Falta de capacitação dos empregado;
- Empregados não entendem as metas da empresa;
- Falta de efetividade na coordenação da implantação do plan;.
- Comunicação inadequada;

Já as dificuldades externas em três as quais são:

- As crises desviam o foco da implantação do plano;
- Surgem problemas não previstos;
- Outros fatores externos impactam na implantação do plano.

4 EMPRESA FAMILIAR

Considera-se empresa familiar “quando foi iniciada por um membro da família, quando estes participam da propriedade ou direção, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família”. (MACHADO, 2005, p. 320). Dito isto, a maioria das empresas familiares, quando se consolidam no mercado e sobrevivem as mudanças do cenário econômico, político e social, existe uma forte tendência que os níveis hierárquicos de alto escalão, sejam passados de geração em geração. Nesse sentido Papa (2008, *apud* OLIVEIRA 2009), embora cercada de variadas concepções, a definição de empresa familiar abrange três vertentes que seriam o ponto de propriedade, em que o controle da maioria do capital encontra-se nas mãos da família; o nível de gestão, em que os membros da família ocupam os cargos do topo da pirâmide; e o nível de sucessão, no qual a segunda geração familiar ocupa os lugares deixados pelos parentes sucessivos.

Pode-se também caracterizar as empresas familiares pela forma do empreendimento, iniciado por apenas um integrante da família, pelo reconhecimento de valores institucionais através de um sobrenome ou da imagem do fundador, dessa forma essas característica reúnem três vertentes, a primeira é quando o domínio em que o comando da empresa fica a cargo da família, que usufruem e controla o capital; a segunda é a administração, em que os componentes da família ocupam os cargos de maior estratégia; e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais apoderam-se dos cargos mais altos ocupados anteriormente por outros membros da família. (LEONE, 1991).

As empresas estão incluídas na dinâmica social, política e econômica que se desenvolve no ambiente onde atuam e, juntamente, exercem impacto e precisam se adequar às mudanças que as novas tendências ditadas pela geração atual demandam do mercado. Dessa forma, para estudá-las é preciso considerar a realidade na qual elas se agregam, pois elas são produzidas em um certo contexto e de diferentes vertentes. Da mesma forma, a empresa familiar é um tipo de organização sujeito às transformações do ambiente. (LODI, 1999).

Para uma empresa se sustentar como familiar no mercado competitivo do século XXI, deve haver uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e a família

precisa criar valor para a empresa. A atuação se torna impossível sem o envolvimento familiar (CHUA, CHRISTMAN e STEIER, 2003, p. 331 *apud* MACHADO, 2005).

Conforme o exposto, ao mencionar uma empresa familiar é imprescindível ter conhecimento da sociedade atual e as inovações dessa era, pois é a partir das gerações familiares contemporâneas que pode-se ter uma noção adequada das organizações familiares e dos avanços enfrentados ao longo do tempo.

Diante dessa perspectiva, da sociedade de hoje, é possível que exista uma empresa familiar constituída por uma família monoparental, na qual trabalham, por exemplo, pai e filha. Apesar disso, um número considerável de estudos continua sendo desenvolvido, com a visão de empresa familiar e família patriarcal. É importante salientar que esse tipo de estrutura familiar não deixou de existir, mas não corresponde mais integralmente à representação de organização familiar. Nesse sentido, o aumento da complexidade se dá não somente pela dificuldade em compreender os novos arranjos familiares, mas também porque coexistem diferentes tipos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura. (MACHADO, 2005).

4.1 Riscos da gestão na empresa familiar

É fato que a maioria das empresas familiares tem como principal líder o próprio dono ou fundador da empresa, e essa posição, pode ocasionar problemas na gestão. Sobre isso, Robbins (2005) observa que, em muitas empresas familiares, o gestor precisa diferenciar os interesses da família e os da empresa, buscando reduzir os conflitos entre família e negócio. Essa diferenciação proporcionaria ao gestor um equilíbrio na administração da empresa e dos interesses da família. Principalmente por não misturar os benefícios pessoais ou particulares com o planejamento empresarial.

É possível notar que uma parte das empresas familiares perdem seu espaço no mercado de trabalho, algumas chegam até a fechar, onde a falta de uma boa gestão é um dos principais fatores para esse acontecimento. A gestão não é um papel nada fácil, e por isso, os proprietários, donos e dirigentes da empresa devem estar sempre atentos para o crescimento e desenvolvimento dos seus próprios negócios, pois são eles os responsáveis pelo fracasso e pelas conquistas desejadas. Por esse motivo, devem estar bem preparados para assumir um cargo de tamanha importância. Pontuando alguns obstáculos que podem passar, como a resistência para mudanças, a centralização de poderes e novas ideias oferecidas pelos colaboradores que em muitas vezes são enfeitados. (SILVA, 2017).

Uma das alternativas para minorar alguns efeitos colaterais da má gestão conforme Bernhoeft e Gallo (2003), requer um procedimento de descentralização que é definido no intuito de transmitir as atividades da gestão e do cotidiano da empresa a um corpo gerencial contratado, sendo ele conhecido ou não da família. Porém, o processo de descentralização do poder nas empresas ocasiona diversas mudanças nas formas de administrar, de qualificar e de planejar as suas estratégias, fatores esses que acabem impactando na cultura organizacional dessas organizações familiares.

Uma empresa familiar pode gerar aspectos tanto positivos quanto negativos, conforme (POUTZIOURIS, 2001), os positivos torna-se tudo aquilo que engloba o empreendedorismo, a lealdade, o comprometimento, não só, como também o valor que trás a tradição familiar, por uma outra visão, é importante analisar os aspectos negativos, pois eles podem gerar diversas dificuldades para a empresa familiar, entre eles, a falta de profissionalismo, o favoritismo, a dificuldade para lidar com os desafios, conflitos interligados com o planejamento da família, a liderança, gestão, assim como a sucessão. Todos esses pontos negativos são ameaças que podem dificultar o desenvolvimento organizacional.

Destaca-se alguns riscos específicos que podem ocorrer dentro das organizações, caracterizadas por promover inúmeros problemas a gestão, sendo eles, políticos, culturais, mercadológicos, operacionais e financeiros. (SILVA, 2017, p. 24).

- a) Dificuldade ao separar os sentimentos emocionais e intuitivos da razão;
- b) Decisões emergenciais ou tomadas a curtíssimo prazo;
- c) Atitudes de paternalismo;
- d) Priorização de interesses particulares que sobrepõe os da empresa;
- e) Laços afetivos fortes que influenciam nas decisões;
- f) Valorização da cultura;
- g) Submissão dos colaboradores sufocando suas criatividade;
- h) Falta de planejamento sucessório;
- i) Falta de planejamento estratégico;
- j) Falta de gestão;
- k) Informações deficientes;

4.2 A Importância da gestão de recursos humanos na empresa familiar

A Gestão de Recursos Humanos, caracteriza-se pela forma de como agrega as práticas estratégicas das políticas e de recursos humanos na administração organizacional das empresas tornando-se parceiros em seus negócios, além de trabalhar de forma eficiente designando as responsabilidades para as execuções das normas existentes aos gestores, como também focar nos interesses individuais e conseqüentemente obtendo melhorias no desempenho organizacional. (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010 *apud* BELMONTE; FREITAS, 2013). Dessa forma, a GRH mostra o quanto torna-se importante e necessária para a capacitação dos membros da empresa, diante disso, é notório que os gestores precisam obter cada vez mais conhecimento para agregarem com mais práticas administrativas nas empresas familiares.

A cada dia os representantes das empresas familiares passam por inúmeros conflitos diante da nova realidade e exigências no cenário atual do mercado de trabalho, principalmente quando o assunto é marketing e informática, o que remete na necessidade de passar de um estilo de uma gestão mais presunçosa para uma mais hábil, no qual a gestão de recursos humanos é estabelecida de forma inadequada, na utilização de métodos, instrumentos, técnicas e iniciativa, para outras mais atuais e menos impensadas como as tradicionais que são utilizadas em muitos casos. Além disso, quando se fala em motivação relacionado aos colaboradores é necessário e importante visualizar o nível de capacitação, da responsabilidade social e de gestão, da consciência sobre relações de afetividade entre trabalho e pessoas comparando com os resultados obtidos, pontos que podem estar diretamente ligados nos resultados positivos para a empresa. (MARTINS, 1999).

De acordo com (VELOSO, 2007, *apud* CUNHA, 2011), vincula a GRH, a habilidade de desenvolver conhecimentos dentro das organizações, além de capacitação e na participação dos colaboradores com todo conhecimento adquirido, mesmo que de uma forma nem sempre totalmente absoluta. Para que alcancem todos os objetivos almejados é necessário estabelecer e adotar processos oferecidos pela própria gestão de recursos humanos como: segurança no trabalho; métodos de seleção; trabalho em equipe; recompensas; avaliações e formação, entre outras. Dessa forma é evidente que as empresas obtenham resultados positivos em sua gestão, com uma visão mais clara dos interesses e mais ágil pois os colaboradores tendem a ficar mais motivados e conseqüentemente a gerar mais produtividade.

4.2.1 Clima organizacional

O clima organizacional abrange visões amplas e de uma forma mais flexível, que influencia diretamente no ambiente motivacional das empresas. É uma característica própria do ambiente apresentada pelos membros das organizações, diante dos seus próprios comportamentos. Coda (1993). O clima organizacional indica o grau de contentamento de todos que fazem parte da empresa, mesmo com os diferentes tipos de cultura existente e da realidade que apresenta as organizações, como: o modelo da gestão; as políticas de RH; o processo da comunicação; a missão da empresa; a identificação com a empresa e a valorização do profissional. Chiavenato (2003).

Diante do exposto, entende-se que o clima organizacional está relacionado com a harmonia do ambiente de trabalho, considerando as dificuldades e carências dos colaboradores na empresa, onde prezam por um espaço mais estável e agradável, com o intuito de elevar sua satisfação, além de ações que os motivam a cumprir serviços para as organizações. O clima do lugar transmite como está o ambiente de trabalho, assim como é possível observar a maneira em que os colaboradores notam, analisam o âmbito interno, obtendo assim, mais resultados positivos na produtividade, exalta Moura (2008).

Analisar o clima organizacional é de suma importância e necessária para as empresas, a partir do conhecimento dela, é possível notar como estão os pontos negativos e positivos, buscando sempre melhorias para a organização, pois devido a isso, o clima organizacional é a imagem da realidade dos negócios, como também influencia no rendimento dos colaboradores, por esse motivo “Definimos Clima Organizacional em termos de como as pessoas percebem a companhia, como as decisões são tomadas e com que eficácia as atividades são coordenadas e, então comunicadas”. (LUZ, 2003, p. 11). Visto que dessa forma, “O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho” (MAXIMIANO 1997, p.168), pois com um clima propício e mais satisfatório em relação as necessidades pessoais, proporciona além de um bem estar, uma visão ampla sobre a importância de cada integrante na empresa.

Diante disso, a qualidade de vida atreladas as suas realizações pessoais, fazem dos colaboradores um grande diferencial dentro das organizações para que alcancem o sucesso. E por esse motivo, precisam estar motivados, como se fossem o capital da organização, pois quando o clima organizacional é agradável e equilibrado, além de proporcionar uma boa comunicação, eleva a auto estima e a força de vontade dos trabalhadores. Visto que a motivação é que guia o comportamento humano e no desenvolvimento profissional e pessoa, (TANIGUCHI; COSTA, 2009 *apud* GAGNO, LARA ZAGOTTO *et al* 2020). Em concordância (MOTTA, 2004, p.64) diz que “Em teoria, ao buscar ativamente sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais”, pois quando uma empresa oferece oportunidade de crescimento, um ambiente propício e agradável para excursão do labor, capacita e desenvolve o desempenho dos colaboradores, os mesmos se sentem motivados para aplicar suas habilidades da melhor maneira nas organizações.

4.2.2 Resolução de conflitos

É previsto a existência de conflitos dentro das organizações, assim como em situações do cotidiano, pois é algo natural do homem. Diante desse embate é possível ter uma

visão macro do ambiente e como as pessoas se comportam na tomada de decisão. A partir desse apontamento pode-se gerar mudanças que são fundamentais para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores, pois proporcionam um interesse na busca de aprendizagem para o crescimento mútuo, e por esse motivo os conflitos estão sempre presentes em diversos meios, tanto no lado pessoal quanto no profissional, de uma forma visível e constante na vida do ser. Assim como existem diversos níveis caracterizados como, os intergrupais; nacionais; intrapessoais; interpessoais; políticos; religiosos; internacionais; laborais, entre outros. Desse modo, os conflitos são gerados quando duas pessoas ou mais se desafiam na busca de realizar seus objetivos, os quais não são compatíveis. Cunha (2008). Da mesma forma afirma, Berg (2012, p.18), “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

Existem determinadas situações, onde os pensamentos são contraditórios em que é necessário a tomada de decisão e diante disso, os conflitos surgem com uma certa frequência, principalmente quando existe diversas formas de pensar e o modo de apresentar essa ideia não é interpretada de uma maneira positiva. partindo desse exposto, afirma (ANINGER 2013, p.1 *apud* GIESELER 2015), que origina-se “da diversidade de pontos de vistas entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos.”

Os conflitos, independente da organização, estão previsto e podem acontecer em qualquer setor ou em qualquer ambiente. Desse modo, nas familiares não seria diferente, onde são gerados na maioria das vezes pelos próprios membros da família, que geralmente compõem os altos níveis da hierarquia empresarial e fazem a gestão. Tais conflitos ocorrem na maioria dos casos pela existência de pensamentos divergentes, um exemplo disso é que as desavenças nela são geradas pelo próprio dono, ou fundador, pelo bloqueio em aceitar ideias e métodos diferentes ao seu. (OLIVEIRA 2006). Dessa forma, Gersick *et al.* (2006) *apud* Texeira e Carvalhal (2013) afirma que, os conflitos são importantes para as empresas familiares e por isso não devem ser evitados, desde que sejam identificados e solucionados com foco na produtividade. Logo, é imprescindível que os ruídos e os gargalos existente dentro da empresa familiar sejam analisados e tratados com o propósito de sanar problemas estruturais e melhorar a gestão do capital humano dentro da organização, tornando-a competitiva e segura diante da concorrência.

De acordo com Weekes (1992) *apud* Martinelli e Almeida (2017), resolver os conflitos existentes é deixar a organização mais equilibrada, motivacionada, com colaboradores dedicados e realizados. Mas para isso é necessário apontar as lacunas e seguir com um método para uma eficaz resolução. É preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também, definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância para as resoluções:

- a) criar uma atmosfera afetiva;
- b) esclarecer as percepções;
- c) focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- d) construir um poder positivo e compartilhado;
- e) olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- f) gerar opções de ganhos mútuos;
- g) desenvolver passos para a ação ser efetivada
- h) estabelecer acordos de benefícios mútuos.

Desse modo, é importante observar que dentre os conflitos existem efeitos tanto negativos quanto positivos, as situações de conflitos transmitem as pessoas sensações e sentimentos de antagonismo, dor e antipatia. É necessário que exista comprovações de tudo o que gera a discordância, para que não ocorra conclusões precipitadas sobre o posicionamento do outro, causando desentendimentos e até ruptura nos relacionamentos profissionais dentro

das organizações. Além disso, a falta de comunicação e informações desviadas dentro da própria empresa, afeta diretamente nos resultados finais, e desse modo torna-se aceita por uma parte e outra não. (MARTINELLI; ALMEIDA 2017). Em contra partida, tem-se o lado positivo da situação, que segundo (HAMPTON 1991 *apud* MARTINELLI E ALMEIDA 2017) afirma que “ a expansão do entendimento dos assuntos, mobilização dos recursos e energia das partes, esclarecimento das soluções competitivas e busca criativa de alternativas e maior habilidade para trabalhar em conjunto no futuro”. Diante disso, todo esse conjunto é responsável pela busca da solução dos conflitos, pois estimula uma energia positiva para a obtenção de resultados eficazes.

4.2.3 Hierarquia de comando

Ao falar sobre hierarquia dentro das organizações é importante mensurar que tudo depende de sua dimensão. Para (CHIAVENATO, 2014), em uma grande parte das organizações a hierarquia é dividida em três níveis, sendo eles o estratégico, tático e operacional. O nível estratégico está localizado no ponto mais alto da hierarquia, com os diretores e presidentes, os quais são responsáveis pelo planejamento estratégico e crescimento da empresa. O nível tático localiza-se ao meio da hierarquia, composto pelos gerentes e coordenadores, onde sua função é repassar todo o planejamento estratégico para o operacional, coordenando e gerenciando através de planos adotados para obter resultados satisfatórios. O último conhecido como operacional, sendo o nível base da hierarquia, responsáveis por desenvolver e executar as tarefas com o foco na entrega dos resultados.

O organograma é uma ferramenta de trabalho utilizada para mostrar em forma de um gráfico a ordem da hierarquia na organização. Esse instrumento tem a finalidade de apresentar as relações e mostrar cada autoridade hierárquica de uma forma mais ágil e eficiente. Desse modo é possível observar e identificar disfunções na estrutura da organização como por exemplo, duplicidade de comando, papéis conflitantes e a amplitude de autoridade. Sendo assim, a função do organograma é informar para gestores e colaboradores onde cada um se encontra na estrutura organizacional da empresa. (CARREIRA 2009) *apud* (BERETTA 2016).

Assim como Cury (2005) *apud* Limário, Thiago *et al* (2015), afirma que o organograma funciona de forma prática para as organizações, nele observa-se de maneira mais clara a hierarquia e suas divisões dentro da empresa, dessa maneira todos sabem sua posição e a quem se portar em casos de necessidade. Lacombe (2009) complementa que o organograma apresenta a base organizacional da empresa, oferecendo a ela métodos para analisar e identificar os gargalos existentes, que provocam uma carga desnecessária a estrutura, assim como possibilita encontrar soluções para os conflitos da empresa.

Figura 2 – Organograma vertical



Fonte: www.xerpay.com.br

É importante ressaltar que a gestão vertical representa bem a estrutura de uma empresa de forma clássica. Nesse caso, a organização hierárquica com níveis administrativos em três mediações, o topo com o presidente da empresa, meio e base onde ficam responsáveis por outros setores, do intermédio ao supervisor, com uma significativa cadeia de comando e organograma estável.

Ao falar em centralização refere-se a ordenação que constitui através das autoridades em posições de alto escalão da organização, isso significa que as decisões tomadas para a execução dos serviços, são formadas pelos cargos mais altos das empresas e não por quem executa o serviço. Em relação a descentralização trata-se do inverso da situação, as decisões são tomadas pelos próprios colaboradores os quais participam ativamente das atividades. O mesmo autor complementa que a descentralização se torna necessária em muitas empresas, pois ela oferece capacitação, em formas de treinamento, para que outros níveis da organização possa participar das tomadas de decisão, ou inclusive assumir uma possível substituição de cargos em caso de necessidade, a descentralização oferece chances e oportunidades de crescimento para os colaboradores. Entretanto, existem casos onde as empresas são menores como as familiares que possuem uma estrutura menor, onde passam pelo processo de centralização, as quais não possuem uma extensa área funcional e as decisões são tomadas sempre pelo único administrador. (LACOMBI E HEILBORN 2008).

No entanto, Bernhoeft e Gallo (2003), argumenta que para melhor gerir uma empresa familiar o ideal é optar por um processo de descentralização do poder, assim, não obteria problemas com os familiares na administração em um próximo futuro. O processo de descentralização é oferecido com o objetivo de atribuir as atividades da organização para o setor específico afim de, promover mudanças administrativas e otimizar processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das perspectivas econômicas e com o aumento de novas empresas, sejam elas formais ou informais, existe um certo tipo de organização gerida por membros da mesma família que vem se destacando no mercado econômico, denominada informalmente como empresa familiar. Observa-se como principal barreira para as empresas familiares a aceitação de uma nova estrutura organizacional de forma que exceda os elos fraternos, os quais compõem a essência da família, principalmente por ser considerado algo de grande valor ao ponto de ser a própria referência do seu estabelecimento. Partindo dessa premissa esse artigo tem como objetivo analisar a fundo a gestão estratégica e de pessoas através de uma pesquisa

bibliográfica. É importante ressaltar que esse tipo de organização é considerada como grandes geradoras de empregos e em algumas situações a única renda da família.

No entanto, abre-se um espaço para a discussão sobre a gestão dentro dessas organizações, onde a tomada de decisão conforme o estudo, que na maioria das vezes é centralizada no fundador do negócio. Com isso, em alguns casos, essas empresas tendem a não ter processos definidos, setores desestruturados, falta de um planejamento estratégico e priorização de interesses pessoais. Para resolver grande parte desses gargalos, o setor de recursos humanos oferece possibilidades para uma gestão estratégica, com foco na estrutura organizacional, definindo setores, descentralizando decisões, trabalhando cargos, salários e remuneração. Assim, podemos mensurar que uma boa gestão comunicativa e participativa, gerindo pessoas e adequando processos, pode transformar uma simples empresa em uma grande potência econômica. Além disso, com todas essas práticas torna-se possível chegar ao sucesso e assim ter como evidência um diferencial entre as demais.

Portanto, com esse estudo entende-se que as empresas familiares, considerando as de menor porte, tem a necessidade de estabelecer medidas e práticas de recursos humanos adotadas e ditas ao longo desse artigo, para melhorar na gestão da empresa, assim como ajudá-la na resolução de conflitos gerados em muitos casos pelos próprios administradores, buscando alcançar novos horizontes além da criatividade e inovações com o intuito de obter os resultados tanto desejados. Dessa forma sugere-se que outros estudos falando sobre essa temática sejam desenvolvidos, a fim de aprimorar essas organizações, quebrando tabus paternalistas e evidenciando as boas práticas do RH dentro de qualquer companhia.

REFERÊNCIAS

Administração: princípios e tendências/Francisco José, Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilbrn.-ed.rev.e atualizada.-São Paulo : Saraiva, 2008.Atlas, 2016.

BELMONTE, Victor Antonio Barros; DE SOUZA FREITAS, Wesley Ricardo. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 71-89, 2013.

BERETTA, Vitor. Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma micro empresa familiar localizada em Criciúma, SC. 2016.

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. 1. Ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**: gestão, poder, sucessão. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, v. 6, 2002.

CABRAL, Anna Maria Lopes et al. A evolução da área de gestão de pessoas. **Jornal Eletrônico Faculdade Vianna Júnior**, v. 2, n. 1, p. 13-13, 2010.

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

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta; 2ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. *In: Boletim Administração em Pauta*, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

Costa, Eliezer Arantes. **Da Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**/Eliezer Arantes da Costa. 2. ed. São Paulo:Saraiva, 2007.

CRUZ, Tamires Assis da; SANTANA, Lídia Chagas de. Recursos Humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC**. Cairu, v. 2 n. 1, jan. 2015, p. 33-56. Disponível em: <https://rb.gy/vej05>. Acesso em: 5 ago. 2021.

CUNHA, Pedro Miguel Martins da. **Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: O impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos**. 2011. Tese de Doutorado. Cunha. P. **Conflito e Negociação**. 2. ed. Porto: ASA. 2008.

DA SILVA, Tânia Regina. Recursos humanos, gestão de pessoas e liderança: Qual o papel de cada profissional dentro das organizações?. **Interfacis**, v. 5, n. 2, p. 27-46, 2020.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013. 210p.

FELÍCIO, Joana Carla de Souza Matta. Os processos de RH: uma estratégia Catarina: RH Portal, 2015. Disponível em: <https://rb.gy/qsrof1>. Acesso em: 4 set. 2020.

GAGNO, Iara Zagotto et al. **Gestão familiar e clima organizacional: ações e o relacionamento profissional e pessoal entre os familiares da empresa.** 2020.

GIESELER, Luciana Lima. **Conflito trabalho família: estudos de conflitos em empresas familiares.** 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. ed. São Paulo 2016.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 88-104, 2015. Disponível em: <https://xerpay.com.br/blog/organograma-vertical/>. Acesso em: 7 dez. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – Enanpad, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, p. 243-247, set. 1991.

LIMÁRCIO, Thiago et al. **A importância da gestão em empresas familiares.** 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em estudo*, v. 10, p. 317-323, 2005.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2009.

Martins, J. (1999). **Empresas familiares.** Lisboa. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** Curitiba: IESDE, 2008.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2004.
OLIVEIRA, D. **A empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 2006.

REZ, Rafael 'Pirâmide de Maslow': Hierarquia de necessidades do consumidor. Disponível em: <https://www.rafaelrez.com/marketing/piramide-de-maslow/>. Acesso em 02.11.2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Silvana Pereira da. **Gestão de risco na empresa familiar**. 2017.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; CARVALHAL, Felipe. **Sucessão e conflitos em empresas familiares**: estudo de casos múltiplos em empresas na cidade de Aracaju. **Revista Alcance**, v. 20, n. 3, p. 345-366, 2013.

ZATA POUTZIOURIS, Panikkos. As opiniões das empresas familiares sobre o capital de risco: evidências empíricas da economia empreendedora de pequeno e médio porte do Reino Unido. **Family Business Review**, v. 14, n. 3, p. 277-291, 2001.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA QUALIDADE E DO MEIO AMBIENTE NAS EMPRESAS NO SÉCULO XXI

THE IMPORTANCE OF QUALITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN COMPANIES IN THE 21ST CENTURY

James Oliveira de Sousa*

RESUMO

O objetivo desse artigo é relacionar a necessidade das empresas buscarem a associação entre um Sistema de Gestão de Qualidade e um Sistema de Gestão Ambiental para melhor potencializar seus resultados no mercado e sua imagem social, considerando a realidade mercadológica e enfatizando as vantagens da implantação da norma ISO 14001:2015. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de cunho descritivo que teve em Lakatos e Marconi (2014) o embasamento metodológico. Para fundamentação teórica da discussão, foram analisados documentos da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2015a; 2015b) e as produções de autores como Carpinetti (2016), Fenker et al (2015) e Seiffert (2017), dentre outros. Conclui-se que O desenvolvimento de padrões ambientais é paralelo ao da Qualidade. Gradualmente, sob os auspícios da ISO, foi desenvolvido um conjunto de normas que são aplicáveis a qualquer organização, seja qual for seu setor de atividade e que a implementação de sistemas de gestão faz parte de um quadro mais geral, onde outros tópicos, como o meio ambiente, segurança e responsabilidade social devem ser levados em consideração.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Gestão Ambiental. ISO 14001.

ABSTRACT

The purpose of this article is to relate the need for companies to seek the association between a Quality Management System and an Environmental Management System to better enhance their results in the market and their social image, considering the market reality and emphasizing the advantages of implementing the standard ISO 14001: 2015. This is a bibliographic research of a descriptive nature that had in Lakatos and Marconi (2014) the methodological basis. For theoretical basis of the discussion, documents from the Brazilian Association of Technical Standards - ABNT (2015a; 2015b) and the productions of authors such as Carpinetti (2016), Fenker et al (2015) and Seiffert (2017), among others, were analyzed. It is concluded that The development of environmental standards is parallel to that of Quality. Gradually, under the auspices of ISO, a set of standards was developed that are applicable to any organization, whatever its sector of activity and that the implementation of management systems is part of a more general framework, where other topics, such as environment, safety and social responsibility must be taken into account.

Keywords: Quality Management. Environmental management. ISO 14001.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade ambiental é de grande importância, necessária no mundo globalizado e traz muitos benefícios para empresas que têm como parte de sua visão a sustentabilidade e compromisso ambiental. O meio ambiente sofre consequências em seu equilíbrio e qualidade como resultado da ação do homem, a qual tem se intensificado na sociedade de consumo atual.

* Graduado em Administração pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas do Instituto de Ensino Superior Franciscano. Pós-Graduando do Curso de Pós-Graduação em MBA em Qualidade, Saúde, Meio Ambiente e Segurança pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: james.oliveira@vale.com

É fato que a cada dia os centros urbanos crescem, surgem novas comunidades e novas empresas, sendo assim aumenta a necessidade de que estas últimas implantem um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), além de manter padrões que garantam qualidade nos produtos e serviços oferecidos, visando manter o crescimento no mercado e reconhecimento diante da sociedade.

A sustentabilidade ganha cada vez mais destaque e importância no mundo empresarial, contudo alguns gestores ainda têm dúvidas a respeito da necessidade de implantar práticas de sustentabilidade na organização. Alguns priorizam o SGA, enquanto outros argumentam que demanda muito trabalho sem um retorno efetivo.

A norma ISO 14001 é uma norma abrangente que enfatiza os aspectos ambientais identificados, controlados ou influenciados pela organização, mas não especifica critérios de desempenho ambiental, apenas traz diretrizes para desenvolver um SGA, que pode levar à melhoria contínua dos processos produtivos, o que resulta na otimização da qualidade e de sua gestão. Diante disso apresenta-se como questionamento: quais as vantagens que uma empresa pode obter ao implementar um SGA associado à gestão da qualidade?

Toda empresa, por menor que seja, gera algum tipo de impacto no meio ambiente, porém, nem todas se comprometem com um SGA. Apresenta-se então como objetivo desse trabalho é compreender as particularidades da gestão ambiental, com ênfase na ISO 14000, e sua relação com a gestão da qualidade.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi determinado o método de revisão bibliográfica, seguindo as premissas de Lakatos e Marconi (2014), sendo a pesquisa pautada em documentos e autores como Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT (2015a; 2015b), Carpinetti (2016), Fenker et al (2015) e Seiffert (2017), dentre outros.

Como contribuição acadêmica, por se tratar de um estudo tipo revisão de literatura, pode ser de utilidade para consulta de estudantes e profissionais que atuam na área de gestão ambiental, por fazer uma resenha sobre o conhecimento das práticas que auxiliam gestores e empresas a direcionar suas ações com vistas a produtividade respeitando o meio ambiente.

Sendo assim, para o desenvolvimento dessa pesquisa inicialmente discute-se sobre a gestão da qualidade e implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade, em seguida, trata da Gestão Ambiental e suas características e por último enfatiza-se sobre a norma internacional ISO 14001, que trata da gestão do meio ambiente.

2 GESTÃO DA QUALIDADE

A abordagem da Qualidade baseia-se em princípios fundamentais, e sendo uma política, é um fator de mobilização da empresa em torno de questões inseparáveis, que visam alavancar os resultados operacionais. Não se restringe ao bom senso dos gestores e uso de ferramentas e técnicas. É um estado de espírito, um processo de mudança e um método que envolve todos os atores da empresa. Isso requer uma consciência coletiva e uma evolução permanente da cultura interna da organização.

Nas primeiras três décadas do século XX, a qualidade foi definida como conformidade com os padrões e especificações de um produto. Assim, as práticas de qualidade comumente adotadas pelas indústrias foram a padronização de qualidade, inspeção e retrabalho. As empresas, portanto, comprometeram-se a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, tendo como objetivo perseguir a satisfação e conquistar a fidelidade destes.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015a, p. 6) define os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como:

[...] a parte do sistema de gestão da organização cujo enfoque é alcançar resultados em relação aos objetivos da qualidade, para satisfazer às necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas, conforme apropriado. Os objetivos da qualidade complementam outros objetivos da organização, tais como os relacionados ao crescimento, captação de recursos financeiros, lucratividade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. As várias partes de um sistema de gestão da organização podem ser integradas, juntamente com o sistema de gestão da qualidade, dentro um sistema de gestão único, utilizando-se elementos comuns. Isto pode facilitar o planejamento, a alocação de recursos, definição de objetivos complementares e avaliação da eficácia global da organização [...]

Na indústria, a qualidade é uma medida de excelência ou estado de estar livre de defeitos, deficiências e variações significativas. É alcançada por um compromisso rigoroso e consistente com certos padrões que geram a uniformidade para satisfazer os requisitos específicos do cliente ou do usuário. Então, é a totalidade das características que têm a capacidade de satisfazer as necessidades declaradas ou implícitas de um produto ou serviço.

Um SGQ ajuda a coordenar e direcionar as atividades de uma organização para atender aos requisitos reguladores e de clientes e melhorar sua eficácia e eficiência continuamente. Embora possa ser criado especificamente para atender às necessidades particularidades de uma organização, existem alguns elementos gerais compartilhados por todos os sistemas, incluindo: política e objetivos de qualidade da organização; manual de procedimentos; instruções e registros; gerenciamento de dados; processos internos; satisfação do cliente; oportunidades de melhoria; análise de qualidade (MIRANDA, 2017).

Cada elemento de um SGQ atende a um objetivo em relação às metas gerais de responder aos requisitos dos clientes e da organização. Garantir que cada um dos elementos de um SGQ esteja presente avaliza a execução e a função adequadas do sistema. Antes de estabelecer um SGQ, a organização deve identificar e gerenciar vários processos multifuncionais conectados para garantir que a satisfação do cliente seja sempre a meta atingida. Há muitas variáveis a serem consideradas ao estabelecer um SGQ para uma organização (ROCHA, 2014).

É de grande importância garantir que seja uma escolha estratégica influenciada pelos diversos objetivos, necessidades e produtos e serviços fornecidos. Essa estrutura é amplamente baseada no ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), ou Planejar-Fazer-Verificar-Agir, e permite a melhoria contínua do produto e do SGQ. Existem algumas etapas básicas para implementar um SGQ, seguindo uma sequência determinada (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

A primeira é projetar e construir as partes de design e construção servem para desenvolver a estrutura de um SGQ, seus processos e planos de implementação. A gerência sênior deve supervisionar essa parte para garantir que as necessidades da organização e as necessidades de seus clientes sejam uma força motriz por trás do desenvolvimento de sistemas.

A segunda é implantar, etapa que será melhor atendida de maneira granular, dividindo cada processo em subprocessos e educando a equipe em documentação, treinamento, ferramentas de treinamento e métricas. As intranets da empresa estão sendo cada vez mais usadas para auxiliar na implantação de sistemas de gerenciamento de qualidade. Na sequência vem o controle e medição são duas áreas de estabelecimento de um SGQ que são amplamente realizadas através de auditorias sistemáticas e rotineiras do sistema de gestão da qualidade. As especificidades variam muito de organização para organização, dependendo do tamanho, risco potencial e impacto ambiental.

Depois tem-se a análise e melhoria de como os resultados de uma auditoria são tratados. Os objetivos são determinar a eficácia e a eficiência de cada processo em relação a seus objetivos, comunicar essas descobertas aos funcionários e desenvolver novas práticas recomendadas e processos com base nos dados coletados durante a auditoria (CARPINETTI;

GEROLAMO, 2016).

Devem então, ser criados grupo padrões sobre Qualidade, Meio Ambiente, Confiabilidade e Estatística, que consistem nos membros e na liderança de organizações preocupadas com o desenvolvimento e o uso efetivo de normas genéricas e setoriais específicas sobre controle de qualidade, garantia e gerenciamento; sistemas de gestão ambiental e auditoria, confiabilidade e aplicação de métodos estatísticos.

No início do século XXI, o SGQ começou a se fundir com as ideias de sustentabilidade e transparência, pois esses temas se tornaram cada vez mais importantes para a satisfação do cliente/consumidor, mas principalmente da sociedade como um todo, sendo então associado em muitos setores e empresas com um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

3 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

Segundo a ABNT (2015b), um SGA é um conjunto de processos e práticas que permitem à organização reduzir seus impactos no ambiente e aumentar sua eficiência operacional. Há muitas razões pelas quais uma organização deve adotar uma abordagem estratégica para melhorar seu desempenho ambiental.

O SGA oferece uma estrutura que ajuda a empresa a atingir suas metas ambientais por meio do controle consistente de suas operações. Porém, o SGA em si não determina um nível de desempenho ambiental que deve ser alcançado. Além disso, cada empresa faz a adaptação aos seus negócios e objetivos (SEIFFERT, 2017).

Um SGA incorpora a administração ambiental às operações diárias de uma organização, práticas de longo prazo e outras estruturas de administração de qualidade. Para criar um SGA, uma empresa precisa avaliar seus efeitos ambientais, estabelecer metas para ajudar a diminuir esses efeitos e definir como realizar as metas.

Um componente fundamental de um SGA é um conjunto de objetivos e metas precisos que a empresa buscará atender. Essas metas devem ser orientadas pelos objetivos ambientais gerais da empresa que serão os impulsionadores do sistema e serão constantemente aperfeiçoados através do processo de melhoria contínua. A definição de metas permite que a empresa aloque recursos adequadamente para atingir seus objetivos, que devem ser avaliados periodicamente como elemento de sua política de SGA.

A preservação do meio ambiente é uma das principais demandas enfrentadas no mundo. Como os clientes estão se tornando mais conscientes do meio ambiente, as empresas precisam seguir a tendência. A gestão adequada das questões ambientais contribui positivamente para o ganho econômico e aumenta a competitividade da empresa (SEIFFERT, 2017).

Cuidar do meio ambiente também melhora a imagem da empresa quando cumpre suas obrigações ambientais, já que é prova de uma abordagem responsável, que está rapidamente se tornando um critério fundamental de compra. O cliente ambientalmente consciente prefere fazer negócios com empresas afins, ou seja, aquelas que demonstram seu comprometimento por meio de padrões internacionalmente reconhecidos, como a série ISO 14000.

Um SGA, conforme Pinto (2018), é um processo de melhoria contínua com os seguintes elementos básicos: revisão dos objetivos ambientais da empresa; análise dos impactos ambientais gerados e requisitos legais que devem ser atendidos; definição de metas e objetivos ambientais para reduzir as não conformidade com os requisitos legais.

Acrescentam Carpinetti e Gerolamo (2016) que o SGA deve estabelecer programas para alcançar esses objetivos e metas, monitorar e medir o progresso na consecução dos

objetivos, garantir a conscientização e a competência ambiental dos funcionários e, rever o progresso do SGA e fazer melhorias.

Um SGA pode fornecer muitos benefícios do ponto de vista ambiental e de negócios. Como é planejado sob medida para as metas e processos específicos de cada empresa, fornece uma estrutura para otimizar o desempenho da empresa em várias dimensões.

É importante destacar que, um SGA pode ajudar a alcançar a redução de custos através do consumo reduzido de recursos, maior eficiência operacional, melhor desempenho ambiental, cumprimento das condições legais e regulamentares, ajudando a conquistar maior confiança do cliente, aperfeiçoamento de habilidades e satisfação dos funcionários, além da imagem positiva na comunidade favorecendo as relações públicas (FENKER et al., 2015).

Para proprietários de pequenas empresas, é importante esclarecer que planejar e implementar um SGA não precisa necessariamente ser um processo longo e elaborado. Muitas pequenas empresas podem se contentar com algo mais simples, até mesmo um informativo, de uma ou duas páginas, produzido internamente.

Embora a implementação seja simples, é necessário que os gestores estejam envolvidos e consultem os funcionários, considerando que a comunicação informal é mais barata e muitas vezes mais eficiente em uma pequena organização. Mas uma vez formulado, deve ser exibido em algum lugar onde todos os funcionários tenham acesso, garantindo o monitoramento e a implementação efetiva (SEIFFERT, 2017).

Muito do que uma empresa precisa para um SGA já pode estar disponível em suas próprias instalações ou estrutura organizacional, pois a estrutura inclui muitos elementos comuns ao gerenciamento de diversos processos organizacionais, como qualidade, saúde e segurança, finanças ou recursos humanos.

Várias organizações já possuem alguns processos de SGA, embora possam ter sido projetados para outras finalidades, mas a integração do gerenciamento ambiental com outros processos importantes pode melhorar o desempenho em múltiplas áreas funcionais (SANTOS et al., 2016).

Os SGA vão além de apenas cumprir a lei. Espera-se que uma empresa conheça e atenda a todos os requisitos ambientais especificados para suas operações, mas toda empresa tem preocupação ambiental e trabalha para melhorar suas operações com relação à redução dos impactos negativos no meio ambiente tem uma razão para ter um SGA, pois reduzir seu impacto ambiental pode ajudar a ganhar participação de mercado em um mundo com consciência ambiental crescente.

No mundo globalizado, está se tornando cada vez mais importante demonstrar que as organizações estão ponderando sobre seu impacto ambiental e implantando sistemas que não apenas beneficiem o meio ambiente, mas também reduzam os custos e melhorem a eficiência dentro da organização.

Antes de começar a construir um SGA, a empresa deve definir sua política e objetivos ambientais e comunicá-los a toda a organização. O lançamento de um SGA requer comprometimento de gestores e funcionários em os níveis, por isso é importante que entendam por que a organização precisa de um SGA eficaz, qual é o seu papel e como um sistema desse ajudará a controlar os impactos ambientais de maneira econômica. Solidificar esses objetivos em um documento de políticas dá às empresas uma estrutura para medir o progresso e sinaliza um compromisso claro com a gestão ambiental (ASSUMPÇÃO, 2018).

Os processos do SGA começam com a identificação das formas pelas quais os processos de negócios da empresa interagem com o ambiente e, depois, fornecem os controles e procedimentos para garantir que os impactos negativos sejam evitados. Esses processos também incluem a identificação de todos os requisitos ambientais, legais e de outras partes, impostos às atividades da empresa (SEIFFERT, 2017).

Além disso, os processos de suporte para que isso aconteça são controlados como parte do sistema. Isso inclui o gerenciamento de recursos como pessoas e equipamentos, procedimentos para controlar documentos e registros, além de documentos que definem como controlar produtos ou serviços que não atendem aos requisitos. Tudo deve ser relatado ao lado de dados que mostram os impactos ambientais das mudanças que a organização está fazendo. A documentação é valiosa para provar mudanças ambientais para funcionários, investidores e outras pessoas que desempenham um papel relevante na empresa em questão (VILLELA; REZENDE; DOMINGOS, 2017).

Finalmente, alguns processos do SGA são projetados para monitorar os procedimentos que são implementados para o sistema e levar à melhoria. Esses processos incluem um método de auditoria dos processos do sistema, meios de aplicar ações corretivas e preventivas para problemas e uma maneira de a administração revisar o sistema para garantir que os requisitos sejam atendidos e que sejam feitos planos de melhoria.

As auditorias internas podem ser usadas tanto para medir os processos ambientais básicos quanto para modelar metas e como uma maneira de revisar regularmente o progresso em direção a essas metas. As auditorias externas fornecem uma avaliação rigorosa das práticas ambientais de uma empresa e geralmente são realizadas anualmente ou a cada 18 meses. As revisões internas entre as auditorias ajudam a garantir que uma empresa atinja suas metas de desempenho ambiental declaradas e oferece a oportunidade de fazer ajustes nas práticas conforme apropriado (TACHIZAWA, 2019).

Embora a qualidade seja uma preocupação óbvia para muitos, mais e mais empresas também têm consciência dos riscos ambientais que estão gerando e tentam administrá-los. Isso não é uma surpresa com a crescente regulamentação ambiental sendo aprovada e ampliada em todos os países e os aparentes efeitos negativos que muitas práticas empresariais impõem ao meio ambiente.

Uma das melhores maneiras de garantir que o sistema inclua todos os processos aplicáveis é fazer referência a um conjunto padrão de requisitos para sistemas de gerenciamento ambiental. A norma ISO 14001 é o principal conjunto de condições para isso, sendo reconhecido em todo o mundo e definindo e descrevendo todas as políticas, processos, procedimentos e registros típicos que são necessários para um SGA bem-sucedido.

4 CERTIFICAÇÃO ISO 14001

Conforme Donaire e Oliveira (2018), a *International Organization for Standards* (ISO) fornece os padrões voluntários de gestão ambiental ISO 14000 para ajudar as organizações que buscam implementar um SGA. Os padrões podem ser classificados de acordo com seu foco: padrões de avaliação de organização e processo, SGA (ISO 14001 e 14004); auditoria ambiental (ISO 14010, 14011/1, 14012); e avaliação de desempenho ambiental (ISO 14031). Existem ainda os padrões orientados ao produto: avaliação do ciclo de vida (ISO 14040, 14041, 14042, 14043); rotulagem ambiental (ISO 14021, 14024, 14025); e aspectos ambientais em padrões de produtos (ISO 14060).

O objetivo da implementação de um SGA ISO 14001 é simplificar a conformidade e melhorar a eficácia e a eficiência dos esforços de gestão ambiental, que deve ser uma meta de todos os negócios, e os líderes organizacionais devem garantir que o negócio que representam tenha uma boa imagem diante da sociedade, com responsabilidade socioambiental, além de contribuir para a sustentabilidade a longo prazo.

A ISO 14001 fornece orientações sobre os elementos de um SGA, sua implementação e discute as principais questões envolvidas. É não-prescritivo, o que significa

que especifica o que precisa ser feito, mas não como, e pode ser usado e adaptado para as necessidades de qualquer organização. Cada empresa pode optar por receber a certificação por sua conformidade com os requisitos da norma (FENKER et al., 2015).

O interesse mundial por esses padrões entre os países e governos está crescendo. Muitos países, incluindo o Reino Unido, a África do Sul e os Países Baixos, indicaram que irão favorecer as empresas com certificação ISO 14001 nos contratos de aquisição (NUNES, 2019).

A lista de razões pelas quais as empresas adotam um SGA, e a ISO 14001 em particular, inclui áreas de identificação para redução de consumo de energia e outros recursos, gerenciamento de responsabilidade e riscos ambientais, além da melhoria da conformidade com requisitos legislativos e regulatórios locais (SANTOS et al, 2016).

A ISO 14001 fornece os requisitos genéricos para um SGA. Isso tem o efeito de estabelecer uma referência comum para a comunicação sobre o gerenciamento ambiental entre as organizações e seus clientes, reguladores, o público e outras partes interessadas. O padrão pode ser implementado por uma ampla variedade de organizações, independentemente do nível de maturidade ambiental em que se encontram.

Embora as pessoas possam discordar de métodos ou regulamentos específicos, a maioria pode concordar com os objetivos e princípios gerais subjacentes à sustentabilidade. A ISO 14001 é um padrão do SGA que cria uma estrutura para que as organizações estabeleçam metas e práticas ambientais para reduzir o impacto de uma forma que contribua positivamente para a sustentabilidade a longo prazo, mas também para obter melhores resultados financeiros (LYRA, 2019).

Assim como o padrão de acompanhamento mais conhecido, a ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), a ISO 14001 não é um documento complexo ou longo. A abordagem geral da norma a torna adequada para uso por pequenas e grandes organizações que operam em uma ampla gama de indústrias.

A Norma ISO 14001 SGA coloca três breves seções relacionadas a referências e definições normativas. A quarta seção da norma estabelece uma estrutura básica de requisitos: gerais do sistema; políticas e planejamento; implementação e operação; avaliação e correção; e revisão de gerenciamento.

Aqueles familiarizados com o SGQ ISO 9001 podem reconhecer esses requisitos da ISO 14001 como alinhamento com a abordagem PDCA para um processo de melhoria contínua descrito na ISO 9001 (DIAS, 2017).

Além de usar uma abordagem de processo, como a ISO 9001, o padrão ISO 14001 coloca a responsabilidade do SGA na alta gerência da organização, dessa forma, as semelhanças tornam o SGA fácil de incorporar em um SGQ existente. Uma diferença entre os dois padrões é o foco da ISO 14001 está na conformidade regulatória, porém o padrão é muito diferente de um regulamento, que normalmente fornece regras rigorosas a serem seguidas e requisitos a serem cumpridos (SANTOS et al., 2016).

O padrão ISO 14001 é uma abordagem de gerenciamento para identificar e atender todos os requisitos de fontes internas e externas. A abordagem do progresso consecutivo também significa que o SGA pode começar pequeno e crescer naturalmente para atender às necessidades da organização. Não é preciso um design perfeito e uma grande burocracia para que seja iniciado o processo de implantação. Pode até ser implementado uma etapa de cada vez para reduzir a complexidade.

A norma ISO 14001:2015 exige que uma organização estabeleça e implemente uma série de práticas e procedimentos que, quando considerados em conjunto, resultem em um SGA, mas não é um padrão técnico e, como tal, não substitui de forma alguma os requisitos técnicos incorporados nos estatutos ou regulamentos ambientais locais ou de cada país, que devem ser respeitados e cumpridos. Também não define padrões de desempenho prescritos para as organizações (SILVA, 2019).

A ISO 14001 não é um requisito; é voluntário. Mas pode acabar sendo um requisito para a condução do comércio internacional. Não é um padrão baseado em desempenho que prescreve níveis de emissões e liberações. Mas a empresa deve comprometer-se a seguir as leis do país e prevenir a poluição (VILLELA; REZENDE; DOMINGOS, 2017).

A ISO 14001 não é um produto padrão, pelo contrário, é um padrão baseado em sistemas que fornece à cada empresa um plano para gerenciar seus impactos ambientais, podendo ser implementada de forma fragmentada, de qualquer forma, desde o nível corporativo até o nível de unidade única.

Os principais requisitos de um SGA sob direcionamento da ISO 14001:2015 incluem: declaração de política que compreende compromissos com a prevenção da poluição, melhoria contínua do SGA, levando a otimização no desempenho ambiental geral, e conformidade com todos os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis (ASSUMPÇÃO, 2018); identificação de todos os aspectos das atividades, produtos e serviços da organização que possam ter um impacto significativo no meio ambiente, incluindo aqueles que não são regulamentados (PINTO, 2018); e estabelecimento de objetivos de desempenho e metas para o sistema que se vinculem aos compromissos estabelecidos na política da comunidade ou organização (ou seja, prevenção da poluição, comprometimento contínuo e conformidade).

Então, no primeiro requisito da norma é que a empresa tenha uma política ambiental articulada pela alta administração. Deve ser apropriada à natureza da organização e incluir compromissos com a prevenção da poluição e a melhoria contínua do SGA.

Juntamente com a política, a empresa deve estabelecer e manter procedimentos para identificar as facetas ambientais significativas e seus impactos associados. Os procedimentos para garantir a conformidade devem ser consistentes com a política ambiental e incluir requisitos legais e outros (SILVA, 2018).

Os objetivos e as metas também são documentados e devem ser consistentes com os objetivos da política ambiental, abrangendo progresso contínuo e prevenção da poluição. As organizações devem monitorar e documentar continuamente seus efeitos ambientais e revisá-los periodicamente para garantir a melhoria contínua e a eficácia do SGA. A administração é responsável por uma revisão interna do SGA em uma base regular (CARPINETTI, 2016).

O papel e a posição de cada funcionário devem estar claramente definidos e todos os funcionários devem estar cientes do impacto de seu trabalho no meio ambiente, sendo a empresa responsável por garantir que todos os funcionários sejam adequadamente treinados. O SGA deve ser configurado para facilitar a comunicação interna. Para esse fim, toda a documentação relevante deve estar facilmente disponível e utilizável, em formato impresso ou eletrônico. Para o SGA possa atender a esses desígnios é necessário incluir atividades como treinamento de funcionários, estabelecimento de instruções, rotinas práticas de trabalho e definição das métricas reais pelas quais os objetivos e metas serão medidos.

Demanda ainda a criação de um programa para auditar periodicamente a operação do SGA, além da realização de verificação e ações corretivas e preventivas quando ocorrerem desvios do SGA. Abrange a avaliação periódica da conformidade da organização com os requisitos regulamentares aplicáveis, assim como da realização de revisões periódicas do SGA por parte da alta direção. Todas essas ações garantem o desempenho contínuo e a possibilidade de fazer ajustes, conforme necessário.

Então, as empresas também devem demonstrar um compromisso com a consonância com a legislação ambiental vigente, juntamente com um pacto com a melhoria ininterrupta. Se uma empresa desejar obter a certificação ISO, deve seguir alguns passos para a implementação e recomendações sobre se deve obter o apoio de um consultor especializado para ajudar a navegar pelo processo (DONAIRE; OLIVEIRA, 2018).

Os benefícios da ISO 14001 vão além da conformidade. Embora ser ambientalmente responsável por meio da implementação de um SGA seja frequentemente visto

como uma despesa que proporciona benefícios apenas fora dos negócios, muitas organizações que promovem práticas ecologicamente corretas são surpreendidas pelos benefícios para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um SGA é um instrumento para lidar com os efeitos das práticas de uma organização que se estendem à natureza. Fornece uma metodologia organizada para instituir e atualizar medidas de segurança ambiental e envolve o estabelecimento de programas e o monitoramento e a medição do progresso para atingir os objetivos e metas definidos.

Mais formalmente, o SGA é uma ferramenta usada para estudar o impacto das atividades da organização no ambiente. Ajuda a organização a atingir seus objetivos ambientais de maneira sistemática, planejada e documentada, além de monitorar o desempenho ambiental que auxilia uma organização a aumentar sua eficiência comercial e reduzir sua pegada de carbono.

Por estrutura, um SGA e o seu desempenho são executados em um ciclo de melhoria contínua. O primeiro passo é o estágio de planejamento, que inclui o estabelecimento de objetivos e processos ambientais para fornecer resultados consistentes com a política ambiental. O segundo passo é o estágio de execução, que é a implementação dos processos. A terceira etapa é a etapa de verificação, que inclui monitoramento e medição de processos. O quarto passo é o estágio de atuação para melhorar continuamente o SGA.

Os benefícios de mostrar conformidade com a norma ISO 14001 são numerosos, como: redução de custos em resíduos, reciclagem e consumo; vantagem sobre os concorrentes ao oferecer negócios mais “limpos” e “verdes”; gestão eficiente de riscos ambientais; conformidade com os regulamentos ambientais de cada país; demonstra do compromisso com a melhoria do meio ambiente, gerando a imagem de que a organização é responsável e focada no futuro, dentre outras.

Alguns benefícios podem ser intangíveis, como funcionários que têm uma visão mais positiva de sua organização. Outros benefícios contribuem diretamente para o resultado final, como redução de custos de energia, taxas de descarte e uso de consumíveis. Além disso, os custos de conformidade podem ser reduzidos quando um sistema é criado para regular e melhorar o gerenciamento ambiental de maneira mais eficaz.

Conclui-se que as diretrizes da ISO 9000 e ISO 14001 são aplicáveis a praticamente todos os setores. Enquanto o primeiro envolve a gestão da qualidade, o segundo trata das preocupações ambientais. Os dois também têm como alvo o processo, e não o produto, são os melhores entre os padrões ISO e são implementados por muitas empresas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT – Comitê Brasileiro de Qualidade. **NBR ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade** – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT 2015a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **NBR ISO 14001**. Sistemas de Gestão Ambiental. Especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro. ABNT, 2015b.

ASSUMPÇÃO, Luiz Fernando Joly. **Sistema de Gestão Ambiental** - Manual Prático para

Implementação de SGA e Certificação ISO 14.001/2015. 5. ed. rev. atual. Curitiba: Juruá, 2018.
 CARPINETTI, Luiz César Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

CARPINETTI, Luiz César Ribeiro; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015: Requisitos e Integração com a ISO 14001:2015**. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

DONAIRE, Denis; OLIVEIRA, Edenis Cesar de. **Gestão Ambiental na Empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

FENKER, Eloy Antônio; DIEHL, Carlos Alberto; ALVES, Tiago Wickstrom; KALINOWSKI, Carina. **Gestão ambiental: Incentivos, riscos e custos**. São Paulo: Atlas, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

LYRA, Jéssica Moraes Braga. **Gestão Ambiental – NBR ISO 14001: estudo em empresas certificadas no estado da Paraíba**. 2019. 93f. Dissertação (Mestrado - Recursos Naturais). Universidade Federal de Campina Grande. CAMPINA GRANDE, PB, 2019.

MIRANDA, F. J. de. **O impacto da implantação da Norma ISO 9001: 2015 na gestão de empresas do setor de prestação de serviços**. 2017. Dissertação (Mestrado – Administração). Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2014.

NUNES, Antônio. **Segurança do Trabalho & Gestão Ambiental**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

PINTO, Abel. **ISO 14001/ 2015. Gestão Ambiental. Guia Prático**. 1. ed. São Paulo: Lidel, 2018.

ROCHA, A. V. *et al.* **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SANTOS, Ana Paula Silva dos; SAVÓIS, Cláudia Neubert; BENFATTO, Anderson Correa; YAMAGUCHI, Cristina Keiko. **Balanced Scorecard e Sustentabilidade: Uma Busca Sistemática**. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão** (ISSN 2357-9706). Universidade de Caxias do Sul, 2016.

SEIFFERT, Mari Elizabete Bernardini. **ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental - Implantação Objetiva e Econômica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Alexsandro. **Avaliação da sustentabilidade a luz do *balanced scorecard*: um estudo de caso de uma empresa do setor elétrico**. 2018. 99f. Dissertação (Mestrado – Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Florianópolis, 2018.

SILVA, Lays Capingote Serafim da. **Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA): uma proposta para Instituições de Ensino Superior (IES)**. 2019. 98f. Dissertação (Mestrado - Engenharia de Produção). Universidade Federal de Goiás. Catalão – GO. 2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

VILLELA, Josely Nunes; REZENDE, Ligia Araujo de Assis Mascarenhas; DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Adaptação do *Balanced Scorecard* à Sustentabilidade mediada por especialistas. In: **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 2, p. 108-124, 2017.

A IMPORTÂNCIA DO ENSINO PRÁTICO POR MEIO DE SIMULAÇÕES REALÍSTICAS PARA A FORMAÇÃO DO ACADÊMICO DE ENFERMAGEM

THE IMPORTANCE OF TEACHING PRACTICE THROUGH REALISTIC SIMULATIONS FOR THE FORMATION OF THE ACADEMIC OF NURSING

Dayvid Douglas Nunes dos Santos*
Rhauanna Nayá Lemos do Nascimento*
Walkiria Jessica Araujo Silveira**

RESUMO

Objetivo: Este estudo visa destacar a importância do ensino prático por meio de simulações realísticas para a formação do acadêmico de enfermagem compreendendo como estas colaboram para a sua formação. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, com o objetivo de condensar resultados científicos que fomentam os benefícios das aulas práticas para a formação dos acadêmicos em enfermagem. Realizou-se um levantamento bibliográfico de artigos publicados em periódicos listados nas bases de dados eletrônicas: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), realizada no período de agosto a outubro de 2021. **Resultados e discussão:** Os principais benefícios apontados pelos autores da utilização da metodologia da prática de simulação realística foram desenvolvimento competências, a melhora do conhecimento, a melhora da técnica, o desenvolvimento de habilidades, a vivência prévia, a capacidade de relacionar teoria e prática dentre outros benefícios dos quais podemos destacar a correção de erros e a melhora na comunicação. **Conclusão:** A simulação realística é um avanço, tendo em vista que substitui a prática em seres humanos, protegendo assim paciente e estudante e ganhou mais evidência perante o cenário pandêmico.

Palavras-chave: Simulação realística. Métodos de ensino. Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: This study aims to highlight the importance of practical teaching through realistic simulations for the training of nursing students, understanding how they collaborate for their education. **Methodology:** This is an integrative literature review, with the objective of condensing scientific results that promote the benefits of practical classes for the training of nursing students. A bibliographic survey of articles published in journals listed in electronic databases was conducted: Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Latin American and Caribbean Literature on Health Sciences (LILACS), held from August to October 2021. **Results and discussion:** The main benefits pointed out by the authors of the use of the methodology of realistic simulation practice were development of competencies, improvement of knowledge, improvement of technique, development of skills, previous experience, ability to relate theory and practice among other benefits of which we can highlight the correction of errors and improvement in communication. **Conclusion:** realistic simulation is an advance, considering that it replaces the practice in human beings, thus protecting patient and student and gained more evidence in the face of the pandemic scenario.

Keywords: Realistic simulation. Teaching methods. Nursing.

* Bacharel em Enfermagem pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: dayvidsantosn19@gmail.com

* Bacharela em Enfermagem pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: rhauanna96@gmail.com

** Enfermeira Especialista em Vigilância em saúde pelo Hospital Sírio Libanês (Orientadora). Email: walkiriaj@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

As práticas são fundamentais para o acadêmico de enfermagem durante seu tempo de formação, pois elas fazem com que se deparem com situações que necessitam da realização de técnicas e imposição de conhecimentos para adquirir habilidades. Estas práticas são mais importantes ainda quando realizadas dentro de um ambiente seguro e com suposta realidade (COSTA et al. 2020), visto que a enfermagem é uma profissão pautada não só pela vocação e pelo talento, mas também pelo caráter, esforço e disciplina. Rodrigues (2017) afirma que o bom profissional de enfermagem é aquele que além de dominar a teoria têm muitas vivências práticas, por isso a necessidade e a importância deste campo prático para o acadêmico.

Silveira e Robazzi (2019) afirmam que desde os anos 70, o ensino de enfermagem tomou como foco a aquisição de habilidades técnicas, desta forma, pelo processo de aprendizagem ser contínuo, exigiu-se que os educadores em enfermagem estabelecessem condições para treinamento dessas técnicas, desde a definição de uma área física destinada exclusivamente para tais atividades, até a constituição de simulações da situação real a ser identificada ou vivenciada na prática pelos discentes. Neste contexto, surgem os laboratórios de ensino para os discentes de enfermagem, que tinham como objetivo inicial o treinamento dos alunos em situações simuladas para aquisição de habilidades técnicas.

Existem variadas vantagens no ensino em laboratório para os discentes enfermagem, dentre elas, a importância do contato inicial do aluno com técnicas e procedimentos básicos, ainda que em modelos e/ou instrumentos didáticos; a possibilidade de treinamento e repetição de técnicas para adquirir segurança e habilidade ao desempenhar as atividades hospitalares; aperfeiçoamento de técnicas e procedimentos mais complexos; interação com outros discentes e troca de experiências, aprendizado prático e concreto, simulação de situações reais para melhor entendimento e fixação do conteúdo. (SILVEIRA; ROBAZZI, 2019)

Carneiro *et al.* (2019) afirmam em seu estudo que os benefícios provenientes do ensino prático são vários, pois favorece aos professores oportunidades de avaliar capacidade de integração do discente, permite ainda a chance do erro e assim levar ao crescimento profissional sem pôr em risco o paciente, pois o conhecimento adquirido é realizado por meio de situações que representam a realidade profissional, permitindo padronização e sistematização do ensino além de feedback positivo aos alunos. A partir de então, dá ao aluno capacidade para lidar com as inseguranças, medo, incertezas e o motiva para questionamentos sobre a execução dos procedimentos, construindo de experiências que exigem reflexão e permitindo adquirir capacidade de auto condução do processo formativo.

Pode-se afirmar que a prática laboratorial em enfermagem, além de facilitar a aprendizagem, pode também atrair os alunos a continuar aprendendo. Por outro lado, desperta outras dimensões, igualmente significativas para a formação do discente, como o desenvolvimento da criatividade, sensibilidade, e outros aspectos essenciais do ato de educar (SILVEIRA; ROBAZZI, 2019). Corroborando com esta afirmação, Marcomini *et al.* (2017) afirmam que simulação e o treino simulado são reconhecidos como estratégias pedagógicas fundamentais na formação de profissionais de saúde, impactando em várias dimensões que vão desde a Satisfação do estudante à Segurança da pessoa alvo dos cuidados de enfermagem, enfatizando os ganhos e desenvolvimento em contexto de prática simulada.

Ainda no contexto laboratorial, Da silva *et al.* (2013) afirmam que o uso da simulação realística no ensino de ciências da saúde tem se tornado uma ferramenta fundamental e empregado com frequência na formação de estudantes, seja em cursos de graduação ou pós-graduação. A simulação, é considerada uma tecnologia que tem como principal objetivo a

recriação de situações da vida real, visando permitir aos estudantes a realização de práticas para a aquisição de habilidades, realizando-as em um ambiente seguro.

No entanto, para elaboração de cenários clínicos simulados, é necessário pensar nos detalhes, para que se alcance um ambiente mais fidedigno possível durante a simulação em relação à prática realizada nos serviços de saúde. Nesse sentido, a construção da simulação pode ser classificada em três modalidades (alta, média e baixa fidelidade), relacionado com os níveis de proximidade com a realidade que se deseja reproduzir e o objetivo da aprendizagem que se busca alcançar (PORTELA et al. 2021).

Há instituições que adotam a simulação de baixa fidelidade para a realização do treinamento de técnicas consideradas simples, como as punções venosas. Utilizando simuladores de alta-fidelidade para incentivar o raciocínio clínico, visando a aquisição de competências, desenvolvimento de técnicas e tomada de atitude (DA SILVA *et al.* 2013).

Sendo assim, considerando a importância das aulas práticas, este estudo visa destacar a importância do ensino prático por meio de simulações realísticas para a formação do acadêmico de enfermagem compreendendo como estas colaboram para a sua formação.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa de literatura, com o objetivo de condensar resultados científicos que fomentam os benefícios das aulas práticas para a formação dos acadêmicos em enfermagem.

Para a realização do estudo, realizou-se a identificação do tema e seleção da pergunta norteadora, estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão (ou critérios de elegibilidade), identificação dos artigos pré-selecionados e selecionados, categorização dos estudos selecionados, análise e interpretação dos resultados e apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

Visando fomentar a importância da realização de simulações realísticas como metodologia de ensino em enfermagem, visto a importância do aprendizado prático para a formação profissional, este estudo tem como pergunta norteadora: “Qual a importância das práticas de simulação realísticas para a formação dos acadêmicos de enfermagem?”

Realizou-se um levantamento bibliográfico de artigos publicados em periódicos listados nas bases de dados eletrônicas: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e literatura latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), realizada no período de agosto a outubro de 2022.

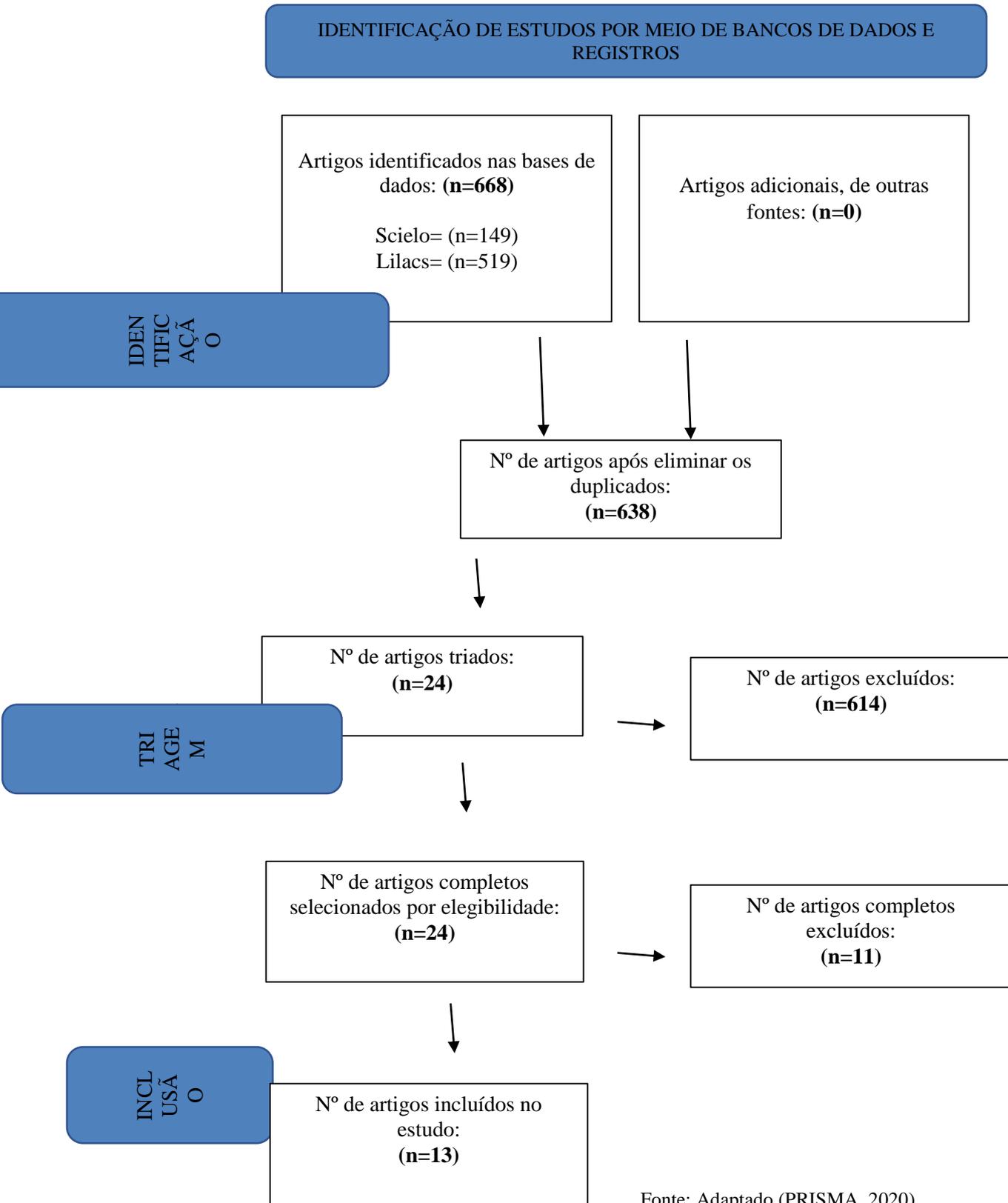
A busca por estudos, foi realizada de forma independente por dois pesquisadores e os critérios de inclusão foram previamente definidos para este estudo: artigos disponíveis em meio digital e gratuitos, publicados no recorte temporal entre os anos de 2017 a 2022, disponibilizados no idioma português e que responderam aos objetivos e à pergunta norteadora. Como critério de exclusão, definiu-se estudos do tipo revisão de literatura.

Para a realização da busca de artigos nas bases de dados, foram aplicados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): simulação realística, métodos de ensino e enfermagem. Para cruzamento destes descritores, utilizou-se o operador booleano AND, resultando em pesquisas da seguinte maneira: “Simulação realística AND Métodos de ensino”; “Simulação realística AND enfermagem” e “Métodos de ensino AND enfermagem”.

Foram encontrados 668 artigos, sendo 149 no Scielo e 519 no Lilacs. Após a aplicação dos critérios de exclusão, 30 foram excluídos pois apresentavam-se duplicados entre as bases de dados e 617 artigos não atenderam a o objetivo da pesquisa. Desta maneira, 24

estudos foram lidos integralmente com a finalidade de garantir maior confiabilidade e validação dos estudos selecionados a serem avaliados nesta revisão. Após a leitura integral, 1 artigo foi excluído por se tratar de matéria cinzenta e 8 por não atenderem ao objetivo da pesquisa e 2 por se tratar de revisões de literatura. Após todas as etapas, a amostra final da pesquisa foi constituída por 13 artigos, que responderam à questão norteadora e se encaixavam nos critérios de inclusão dessa revisão. O processo de busca e seleção dos estudos foi desenvolvido de acordo com as recomendações do método PRISMA e está representado na figura 1.

Figura 1 – Fluxograma do processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos. Paço do Lumiar, MA, Brasil, 2022.



Fonte: Adaptado (PRISMA, 2020)

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os estudos elegidos para o *corpus* desta revisão foram identificados pela sequência temporal de E1 a E13. No que se refere ao ano de publicação, foram mais frequentes os estudos publicados no ano de 2020 (n=8), tendo como domínio estudos com abordagem qualitativa.

O Quadro 1 demonstra a sintetização dos estudos selecionados, apresentando os seguintes aspectos: nome dos autores, ano de publicação, título do artigo, objetivo, tipo de estudo, local do estudo e principais resultados.

Todos os estudos foram realizados em território nacional, destes, a maioria foi realizada na região sudeste do país (n= 7), da região nordeste foram encontrados (n=3), no centro oeste foram (n=2), da região sul (n= 1) enquanto na região norte não foram encontrados estudos que se ligavam ao tema do artigo.

Os artigos passaram por um processo de leitura integral, para que fossem colocados no corpus, esta se deu para identificar a sua relação com o tema proposto para a revisão de literatura. Após a leitura e discussão dos estudos analisados, foram elencados os principais benefícios da prática de simulação recorrentes dentro das literaturas, caracterizando a importância destas práticas para a formação do acadêmico.

Os estudos nomeados como E5; E8 e E11 destacaram em seus resultados o desenvolvimento de competências pelos alunos, atribuindo estas à prática de simulação realística. Já os estudos, E1; E4; E12; E13 e E14 destacaram em seus resultados que o principal benefício atrelado à esta prática é a melhora do conhecimento. Em contrapartida, os estudos E2 e E8, destacam que a simulação melhora a técnica dos estudantes.

O estudo E13 destaca que a simulação realística esta atrelada ao desenvolvimento de habilidades praticas e não praticas imprescindíveis para o fazer da profissão, enquanto os autores do E12 destacam que a simulação realística proporciona aos estudantes vivência prévia de situações que serão enfrentadas em ambiente de trabalho, os mesmos autores destacam que também é um momento de relacionar teoria e prática.

Outros benefícios também foram citados, como a integração entre alunos, desenvolvimento de trabalho em equipe, correção de erros entre outros. Todos estes benefícios estão destacados conforme apresenta o quadro 2.

Quadro 1- Estudos que constituem o *corpus* da revisão integrativa. MA, Brasil, 2022.

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E1	Do-Nascimento e Magro (2018)	Simulação realística: método de melhoria de conhecimento e autoconfiança de estudantes de enfermagem na administração de medicamentos	Quantitativo	Brasília - DF	De forma geral, os estudantes apresentaram melhora significativa do conhecimento quanto técnica de administração por via parenteral. E após 3 meses, os estudantes mantiveram melhora significativa de conhecimento
E2	Beserra <i>et al.</i> (2020)	Simulação realística em imunização: satisfação, autoconfiança e desempenho de estudantes de enfermagem	Qualitativo	Fortaleza - CE	O desempenho geral da prática de imunização em simulação realística não se diferenciou entre os grupos. Entretanto, a técnica aplicação de vacinas intramusculares foi melhor executada pelos alunos do Grupo 2, corroborando a ideia de que o aprimoramento do conhecimento.

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E3	Bellaguarda <i>et al.</i> (2020)	Simulação realística como ferramenta de ensino na comunicação crítica em cuidados paliativos	Quanti-qualitativo	Florianópolis - SC	Observou-se que houve maior apreensão de conhecimento da habilidade da escuta ativa.
E4	Araújo <i>et al.</i> (2021)	Efeito da simulação clínica na retenção de conhecimento de estudantes de enfermagem	Qualitativo	Natal - RN	Os estudantes do grupo experimental mantiveram, após 30 dias, melhora significativa de conhecimento. Tais resultados mostram que estudantes que fazem uso dessa estratégia de ensino adquirem um conhecimento mais duradouro.

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E5	Gomes <i>et al.</i> (2020)	Desenvolvimento da competência de avaliação clínica do paciente crítico por acadêmicos de enfermagem: contribuição da simulação	Qualitativo	Alfenas - MG	A simulação corrobora para que os acadêmicos tenham mais exposição a cenários críticos, e desenvolvam competências técnicas e não técnicas. Bem como o pensamento crítico.
E6	Boostel <i>et al.</i> (2021)	Contribuições da simulação clínica <i>versus</i> prática convencional em laboratório de enfermagem na primeira experiência clínica	Qualitativa	Bandeirantes - PR	Os achados afirmam que o uso de simuladores aumenta a autoconfiança, favorecendo desenvolvimento de habilidades de comunicação e a correção de erros antes do contato com o paciente

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E7	Souza <i>et al.</i> (2020)	Avaliação da “satisfação” e “autoconfiança” em estudantes de enfermagem que vivenciaram experiências clínicas simuladas	Qualitativo	Belo Horizonte - MG	Os alunos apresentaram-se mais satisfeitos do que autoconfiantes.
E8	Rosa <i>et al.</i> (2020)	Aspectos positivos e negativos da simulação clínica no ensino de enfermagem	Qualitativo	Ribeirão Preto - SP	Por outro lado, com a atuação prévia com o manequim, eles aprendem e saberão o que fazer na assistência. Colaborando mais tarde na atuação em âmbito clínico.
E9	Lopes <i>et al.</i> (2018)	Conhecimento teórico de estudantes de enfermagem sobre o cateterismo vesical de demora	Quantitativo	Viçosa - MG	Ambos os métodos mostraram que os alunos adquiriram o mesmo nível de conhecimento.

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E10	Chagas <i>et al.</i> (2020)	Avaliação Do Debriefing Na Simulação Clínica No Ensino Em Enfermagem	Quantitativo	Rio de Janeiro - RJ	A simulação estimulou a melhora do conhecimento associada ao debriefing.
E11	Rodrigues <i>et al.</i> (2020)	Avaliação Do Processo Ensino-Aprendizagem No Ambiente De Simulação Realística Na Graduação Em Enfermagem	Qualitativo	Brasília - DF	O debriefing permitiu aos estudantes trabalhar o desenvolvimento de competências e a refletir sobre os cenários simulados e suas ações aplicadas para solucionar os objetivos, desenvolvendo a comunicação, as habilidades técnicas e a atitude profissional perante situações emergenciais.
E12	Costa <i>et al.</i> (2017)	Percepção de estudantes da graduação em enfermagem sobre a simulação realística	Quanti-qualitativo	Natal - RN	A simulação é percebida como uma técnica que permite uma vivência prévia, permitindo relacionar a teoria e a prática, ajudando na aprendizagem.

Nº	Autor e Ano	Título	Tipo de estudo	Local do estudo	Principais resultados
E13	Costa, Melo e Reis (2020)	Simulação no ensino de emergência para estudantes de enfermagem	Qualitativo	Ribeirão Preto - SP	Este estudo demonstrou que a utilização da simulação de média fidelidade para o ensino de suporte básico de vida, foi positiva, de modo que os estudantes apresentaram um maior número de acertos após a intervenção realizada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Quadro 2 - Distribuição dos benefícios relacionados à prática de simulação realística encontrados nas publicações analisadas no período de 2017 a 2022.

Principais benefícios da prática de simulação realística na graduação	Estudos selecionados
Desenvolvimento competências	E5; E8; E9; E10; E11
Melhora do conhecimento	E1; E4; E9; E12; E13
Melhora da técnica	E2; E8
Desenvolvimento de habilidades	E3
Vivência prévia	E12
Relacionar teoria e prática	E12
Outros benefícios	E5; E;6 E7; E11

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

3.1 Desenvolvimento de competências

A formação em Enfermagem tem se transformado, uma vez que, busca-se a formação de profissionais que estejam preparados para atender a demanda da população. Analisando esta formação e o emprego de metodologias ativas para a mesma, encontrou-se a necessidade de mudar o foco da enfermagem, trazendo realismo para esta. Neste contexto surgem as práticas de simulação realística, pois é um recurso didático capaz de trazer conhecimentos significativos, aprimorar habilidades e desenvolver competências sem pôr em risco a integridade do paciente (MARCOMINI *et al.* 2017).

Concordando com este pensamento, nos estudos E5; E8; E9; E10 e E11, o desenvolvimento de competências é destacado como um dos principais benefícios associados à prática de simulação, destacando que a exposição a estes cenários faz com que os estudantes desenvolvam competências tanto técnicas quanto não técnicas e sejam capazes de refletir quanto à assistência prestada, tendo também melhor atitude profissional (Santana, Paiva e magro, 2019; Gomes *et al.* 2020; Rosa *et al.* 2020; Rodrigues *et al.* 2020).

3.2 Melhora do conhecimento

Os estudos E1; E4; E9; E12; E13, por sua vez destacam que as práticas de simulação contribuem para a melhora e fixação de conhecimentos, uma vez que através da aplicação desta metodologia, os conhecimentos adquiridos se tornam mais duradouros, possibilitando também a relação do conhecimento teórico ao prático (Do-Nascimento e Magro, 2018; Araújo *et al.* 2021; Costa *et al.* 2017; Costa *et al.* 2020; Yamane *et al.* 2019). Em contrapartida, o estudo E10, afirma que tanto no método de prática tradicional, quanto na prática de simulação realística, o nível de aprendizado dos estudantes foi o mesmo, ou seja, demonstrou que apesar da simulação realística ser demonstrada na literatura como um instrumento que eleva o aprendizado, na prática utilizando os métodos tradicional e o método da simulação sob teste, ambos demonstraram uma aprendizagem de mesmo nível (LOPES *et al.* 2018).

Em contrapartida, Ferreira *et al.* (2018) afirma em seu estudo quase-experimental que método de ensino com simulação realística após aula expositiva dialogada mostrou-se eficaz na fixação de conhecimentos, uma vez que a pontuação média obtida na prova após a simulação foi maior que a pontuação média após a aula teórica, mostrando que o conhecimento melhorou com o uso da metodologia. Demonstrando que além da aquisição de conhecimentos, a mesma atua também como um método que relaciona teoria e prática, fazendo com que a aprendizagem seja mais satisfatória.

3.3 Melhora da técnica

Os benefícios destacados pelos estudos E5 e E8 são acerca da melhora da técnica. Os autores destacam que a SR é importante pois confere a partir do uso de manequins habilidades técnicas e não técnicas, desenvolvedoras, fazendo com que assim, o estudante quando inserido numa situação real, saiba o que fazer com o seu paciente.

Corroborando com esta ideia, Brandão, Collares e Marin (2014) afirmam que associação de metodologias ativas com a evolução acelerada da tecnologia e da informática em saúde, tem buscado a melhora de habilidades técnicas e não técnicas, além do raciocínio clínico de alunos, replicando com segurança e com aproximação da realidade situações críticas que poderão ser enfrentadas no fazer profissional.

3.4 Desenvolvimento de Habilidades

Os autores do estudo E4 por sua vez, destacam que a prática de simulação realística confere aos alunos o desenvolvimento e o aprimoramento de habilidades, uma vez que possibilitam a realização da prática com simuladores de alta-fidelidade. Corroborando com os estudos de Lacerda *et al.* (2019) que destaca:

[...] que o cenário de alta-fidelidade, quando planejado e implementado adequadamente, proporciona benefícios na aprendizagem estabelecendo uma correlação teórico-prática dos conteúdos, além de contribuir para o enfrentamento de situações que o estudante enfrentará na prática clínica, diferente do modelo tradicional com aulas expositivas. Tal situação potencializa a sua tomada de decisão, autoconfiança e habilidades para promover um cuidado qualificado, não expondo o paciente a riscos desnecessários.

3.5 Vivência prévia

Os autores dos estudos E12, por sua vez destacam que os benefícios da prática de simulação realística por estudantes de bacharelado em enfermagem durante a graduação além de conferir uma vivência prévia do que será enfrentado durante a prática dos estágios e na vida profissional, destacam também que esta confere a possibilidade de relacionar os conhecimentos teóricos e práticos (COSTA *et al.* 2017).

Ratificando a ideia defendida pelo estudo E13, autores como Da silva *et al.* (2013), realizaram estudos em que pôde-se constatar que esta metodologia possibilita vivenciar situações frequentes na prática do cuidado, além de consolidar conhecimentos apreendidos em sala de aula.

3.6 Melhora na comunicação

Há também autores, que em seus estudos destacam a metodologia como um meio de melhora da comunicação entre os alunos. Destacando dentre estes, os autores dos estudos E6 e E11, Boostel *et al.* (2021) e Rodrigues *et al.* (2020), esta é favorecida devido a discussão de ideias e também garante a transmissão de conhecimento entre os alunos no momento da prática.

Agregando à esta ideia, Menegócio *et al.* (2021) destaca em seu estudo que a simulação realística além de contribuir conferindo habilidades como gerenciamento de crise, flexibilidade em atendimento simulado, vivência em atendimento, melhora da interação interpessoal com a equipe e familiar, pensamento crítico, bom tempo de resposta e habilidade de planejamento. Destaca que o uso da metodologia ativa durante a graduação também favorece a comunicação entre os estudantes.

3.7 Correção de erros

Dentre os outros benefícios destacados pelos autores do presente estudo, pode-se destacar a correção de erros, evidenciada pelo estudo E6, ao destacar que a simulação garante a correção destes antes que eles cheguem ao paciente, garantindo que o aluno fique mais a vontade, garantindo que o mesmo possa errar, transformando estes erros em oportunidades para aprendizado.

Arelado a este mesmo pensamento, está o autor Gontijo *et al.* (2021) ao explicitar em seus estudos, os benefícios da SR. O mesmo destaca que além de a mesma propiciar o desenvolvimento de diversas competências, ela possibilita a correção de erros sem os efeitos adversos, destacando este como um ponto positivo da metodologia.

Colaborando com este estudo, destaca-se o artigo de Rohrs *et al.* (2017) onde é destacada que a metodologia da simulação realística é bem aceita pelos alunos, onde destaca-se que os alunos avaliam a qualidade do ensino como alta pela sua utilização, garantindo que se sentem à vontade para cometer erros e corrigi-los, sendo a maioria dos estudantes inclusos no estudo favoráveis à utilização das mesmas, em detrimento da utilização da prática convencional.

3.8 Outros benefícios

Nesta linha de pensamento, destaca-se o estudo de Coutinho (2022), ao destacar a eficácia e vários benefícios já citados em revisão pelos estudos do corpus do trabalho, bem como traz outros benefícios que são citados pelos autores E5 e E11, como a habilidade do pensamento crítico e da avaliação da aquisição de competências:

[...] A simulação permite que o estudante pense de forma espontânea e de forma mais ativa do que passiva; provê oportunidades aos estudantes de cometerem erros num cenário seguro; e consequentemente, transformar esses erros em oportunidades de aprendizagem; pode ser usada para avaliar a aquisição de competências relevantes para a prática clínica; possibilita a demonstração dos conceitos fisiológicos de forma mais fácil do que lendo os manuais; melhora a capacidade de visualizar as respostas fisiológicas às medicações e intervenções de enfermagem, entre outros. Facilita a aprendizagem da tomada de decisão e do pensamento crítico. A eficácia no desempenho dos estudantes melhora após as experiências simuladas.

Atrelado ao mesmo pensamento, o estudo de Rodrigues *et al.* (2020), destaca que além de concordarem que a prática de simulação confere várias habilidades, conhecimentos e traz benefícios para os alunos, destaca-se que a mesma é inclusive preferida e indicada pelos próprios discentes, visando integrar a mesma ao currículo dos seus cursos, a fim de que a metodologia se torne uma realidade no ensino prático de enfermagem nas suas instituições. Pensamento este destacado também pelo estudo de Rohrs *et al.* (2017), que destaca a preferência dos alunos pela simulação em detrimento das práticas convencionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço tecnológico e a introdução de novos métodos de ensino em graduação, observa-se necessária a realização de práticas que fujam do método tradicional de ensino, colaborando para a apreensão de conteúdos e conferindo habilidades técnicas e competências que vão além da sala de aula aos estudantes.

Desta maneira, destaca-se a importância da prática de simulação realísticas, pois são capazes de conferir muitas habilidades para os estudantes, destacando a sua aplicação que pode ser utilizada no campo da enfermagem para o ensino de diversos conteúdos que demandam aprendizado técnico e aplicação de teorias. A simulação realística é um avanço, tendo em vista que substitui a prática em seres humanos, protegendo assim paciente e estudante e ganhou mais evidência perante o cenário pandêmico.

Visto isso e observando os benefícios decorrentes da simulação realística, conclui-se que o atual estudo alcançou o seu objetivo de estabelecer o método de ensino de simulação realística como um avanço de importância para a enfermagem, visto que se encaixa como um método de extrema importância para o ensino em enfermagem. O presente estudo também mostra a sua importância pois servirá de base para outros trabalhos com a mesma finalidade.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, MS; MEDEIROS, SM; COSTA, RPO; COUTINHO, VRD; MAZZO, A; SOUSA; YG. Efeito da simulação clínica na retenção do conhecimento de estudantes de enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, [S.L.], v. 34, n. 000955, p. 1-8, 2021. Acta Paulista de Enfermagem.
- BELLAGUARDA, MLR; KNIHS, NS; CANEVER, BP; THOLL, AD; ALVAREZ, AG; TEIXEIRA, GC. Simulação realística como ferramenta de ensino na comunicação de situação crítica em cuidados paliativos. **Escola Anna Nery**, [S.L.], v. 24, n. 3, 2020. 0271.
- BESERRA, EP; CAMELO, LBM; TELES, LMR; BARBOSA, JEC; CAVALCANTE, VMV; GUBERT, FA; MARTINS, MC. Realistic simulation in immunization: satisfaction, self-confidence and performance of nursing students. **Rev Rene**, [S.L.], v. 21, n. 44514, 25 set. 2020.
- BRANDÃO, CFS; COLLARES, CF; MARIN, HF. A simulação realística como ferramenta educacional para estudantes de medicina. **Scientia Medica**, [S.I.], v. 12, n. 24, p. 187-192, 2014.
- BOOSTEL, R; BORTOLATO-MAJOR, C; SILVA, NO; VILARINHO, JOV; FONTOURA, ACOB; FELIX, JVC. Contribuições da simulação clínica versus prática convencional em laboratório de enfermagem na primeira experiência clínica. **Escola Anna Nery**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 1-9, 2021.
- CARNEIRO, KKC; MORAES FILHO, IM; SANTOS, OP; ARANTES, AA; FÉLIS, KC; GUILHERME, IS. Simulação realística como instrumento no processo de Ensino-aprendizagem de enfermagem. **Revista de Divulgação Científica Sena Aires**, [S.L.], v. 3, n. 8, p. 273-284, 10 jul. 2019
- CHAGAS, ME; PEREIRA-ÁVILA, FMV; GÓES, FGB; SALVO, GM; SILVA, RCL; COUTINHO, VRD. Avaliação do debriefing na simulação clínica no ensino em enfermagem. **Enfermagem em Foco**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 153-160, 11 jan. 2021. Conselho Federal de Enfermagem - Cofen. <http://dx.doi.org/10.21675/2357-707x.2020.v11.n3.2854>.
- COSTA, CRB; MELO, ES; REIS, RK. Simulação no ensino de emergência para estudantes de enfermagem. **Revista Cuidarte**. 2020; 11(2): e853.
- COSTA, EF; OLIVEIRA, AD; FERREIRA, IM; GIRÃO, KL; LOPES, GS. Aulas práticas em urgência e emergência na formação do acadêmico de enfermagem - relato de experiência. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 9, n. 12, p. 1-23, 21 dez. 2020.
- COSTA, RRO; MEDEIROS, SM; MARTINS, JCA; COSSI, MS; ARAÚJO, MS. Percepção de estudantes da graduação em enfermagem sobre a simulação realística. **Revista Cuidarte**, [S.L.], v. 8, n. 3, p. 1799-108, 1 set. 2017.
- COUTINHO, VRD. Simulação realística em contexto de Enfermagem. **Revista**

Enfermagem Contemporânea, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 1, 6 jan. 2022.

DA SILVA MAGRO, M. C.; GOMES BARRETO, D.; NUNES DA SILVA, K. G.; REGIS MOREIRA, S. C.; SOUSA DA SILVA, T.; DOS SANTOS, C. E. Vivência prática de simulação realística no cuidado ao paciente crítico: relato de experiência. **Revista Baiana de Enfermagem**, [S. l.], v. 26, n. 2, 2013.

DO-NASCIMENTO, MS; MAGRO, MCS. Realistic simulation: method of improving knowledge and self-confidence of nursing students in the administration of medication. **Reme Revista Mineira de Enfermagem**, [S.L.], v. 22, n. -1094, p. 1-5, 2018. GN1 Genesis Network.

FERREIRA; RP, GUEDES; HM, OLIVEIRA; DWD, et al. Simulação Realística como Estratégia de Ensino no Aprendizado de Estudantes da Área da Saúde. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**. 2018;8: e2508.

GOMES, RG; FAVA, SMCL; LIMA, RS; SANCHES, RS; GONÇALVES, MFC; RESCK, ZMR. Desenvolvimento da competência de avaliação clínica do paciente crítico por acadêmicos de enfermagem: contribuição da simulação. **Escola Anna Nery**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 1-8, 2020. FapUNIFESP (SciELO).

GONTIJO, MSG; CARMO, LJ; ESCOBAR, LR; RODRIGUES, VA; SANTOS, BM; CAMPANATI, FLS; LOPES, CS; BRASIL, GC. Simulação realística no ensino do atendimento pré-hospitalar: debriefing / realistic simulation in prehospital care teaching. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 7, n. 8, p. 83409-83418, 23 ago. 2021. South Florida Publishing LLC.

LACERDA; CS, SÁ; SPC, BRAGA; ALS, BALBINO; CM, SILVINO; ZR. Simulação como metodologia ativa para a educação dos estudantes em enfermagem: revisão integrativa. **Online Braz J Nurs [internet]**. 2019

LOPES, AM; SOUZA, CC; TEIXEIRA, AO; SALGADO, PO; PRADO JÚNIOR, PP. Conhecimento teórico de estudantes de enfermagem sobre o cateterismo vesical de demora. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, [S.L.], v. 8, n. 2869, p. 1-9, 15 out. 2018.

MARCOMINI, E. K.; MARTINS, E. S.; LOPES, N. V.; PAULA, N. V. K. de; LIBERATI, B. A. dos S. Influência da simulação realística no ensino e aprendizado da enfermagem. **Varia Scientia - Ciências da Saúde**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 233–240, 2017.

PORTELA, Rafaela Gomes; VIDUEDO, Alecssandra de Fõtima Silva; RIBEIRO, Laiane Medeiros; LEON, Casandra Genoveva Rosales Martins Ponce de; SCHARDOSIM, Juliana Machado. Simulação clínica no atendimento de enfermagem à mulher no terceiro trimestre gestacional: validação de cenário. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, [S.L.], v. 11, p. 1, 23 jul. 2021.

RODRIGUES, JZ. A IMPORTÂNCIA DA AULA PRÁTICA NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM: um relato de experiência. **Revista Panorâmica On-Line**, Barra do Garças, v. 19, n. 1, p. 99-110, out./dez. 2017.

RODRIGUES, FL; MOURA, LM; BOECKMANN, LM; MELO, MC; FRANÇA, FCV; SANTANA, GS. Avaliação do processo ensino e aprendizagem no ambiente de simulação realística na graduação em enfermagem. **Enfermagem em Foco**, [S.L.], v. 10, n. 6, p. 118-124, 25 maio 2020. Conselho Federal de Enfermagem - Cofen.

ROHRS, RMS; SANTOS, FC; BARBOSA, RS; SCHULZ, RS; CARVALHO, MB. Impacto da metodologia de simulação realística na graduação de enfermagem. **Revista de Enfermagem Ufpe On Line**, [S.L.], v. 11, n. 12, p. 5269-5274, 17 dez. 2017.

ROSA, MEC; PEREIRA-ÁVILA, FMV; GÓES, FGB; PEREIRA-CALDEIRA, NMV; SOUSA, Laelson Rochelle Milanês; GOULART, Maithê de Carvalho e Lemos. Aspectos positivos e negativos da simulação clínica no ensino de enfermagem. **Escola Anna Nery**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 1-9, 2020.

SANTANA, BS; PAIVA, AAM; MAGRO, MCS. Skill acquisition of safe medication administration through realistic simulation: an integrative review. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S.L.], v. 73, n. 5, p. 1-10, 2020.

SILVEIRA, RCP; ROBAZZI, MLCC. MODELOS E INOVAÇÕES EM LABORATÓRIOS DE ENSINO EM ENFERMAGEM. **Recom**: Revista de enfermagem do centro-oeste mineiro, Brumado, v. 4, n. 1, p. 592-602, out./dez. 2019.

SOUZA, CC; SANTOS, WG; SALGADO, PO; PRADO JUNIOR, PP; TOLEDO, LV; PAIVA, LC. Evaluating the “satisfaction” and “self-confidence” in nursing students in undergoing simulated clinical experiences. **Revista da Escola de Enfermagem da Usp**, [S.L.], v. 54, n. 03583, p. 1-9, 2020. FapUNIFESP (SciELO).

YAMANE, MT; MACHADO, VK; OSTERNACK, KT; MELLO, RG. Simulação realística como ferramenta de ensino na saúde: uma revisão integrativa. **Espaço Para A Saúde - Revista de Saúde Pública do Paraná**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 87-107, 11 jul. 2019. Instituto de Estudos em Saude Coletiva - INESCO.

CAMINHOS PARA A EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA MUNICIPAL NAZILDE MENDONÇA EM SÃO JOSÉ DE RIBAMAR

PATHS FOR DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE NAZILDE MENDONÇA MUNICIPAL SCHOOL IN SÃO JOSÉ DE RIBAMAR

Joamiris Garcez de Oliveira*
Sweliny Pereira Cardoso*
Josemar Nogueira Silva**

RESUMO

Estudo que pretende analisar a contribuição e o processo de efetivação da gestão escolar democrática buscando garantir a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar, MA. O estudo é resultado do processo vivenciado no estágio curricular obrigatório primordial para a elaboração do processo de construção na formação do educando do curso de Pedagogia do Instituto de Ensino Superior Franciscano- IESF. Utiliza-se de observação participante, questionários, entrevistas e análise dos documentos da referida escola para assim, poder coletar os dados. O estudo busca também observar a questão da "liderança" exercida pela gestão da escola, conforme preconiza o Projeto Político Pedagógico da escola. A pesquisa de campo é determinante no processo de formação inicial, pois o mesmo proporciona concomitantemente a relação entre a teoria e prática fomentando bases para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades explicitado nesta pesquisa que são essenciais para a efetivação da gestão democrática. Os membros envolvidos para a análise deste processo de efetivação da Gestão Democrática na referida escola, foram os professores, os alunos, e a gestora, a ferramenta escolhida para a coleta de dados constituiu-se em questionários direcionados, com questões individuais, e coletivas em relação aos assuntos abordados: distribuição dos recursos financeiros e sua utilidades nas necessidades escolares, participação da família no ambiente escolar, a construção do Projeto Político Pedagógico, após a análise dos resultados, concluiu-se que as questões relevantes aos questionamentos pesquisados acontece de forma muito regular e que a gestora está aberta as mudanças, sabendo que a escola necessita dessa união para melhorar a qualidade na educação da referida escola.

Palavras-chaves: Gestão escolar. Gestão democrática. Projeto político pedagógico.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution and the process of effecting democratic school management in order to guarantee the quality of education in the Municipal School Nazilde Mendonça, in São José de Ribamar, MA. The study is a result of the process experienced in the primary obligatory curricular stage for the elaboration of the construction process in the formation of the student of the course of Pedagogy of the Institute of Higher Education Franciscan - IESF. Participant observation, questionnaires, interviews and analysis of the school documents are used to collect the data. The study also seeks to address the issue of "leadership" exercised by school management, as advocated by the school's Political Educational Project. While field research is determinant in the initial training process, because it provides concomitantly the relationship between theory and practice fomenting bases for the development of knowledge and abilities explicit in this research that are essential for the accomplishment of the democratic management. The members involved in the analysis of this process of implementing Democratic Management in this school were the teachers, the students, and the manager, the tool chosen for data collection was constituted in questionnaires directed to individual and collective questions in in relation to the subjects addressed: distribution of financial resources and their usefulness in school needs, family participation in the

* Professora da Educação Básica. E-mail: joamirisoliveira@gmail.com

* Professora da Educação Básica. E-mail: swelinyelyan@gmail.com

** Graduado em Agronomia pela Universidade Estadual do Maranhão (1978), Mestre em Educação pela Universidade Federal do Maranhão (2005). Supervisor das Secretarias Municipais de Educação (SEMED/MA), com atuação na Docência Superior, em Graduação e Pós-graduação na Faculdade Atenas Maranhense e Instituto de Ensino Superior Franciscano. Email: josemarnsilva@gmail.com

school environment, construction of the Pedagogical Policy Project, after the analysis of the results, it was concluded that the questions relevant to the questions researched happens in a very regular and that the manager is open the changes, knowing that the school needs this union to improve the quality in the education of said school.

Keywords: School management. Democratic management. Political pedagogical project.

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil tem enfrentado diversos entraves que permeiam inúmeras discussões em todas as classes e correntes de pensamentos. Dessa forma, os desafios possuem origem em diversos fatores: econômico, social, político, dentre outros que, individual ou conjuntamente operacionalizam um contexto de decadência em que se faz necessário a participação de todos no processo educacional, incluindo a gestão escolar. O âmbito escolar é dinâmico e precisa estar constantemente sendo avaliado e aberto à novas propostas.

A gestão escolar configura-se como uma dimensão de atuação democrática em que diversos atores possuem uma articulação e objetivos comuns em busca de condições humanas e materiais necessários para uma qualidade de educação melhor. Frente a esse contexto, questiona-se: De que forma a gestão democrática pode ser praticada e mensurada para melhorar a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar – Ma?

Nesse sentido, a gestão escolar precisa ser entendida não somente como democrática, mas também como aberta para que todos possam expor seus pensamentos, argumentos, ideias, enfim, para que o cenário da educação continue sendo um centro de mudanças, bem como um espaço de lutas em prol de uma educação com qualidade.

Para responder a esse questionamento tem-se como objetivo geral: Analisar a contribuição e o processo de efetivação da gestão escolar democrática para a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar, MA. E objetivos específicos:

- Evidenciar a relevância da Gestão Escolar e Projeto Político Pedagógico para buscar a qualidade na educação na escola pesquisada;
- Discutir sobre a inclusão dos segmentos e seus entraves;
- Analisar a participação da família na gestão escolar.

Eventualmente, a gestão configura-se como instrumento vital em que a participação coletiva de todos os envolvidos na comunidade escolar é imprescindível para a discussão sobre os entraves que dificultam a educação com qualidade na escola municipal Nazilde Mendonça. Além disso, se a família exerce grande influência na formação da personalidade do indivíduo, portanto, constitui-se primordial e insubstituível no âmbito escolar, sendo substancial para a construção de uma gestão ampla, democrática e construtiva.

A gestão democrática de uma escola deve pensar na inclusão de todos os segmentos, no processo educacional, caso contrário, a sua formação estará sujeita à vieses destrutivos, o que refletirá em má qualidade na educação, pois sem a participação democrática, não haverá fluidez de comunicação entre escola e comunidade escolar, acarretando em danos para os alunos.

A escolha da temática justifica-se pela importância de discutir e contribuir para o processo de melhoria na educação da Escola Municipal Nazilde Mendonça. Acreditando-se na importância social da temática, entende-se que a participação da sociedade é fundamental para a gestão democrática visando um ensino de melhor qualidade.

A metodologia aplicada foi a pesquisa de campo através de observações analisadas no âmbito escolar, buscando explicar o tema abordado com a necessidade de efetivação da gestão democrática na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar, MA. Com o intuito de buscar e conquistar a qualidade na educação do alunado desta escola, o trabalho de campo foi realizado com coleta de dados, através de questionários, objetivando compreender e explicar o problema da pesquisa. Com a vantagem de economia de tempo, abrangência em uma área geográfica mais ampla, obtém-se respostas mais rápidas e precisas, pois dessa forma os entrevistados terão maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.

Os membros envolvidos para a análise deste processo de efetivação da Gestão Democrática na referida escola, foram os professores, os alunos, e a gestora. A ferramenta escolhida para a coleta de dados constituiu-se em questionários específicos direcionados, com questões individuais, e coletivas em relação aos assuntos abordados: distribuição dos recursos financeiros e sua utilidade nas necessidades escolares, participação da família no ambiente escolar e a construção do Projeto Político Pedagógico.

Dessa forma, a construção deste trabalho foi estruturada da seguinte maneira: no tópico 1, a introdução, aborda os pontos principais do trabalho, designando sua importância e seus objetivos para buscar a efetivação da gestão democrática na escola pesquisada. No capítulo 2, o referencial teórico trata da gestão democrática e sua relevância quanto estrutura para a gestão empresarial, educacional e o surgimento da gestão participativa /coletiva. Em seguida o tópico 3, refere-se a proposta coletiva na escola, elencando pontos primordiais como os documentos legais da educação brasileira e ainda faz uma referência ao Projeto Político Pedagógico (PPP). Em consequente, o capítulo 4, faz uma explanação sobre a comunidade escolar e sua relevância. O tópico 5, apresenta a gestão democrática na Escola Municipal Nazilde Mendonça, elencando seus objetivos, sua visão e missão, seu projeto político enquanto documento que norteará os caminhos para a educação no âmbito escolar. E finalmente, o capítulo 6 indica o processo metodológico e seu trajeto na pesquisa, que seguirá para o recolhimento das análises dos levantamentos realizados com a finalidade de demonstrar os caminhos para a efetivação da gestão democrática na escola em questão. Finaliza-se com as devidas considerações finais referentes aos objetivos propostos.

2 GESTÃO EDUCACIONAL

A educação como todas as atividades humanas, “exige empenhos convergentes de grupos de pessoas a fim de ser eficientes no alcance de seus objetivos” e, portanto, necessária de ser bem conduzida (PRADO MARTINS, 2010, p.15).

Desde os tempos mais remotos da história da humanidade, tem-se observado a grande motivação do homem em organizar-se para sobreviver, aprimorando meios de se sustentar e se proteger, para tanto, se fez necessário aprender a gerir os recursos que estariam disponíveis, assim como seus ideais, seus sentimentos e suas ambições. Mesmo as sociedades humanas mais primitivas extinguiram certas formas de administração em face da necessidade de resolverem problemas de interesse comum. A partir da família, da igreja, do exército ou do Estado, e acompanhando o desenvolvimento da complexidade da sociedade humana através dos tempos, foram surgindo propostas de administração.

Os povos na antiguidade, como os Egípcios que apresentaram princípios de administração ao construírem seus projetos arquitetônicos como as pirâmides, os Chineses construtores das muralhas da China, os babilônios com o código de Hamurabi, que orientou o povo no princípio do trabalho, precisaram de organização e construção de uma gestão

totalmente eficiente, comparadas aos dias atuais com a grande quantidade de recursos disponíveis.

Diante do contexto, fica claro que o desenvolvimento da administração, depende de necessidades políticas, econômicas e sociais. Na tentativa de conceituar administração considera-se abstraída de seus determinantes sociais e satisfeita esta condição, a administração em geral é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Portanto, esta é uma atividade específica do ser humano, pois somente o homem é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (PRADO, MARTINS, 2010, p.22).

Nesse sentido a administração ocorre no contexto social, político e econômico, condicionados sob o modo de produção capitalista, em meio a sociedade capitalista. Nesta ótica, a administração “é vista como um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informais, que visam a realização de objetivos a serem alcançados”. Nas organizações capitalistas, há eficácia, ou seja, o alcance dos objetivos a que se propõe é função dos recursos de que dispõe e, como esses recursos são os meios de produção e a força de trabalho, ambos considerados mercadorias, que a administração da organização capitalista controla esses recursos, não levando em conta o elemento humano em seus aspectos psicossociais (PRADO, MARTINS, 2010, p.22).

As novas exigências, tanto no setor público como no privado, determinaram o surgimento de estudos formais no campo da administração, culminando com o surgimento da administração científica no começo do século XX, por Frederick W. Taylor, que estabelece a eliminação dos desperdícios, o caráter científico dos processos produtivos e a eficiência na empresa.

A administração científica versa essencialmente em exatos princípios gerais ou em uma filosofia, “aplicável de muitos modos, mas a descrição do que algumas pessoas acreditam ser o melhor meio de implantar esses princípios gerais não devem ser, absolutamente, confundida com os princípios em si” (TAYLOR, 2011, p. 15-16)

Enquanto isso, na Europa, Henri Fayol introduz a administração como ciência, propondo “a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle” como suas etapas fundamentais (FAYOL *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 9)

Fayol (*apud* CHIAVENATO, 2000, p. 9) defendia que:

[...] o gestor precisava de competências específicas para atuar, pode-se dizer que estas competências básicas, comparadas as que são exigidas nos dias atuais, onde os processos e a própria gestão, estão em níveis de globalização. O uso de Coaching, auto-gestão, empatia e uma persuasão positiva, são características cada vez mais comuns entre os líderes e gestores de negócios atuais.

Para os povos primitivos, a educação tinha como principal objetivo ajustar as crianças ao meio social através de experiências advindas de geração a geração, isto é, baseada na imitação. Os orientais tinham como objetivos o pleno domínio da linguagem e das literaturas nas escolas. Os gregos visavam primordialmente ao desenvolvimento individual, característica forte que é o marco inicial da educação liberal. Já a educação em Roma é fundamentada no conceito de direitos e deveres e, no período primitivo, a educação desenvolveu-se no lar; porém, a partir do período imperial, surgiram as escolas de diferentes graus, inclusive as universidades.

2.1 Gestão Democrática

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da capacidade e da eficácia de pessoas que trabalham de forma organizada para que, por sua participação ativa, e competente, gerem a efetivação dos objetivos educacionais. Parte-se do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da “mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um ‘todo’ orientado por uma vontade coletiva” (LUCK, 2006, p. 17).

Entende-se que o trabalho educacional, “demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos”. Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indireta do processo educacional na realização de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na solidificação de planos de ação através da sua “implementação, monitoramento e avaliação”, objetivando os melhores resultados do processo educacional (LUCK, FREITAS, GIRLING, KEITH, 2005, p. 35).

Diante desse contexto, justifica-se porque a participação competente é caminho para construção da autonomia. Considerando a prática dessa participação é razoável ultrapassar o exercício do domínio individual e de referência utilizados nas escolas, além de gerar a construção do poder da competência, centralizado na unidade escolar como um todo. É preciso destacar que a democratização ativa da educação é requerida não apenas por essa performance democrática, mas também pelo compromisso da gestão na educação, conforme definido pela Constituição e pela Lei Diretrizes Bases da Educação Nacional (9.394/96).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o ensino no país deve ser ministrado tendo como base diversos princípios, dentre os quais, destaca-se: a gestão democrática, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. Nesse sentido, o ensino brasileiro deve atentar para o que recomenda a LDB e, sendo, portanto, essencial para a qualidade da educação.

Uma das metas do Plano Nacional de Educação consiste em apoiar técnica e financeiramente a escola, de forma de que a participação da comunidade fique garantida, tanto no planejamento, quanto na aplicação dos recursos, objetivando que haja transparência e desenvolvimento da gestão democrática.

Nessa perspectiva é importante frisar que a “gestão democrática consiste na participação de todos”, isto é, de toda a comunidade escolar, para que haja parceria e uma educação de qualidade. “A consolidação da gestão democrática pressupõe o rompimento com velhos paradigmas de administração e impõe transformações nos campos escolares e nos sistemas de ensino” (VEIGA, 1997, p.18).

Ainda segundo Veiga (1997, p. 18):

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

Podemos identificar essa culminância com o “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, que entre inúmeras exigências, exaltava a importância da democratização da educação no país. Pode-se afirmar que o processo de conquista da democratização da educação brasileira passou vários estágios. Em seu início, essa ideia foi compreendida como direito universal ao acesso, vindo mais tarde a ser compreendidos como direito a um ensino de qualidade com parceria democrática entre a gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino.

2.2 Participação Coletiva

O conhecimento em seu significado global caracteriza-se por uma energia de desempenho consistente pela qual os membros de uma unidade social distinguem e admitem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse, resultado de sua capacidade e vontade de compreender, determinar e atuar sobre questões que lhe são afetadas e dando-lhes unidade, vigor e direcionamento firme.

Entretanto, a participação tem sido desempenhada sob várias formas no contexto escolar, desde a participação como manifestação de vontade individualistas, algumas vezes camufladas, até a expressão efetiva de compromisso social e organizacional, traduzidas em atuação concretas e objetivas, voltadas para a realização conjunta de metas pelas instituições de organizações formais em que o caráter representativo é garantido pelo voto.

Essa situação constitui-se em um princípio de gestão democrática definido no Título II, dos Princípios, artigo 14, inciso II, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/9.394/96). Ela implica trabalhar com pessoas na concessão das propostas definidas e assumir sua parte de responsabilidade pelos resultados desejados, a clareza os objetivos, a orientação por princípios e a compreensão de suas implicações quanto a ação, tornam a participação mais efetiva e competente.

A ação participativa assim como a prática social depende que seja atingida em consequente a orientação por certos valores sintéticas, como ética, solidariedade, igualdade e acordo, dentre outros, sem os quais a participação no que diz respeito a totalidade da educação perde seu perfil social e pedagógico. Portanto, a ação participativa competente em educação é norteadada pela promoção solidária da participação por todos da comunidade escolar, na edificação da escola como organização ativa e adequada, tomando decisões em conjunto guiadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais.

3 PROPOSTA COLETIVA NA ESCOLA

A gestão escolar é um instrumento, uma ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino. Sendo assim a importância dos processos de gestão concretizados nas relações pedagógicas que ocorrem entre professores e alunos, as quais sempre foram e continuam sendo o foco das razões de todo o trabalho da educação. É importante que o gestor tenha claro que as políticas educacionais são políticas públicas oriundas de um contexto histórico, político, econômico, cultural, entre outros e que sua efetivação se dá a partir de lutas, dificuldades e possibilidades do próprio processo democrático.

No processo de desenvolvimento da gestão escolar democrática cabe ao gestor garantir o direito de todo o ingresso aos bens culturais afirmando compromisso com um projeto político-pedagógico que é, sobretudo, social. Entende-se que o gestor é, antes de tudo, um influente elemento de transformação na escola (LUCK, 2009).

Dessa forma, o gestor também tem a responsabilidade de prestar contas das ações realizadas segundo os seguintes documentos: o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e o Plano de Ação, pois uma gestão democrática implica a participação de todos. .

A escola vive um momento de busca progressiva da autonomia, no entanto, essa autonomia se refere a alguns aspectos, como por exemplo, a liberdade que a comunidade escolar tem em elaborar seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Essa autonomia é uma responsabilidade individual e coletiva com objetivo de buscar a qualidade com igualdade e o fortalecimento da instituição de ensino através de métodos democráticos e centralizados.

3.1 Documentos da Educação Brasileira

Na educação brasileira atual as responsabilidades de formulação e implementação da política educacional são distribuídas entre as três instâncias governamentais: a União, os Estados e os Municípios. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, determina que a União, os Estados, O Distrito Federal e os Municípios organizem, em regime de colaboração, seus respectivos sistemas de ensino, estabelecendo as diretrizes e bases da educação nacional.

O Conselho Nacional de Educação, criado e implementado por leis do Congresso Nacional, integra o Ministério da Educação e é um órgão específico da administração direta do Ministério da Educação (MEC), o qual, por sua vez, exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação. É um órgão público, administrativo e colegiado, com funções normativas, consultivas e de assessoramento. Sua atividade é de caráter permanente.

O gestor ou a gestora como responsável pela efetivação da gestão democrática é quem assegura o alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político Pedagógico do estabelecimento de ensino e a Secretaria Escolar é a produtora e guardiã da memória e da documentação da escola, de seus alunos e professores, garantindo assim, o controle de toda a situação escolar, o atendimento e a qualidade dos serviços. A gestão do estabelecimento de ensino, responde administrativamente e legalmente pela documentação escolar, sendo a Secretaria Escolar o braço executivo da equipe administrativa e pedagógica e dela depende o bom funcionamento da organização escolar. O Regimento Escolar é o documento legal, de existência obrigatória na unidade escolar, no qual é normatizada sua organização administrativa, pedagógica e disciplinar, assim como as relações entre seus diversos segmentos constitutivos (públicos interno e externo). Estando vinculado estreitamente à Proposta Pedagógica Curricular e ao Projeto Político Pedagógico.

Nessa perspectiva, toda escola deve elaborar o seu Regimento Escolar com a participação de todos os envolvidos, valorizando todos os segmentos da escola e obedecendo aos princípios da representatividade e da gestão democrática, pois quanto maior o envolvimento desses segmentos na construção do documento, maior será a responsabilidade e o comprometimento dos sujeitos no cumprimento e na legitimação das suas normas.

Desse modo, as iniciativas por ele tomadas devem orientar e propiciar condições a todos de agir nos espaços escolares no sentido de discutir, acompanhar e controlar as ações pedagógicas, bem como a aplicação de recursos e a implementação das políticas públicas que resultem em melhor qualidade da educação ofertada pelo estabelecimento de ensino que representa.

3.2 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição e pode ser explicado como um conjunto de normas de um processo de planejamento participativo, que se completa e se objetiva em um caminho que determina o perfil de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento. O PPP atua como um instrumento teórico-metodológico a ser disponibilizado, (re)construído e empregado por aqueles que almejam transformações.

Dessa forma, a gestão democrática deve proporcionar espaço para a participação de todos com a intenção de traçar ações, metas e objetivos.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é criado como um planejamento e indica caminhos por onde se deve percorrer para alcançar a educação com qualidade (VASCONCELOS, 2013).

Segundo Vasconcelos (2013, p.21):

O projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um *ethos* onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos. É o projeto que vai articular, no interior da escola, a tensa vivência da descentralização, e através disto permitir o dialogo consistente e fecundo com a comunidade.

É preciso entender que o projeto político pedagógico da escola distingue determinadas recomendações para a organização do trabalho pedagógico, que compreende o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, tendo visto que é ele quem vai atuar no interior da escola a sobrecarregada vivência da descentralização.

A elaboração do Projeto Político Pedagógico é uma oportunidade ímpar da comunidade participar com suas ideias e anseios da construção da escola que deseja. Esse processo de construção participativa é um formidável lugar de edificação do coletivo escolar. O planejamento Participativo traz justamente o significado coletivo e crítico das necessidades.

Segundo Gandin (1991, p 42), “necessidades bem definidas levariam a mudar a realidade”.

Para que seja satisfeitas as necessidades da escola é preciso identificar a sua real necessidade. Para que venha a ser realizada e faça parte da realidade é preciso ser explicitada de maneira clara, pois, de acordo com Vasconcelos (2013, p.31), “quanto mais clara for a explicitação da necessidade, maior será o seu potencial transformador”.

Por tanto, para chegar às necessidades e possibilidades devemos conhecer bem a realidade, onde se vai atuar (forças presentes –explícitas e ocultas ou ocultadas, por algum interesse) e estabelecer um juízo sobre ela; logo, realizar um diagnóstico, assim, para se fazer um diagnóstico, para realizar o confronto entre a realidade e o desejo, é preciso ganhar clareza do desejado, logo, definir critérios, ou, outros termos, um referencial.

Neste campo conceitual ainda segundo Vasconcelos (2013, p. 37):

[...] deve-se discernir que construir a identidade da escola não é adotar um rótulo (‘construtivista’ ‘libertadora’, etc.). A simples menção de uma determinada linha teórica não ajuda a avançar e, além disto, pode atrapalhar, na medida em que cada um pode estrá entendendo uma coisa diferente pelo mesmo termo.

Uma das principais ansiedades da coordenação deste processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico é o amplo envolvimento dos participantes, visto que ocorrem inúmeras queixas referente à participação, engajamento e compromisso nesta elaboração.

O PPP é um projeto tanto político quanto pedagógico. O primeiro por ser a escola um espaço de grande apoio na formação dos alunos, como cidadãos responsáveis, críticos e conscientes. O segundo, por causa da competência de definir e organizar projetos, atividades e ações educativas tanto para o processo de ensino quanto para o de aprendizagem.

O projeto político pedagógico, ao se formar em processo democrático de decisões, leva-se em consideração instaurar um formato de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando suprimir as relações competitivas, corporativas e imperiosas, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as.

O papel da equipe pode ser comparado ao catalisador na reação química: estar junto, propiciar as condições, mas não fazer pelo outro.

Segundo Garcia (1997, p. 122): “A desconfiança é um dos pilares da organização, alienada do trabalho educativo, e se dissimula nos sistemas de organização fiscalização e hierarquias.

Entretanto, para favorecer a mudança da prática pedagógica, basicamente, o papel da equipe de direção é criar um clima de confiança, pautado numa ética libertadora e no autêntico diálogo” (VASCONCELOS, 2013, p. 57),

Para Vasconcelos (2013, p. 61), “na equipe dirigente, a direção tem papel fundamental enquanto fator institucional”.

Nesse sentido, a efetivação de um Projeto Político Pedagógico de caráter emancipatório, a consolidação da autonomia da escola, bem como o avanço do processo de gestão democrática das escolas estão vinculados à postura que a direção assume.

Como afirma Severino (1941 p. 87) “a direção da escola deve ser o lado objetivo da intencionalidade subjetiva que vivifica o projeto, por tanto, a expressão viva do projeto assumido coletivamente, mas a todo o momento ameaçado pela lógica desumana da sociedade”.

Nesse contexto, a grande tarefa da direção numa perspectiva democrática é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo. Para tanto é necessário que a participação da direção nas reuniões pedagógicas semanais, pois assim tem oportunidade de ouvir, expor argumentos, conhecer por dentro a realidade da escola, enfim, acompanhar o processo e se comprometer também com ele.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394/96 (LDB) em seu Art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalentes.

Nesse sentido, é de suma importância a participação da comunidade escolar na construção do projeto político pedagógico (ou proposta pedagógico), seja de acordo com a comunidade local e não seja apenas um documento burocrático.

As mudanças são difíceis, mas não impossíveis, sobretudo quando há uma coletividade organizada. A mobilização da comunidade na luta por um ensino de qualidade é uma atribuição primordial da orientação. Um outro elemento importante é o ajustamento do PPP de acordo com as competências e habilidades da BNCC. As mudanças são necessárias porque este deve incitar o engajamento de toda a equipe docente, discente e das famílias, tendo como objetivo, estabelecer um projeto colaborativo e democrático, para que possa atender as necessidades reais e todos os planos escolares, incluindo a transparência e a comunicação ativa com a família dos alunos. O principal ideal nestas mudanças é a busca de qualidade no ensino, o engajamento das famílias nesse momento de transição e assim estender o vínculo entre a escola, professores e alunos.

Assim, o projeto político pedagógico da escola pode ser inicialmente entendido como um processo de transformação e de antecipação do futuro que constitui princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar sentido as atividades desenvolvidas pela instituição. Sua grandeza pressupõe uma construção participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares. Ao desenvolvê-lo, as pessoas inovam o sentido quanto suas experiências, refletem suas práticas, resgatam, modernizam valores, escolhem seus sonhos. Tudo isso confirmando seus saberes, atribuindo sentido aos seus projetos, formando novas relações de convivência e sugerindo um leque de possibilidades, pareceres e projetos de ação.

4 A COMUNIDADE ESCOLAR E SUA RELEVÂNCIA

A gestão democrática permite a participação ativa e permanente da família no conjunto de discussões necessárias para enfrentar diversos contextos, colaborando em diversos aspectos com a escola. Desse modo, a participação da família não deve ser restringida apenas em “monitorar” o comportamento do aluno na escola. Tal abordagem é pautada principalmente no fundamento de que a família consiste na primeira instituição responsável pela formação do indivíduo.

Nesse sentido, a família pode participar de forma ativa, auxiliando na promoção da aprendizagem do aluno, pois o envolvimento direto no dia a dia da escola proporciona aos pais o acompanhamento de questões referentes à administração bem como ao ensino, além de conversas com os professores, dentre outros benefícios (OLIVEIRA; TOMINI, 2014).

Sobre os aspectos referidos, ressalta-se que o PNE (2014-2024) determina algumas estratégias dentre as quais destaca-se o incentivo à participação da família, estreitando as relações com a escola.

Nesse sentido, a participação da gestão escolar é de fundamental importância. Também, destaca-se a LDB, que frisa ser a educação, dever também da família, para o pleno desenvolvimento do aluno, bem como seu preparo para exercer a cidadania e qualificação para o trabalho.

Vale destacar que a participação da família na educação dos alunos vai além de apenas acompanhar os boletins e conversas com os professores, pois a participação deve também contemplar um envolvimento diretamente dos pais na vida diária da escola, de forma que possam acompanhar as questões diversas referentes à administração e ao ensino. Tal compreensão é vital para a melhoria da educação, sendo que os conselhos escolares são elementos legítimos de participação bem como de deliberação, constando sobre questões acerca de financiamento dentre outras abordagens (CAMPOS, 2015).

Para Fredo (2004), o contexto da participação da família na educação, juntamente com o apego constitui-se como um dos pilares sobre os quais a criança condensa a sua estrutura emocional, assim como peculiares e características relevantes de sua personalidade e do seu jeito particular de estar no mundo.

Ressalta-se que a escola precisa proporcionar e tornar-se sensível às histórias das famílias de seus alunos, para que responsabilmente em conjunto com seus pais busque soluções para superar as dificuldades do dia-a-dia, propiciando à criança a conquista de sua autoconfiança, de maneira que o sucesso social do futuro possa ser oportunizado. Frente ao contexto referido, dá-se a relevância da participação da família na gestão democrática, uma vez que a família como pilar da sociedade pode contribuir sobremaneira, sendo que a proposição da família certamente influenciará positivamente as decisões tomadas a fim de uma educação com qualidade.

5 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA E. M. NAZILDE MENDONÇA

A Escola Municipal Nazilde Mendonça, situada na Rua: Antônio Augusto Melo, nº 59, localizada no Bairro: Moropóia no Município de São José de Ribamar-Ma, foi fundada em 23 de junho de 1981, em uma comunidade escolar, para proporcionar ensino escolar as crianças deste Bairro.

Atualmente a escola funciona nos turnos matutino e vespertino com ensino fundamental do terceiro ao quinto ano, atendendo sessenta e seis alunos e seu corpo docente é regido por três professoras, uma funcionária no administrativo que está presente na escola somente no turno Matutino. O perfil socioeconômico da comunidade escolar é de crianças

carentes que vivem do sustento de seus familiares que desenvolvem atividades de pesca, sendo alguns servidores públicos,

A estrutura física da escola é dividida da seguinte forma: dois prédios, um direcionado ao ensino da Educação Infantil, que no momento encontra-se desativado, e o outro para o Ensino Fundamental I, possui ao todo: quatro banheiros, uma cozinha, uma secretária, uma quadra esportiva, uma sala de leitura, uma sala de informática, quatro salas de aula, dois depósitos um reservado para merenda escolar e outro para material didáticos diversos para ajudar no desenvolvimento das atividades, o ambiente é acolhedor, possui ainda duas operacionais, uma merendeira, uma gestora e um vigia.

Os livros utilizados na escola são destinados a orientar a educação por meio do Projeto Alfa e Beto, que direciona todo o processo de ensino das crianças nesta escola, o planejamento didático é realizado em conjunto com a secretaria municipal de educação do município, (SEMED), os materiais didáticos são adquiridos com os proventos que a escola recebe por meio dos programas PDDE, Projeto Novo Mais Educação, que dão uma grande contribuição para escola.

A Escola Municipal Nazilde Mendonça hoje atende alunos de comunidade e de diferentes localidades, tem como gestora a senhora Maria do Rosário Ferreira da Silva, formada em pedagogia, a escola tem como órgão mantenedor a Prefeitura Municipal de São José de Ribamar, regulamentada no mês de Dezembro de 2005, amparada pela resolução de autorização de nº 56/2005-CME, com autorização de funcionamento de 2 de Dezembro de 2005, possui recursos financeiros do PDE, PDDE (anualmente) Programa Novo Mais Educação, O órgão é de representação comunitária, Conselho Escolar, com função jurídica, órgão de deliberação coletiva sem fins lucrativos, de duração indeterminada e diretamente vinculado a comunidade. Todos esses seguimentos são representados pelo Conselho Escolar através de uma eleição que acontece a cada dois anos. Entretanto o Projeto Político Pedagógico da Escola é revisado todo início de ano buscando melhorias para a educação.

O PPP da escola estudada está diretamente ligada a concepção crítico social dos conteúdos aplicados, sua filosofia didático pedagógica, relaciona-se sobre o professor-mediador, onde este media o seu conhecimento direcionando o educando, afim de lhes proporcionar reflexões críticas construtivas, através de diálogo como ferramenta primordial do processo de ensino aprendizagem, incentivando e estimulando os alunos na busca de conhecimento direcionadas por investigações, pesquisas, relacionadas as suas dúvidas, dessa forma, busca-se desenvolver através de vários projetos tratados de forma interdisciplinar, buscando contextualizar transversalmente.

O planejamento das atividades é realizado em conjunto com a SEMED, a cada quinze dias e são diretamente ligados ao Projeto Alfa e Beto, que tem como objetivo garantir a alfabetização plena ao final do primeiro ano do Ensino Fundamental, isto é, que todos os estudantes dominem a leitura e a escrita, esse projeto tem por competências, consciência fonética, princípio alfabético, decodificação, fluência na leitura, desenvolvimento de vocabulário, estratégias de compreensão de textos, competências de redação, o projeto sugere vários benefícios entre eles a oferecer apoio aos professores por meio de orientação e assistência pedagógica, porém essa assistência não acontece, e com isso as propostas e metas do Projeto Político Pedagógica da escola atuam em direção contrária.

Outro fato importante a ser mencionado se refere à estrutura física da escola, pois a mesma se encontra em estado decadente, os banheiros estão inapropriados para uso, o telhado da escola necessita urgentemente de uma reforma,

Com relação as propostas pedagógicas a gestora da escola junto as professoras no início de cada ano letivo planejam juntas as metas a serem alcançadas.

O calendário escolar é diretamente preparado com foco nas atividades do calendário emitido pela secretaria de educação do município. Neste documento relaciona-se as reuniões

bimestrais de pais e mestres, com o intuito de se fazer a entrega dos boletins escolares. É neste momento que se faz as devidas colocações sobre as notas baixas e o acompanhamento das famílias nos estudos dos filhos, visando buscar incentivo e mudar o esse quadro existente na escola. Nas reuniões, poucos pais se fazem presente, o que acaba por não surtirem o efeito esperado e as discussões acerca da falta de interesse tanto dos discentes em aprender, quanto do incentivo dos pais, passam sem haja uma discussão por parte dos docentes e da gestora sobre as metas a serem alcançadas e que foram propostas no PPP.

A construção do Projeto Político Pedagógico da escola busca construir um instrumento útil para a comunidade e dessa forma trabalha com a perspectiva de fundamentar as suas práticas em autores que definem o verdadeiro sentido do (PPP) para a escola.

Conforme Vasconcelos (2009, p. 77):

[...] o Projeto Político Pedagógico é um instrumento teórico metodológico que dá um significado comum a ação dos atores escolares, resultando em uma proposta conjunta com foco em práticas docentes e gestoras voltadas efetivamente a aprendizagem dos alunos.

Assim para a Escola Municipal Nazilde Mendonça é na escola que se constrói um espaço político de construção de relações pessoais e sociais, entende-se assim que opinar argumentar e ouvir são instrumentos de reflexão e estimula a organização tanto do pensamento individual como coletivo, contribuindo assim para a superação de práticas autoritárias e individualistas, compreendendo a comunidades mais próxima numa dimensão mais ampla e participativa.

A avaliação acontece em três momentos, à mensal que é objetiva, a bimestral que é subjetiva, seguidas de trabalho de pesquisas bibliográficas que somando formarão a média bimestral. A escola tem ainda como complemento educacional o Programa Novo Mais Educação, que acontece no contra turno e favorece também o aprendizado, sendo desenvolvido de maneira lúdica com a utilização de jogos e estratégias diversificadas.

A escola tem como visão e missão.

- Tornar a Instituição um referencial de excelência do processo de ensino aprendizagem, oportunizando aos discentes uma forma participativa, critica e reflexiva, interagindo com o meio e fortalecendo os vínculos familiares de convivência escolar e social
- A escola tem como missão direcionar o aprendizado da educação fundamental, no sentido de desenvolver as habilidades e competências necessárias do desenvolvimento e formação moral, social e intelectual do aluno.

Através dos estudos realizados na escola pesquisada, ficou bem claro que a mesma tem objetivos bem definidos no que tange as metas de gestão escolar, pois a mesma está sempre buscando através de debates e reuniões resolver os entraves que acontecem no decorrer do dia a dia no âmbito escolar, a gestora procura definir metas a serem alcançadas e faz isso junto com as professoras da escola. Entretanto, o que fica em evidência é que embora a escola busque sempre uma gestão participativa, democrática, com os funcionários da escola, as decisões são tomadas apenas por alguns envolvidos e, quando são repassadas aos outros atores da comunidade escolar, esses discutem apenas o que foi pré-aprovado por apenas um seguimento, enquanto que os pais, alunos e os funcionários, ficam de fora das decisões.

De fato, a escola tem uma proposta de gestão, mas apenas um terço faz parte das escolhas diante da necessidade da escola, o que fica claro é que alguns professores tem um certo “poder” nas tomadas de decisões, enquanto que os outros atores ficam de fora.

De acordo com Limeira (2013, p. 23), “o PPP é a reafirmação dos compromissos e responsabilidades de toda a comunidade escolar”

Todavia, a Escola Municipal Nazilde Mendonça, não consegue realizar os devidos debates e discursão sobre suas propostas com todos os outros atores da comunidade escolar, ao passo que desta forma não consegue efetivar a gestão democrática, embora que a proposta seja esta, de fato não acontece, pois não tem a participação completa de toda a comunidade escolar.

Ressalta-se ainda que todos os envolvidos nas tomadas de decisões são profissionais graduados em pedagogia, daí, não existe uma distinção entre pedagógico e diretivo, por outro lado o que fica em evidência é que para a efetivação da gestão democrática completa. Seria necessária uma equipe gestora pós-graduada em gestão escolar, e/ou, administração escolar, pois o que se vê atualmente nas escolas são gestores sem a formação específica para tal cargo, o que dificulta ainda mais é a escolha dos gestores escolares ser apenas uma indicação o que se chama de cargo comissionado, visto que os mesmos não têm formação específica para atuar e realizar uma boa gestão escolar.

Em síntese para se buscar uma gestão de qualidade será primordial que o gestor tenha formação específica para assim desenvolver de forma plena suas obrigações. Um dos grandes entraves encontrados na Escola estudada ressalta-se sobre a questão da escolha do gestor, na opinião de Mendonça (2011, p. 6) deve haver as eleições para gestor e Lima (2011, p.6) diz que é essencial no gestor escolar sua formação, por isso esta escolha deveria partir de forma democrática e este deveria ter sua formação específica para atender as demandas desse cargo.

Dessa forma, é essencial que o gestor atue de forma participativa para assim poder efetivar a gestão democrática na escola pois dessa maneira será mais fácil fazer reflexões acerca das devidas tomadas de decisões de acordo com os pontos anexados no Projeto Político Pedagógico da escola, que norteará para uma administração plena em busca de melhorias para a escola e consequentemente para o aluno.

Diante do que foi estudado na escola, foi proposto algumas ideia para que a gestão democrática seja efetivada, observou-se a comunidade escolar e propôs-se que: 1- a reorganização do conselho escolar e a descentralização das atividade do dia a dia, teria que ser formar uma comissão para discursões sobre as necessidades da escola pautadas e direcionadas nas reuniões do conselho escolar e com a participação de todos os envolvidos permitindo assim para todos os envolvidos em caráter deliberativo, o que de fato é importante para as tomadas de decisão.

Assim, no que foi proposto sobre a primeira alternativa o conselho escolar deve levar em consideração que o PP da escola no que diz respeito a formação do cidadão crítico e reflexivo, esta deve buscar meios de refletir as ações sociais e culturais do local onde a escola está inserida.

Neste sentido cabe à escola o direcionamento dos alunos no que tange formar cidadãos reflexivos e críticos e criar plano de ação na escola. Na segunda alternativa, foi proposto especificar as ações que deverão ser adotadas, ressaltando os objetivos e metas que se deseja alcançar no decorrer do ano letivo, com critérios pedagógicos, que serão avaliados de acordo com o trabalho desenvolvido, com a intenção de melhorar o processo de ensino/aprendizagem. Neste ponto as decisões devem ser tomadas por todos os participantes, visto que terão que expressar e ressaltar os possíveis entraves, o diagnóstico do contexto escolar refletindo a realidade escolar para que dessa forma se possa identificar as verdadeiras necessidades da escola.

5.1 O que diz a gestora

Este questionário faz parte de material investigativo sobre a efetivação da gestão democrática nesta escola, com objetivo de identificar a participação da comunidade escolar, na direção de garantir a melhoria da finalidade educacional. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca de melhor compreender, sob a forma de amostragem, o perfil de liderança da gestão na prática da escola.

Indagada sobre o conceito de **“Escola democrática” a partir da ideia de construção do Projeto Político Pedagógico**, a gestão respondeu que **“a construção do PPP assegura a participação de todos os sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem, baseado no diálogo, na expressão de ideias para gerar igualdade dentro da escola”**.

Nesse sentido observa-se que a gestora tem conhecimento sobre a importância do diálogo para melhorar a escola, por meio da participação dos envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

Sobre as **transformações necessárias para a atuação da escola na construção da cidadania dos agentes que nela atuam**, a gestão posicionou-se explicando que a **“cidadania está relacionada com a efetivação da participação dos agentes para construir a democracia dentro da escola, tornando-a um ambiente criativo, com senso crítico e participativo”**.

Neste ponto a gestora retoma o que propõe um dos pontos principais do PPP da escola, que é formar cidadãos críticos e reflexivos. **“A constituição Federal prevê neste ponto no Art. 205, serem seus objetivos o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”** (art. 205 da Constituição Federal).

Em face aos estudos mais recentes, questionou-se sobre **o que faz de um estabelecimento de ensino uma escola de qualidade**, obtendo-se a resposta que é importante **“fazer valer a prática democrática, a participação de todos, excluindo práticas discriminatórias, fazendo-os estudantes de pleno direito, com igualdade de oportunidades”**,

É importante citar o reconhecimento que a gestora faz, com relação a exclusão de práticas discriminatórias, a participação de todos novamente entra neste contexto, buscando a igualdade de direitos.

Quando questionada sobre as **formas efetivas de participação coletiva em uma gestão escolar**, a gestão respondeu que as principais são: **“a construção de Projeto Político Pedagógico, Reuniões de Conselho de Classe, Palestras envolvendo todos os interessados no processo de aprendizagem”**.

Os três pontos elencados pela gestora, vai de acordo com as propostas durante a estudo realizado na escola, visto que foi colocado em pauta nas visitas sobre a importância de encontros para discussão sobre os entraves se as metas para a escola, como forma de melhor desenvolver o processo de ensino aprendizagem.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 206, o ensino será ministrado nos seguintes princípios: VI- Gestão democrática do ensino público na forma da Lei; VII- Garantia de padrão de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), também faz alusão sobre os mesmos contextos Art. 3º Princípios da Educação: I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; [...] VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]IX- Garantia de padrão de qualidade. Sendo assim, Em sua concepção, o que você faria para garantir esses direitos de acordo com as leis que regem a educação nacional?

A gestão posicionou-se citando o **“treinamento para os educadores, salários dignos para os profissionais da educação, merenda escolar de qualidade, respeito às diferenças, exercício da cidadania no ambiente adequado para acolher os alunos com necessidades especiais”**.

Todos os direitos eminentes na Constituição Federal e na LDB, dão ênfase no que se busca para melhoria da educação nacional, a gestora neste ponto abrangeu de forma sucinta pontos primordiais para se buscar a execução de uma educação de qualidade.

Quando questionada **pelo reconhecimento do trabalho que executa, sobre a comunicação como um instrumento importante e colocação em prática das sugestões feitas pelo grupo da instituição escolar, foi justificado que** “sim, o grupo ao qual pertencço tem muito apreço por mim, bem como a comunidade”.

A gestora não respondeu à pergunta sobre a comunicação como instrumento e /ou se coloca em prática as sugestões feitas pelo grupo escolar, apenas frisou que é “querida” pelos membros da comunidade escolar, o que coloca em dúvida se realmente pretende efetivar a gestão participativa na escola.

Indagou-se a gestora **se considera um gestor (a) democrático (a), onde esta justificou da seguinte forma:** “Sim, porque procuro favorecer no espaço escolar um trabalho baseado no diálogo, apoio as decisões construídas em conjunto com os profissionais, a comunidade e os alunos”.

A gestora afirma desenvolver um trabalho baseado no dialogo apoiando as decisões em conjunto.

Indagou-se ainda sobre sua opinião sobre **a relevância da família no ambiente escolar, obtendo se a resposta:** “A família é muito importante na formação dos alunos, pois eles têm o papel junto a escola de favorecer o desenvolvimento saudável da criança. Por isso, é imprescindível a presença da família em reuniões, eventos, opiniões para potencializar o apoio e o ensino”. A gestora reafirma a importância das famílias no âmbito escolar.

5.2 O que dizem as professoras

Este questionário faz parte de material investigativo sobre a efetivação da gestão democrática nesta escola, com objetivo de identificar a participação da comunidade escolar, na direção de garantir a melhoria da finalidade educacional.

As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca de melhor compreender, sob a forma de amostragem, o perfil de liderança da gestão na prática da escola.

Como você vê o gestor da sua instituição educacional sob o olhar na gestão educacional?

Professor 1: Visto que o gestor responde pela instituição, o mesmo exerce sua função respeitando opiniões do corpo docente e dos demais funcionários, agindo com flexibilidade. **Professor 2:** O gestor escolar propõe a participação social, a comunidade escolar (professores, pais, alunos e demais funcionário) fazendo com que todos participem.

Professor 3: É participativa, incentiva e apoia a organização de reuniões, palestras, debates com a comunidade, funcionários e o conselho de classe.

Todos os professores concordam que o gestor é flexível, participativo e democrático.

O gestor compartilha responsabilidades (descentraliza) nas ações e nas decisões da instituição? Justifique.

Professor 1: Trabalhamos em grupo, por exemplo, quando vamos desenvolver um projeto, nos reunimos para uma divisão de tarefas e assim chegamos ao produto final.

Professor 2: As decisões tomadas pelo gestor têm participação de todos os professores e as tarefas são divididas entre os participantes ativos das ações.

Professor 3: Sim, a gestora descentraliza para garantir que a execução das tarefas, sejam cumpridas de maneira eficaz, estimulando a participação de todos os segmentos para vivenciar uma prática democrática.

Encontramos um consenso entre todos os professores entrevistados, enfatizando a descentralização do gestor, dessa forma buscando uma maior participação de todo o corpo docente e demais segmentos, buscando vivenciar uma prática verdadeiramente democrática.

Como você percebe o grupo de trabalho de sua instituição? Justifique.

Professor 1: Somos um grupo, então trabalhamos em prol de um mesmo objetivo, cumprir nossas metas, portanto compartilhamos ações e também decisões.

Professor 2: Sim, todos colaboramos diretamente com as decisões tomadas de maneira coletiva.

Professor 3: Abertura para diálogo, apresentação de metodologia e estratégia para prática educativa.

Todos os professores atestam o companheirismo, com a importância do trabalho em grupo em prol de um mesmo objetivo.

Em sua opinião o gestor é capaz de demonstrar que os insumos adquiridos, com recursos provenientes do governo são utilizados de acordo com as necessidades educacionais detectadas pela escola?

Professor 1: O gestor sempre procura saber dos funcionários, quais elementos devem ser priorizados para que os mesmos possam ser adquiridos e usados com responsabilidades.

Professor 2: Sim, todos os recursos adquiridos do governo são utilizados de acordo com as necessidades da escola.

Professor 3: Sim, proporciona clareza e transparência na aplicação dos recursos que são enviados para escola.

Observa-se mais uma vez a transparência e a opinião da quais todos compartilham, dando ênfase as preocupações e prioridades que são observadas pelo gestor com responsabilidade e clareza.

Descreva a gestão escolar participativa e faça uma correlação com o gestor da sua escola.

Professor 1: Um gestor participativo é aquele que no uso de suas atribuições exerce sua função com autoridade, porém sem autoritarismo, se fazendo presente, compartilhando, colaborando para que a escola cumpra seu papel na sociedade.

Professor 2: A gestora é participativa, parceira e envolvida com todos integrantes da comunidade escolar.

Professor 3: Processo democrático, que descentraliza as ações dentro da escola, estimula a participação de todos os envolvidos no ensino, favorecendo a qualidade do serviço.

Os professores 1 e 3 abordam de maneira clara, porém com pontos de vista um pouco diferentes na questão da gestão escolar participativa, enquanto o primeiro enfatiza o poder de autoridade do gestor, o terceiro fala de processo democrático que descentraliza as ações dentro da escola, porém todos os 3 compartilham da mesma opinião quanto a gestora da instituição em questão, atestam que a mesma é participativa e envolvida nas atividades e busca a participação de todos.

Todos os professores participam de maneira democrática e contribuem da melhor maneira, para construção do P.P.P da escola.

Qual sua contribuição na construção do projeto político pedagógico da escola?

Professor 1: Visto que o projeto já existe, nos reunimos para fazer uma análise e depois reelaboramos, fazendo as mudanças necessárias.

Professor 2: Participo e opino de maneira exclusiva e democrática.

Professor 3: Por meio do diálogo, do debate em reuniões sobre ações a serem aplicadas, as metas a serem atingidas, os objetivos pretendidos e o cronograma indicando o tempo necessário para execução do P.P.P.

Os professores afirmam participar das devidas mudanças no PPP.

De que maneira a família se faz presente no ambiente escolar? É acolhida de forma participativa nas decisões que acarretam a busca por uma educação de qualidade?

Professor 1: A comunidade escolar faz todo esforço para que a família cumpra seu papel em parceria com a escola, mas infelizmente 1 entre 5 mães se fazem presente e participam da vida escolar da criança.

Professor 2: A família se faz presente regulamente e diretamente no ambiente escolar.

Professor 3: A família contribui na construção do ensino de qualidade participando das reuniões, festividades da escola e acompanhando as atividades escolares dos alunos.

Todos os professores atestam a importância da participação da família no ambiente escolar, mas os professores 1 diz que a maioria das famílias não é comprometida, já a segunda diz que as mesmas se fazem presente de forma regular e a terceira enfatiza a contribuição de forma mais efetiva, com participações em reuniões, festividades etc....

5.3.3 O que dizem os alunos

Este questionário faz parte de material investigativo sobre a efetivação da gestão democrática nesta escola, com objetivo de identificar a participação da comunidade escolar, na direção de garantir a melhoria da finalidade educacional.

As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca de melhor compreender, sob a forma de amostragem, o perfil de liderança da gestão na prática da escola.

Este questionário destinado aos alunos da Escola Municipal Nazilde Mendonça, foi dividido em grupos.

Como você classifica seu relacionamento com a equipe de profissionais da instituição de ensino que você estuda e a estrutura da escola?

Alunos grupo 1: Eu classifico o meu relacionamento com a equipe de profissionais da instituição muito bom e a estrutura da escola está mais ou menos resistente.

Alunos do grupo 2: Respeito um ao outro, precisa de reforma nas paredes.

Alunos do grupo 3: As professoras ensinam muito bem, como os profissionais desta escola também são bons, a estrutura da escola não é das melhores.

O que se observa nas respostas dos grupos é que todos concordam que a equipe de profissionais da escola são bons, tratam a todos com respeito, porém, em tratando da estrutura física da escola todos os alunos concordam que a escola precisa de reforma.

O que falta em sua opinião para a escola melhorar e garantir uma melhor qualidade na educação escolar?

Alunos grupo1: A estrutura do telhado, ar-condicionado, consertar as paredes, retirar os cupins das madeiras do telhado para nossa segurança.

Alunos do grupo 2: Que todos os alunos respeitassem a professora, que ninguém conversasse muito, que todo mundo ficasse em silêncio e sentado na hora da aula.

Alunos do grupo 3: Precisa melhorar na estrutura da escola e poderia ter mais professores e livros.

Neste quesito os alunos se dividem nas respostas, algumas divergências nas respostas surgem, como: o grupo 2 relata uma certa falta de respeito com a professora, pelo que

foi observado em relação a conversa no momento da aula, quanto aos alunos ficarem transitando no espaço da sala de aula enquanto a professora realiza com certa dificuldade seu trabalho, os alunos assimilam a isto como falta de respeito, todavia, os alunos do grupo 1, fazem uma análise sobre a estrutura física da escola, com relatos de que a escola necessita urgentemente de uma retirada de cupins do telhado, visto que o problema especificado denota uma falta de segurança para os alunos, já os alunos do grupo 3, apontam que para melhorar a qualidade da educação na escola, a mesma necessita de mais professores, e livros.

Sua família participa de sua vida escola? De que maneira?

Alunos grupo 1: Sim, de uma maneira educacional e preocupacional.

Alunos do grupo 2: Sim, pergunta se tem atividade para casa e ajuda a fazer as atividades, de 3 em 3 semanas ela (mãe) vai na escola perguntar sobre o comportamento

Alunos do grupo 3: Ela participa me ensinando os deveres de casa e me dando mais educação e colaborando com a escola.

Todos os alunos afirmam a cooperação dos pais com relação a sua educação

Qual seu relacionamento com a gestão escolar? Precisa mudar algo? O que?

Justifique sua resposta.

Alunos grupo 1: Eu gosto das pessoas da minha escola, principalmente minha professora, gestora, e os funcionários.

Alunos do grupo 2: Eu tenho que estudar, sim, o comportamento dos alunos já está justificado.

Alunos do grupo 3: Precisa colocar pisos no chão da escola e a estrutura precisa mudar para tudo ficar mais bonito

Nesta questão novamente os alunos fazem alusão quanto a reforma da escola, apenas o grupo 1, relatou que gosta da gestão, e quanto aos outros grupos não relataram seu relacionamento com a gestão escolar.

Na sua opinião, o que falta na sua escola?

Alunos do grupo 1: Ed. física, mais higiene, arrumar as paredes e os telhados por causa das goteiras, porque vai ser muito difícil trocar de cadeira e ficar arrastando.

Alunos do grupo 2: Câmeras, ar-condicionado, pisos, novos quadros de giz.

Alunos do grupo 3: Uma quadra melhor, mais segurança, mais porta e ar-condicionado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo, analisar a contribuição e o processo de efetivação da gestão escolar democrática para a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar, MA.

O trabalho de pesquisa foi dividido em etapas, primeiro foi pesquisado a estrutura e organização da escola, incluindo documentos como o Projeto Político Pedagógico, para que desta forma fosse analisado como se desenvolvem os trabalhos administrativos, se estão de acordo com o PPP da escola pesquisada, em seguida foi realizada a análise dos dados que foram coletados através de um questionário de como esse trabalho é realizado de fato se há uma proposição de apoio no que tange a proposta do PPP, e como se deve pensar nas mudanças para atingir os objetivos e metas propostas no PPP.

De acordo com o exposto, considera-se que o objetivo principal foi alcançado a partir da análise das respostas da gestão na pesquisa de campo, onde a gestão escolar indica contribuições e efetivação democrática para a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar, MA.

Analisando os objetivos específicos, considera-se que tanto a Gestão Escolar, como o Projeto Político Pedagógico visam para buscar a qualidade na educação na escola pesquisada, além de envolver a participação da família na gestão escolar.

Dessa forma, o problema ora elencado fez-se elucidado a partir do esclarecimento que a gestão da escola, atuante de forma democrática, agiliza ações para melhorar a qualidade da educação na Escola Municipal Nazilde Mendonça, em São José de Ribamar – Ma.

Como contribuição foram propostas algumas ideias para que a gestão democrática fosse efetivada:

1- A reorganização do conselho escolar e a descentralização das atividades do dia a dia com a formação de uma comissão para discussões sobre as necessidades da escola pautadas e direcionadas nas reuniões do conselho escolar e com a participação de todos os envolvidos, permitindo assim a todos, em caráter deliberativo, o que de fato é importante para as tomadas de decisão. Assim, no que foi proposto sobre a primeira alternativa o conselho escolar deve levar em consideração que o PPP da escola, no que diz respeito a formação do cidadão crítico e reflexivo, deve buscar meios de refletir as ações sociais e culturais do local onde a escola está inserida. Neste sentido cabe a escola o direcionamento dos alunos no que tange formar cidadãos reflexivo e crítico.

2- Criar plano de ação na escola. Na segunda alternativa, foi proposto especificar as ações que deverão ser adotadas, ressaltando os objetivos e metas que se deseja alcançar no decorrer do ano letivo, com critérios pedagógicos, que serão avaliados de acordo com o trabalho desenvolvido, com a intenção de melhorar o processo de ensino/aprendizagem. Neste ponto as decisões devem ser tomadas por todos os participantes, visto que terão que expressar e ressaltar os possíveis entraves, o diagnóstico do contexto escolar refletindo a realidade escolar para que dessa forma se possa identificar as verdadeiras necessidades da escola.

Para a efetivação da gestão democrática na escola estudada, verificou-se as propostas sugeridas e foi feito uma comparação com as respostas das professoras, da gestora, e dos alunos e acrescentando ainda as respostas dos alunos. Somando a isto, é indispensável uma discussão do trabalho, para identificar se de alguma forma ocorreu as devidas mudanças esperadas no que diz respeito a administração escolar. Contudo, seria necessário que a gestora da escola reunisse os membros da comunidade escolar, para fazer uma socialização dos entraves que a escola enfrenta, e desta forma proporcionar uma relação de conscientização e fazer com todos saibam de suas respectivas responsabilidades e compromisso, reafirmando assim, sua participação nas decisões da comunidade escolar, ressalta-se ainda que esse tema foi pouco abordado nas entrevistas visto que ficou claro nas pesquisas de campo, a falta de ação conjunta entre os membros. Diante do exposto, ficou claro que a gestora entendeu sobre a necessidade de participação dos membros envolvidos, e refletiu sobre a importância, de que todos tenham acesso ao PPP da escola como uma forma de garantir que as metas estabelecidas serão compactadas e efetivadas, buscando a melhoria no processo de ensino /aprendizagem, e consequentemente a qualidade da educação na Escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BRASIL. **Constituição Federativa do Brasil**. 1988. São Paulo:2005

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação**: lei 9.394/96. Rio de Janeiro Esplanada, 1998.

CAMPOS, Arlana. A vivência do Projeto de Intervenção nos polos presenciais do Programa Escola de Gestores da UFOP: a experiência em Guaxupé, Ipatinga e Ubá. In: **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores**. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: Abordagens prescritivas e normativas da administração. 5.ed.São Paulo: Makron Books, 1997.

FREDO, Tânia Maria. **O ingresso do filho na escola**: o polimento dos espelhos dos pais. Passo Fundo: UPF, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Ação pedagógica e prática social transformadora**. Educação e sociedade, Campinas, v.1. 2000.

LDB, Brasil. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm Acesso em: 10 jun 2019.

LIMA, Josina Pires de Araujo. **Gestão Democrática na Escola: uma estratégia de prazer no trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LIMEIRA, L.C. **Avaliação institucional e projeto político pedagógico**: uma trama em permanente construção.2012.

LUCK, Heloísa **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, R.: Vozes, Série: cadernos de gestão, 2006

LUCK, Heloísa, **Gestão educacional**: uma questão paradigmática/ Heloísa Luck. 8. Ed.- Petrópolis, R.J: Vozes. 2011. Série Cadernos de Gestão.

LUCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Luck – Curitiba: Editora Positivo,2009

MARTINS José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**.- 4. ed. rev..., atual. E ampliada.- Rio de Janeiro: Wark ed..., 2010

OLIVEIRA, Breyner R. TONINI, Adriana M. **Gestão Escolar e Formação Continuada de Professores**. Juiz de Fora: Editar, 2014.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação - Superintendência da Educação.**Instrução°007/2010-SUED/SEED**. Disponível em: <http://www.educacao.pr.gov.br/arquivos/files/instrucoes/inst rucao007/201sued.p.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2019.

TAYLOR, Frederick Winslow, 18556-1915.**princípios de administração científica**/Frederick Winslow Taylor: tradução de Alindo Vieira Ramos. 8. Ed. São Paulo: 1990.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: Plano de Ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertat, 1995.

VASCONCELLOS, Celso. **Disciplina e Indisciplina na Escola**. Revista Presença Pedagógica, Belo Horizonte, MG.v.19, n.112, p.5-13, Set/2013.

VASCONCELOS, C **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do Projeto Político Pedagógico ao cotidiano da sala de aula.12 ed. São Paulo: Libertat, 2009

VEIGA, I.P.A. **Projeto Político Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papiros,1997.

COORDENAÇÃO DE TUTORIA EM EAD: desafios em perspectiva

TUTORING COORDINATION IN E-LEARNING: challenges in perspective

Luciana Meireles Reis*
Rosângela Mendes Costa*

RESUMO

Estudo bibliográfico interessado em apresentar alguns desafios enfrentados pela Coordenação de Tutoria, enquanto setor fundamental no acompanhamento de tutores no interior da modalidade de Educação a Distância (EaD). Para tanto, foram realizados levantamento e análise de produção científica voltada para a compreensão do desenvolvimento da EaD no Brasil e seus dispositivos legais e estudos direcionados ao entendimento do cotidiano do trabalho de Coordenação de Tutoria em EaD, sinalizando suas mais prementes atribuições para, em seguida, apontar seus principais enfrentamentos. Entendemos que este trabalho é relevante na medida em que se insere no rol de discussões concernentes à temática da modalidade de educação a distância no Brasil especialmente no que tange ao exercício de coordenação de tutores, sua organização, planejamento e desafios que enfrenta.

Palavras-chaves: EaD. Coordenação de tutoria. Desafios.

ABSTRACT

This bibliographical study is interested in presenting some challenges faced by the Tutoring Coordination as an essential sector to the following of the Tutors of the E-learning modality. For that, this survey was carried out in order to collect and analyze scientific productions related to the comprehension of the development of the EL in Brazil and its legal provisions; and studies towards to the understanding of the daily routine of the Tutoring Coordination in the EL, showing its most constant assignments and pointing out its main difficulties. This work is important, in so far as, this subject makes part of the discussions about the theme of the E-learning modality in Brazil, mainly, when we take into regard the organization, planning and challenges faced by the Tutoring Coordination.

Keywords: E-Learning. Tutoring Coordination. Challenges.

1 INTRODUÇÃO

Embora já respaldada legalmente pela Lei de Diretrizes e Bases de dezembro de 1996, é particularmente com o Decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005, que se começa a estabelecer e incrementar uma política de qualidade em relação à estruturação da modalidade de Educação a Distância (EaD) no Brasil. (BRASIL, 2005). Através deste decreto, foram especificados aspectos fundamentais concernentes à organização dessa

* Graduada em História pela Universidade Federal do Maranhão (2009). Mestre em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Maranhão (2012). Pós-graduanda em Supervisão, Gestão e Planejamento Educacional pelo IESF/MA. E-mail: meirelesreis@gmail.com

* Orientadora: Mestra em Educação pela Universidade Federal do Pará (2013). Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Maranhão (1986). Professora e Diretora Acadêmica do Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF). E-mail: rosangela.rm@gmail.com

modalidade de educação que vão desde o credenciamento institucional de cursos desta natureza à definição de formas de gestão, planejamento, acompanhamento e avaliação adequados à realidade da EaD.

A constante necessidade de pensar em meios normativos e estruturais que conduzam de forma mais qualitativa os rendimentos educacionais desta modalidade de educação resultam, dentre tantos fatores, de sua maior aceitação, especialmente entre o público adulto, de programas e cursos desta natureza e de sua conseqüente expansão e diversificação a nível nacional.

Podemos dizer que nos últimos anos a ampliação pelo interesse em cursos a distância é reflexo da reorganização e aprimoramento dos recursos pedagógicos, metodológicos, técnicos e tecnológicos vivenciados pela EaD reforçados através da gradativa intervenção do Ministério da Educação (MEC) e fruto dos constantes diálogos entre estudiosos envolvidos com este segmento educacional, o que nos permite considerar, a grosso modo, que as motivações para o acesso a esta modalidade deixaram de ser predominantemente por questões de dificuldades de ingresso na modalidade presencial em tempo regular ou mesmo por situações de distâncias geográficas em relação aos estabelecimentos de ensino e passaram a se caracterizar também pela busca de qualificação profissional, tendo em vista a maior possibilidade de sua adequação às outras atividades já praticadas pelo público que a ela recorre e ao crescente investimento neste setor.

Conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017¹ em seu

Artigo 1º, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017).

É importante considerar como parte da proposta deste estudo a pertinência de se definir e estruturar, em conformidade com os interesses e condições de cada Instituição de Ensino, os aspectos pedagógicos, de infraestrutura e recursos humanos competentes e responsáveis cujas atribuições devem estar integralmente estabelecidas e definidas quando da elaboração de um Projeto Político Pedagógico de um curso que se quer implementar sob os auspícios desta modalidade.

É no interior desta prerrogativa que falaremos, em particular e em caráter teórico, da Coordenação de Tutoria, enquanto setor responsável fundamentalmente pelo papel de acompanhar o trabalho dos tutores presenciais e a distância nas Plataformas Virtuais de Aprendizagem e outras atribuições, o que faremos na medida em que verificarmos e relacionarmos suas mais constantes atribuições para, a partir delas pensar: Quais os principais desafios vivenciados por uma Coordenação de Tutoria em Educação a Distância?

Entendemos que a relevância deste trabalho se apresenta na medida em que, ao sinalizarmos algumas das dificuldades enfrentadas pelo setor de Coordenação de Tutoria, tenhamos mais uma oportunidade de pensar em formas outras que venham a dirimir entraves pedagógicos e administrativos vivenciados desde a modalidade de educação presencial e que sobrevivem, relativamente ressignificadas, na modalidade a distância,

¹ Que revogou o Decreto 5.622 de 19 de dezembro de 2005.

campo de saber que cada vez mais ganha espaço e legitimidade no território nacional mesmo diante das atuais inconsistências de investimento financeiro para esta modalidade de educação.

Este estudo foi desenvolvido primordialmente com base em metodologia voltada para levantamento e análise bibliográfico que aborde assuntos relacionados: ao desenvolvimento e legislação da educação na modalidade a distância aqui no Brasil e a estudos acadêmicos direcionados à compreensão do cotidiano do trabalho de tutoria em EaD que sejam capazes de nortear observações e formulações de hipóteses sobre a dinâmica de um setor específico que a compõe, a saber, a Coordenação de Tutoria dando especial ênfase aos seus enfrentamentos, exercício este que inevitavelmente exigirá, da pesquisa, o apresentar e compreender sobre as atribuições e responsabilidades deste segmento e sua articulação com outros departamentos a ela vinculados (Tutor presencial e a distância, Coordenação de Curso e de Polo). Daí o instrumento de dados para a escrita deste artigo ter se sustentado em produção teórica publicada em revista confiável, livros e demais materiais que tratam desta temática.

2 SOBRE OS DISPOSITIVOS LEGAIS DA EAD NO BRASIL E O SISTEMA UAB

A educação a distância é uma área de conhecimento que recebeu muita atenção nos últimos anos entre os estudiosos nela interessados em discutir desde os elementos históricos que conduziram e possibilitaram seu surgimento até o impacto que ela tem hoje no processo de democratização da educação no Brasil especialmente em relação ao ensino superior, processo este dado através da sistematização de um conjunto de leis que objetivam regulamentá-la, propondo, com isso, além de delinear sua estrutura, afastá-la dos estigmas que, historicamente alimentaram preconceitos em torno da EaD.

O ponto inicial para sustentar todos os dispositivos regulatórios vindouros sobre esta modalidade parte - como não poderia deixar de ser - da própria Constituição Federal Brasileira de 1988 ao estabelecer em seu Artigo 6º o direito fundamental à Educação para todos os cidadãos deste país, especificando-se não somente seu caráter universal e obrigatório, como, essencialmente, a garantia de qualidade no ensino. (BRASIL, 1988).

Esses princípios são ratificados em 1996 com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) que, através do seu Artigo 80, estabelece os primeiros critérios regulatórios direcionados a EaD, ao definir que o poder público deverá incentivar o desenvolvimento e veiculação de programas de ensino a distância em todos os níveis e modalidades de ensino, com cursos que serão oferecidos por instituições credenciadas pela União que será responsável, em colaboração com os demais sistemas de ensino, pela elaboração das normativas para esta modalidade de educação. (BRASIL, 1996).

O acelerado aumento das ofertas de cursos a distância nos anos 2000 no país, se por um lado, registrou pontuais experiências positivas, por outro, diante dos casos que deixaram a desejar, revelou a necessidade de aprofundar os aspectos legais norteadores adequados à natureza da EaD, muito embora a LDBEN já tenha determinado, de forma ampla e geral, algumas providências para este campo educacional. Daí uma série de decretos, portarias, pareceres e resoluções que foram posteriormente criados, alguns deles revogando outros ou os complementando.

Dentre os instrumentos legais definidos para a EaD no Brasil destaca-se o Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017² regulamentador do Artigo 80 da LDBEN. Nele, conceitua-se a modalidade EaD e define-se, em seu Artigo 2º, que tanto a educação básica quanto superior poderão ser ofertadas por este segmento, observadas as condições de acessibilidade que devem ser asseguradas nos espaços e meios utilizados, acrescentando, em seu Artigo 4º que as atividades presenciais como tutorias, avaliações, estágios, práticas profissionais, de laboratório e defesa de trabalhos previstas nos projetos pedagógicos ou de desenvolvimento da instituição de ensino e do curso serão realizadas na sede da instituição de ensino, nos polos de educação a distância³ ou em ambiente profissional conforme as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). (BRASIL, 2017).

Ainda nos termos deste Decreto, se especifica que compete ao Ministério da Educação em articulação com os órgãos e as entidades a ele vinculados, conforme estabelecido no Artigo 6º: o credenciamento e o recredenciamento de instituições de ensino para oferta de educação superior na EaD; a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos superiores na modalidade a distância de instituições de ensino integrantes do sistema federal de ensino, respeitadas as prerrogativas de autonomia, observando-se para ambos os procedimentos a legislação em vigor e as normas específicas expedidas pelo MEC. (BRASIL, 2017).

Sobre o credenciamento para oferta de cursos a distância no ensino superior, o Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017, estabelece que as instituições interessadas devem levar em consideração os requisitos para avaliação, regulação e supervisão especificados na Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem por finalidades, tal como determinado em seu Artigo 1º, a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente de sua oferta institucional e efetividade acadêmica e social, o que inclui identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial às relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica. Agregado a este dispositivo legal geral para a educação superior no Brasil, portarias e pareceres emitidos pelo MEC definiram diretrizes para a elaboração de instrumentos de avaliação específicos para o credenciamento de Instituições de Educação Superior quanto às suas ofertas, levando em conta as particularidades da modalidade a distância, tais como os Instrumentos de Avaliação do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira para a modalidade EaD e os Referenciais de qualidade para a educação superior a distância. (BRASIL, 2007).

Estes *Referenciais de Qualidade* resultantes de discussões entre especialistas da área, universidades e sociedade, muito embora não tenham força de lei, servem como recurso norteador para subsidiar atos do poder público quanto à finalidade de contribuir nos processos específicos de regulação, supervisão e avaliação desta modalidade, além de assumir função indutora não só em termos da própria concepção teórico-metodológica da

² Para registro sobre as menções feitas em relação a decretos, portarias e pareceres concordamos com a fala de Chaves Filho (2012, p. 347) ao considerar que devido ao caráter dinâmico do conjunto de leis determinadas para esta modalidade, suas medidas estão sujeitas a passar, a qualquer momento, por reformulações, alterações e suplantações, devendo evitar-se, portanto, a ideia de inflexibilidade dos conteúdos destas leis.

³ Conforme Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017, os polos de educação a distância são definidos como uma unidade descentralizada da instituição de educação superior, no País ou no exterior, para o desenvolvimento de atividades presenciais relativas aos ofertados na modalidade a distância, devendo os mesmos manter infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada aos projetos pedagógicos dos cursos ou de desenvolvimento das instituições de ensino.

EaD, mas também da organização deste sistema (BRASIL, 2007), nunca perdendo de vista que o todo o aparato normativo sobre a EaD é dinâmico pois condicionado aos avanços das tecnologias de informação e às mudanças de paradigmas que operam na sociedade.

No bojo das medidas instauradas pelo governo federal com o objetivo de promover a democratização do ensino superior no país criou-se, em 2005, a Universidade Aberta do Brasil (UAB) adotando-se o formato de EaD para ampliar e interiorizar as ofertas de cursos e programas de formação inicial e continuada e assim reduzir as desigualdades no acesso à educação superior. É válido considerar, porém, que, se por um lado, a UAB trouxe muitos avanços enquanto política pública de valorização da educação superior no Brasil, por outro, muitos de seus aspectos requerem atenta reflexão por parte dos estudiosos do assunto. A este respeito Mill (2012) salienta que algumas dificuldades tais como: fragilidade no cumprimento das obrigações estabelecidas entre as instituições parceiras na execução dos programas; situações de precariedade das instalações físicas e equipamentos; dificuldades de acesso à internet em áreas afastadas dos centros urbanos; existência de tensões entre professores das disciplinas e tutores que também são professores bem como outros conflitos ainda não superados necessitam ser cuidadosamente revistos com a finalidade de que o sistema educacional aprimore a qualidade dos serviços que presta.

Podemos inferir, portanto, que mesmo diante dos benefícios advindos com a instauração da UAB como parte do projeto de democratização do conhecimento e a oportunidade de refletir sobre novas formas de ensinar e aprender, ainda é necessário pensar em ações que envolvam a comunidade universitária como um todo, centrando esforços numa readequação estrutural que respeite uma linguagem própria para esta modalidade de educação no que tange, especialmente, à sua dinâmica organizacional e pedagógica, possibilitando, a partir daí, um redirecionamento, mais profícuo sobre a EaD.

3 O TRABALHO DE COORDENAÇÃO DE TUTORIA EM EAD E SEUS ENFRENTAMENTOS

O crescimento vivenciado pelos cursos a distância no Brasil vem acompanhado da multiplicação das exigências de qualidade para seu funcionamento. O aumento destas exigências, por sua vez, reflete diretamente na busca da sistematização das demandas atreladas à organização destes cursos. No interior desta perspectiva, além de investir em tecnologias de informação que, na atualidade, são o principal canal de comunicação na EaD, as instituições ofertantes de cursos nesta modalidade devem dispor de toda uma estrutura para o planejamento, acompanhamento e supervisão das atividades com os atores envolvidos neste processo.

Como especificado nos Referenciais de qualidade para educação superior a distância (BRASIL, 2007), não existe um único modelo de educação a distância. Isso implica dizer que os programas de EaD podem apresentar diferentes configurações e articulações em termos de linguagem e recursos educacionais e tecnológicos empregados em conformidade com a natureza do curso, as reais condições do cotidiano e necessidades dos alunos, sendo estes os elementos que definirão a dinâmica a ser utilizada.

Essa flexibilidade em termos de organização, no entanto, não exclui uma preocupação central que deve permear todos os cursos desenvolvidos nesta modalidade, a saber, que o ato de educar deve ser o fundamento primeiro e anterior à própria forma de

educar, ou seja, mais do que ensinar presencialmente ou a distância, importa pensar sempre na relevância da ação educativa. Essa prerrogativa deve ser norteadora de todo o arcabouço infra estrutural, pedagógico e de recursos humanos que se pretende adotar na organização de um curso na modalidade EaD, considerando que cursos desta natureza compreendem diversas dimensões e, dependendo dos diversos desenhos que pode assumir, envolve uma equipe profissional diversa que, para garantir qualidade no ensino ofertado, deve sistematizar o trabalho a partir de um planejamento bem definido e eficiente de maneira que todos os profissionais envolvidos estejam bem preparados para cumprir suas demandas.

Os *Referenciais de Qualidade* orientam que, para dar conta das diversas dimensões que estruturam um curso na modalidade EaD é necessário que seu Projeto Político Pedagógico contemple informações sobre: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; sistemas de comunicação; material didático; avaliação; equipe multidisciplinar; infra estrutura de apoio; gestão acadêmico-administrativa; sustentabilidade financeira. No interior deste arcabouço interessa-nos reportar ao trabalho desenvolvido pela Coordenação de Tutoria enquanto importante setor pedagógico e administrativo que compõe o quadro de afazeres de um curso em EaD.

Antes, porém, é interessante que salientemos algumas considerações sobre o tutor EaD. Muitas foram as atribuições historicamente vinculadas ao trabalho do tutor. Sabemos que suas funções têm se conformado às exigências e configurações que assume no decorrer de toda sua trajetória. Atualmente, as responsabilidades deste cargo se ampliaram e diversificaram. Conforme os *Referenciais de Qualidade* o tutor deve ser compreendido como um dos sujeitos que participa ativamente da prática pedagógica de maneira que suas atividades, sejam a distância ou presenciais, precisam contribuir para o desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem e para o acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico do curso (BRASIL, 2007). Sua rotina de trabalho inclui não somente mediar a comunicação entre o material didático e os discentes levando em conta a qualidade de suas intervenções e feedbacks, mas também acompanhar as atividades discentes conforme o cronograma do curso, acompanhando-os, orientando-os, avaliando-os e estimulando-os à aprendizagem autônoma; manter regularidade de acesso no ambiente virtual e dar retorno às solicitações dos cursistas; participar das atividades de capacitação e atualização promovidas pela Instituição de Ensino; elaborar relatórios mensais de acompanhamento dos alunos e encaminhar à Coordenação de Tutoria, prestar apoio operacional à Coordenação de Curso nas atividades realizadas nos polos de apoio presencial, tais atribuições implicam dizer que o tutor deve ter domínio de conteúdo específico, do manuseio das tecnologias de informação e boa comunicação com toda a equipe envolvida no processo. O tutor, portanto, é um profissional essencial para a EaD e assume atribuições múltiplas que perpassam os âmbitos pedagógico, técnico e gerencial.

A Coordenação de Tutoria, muito embora seja um setor cujas funções se adequam às variações dos cursos adotados nesta modalidade, carrega consigo algumas atribuições gerais indispensáveis para seu bom funcionamento. Enquanto departamento responsável pela orientação e acompanhamento do trabalho dos tutores em todas as suas denominações (presencial, a distância), esta Coordenação dedica-se a desenvolver e acompanhar os processos de seleção dos profissionais aptos a assumirem a função de tutor, trabalho este feito junto com o Coordenador do Curso ofertado; promover atividades de formação continuada e atualização de tutores tanto gerais quanto voltadas para as demandas expressas por curso; orientar, acompanhar e supervisionar o trabalho dos tutores no ambiente virtual de aprendizagem levando em conta a regularidade no acesso e a qualidade

(em termos de coesão e coerência textuais, domínio de conteúdo, mediações maduras, compromissadas e amistosas, amenização de conflitos) das intervenções feitas pelo tutor na plataforma virtual e cumprimento dos prazos para a correção das atividades online e presenciais, além de observar e registrar a participação a respeito da parcela presencial obrigatória das atividades a serem cumpridas nos cursos EaD por estes tutores, a saber, reuniões para formação continuada junto à equipe de Coordenação de Tutoria e encontros presenciais com os discentes nos polos de apoio para realização de tarefas relativas às disciplinas do curso.

No geral, a averiguação e controle do trabalho dos tutores são feitos através não somente do acompanhamento cotidiano do tutor via Ambiente Virtual de Aprendizagem mas também da elaboração, pela Coordenação de Tutoria, de instrumentos de avaliação que venham a apresentar um diagnóstico quantitativo e qualitativo durante e após cada etapa de ensino e aprendizagem vivenciada. Estes instrumentos devem gerar relatórios avaliativos - gerais e por desempenho individual de tutores - a serem apresentados ao Coordenador do Curso que sinalizarão pontos bem sucedidos e pontos falhos que ainda requerem melhoramentos para um curso, bem como os tutores que estão aptos ou não a continuarem na função. Vale considerar que é também a Coordenação de Tutoria, com base em relatórios mensais de desempenho do tutor quem indicará à Coordenação de Curso, aquele que está em condições, ou não, de receber bolsas referentes ao pagamento mensal pelo trabalho na tutoria.

Importa considerar que estes instrumentos avaliativos devem oportunizar aos tutores um espaço para que sinalizem suas dúvidas, dificuldades e sugestões como forma de apresentar indícios que venham a contribuir, especialmente, para a busca na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem e manuseio das tecnologias de informação que servem como canal para as mediações com os discentes. Como membros fundamentais desta modalidade, os tutores

Além destas atribuições, é ainda responsabilidade de uma Coordenação de Tutoria estabelecer constante comunicação com as demais repartições (pedagógicas, administrativas, suporte técnico, financeiro) que compunham o quadro de pessoal responsável pela organização e funcionamento de um curso EaD, de maneira que o fluxo de informações seja o mais eficaz possível para a execução do seu planejamento. Isso implica estar em frequente diálogo não somente com os tutores mas também professores das disciplinas, técnicos responsáveis pela manutenção das plataformas virtuais de comunicação e web conferências, suporte para reserva de espaços para realização dos encontros presenciais, recursos humanos. É necessário, portanto, que o Coordenador de Tutoria tenha uma visão panorâmica da rotina de trabalho que seja capaz de lhe oferecer um entendimento geral sobre os acontecimentos do curso para que, com planejamento e organização, as orientadas sejam dadas aos tutores em bom termo.

Planejar, organizar, orientar, supervisionar, avaliar, no entanto, não são tarefas fáceis de executar na rotina diária de trabalho de uma Coordenação de Tutoria EaD. Os desafios são constantes e necessitam ser pensados no interior de cada da realidade de cada instituição ofertante de cursos nesta modalidade. Dentre alguns destes enfrentamentos podemos elencar, sem a perspectiva de esgotamento: fragilidades na interação do tutor com os cursistas tanto no ambiente virtual de aprendizagem quanto nos encontros presenciais. Esta talvez seja uma das maiores dificuldades enfrentadas por uma Coordenação de Tutoria e que, por sua vez, decorre de vários fatores que oscilam entre a deficiência na formação acadêmica que reflete na falta de domínio dos conteúdos específicos considerando que o

tutor não somente deve acompanhar os discentes em relação às atividades propostas nas disciplinas mas também orientá-los no sentido de complementar os saberes lá articulados; a dificuldade em posicionar-se solicitamente e amistosamente com a finalidade de dirimir possíveis conflitos; fragilidade no manuseio das ferramentas tecnológicas, cabal por onde se tangenciam boa parte das interações entre o tutor e seus alunos e até mesmo a dificuldade de compreensão do seu papel no contexto do processo de ensino e aprendizagem na EaD.

Os riscos de indisponibilidade de espaços físicos para a realização dos encontros presenciais se configuram como outro problema que afeta diretamente a execução dos trabalhos planejados pela Coordenação de Tutoria, entendendo que as instituições ofertantes de cursos a distância, no geral, os acomodam em espaços já destinados aos cursos presenciais acarretando em conflitos de reservas de espaços sejam com estes últimos sejam com outros cursos EaD, situação que afeta sobremaneira o dinâmico calendário de atividades e comprometendo ao prazos de integralização dos cursos.

Somado a estas questões, falhas e ruídos de comunicação entre a Coordenação de Tutoria e os demais setores a ela articulados (Coordenação de Curso, Assistência de Curso, Equipe de Designs Educacionais, Professores) também contribuem para fragilizar o fluxo eficaz de informações que venham a garantir que as orientações transmitidas aos tutores alcancem os cursistas de forma qualitativa e bem planejada. Isso porque, além dos conhecimentos pedagógicos e técnicos, é importante que o tutor tenha conhecimento de alguns aspectos gerenciais do curso que lhes capacitem a orientar seus alunos de forma panorâmica, recorrendo à Coordenação em casos de dúvidas.

Por fim, a ampliação e diversificação das atribuições do tutor EaD na atualidade - que, diga-se de passagem, recebe seu pagamento mensal na condição de bolsista sem vínculo empregatício - projetou-se de forma desproporcional ao valor prefixado e defasado, há mais de 10 anos, das bolsas fomentadas pelo FNDE/Capes para esta finalidade. Tal situação, em maior ou menor proporção, gera certo descontentamento para o profissional multifuncional que deve ocupar este cargo, despertando em muitos deles o sentimento de que este trabalho apenas faz parte de um complemento financeiro mensal e de alguma forma conduzindo a um comportamento descompromissado em vários níveis quanto à realização de uma tutoria de qualidade. Daí os cuidados que uma Coordenação de Tutoria deve ter no suporte, atendimento, apoio, gerenciamento, supervisão, avaliação e controle do processo.

Portanto, como sinalizam os especialistas no assunto, a estruturação de uma Coordenação de Tutoria, assim como dos demais departamentos criados para a realização de cursos EaD, deve ser consolidada a partir de um formato adequado ao projeto pedagógico do curso, à realidade da instituição ofertante e o universo que permeia a relação discente/tutor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs discorrer sobre alguns aspectos relacionados à dinâmica de uma Coordenação de Tutoria em EaD, destacando algumas de suas principais funções e enfrentamentos. Para a realização deste exercício, optamos por desenvolver abordagens sobre a EaD no Brasil e seus mais importantes dispositivos legais e a importância da Universidade Aberta do Brasil (UAB) para este processo.

Observamos que a conceituação sobre EaD estabelecida no Decreto nº 9.057 de 245 de maio de 2017 e demais determinações, de inspiração democrática e como reflexo de princípios fundamentais já estabelecidos na Constituição Federal Brasileira e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, delineiam elementos fundamentais para esta modalidade de educação ao concebê-la como um campo de saber no qual a mediação didático-pedagógica deve ocorrer através de meios e tecnologias de informação e comunicação, com políticas de acesso, acompanhamento e avaliação compatíveis à sua natureza e, para tanto, envolvendo pessoal qualificado que, orientados pelo projeto pedagógico do curso ofertado, planejarão e praticarão as etapas necessárias para sua execução.

Entendemos ainda que a Universidade Aberta do Brasil (UAB) surge como uma política pública de valorização e democratização da educação superior ao se propor a ampliar as possibilidades territoriais de acesso a este nível de educação; ao buscar investir em formação inicial e continuada; fomentar pesquisas sobre metodologias inovadoras capazes de oportunizar educação sólida, qualitativa e diversa, possibilitando, assim, diminuição das desigualdades na oferta de ensino superior no país.

Tais considerações nos auxiliaram a compreender que, para atender às demandas adequadas à natureza de cursos na modalidade EaD, se requer a montagem de toda uma estrutura pedagógica, técnico-administrativa e de recursos humanos que seja capaz de promover o bom funcionamento de todo o processo de realização destes cursos, inserindo-se, nesta proposta, a criação da Coordenação de Tutoria enquanto departamento responsável pela seleção, orientação, acompanhamento e avaliação do tutor EaD. Não sendo, portanto, uma tarefa fácil considerando que muitas são as dificuldades enfrentadas por este setor giram desde problemas de formação profissional do tutor em exercício até problemas de manuseio das ferramentas das plataformas virtuais de aprendizagem ou mesmo falhas de comunicação e articulação entre os setores envolvidos na execução de cursos EaD. Conhecer tais fragilidades é essencial para a tomada de providências que venham dirimi-las e, assim, promover a qualidade dos serviços que se deve ofertar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Disponível em:

<https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/legislacaoConstituicao/anexo/CF.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.622 de 19 dezembro de 2005**. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-publicacaooriginal-39018-pe.html>. Acesso em: 16 maio 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.057 de 25 de maio de 2017**. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 28 jul. 2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 1996. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 24 mai. 2019.

BRASIL. **Referenciais de qualidade para a educação superior a distância**. 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 24 set. 2019.

BRASIL. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 13 jul. 2019.

CHAVES FILHO, Hélio. Regulação da modalidade de EaD no Brasil. *In*: LITTO, Michael; FORMIGA, Marcos (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MILL, Daniel. A Universidade Aberta do Brasil. *In*: LITTO, Michael; FORMIGA, Marcos. (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CUIDADOS DA ENFERMAGEM PARA ADOLESCENTES:
aconselhamentos sobre IST's no universo escolar

NURSING CARE FOR ADOLESCENTS:
advice on STIs on the school universe

Dayvid Douglas Nunes dos Santos*
Eduardo Willian Cardoso Pereira*
Iza Kelly Correa Ferreira*
Rhauanna Naya Lemos do Nascimento*
Rose Daiana Cunha dos Santos**

RESUMO

A enfermagem traz consigo, a essência de cuidado e atenção, de forma a promover um despertar do homem para uma reflexão crítica sobre os problemas do mundo, onde a falta de atitudes de cuidado, são sintomas de inúmeros problemas da humanidade. O tema sexualidade é pleno de significados na vida de todos nós. Na vida dos adolescentes, sobretudo, o tema ganha grande dimensão. O conhecimento do corpo e de seu funcionamento propicia uma maior conscientização da importância da saúde e da necessidade de ações curativas e principalmente preventivas. A adolescência é caracterizada pela vulnerabilidade decorrente das características da própria idade, da falta de habilidades para a tomada de decisões, das dificuldades e, por que não dizer da inexperiência destes jovens ao lidarem com os seus sentimentos, bem como da responsabilidade nem sempre existente ao se envolverem em relacionamentos afetivos e sexuais. O objetivo da pesquisa foi investigar como a educação sexual com enfoque na prevenção de infecções sexualmente transmissíveis tem sido desenvolvida na escola, bem como detectar as principais dúvidas dos alunos e as dificuldades dos professores em desenvolver o conteúdo e investigar a contribuição do profissional de enfermagem no apoio a ações multiprofissionais no ambiente escolar.

Palavras-chave: Enfermagem. Cuidado. Educação sexual. Adolescência. Prevenção.

ABSTRACT

Nursing brings with it, the take care and, in order to promote an awakening of the man to a critical reflection about the problems of the world, where the lack of care attitudes, are symptoms of countless problems of humanity. The theme sexuality is full of meanings in the lives of all of us. In the teenagers life, above all, this theme gains a bigger dimension. The knowledge of the body and its functioning provides a bigger awareness of the importance of health and the need for curative and primarily preventive actions. Adolescence is characterized by the vulnerability arising from the characteristics of the age itself, the lack of skills for making decisions, the difficulties and, why not says of the inexperience of these young people when dealing with their feelings, as well as the it is not always an existing responsibility when engaging in emotional and sexual relationships. The objective of research was to investigate how sexual education focusing on the prevention of sexually transmitted diseases has been developed in schools, as well as to detect the main doubts of students and the difficulties of teachers in developing the content and investigate the contribution of the nursing professional in supporting multiprofessional actions in the school environment.

* Bacharel em Enfermagem Pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: dayvidsantosn19@gmail.com

*Bacharel em Enfermagem Pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: eduardowillian_ed@hotmail.com

* Bacharela em Enfermagem Pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: izakellyferrerira@gmail.com

*Bacharela em Enfermagem Pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: E-mail: rhauanna96@gmail.com

** Enfermeira Mestra em Gestão de programas e Serviços de Saúde pela Universidade Ceuma. Email: dainna11@hotmail.com

Keywords: Nursing. Care. Sexual education. Adolescence, Prevention.

1 INTRODUÇÃO

As Infecções sexualmente transmissíveis – IST's, são causadas por vírus, bactérias ou outros micróbios que são transmitidos, em geral por meio de relações sexuais sem o uso de preservativo com um parceiro já infectado, assim como o uso de instrumentos perfuro cortantes não esterilizados contaminados. Geralmente, se manifestam através de feridas, corrimentos, bolhas ou verrugas.

As IST's são “doenças cujo agente etiológico é vivo e transmissível, podendo a infecção ser veiculada por um vetor, ambiente ou indivíduo” (BESERRA; ARAÚJO; BARROSO, 2006, p. 403)

Devido em alguns casos não apresentarem sintomas, é de grande importância da procura de auxílio do serviço de saúde ao ter relações sexuais sem camisinha, para a prática de consultas periódicas pois estas podem acarretar complicações mais graves como por exemplo infertilidade, câncer e até mesmo a morte. Também facilitam a transmissão sexual do HIV (Vírus Da Imunodeficiência Humana) e quando há casos de gestantes infectadas, pode provocar o aborto ou nascimento com graves sequelas ou mau formação.

Quando não diagnosticadas ou não tratadas precocemente tornam-se um meio de disseminação do vírus HIV e por isso são consideradas como um agravamento para a Saúde Pública (CARRET et al., 2004; BRASIL, 2006; MARTINS et al., 2006).

Analisando (BRASIL, 2006, p. 9) em relação às IST's não se têm uma exatidão de registros epidemiológicos, pois somente “a aids, a sífilis congênita e a sífilis na gestação são de notificação compulsória”. a seguir destaca-se algumas informações acerca das principais infecções sexualmente transmissíveis dentre elas estão: Herpes, Candidíase, Clamídia, Gonorreia, Tricomoníase, Hepatites Virais, Sífilis, Condiloma (HPV) e AIDS.

A Herpes é uma infecção causada por dois vírus da família Herpes viridae, (herpes simples tipo 1 e 2), sendo que, ambos apresentam estruturas semelhantes, mas são diferentes. A transmissão do vírus da Herpes se faz principalmente por contato direto entre pessoas, mesmo que não haja lesão ativa.

A infecção por meio de objetos pode existir, mas é menos comum. O tempo entre o contato e os sintomas iniciais (período de incubação) é estimado em duas semanas quando surgem pequenas bolhas, aftas ou úlceras geralmente na boca, nos lábios, nas gengivas ou nos genitais e nódulos linfáticos aumentados no pescoço ou na virilha (geralmente somente no momento inicial da infecção). Em alguns casos de herpes são leves e recorrem a tratamentos tópicos. Porém nos casos graves ou prolongados (principalmente se for o primeiro episódio de infecção), que têm problemas no sistema imunológico ou aquelas que têm recorrência frequente talvez precisem fazer uso de medicamentos antivirais.

A candidíase é uma infecção causada pelo fungo Cándida, geralmente Cándida Albicans. E pode afetar a pele, unha, órgãos genitais, garganta, corrente sanguínea e boca. Apesar de maior número de casos em mulheres, também existem casos de candidíase em homens.

Essa infecção causa lesões que podem ser agudas ou crônicas, superficiais ou profundas que apresentam aspectos clínicos bem variáveis e dependendo da localização, a Candidíase pode se manifestar de diversas formas.

A forma muco-cutânea acomete a cavidade oral e o canal vaginal e é a forma mais comum de infecção por outro lado a forma cutânea acomete principalmente áreas úmidas do

corpo como: interdigitais, axilas, virilhas, unhas e dobras da pele em geral e a forma sistêmica é a menos comum e ocorre em pessoas com neoplasias, doenças imunossupressoras ou pós transplantados. Nesses casos, diferentes órgãos e tecidos podem ser atingidos como os pulmões, rins, fígado, coração.

Clamídia é a, mais comum em todo o mundo. Essa IST muitas vezes é silenciosa, porém o tratamento não é difícil, mas, se não receber a devida atenção, pode desencadear problemas mais graves de saúde.

Os estágios iniciais da clamídia não costumam manifestar sintomas. Quando isso acontece geralmente é de uma a três semanas após a exposição à bactéria causadora da doença. Mesmo quando os sintomas se manifestam, eles são fracos e passageiros. Também apresentam sintomas específicos como ardência ao urinar, corrimento vaginal, corrimento peniano, penetração dolorosa durante o ato sexual, no caso de mulheres, dor nos testículos, dor ou secreção retal.

Os adultos sexualmente ativos devem realizar exames periodicamente, pois, um em cada quatro homens não apresentam sintomas da infecção e estima-se que 30% das mulheres infectadas apresentam os sinais típicos da doença. Além disso, mulheres grávidas portadoras da infecção podem transmitir ao recém-nascido no momento do parto, atingindo os olhos causando-lhe conjuntivite, pneumonia grave ou até mesmo ao óbito.

A Gonorreia é causada pela bactéria *Neisseria Gonorrhoeae*, e qualquer pessoa que tenha qualquer prática sexual desprotegida corre o risco de contrair gonorreia que pode ser transmitida por contato oral, vaginal ou anal comprometendo a região genital tendo uma fase de incubação entre 5 a 7 dias apresentando uma fase assintomática principalmente nas mulheres contribuindo para a fase crônica agravando o quadro levando ao comprometimento das áreas uterinas como as trompas, úteros e ovários, além de provocar inflamações pélvicas que ocasionam a infertilidade. Um fator importante é que no público jovem com idades entre 15 e 29 anos a doença é prevalente o que representa uma margem de 75% dos casos.

Dependendo da área afetada as manifestações ocorrem de forma clara no pênis por exemplo dor e ardência ao urinar, secreção abundante de pus pela uretra, dor ou inchaço em um dos testículos. Na vagina aparece corrimento vaginal, que passa a ter cor amarelada e odor desagradável, dor pélvica e sangramento fora do período menstrual. Reto: os sintomas comuns da gonorreia na região anal são coceira, secreção de pus e sangramentos. Os olhos apresentam principalmente dor, sensibilidade à luz em um ou nos dois olhos, quando acomete a garganta ocasiona dor e dificuldade em deglutir, presença de placas amareladas. Se a bactéria afetar alguma articulação do corpo, esta poderá ficar quente, vermelha, inchada e muito dolorida.

A Tricomoníase é uma infecção causada pelo protozoário *Trichomonas Vaginalis*. Nas mulheres, ataca o colo do útero, a vagina e a uretra, e nos homens, o pênis.

Os sintomas mais comuns são dor durante a relação sexual, ardência e dificuldade para urinar, coceira nos órgãos sexuais, porém a maioria das pessoas infectadas não sente alterações no organismo.

Na presença de qualquer sinal ou sintoma dessa IST, é recomendado procurar um profissional de saúde, para o diagnóstico correto e indicação do tratamento adequado. Os parceiros também precisam de tratamento, para que não haja nova contaminação da doença.

A Hepatite é a inflamação do fígado e representa um grave problema de saúde pública no Brasil e no mundo. Pode ser virais ou bacterianas transmitidas por transmissão sanguínea, prática de sexo desprotegido, compartilhamento de seringas, agulhas, lâminas de barbear, alicates de unha e outros objetos que furam ou cortam (vírus B, C e D).

Geralmente são silenciosas e assintomáticas, porém, quando aparecem apresentam cansaço, febre, mal-estar, tontura, enjoo, vômitos, dor abdominal, pele e olhos amarelados, urina escura e fezes claras.

A Hepatite do tipo B é chamada de soro-homóloga e está presente no sangue, no esperma e no leite materno. Assim, pode ser transmitida por relações sexuais sem camisinha com uma pessoa infectada, da mãe infectada para o filho durante a gestação, o parto ou a amamentação, ao compartilhar material para uso de drogas (seringas, agulhas, cachimbos), de higiene pessoal (lâminas de barbear e depilar, escovas de dente, alicates de unha ou outros objetos que furam ou cortam).

No caso da Hepatite C a transmissão também ocorre semelhante ao tipo B, contudo, a transmissão sexual do HCV (Hepatite Viral tipo C) entre parceiros heterossexuais é muito pouco frequente, principalmente nos casais monogâmicos. Sendo assim, a hepatite C não é uma Doença Sexualmente Transmissível (IST); porém, entre homens que fazem sexo com homens (HSH) e na presença da infecção pelo HIV, a via sexual deve ser considerada para a transmissão do HCV.

A hepatite D, também chamada de Delta, é causada pelo vírus D (VHD- Hepatite Viral tipo D). Mas esse vírus depende da presença do vírus do tipo B para infectar uma pessoa. A Sífilis é uma doença infecciosa causada pela bactéria *Treponema Pallidum*. A manifestação pode ocorrer em três estágios. Os maiores sintomas ocorrem nas duas primeiras fases, período em que a doença é mais contagiosa. O terceiro estágio pode não apresentar sintoma e, por isso, dá a falsa impressão de cura da doença.

No estágio inicial dos sintomas aparecem pequenas feridas nos órgãos sexuais e caroços nas virilhas (ínguas), que não doem, não coçam, não ardem e não apresentam pus que surgem entre a 7 e 20 dias após o sexo desprotegido com alguém infectado. Essas feridas podem desaparecer sem deixar cicatriz. A doença pode ficar encubada por meses ou anos, que futuramente surgem complicações graves como cegueira, paralisia, doença cerebral e problemas cardíacos, podendo, inclusive, levar à morte.

O condiloma acuminado, que são as verrugas genitais, crista de galo, figueira ou cavalo de crista, é uma IST causada pelo Papiloma Vírus Humano (HPV). Existem mais de 100 tipos de HPV – onde alguns casos evoluem para o câncer, principalmente no colo do útero e no ânus. Contudo, a infecção pelo HPV é muito comum e nem sempre causa o câncer. O Papanicolau é o exame de prevenção do câncer ginecológico que detecta precocemente alterações no colo do útero e deve ser feito como meio rotineiro pelo público feminino. A principal forma de transmissão desse vírus é pela via sexual, que inclui o contato oral-genital, genital-genital ou mesmo manual-genital.

Atualmente foram desenvolvidas duas vacinas contra os tipos de HPV mais presentes no câncer de colo do útero. Essas vacinas, na verdade, previnem contra a infecção por HPV agindo no estímulo da produção de anticorpos específicos para cada tipo de HPV. A proteção contra a infecção vai depender da produção de anticorpos produzidos pelo indivíduo vacinado, pela presença destes anticorpos no local da infecção e da persistência durante um longo período. Porém, a vacina não substitui a o exame de citologia, Papanicolau (preventivo), mas, uma possível estratégia de profilaxia do problema.

A AIDS, sigla em inglês para a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (Acquired Immunodeficiency Syndrome), é uma doença do sistema imunológico humano resultante da infecção pelo vírus HIV (Vírus da Imunodeficiência Humana - da sigla em inglês).

O vírus HIV afeta o sistema imunológico do corpo, deixando o organismo mais vulnerável ao aparecimento de doenças oportunistas que vão de um simples resfriado a infecções mais graves como tuberculose ou câncer.

As principais células de defesa do organismo humano afetadas são os linfócitos T CD4+, principais alvos do HIV que organizam e comandam a resposta diante de bactérias, vírus e outros micróbios agressores que entram no corpo humano.

O vírus HIV ataca o sistema imunológico ligando-se a um componente da membrana dessa célula, o CD4, penetrando no seu interior e multiplicando-se. Dessa forma, o sistema de defesa vai perdendo a capacidade de defesa, tornando o corpo mais vulnerável a doenças. Quando o organismo não tem mais estrutura para combater esses agentes invasores, o indivíduo começa a desenvolver doenças chamadas oportunistas e nessa fase caracteriza-se a presença da AIDS.

Durante a infecção inicial, uma pessoa pode passar por um breve período doente, com sintomas semelhantes aos da gripe. Normalmente isto é seguido por um período prolongado sem qualquer outro sintoma. À medida que a doença progride, ela interfere mais e mais no sistema imunológico, tornando a pessoa muito mais propensa a ter outros tipos de doenças oportunistas, que geralmente não afetam as pessoas com um sistema imunológico saudável.

Fonte: Ministério da Saúde | Departamento de IST, Aids e Hepatites Virais

Ser portador do vírus HIV não significa ter a AIDS, visto que o HIV é o vírus que causa a síndrome ao passo que AIDS já caracteriza o estágio de infecções oportunistas que agravam o quadro do paciente. Há muitos soropositivos que vivem anos sem apresentar sintomas e sem desenvolver a doença. Mas, ainda assim, podem transmitir o vírus a outras pessoas.

Com o avanço das tecnologias de diagnóstico, favorece o início do tratamento mais imediato promovendo maior controle da doença e uma maior qualidade de vida.

Quando analisamos as formas de prevenção a mais comum forma de prevenir as infecções sexualmente transmissíveis está no uso de preservativos durante as relações sexuais que estão disponíveis gratuitamente nas unidades de saúde pública.

Mas além desse método há também outros métodos que contribuem para a prevenção do contágio de tais doenças como, por exemplo, as vacinas, que também são disponibilizadas da mesma forma que os preservativos. As vacinas estão relacionadas às infecções por HPV e Hepatite C.

Além disso, toda mulher grávida precisa fazer no pré-natal os exames para detectar as hepatites B e C, a AIDS e a sífilis. Esse cuidado é de fundamental importância para evitar a transmissão de mãe para filho. Em caso de resultado positivo, é necessário seguir todas as recomendações médicas, inclusive sobre o tipo de parto e amamentação (fissuras no seio da mãe podem permitir a passagem de sangue).

Ao analisarmos a fase da adolescência, nota-se um período que exige dos familiares, profissionais de saúde e dos profissionais de educação uma análise da realidade dos adolescentes para elaborar ações de promoção da saúde. É um período de maior atenção para a elaboração de ações de promoção da saúde, sendo uma etapa da busca por sua identidade, período de descobertas internas e a importância da ligação entre a construção da identidade com o contexto social, cultural, familiar durante essa fase de vida.

Para Pereira (2004) a origem da palavra adolescência vem do Latim “ad” (“para”) + “olescere” (“crescer”), o que expressa “crescer para”. No Brasil, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei nº 8.069/90, considera, do ponto de vista cronológico, a adolescência entre a faixa etária dos 12 até os 18 anos de idade completos. Já a Organização Mundial de Saúde (OMS) define a adolescência como sendo o período da vida que começa aos 10 anos e termina aos 19 anos completos.

Caracteriza-se por uma fase de múltiplas mudanças que acontecem no aspecto físico, no desenvolvimento intensificado de habilidades psicomotora, como também nos hormônios que atuam efetivamente levando a mudanças comportamentais. Dessa forma, a assistência ao adolescente que está em processo de transformação biopsicossocial e oportunizar o cuidado devido, requer atenção às necessidades exigindo um processo de crescimento e de

aquisição de novos conhecimentos. Compreendendo a importância dos aspectos econômicos, sociais e culturais que integram a vida desses grupos, pois, de acordo com Costa, Queiroz e Zeitoune (2012), esta faixa etária passa por modificações físicas, psicológicas e sociais.

O enfermeiro torna-se efetivo na elaboração de estratégias que atendam as necessidades do adolescente, contemplando as particularidades naturais da própria etapa de vida constituindo um importante espaço de atuação, no qual o enfermeiro pode utilizar o estímulo às potencialidades do adolescente como um meio da promoção da saúde, objetivando-o a importância de cuidar da sua saúde.

O Caderno de Saúde Integral de Adolescentes e Jovens: Orientações para a Organização de Serviços de Saúde (2007) aponta a necessidade de serviços de saúde de qualidade, a qual é colocada como um desafio para atingir melhores condições de vida e de saúde dos adolescentes brasileiros.

Beserra *et al.* (2008) afirma que nos últimos anos, a escola passou a ser vista como espaço de intervenção sobre a sexualidade para realizar orientações aos alunos, sendo um local privilegiado para implementação de políticas públicas de promoção da saúde para adolescentes. Elaborar estratégias que promovam a saúde desse grupo com ações promotoras da saúde, preventivas e curativas, capazes de garantir a assistência é de fundamental importância incluindo ações de educação sexual que ainda enfrenta certas dificuldades em ser desenvolvidas principalmente por ideias ainda equivocadas, onde julgam que a educação sexual incentiva a iniciação precoce à vida sexual (principalmente entre as meninas).

Contudo, estudos têm mostrado que adolescentes que obtiveram essa educação iniciaram a vida sexual até três anos após, ao passo que existe o grupo que iniciou a vida sexual precocemente sem qualquer informação, sendo até mesmo por simples curiosidade o que excita a experimentação.

O adolescente geralmente está em busca de satisfação, sendo o sexo um dos fatores que proporcionam esse bem-estar e quando o sexo está associado ao domínio de paixão e desejo, transforma-se em um elemento mais agravado para a vulnerabilidade de contaminação dessas doenças aumentando o risco de aquisição de IST/AIDS.

Nesse sentido, nota-se que muitos, ainda na adolescência, contaminam-se por alguma IST, uma vez infectados, tornam-se com medo tanto da enfermidade, por desconhecê-la, quanto de os pais descobrirem o início da sua vida sexual.

O Ministério da Saúde tem ofertado possibilidades de promoção da saúde, ofertando informações sobre o sexo seguro para que os jovens saibam informações referentes a prevenção das IST/aids e gravidez precoce. No entanto, de modo geral, os adolescentes não têm a capacidade de negociar o sexo seguro, com o uso do preservativo, com seus parceiros, dessa forma expondo-se a muitos riscos.

Nesse contexto, Beserra *et al.* (2008) afirma:

É importante explicar, de todas as formas de comunicação possíveis, aos adolescentes, tendo vida sexual ativa ou não, sobre a necessidade do uso de preservativo nas relações sexuais. Uma das formas a ser trabalhada é por meio do diálogo, para que se possam vencer os tabus relacionados com sexo e diminuir o número de jovens em estado de vulnerabilidade diante das IST/AIDS.

Segundo o IBGE, em sua pesquisa de 2015 mostrou que cerca de 33,8% dos adolescentes entrevistados, entre 13 e 17 anos que já haviam iniciado sua vida sexual, não haviam utilizado o preservativo na última transa. Isso é preocupante, levando em conta que além das doenças que eles se expuseram, poderiam também originar uma gravidez indesejada.

Analisa-se Boff (2014) quando julga que ainda há chance de salvamento. Mas para isso devemos percorrer um longo caminho de conversão de nossos hábitos cotidianos e

políticos, privados e públicos, culturais e espirituais. A degradação crescente de adolescência. Importa que entremos na idade madura e mostremos sinais de sabedoria.

2 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolveu-se a partir do olhar sobre uma tarde de explicações sobre infecções sexualmente transmissíveis desenvolvidas em uma escola de rede estadual maranhense situada em um bairro pertencente ao município de São José de Ribamar.

O público-alvo da pesquisa foi formado por 30 alunos estudantes do primeiro e segundo ano do ensino médio com faixa etária entre treze e dezesseis anos.

A metodologia utilizada foi baseada em fundamentação teórica acerca das principais infecções sexualmente transmissíveis como o intuito de detectar as principais dúvidas e trocar experiências com os alunos e professores mantendo um diálogo aberto e descontraído sobre o assunto.

Foram utilizadas imagens ilustrativas com apoio de recursos audiovisuais além de outros materiais relacionados à prevenção e as formas de contágio para cada infecção. Dos materiais utilizados cita-se: preservativos masculino e feminino, materiais perfuro cortantes (alicate de uso de manicure, cortador de unhas, seringas e agulhas, piercings, tesouras, lixa de unha e palito de jardineira). Também se utilizou réplicas sintéticas dos órgãos genitais masculinos e femininos.

Houve participação efetiva dos professores da escola, onde estes responderam ao questionário composto por perguntas fechadas e abertas as quais foram utilizadas como fonte de pesquisa para detectar o nível de conhecimentos sobre infecções sexualmente transmissíveis, assim como suas dificuldades encontradas ao desenvolver atividades relacionadas à educação sexual e IST's. Os dados coletados serviram como base para os núcleos interpretativos de compreensão sobre a importância da educação sexual nas escolas e a importância do apoio do profissional de enfermagem trabalhando de forma multiprofissional como apoio na atenção à saúde no âmbito escolar.

Cada palestrante explanou informações sobre alguma doença sexualmente transmissível bem como suas características, formas de contágio, tratamento e prevenção. O evento destacou-se pela participação efetiva dos alunos, onde estes questionaram os palestrantes e explanaram seus conhecimentos sobre tais assuntos. Contudo notou-se que ainda existem vários conceitos precipitados ou mesmo errados demonstrando muitas dúvidas principalmente quanto às formas de contágio.

Após o momento de explanação foi aberto o espaço para demonstração das formas de utilização dos preservativos masculinos e femininos desde o momento da retirada da embalagem, passando pelas etapas de vestir o órgão até o descarte. Nesse momento houve grande descontração por parte de alguns e uma certa timidez por parte de outros. Como método de avaliação, os alunos responderam perguntas acerca dos assuntos desenvolvidos durante a palestra.

Ao fim, foram distribuídos panfletos com o nome das principais infecções sexualmente transmissíveis, promovendo uma forma de alerta e compromisso de não deixar no esquecimento as informações compartilhadas durante o evento e provocando o desejo pela pesquisa mais aprofundada acerca do assunto.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos núcleos interpretativos dos questionários com perguntas abertas e fechadas foi organizada primeiramente em quadros demonstrativos com relação às perguntas fechadas seguido de breve comentário sobre eles. Para as questões abertas, foram utilizados quadros analisando o discurso a partir da descrição (análise e redução às unidades de significados) que em seguida foram reforçados por depoimentos dos professores.

Com base nos questionamentos foi possível detectar que:

Quadro 1: Demonstrativos referentes às questões

QUESTÃO	PROFISSIONAL				
	PROFESSOR 1	PROFESSOR 2	PROFESSOR 3	PROFESSOR 4	PROFESSOR 5
1	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
2	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
3	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
4	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
5	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
6	SIM	SIM	NÃO	NÃO	SIM
7	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

- 1- A escola desenvolve de alguma forma a educação sexual?
- 2- Você em particular trabalha de alguma forma a educação sexual e os métodos de prevenção em suas aulas?
- 3- Considera a educação sexual como um estímulo para a iniciação ao sexo?
- 4- Já fez alguma demonstração para seus alunos sobre o uso da camisinha?
- 5- Na sua opinião as meninas devem ter o mesmo acesso e as mesmas informações em relação a camisinha assim como os meninos?
- 6- Você tem conhecimento acerca do uso correto da camisinha masculina e feminina?
- 7- A camisinha é o método de prevenção mais conhecido entre a população. Considera esse acessório de uso exclusivamente masculino?

De acordo com as respostas obtidas foi possível detectar que:

Há divergência nas respostas dos professores quando questionados sobre o desenvolvimento da educação sexual com os alunos no âmbito escolar. Neste sentido nota-se que entre cinco professores entrevistados, três afirmam que a escola não desenvolve qualquer tipo de plano educacional nesse sentido.

Por outro lado, dos cinco professores entrevistados, quatro afirmaram que desenvolvem alguma atividade sobre educação sexual e métodos de prevenção.

Em relação à educação sexual ser um estímulo para a iniciação precoce ao sexo, quatro dos cinco professores afirmaram que não consideram a educação sexual como esse estímulo.

Em relação a alguma demonstração para os alunos sobre o uso da camisinha, quatro dos cinco professores responderam que ainda não fizeram nenhuma atividade dessa natureza.

Sobre as meninas e meninos terem os mesmos acessos às informações sobre preservativos, de forma unânime todos responderam que sim, as informações devem ser de conhecimento de ambas as partes.

Quando questionados se possuem informações sobre o uso correto de preservativos, apenas dois dos cinco professores afirmaram que não possuem nenhuma informação dessa natureza.

Em seguida, nota-se que de forma unânime, todos os professores entrevistados afirmaram que a camisinha não deve ser um método de prevenção exclusivamente masculino.

A seguir estão as interpretações dos discursos dos professores em relação às questões abertas reforçadas pelos discursos (sem cunho de entrevista) durante o desenvolvimento das palestras.

Quando questionados a respeito das dificuldades encontradas em desenvolver atividades relacionadas à educação sexual e preventivas apenas um dos professores relatou sentir falta de um profissional de saúde como apoio ou mesmo formações continuadas acerca do tema.

Em relação ao conhecimento de infecções sexualmente transmissíveis, todos os professores relataram ter conhecimento de pelo menos quatro doenças. Dentre as mais citadas pelos professores destacam-se: sífilis, gonorreia, herpes, HPV e AIDS.

Reforçando tal afirmação, observa-se os relatos de três professores a seguir.

O professor A afirma:

“Eu não sabia que poderíamos caracterizar a hepatite como IST.”

Já o professor B relata:

“Tenho conhecimento mais apurado das doenças que sempre são ditas na televisão ou mesmo como HPV, por exemplo, que existe essa campanha de vacinas e a AIDS que de todas é a mais conhecida por todos.”

Por fim, o professor C comenta:

“É interessante a informação, pois geralmente a população só tem conhecimento de algumas como a gonorreia, a sífilis, AIDS e HPV.”

Com relação às dúvidas sobre o vírus HIV, dos cinco professores apenas um relatou ter dúvidas e durante a palestra, expôs seus questionamentos que foram explicados pelo palestrante em curso a fim de sanar suas principais dúvidas como mostra o discurso a seguir.

O professor A expressa suas principais dúvidas ao relatar:

“Minha primeira dúvida é entender porque se usa algumas vezes a expressão HIV e em outras vezes AIDS.”

Em seguida observa-se a colocação do professor B.

“Mulheres que tenham HIV podem engravidar sem contaminar a criança?”

Quando interrogados sobre como transmitiria cuidado e atenção caso tivesse conhecimento de um aluno infectado com alguma IST, todos os professores informaram que encaminhariam a serviços especializados de saúde.

Por fim, em relação ao auxílio do profissional de enfermagem no ambiente da escola, todos os professores entrevistados afirmaram que é de grande importância esse auxílio.

As justificativas descritas abaixo foram partilhadas durante o momento de avaliação ao final da palestra.

O professor A afirmou:

“É de grande importância o apoio de enfermeiros para nos auxiliares em um plano de ação voltado para a educação sexual, visto que nossos jovens têm iniciado a vida sexual cada vez mais cedo ainda com muitas dúvidas.”

O professor B contribui dizendo:

“Talvez pudessem ser ofertadas formações continuadas com temas variados que envolvam questões de saúde, porque o conhecimento mais aprofundado de um profissional da área é sempre válido.”

Reafirmando ainda mais o professor C expressou:

“Sem dúvidas o profissional formado na área de saúde está mais habilitado com informações que nós professores. Nós temos um conhecimento bem superficial, hoje pudemos ver que a colaboração de vocês aqui nos ajudou a sanar dúvidas que nós professores e alunos ainda temos sobre o assunto.”

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta pesquisa não cessam as possibilidades de novos estudos e investigações na área, mas mostram a importância de ações em cuidados de prevenção para infecções sexualmente transmissíveis em adolescentes.

Os estudos voltados para o tema em questão vêm evoluindo a cada dia e as novas propostas de controle e prevenção dependem de vários fatores. Dentre esses fatores pode-se citar a quebra de tabus quando se refere à faixa etária de adolescentes, planos de ações educacionais dentro de um âmbito escolar que desenvolvam educação sexual como o objetivo de preparar e orientar esses adolescentes para a iniciação sexual de forma segura.

No universo desta pesquisa foi possível observar apesar de algumas divergências de opiniões dos profissionais que participaram da pesquisa e relatos dos alunos da escola em questão, que muito ainda pode ser feito para o progresso do controle e prevenção das infecções sexualmente transmissíveis e que o ambiente escolar é promissor para esse progresso.

Detectou-se as principais dúvidas que norteiam o universo tanto de professores quanto de adolescentes no sentido de características de infecções sexualmente transmissíveis, bem como suas manifestações no corpo, tratamentos e principalmente suas principais formas de contágio.

Também se observou que a iniciação sexual se torna mais precoce ou mais preocupante quando estes adolescentes não passam por nenhuma forma de esclarecimento voltado para os cuidados e a valorização do próprio corpo trazendo graves consequências no sentido à saúde deles.

Tomando como base os instrumentos adotados nesta pesquisa, notou-se que ainda mesmo com todas as fontes de informações disponíveis existem dúvidas em relação às infecções sexualmente transmissíveis e os perigos que permeiam a população, mais precisamente a população adolescente.

Outra contribuição é o reconhecimento da necessidade de um trabalho multiprofissional no ambiente escolar, onde profissionais da educação e da saúde possam criar metas para a melhoria e cuidado de adolescentes em fase de descobertas sexuais desempenhando formações específicas voltadas para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida desses adolescentes em fase escolar.

Neste sentido, nota-se que o ato de cuidar não se restringe apenas ao ambiente de internação voltado para a cura de enfermidades, mas também aos cuidados de prevenção à saúde humana.

Com isso, a pesquisa aqui realizada tentou expor de maneira relativa à necessidade da aplicação de ações de prevenção às infecções sexualmente transmissíveis e a colaboração do profissional da enfermagem no contexto multiprofissional de apoio.

Todas as asserções puderam ser notadas através de relatos durante a participação na palestra onde puderam corroborar com os dados coletados nas fontes da pesquisa.

Como já mencionado, o presente estudo não constitui um fim nos estudos acerca deste tema de grande relevância, mas, sobretudo trazer esclarecimentos importantes a se considerar em abordagens futuras.

REFERÊNCIAS

BESERRA, E. P.; ARAÚJO, M. F. M. de; BARROSO, M. G. T. **Promoção da saúde em doenças transmissíveis** – uma investigação entre adolescentes. Acta. Paul. de Enfermagem, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 402-407, out./dez. 2006.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 20.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BRASIL. Ministério da saúde. Coordenação Nacional de IST e AIDS. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Infecções sexualmente transmissíveis**. Manual de bolso das infecções sexualmente transmissíveis. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

BRASIL. Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei Federal nº 8069, de 13 de julho de 1990. Brasília - DF.

CARRET, M. L. V. et al. **Sintomas de infecções sexualmente transmissíveis em adultos: prevalência e fatores de risco**. Rev. Saúde Pública, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 76-84, fev. 2004.

COSTA, R. F. da; QUEIROZ, M. V. O.; ZEITOUNE, R. C. G. **Cuidado aos adolescentes na atenção primária: perspectivas de integralidade**. Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro, v.16, n.3, set. 2012.

COSTA, R. F. da; QUEIROZ, M. V. O.; ZEITOUNE, R. C. G. **Cuidado aos adolescentes na atenção primária: perspectivas de integralidade**. Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro, v.16, n.3, set. 2012.

CREPALDI, Daniel. **Idade: quando é criança e quando se torna adolescente**. 2013. Disponível em: <<http://ecaconselhotutelar.blogspot.com.br>>. Acessado em: 11 nov. 2017.

MARQUES Maria Júlia. Por que os jovens não usam camisinha? São Paulo, fev.2017... – Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude>. Acessado em: 11 nov. 2017.

Ministério da Saúde. **Caderno de Saúde Integral De Adolescentes e Jovens: Orientações para a Organização de Serviços de Saúde**. Brasília – DF, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Adolescência**: definições, conceitos e critérios. Rev. Ofic. Núcleo Estudos Saúde do Adolesc., Rio de Janeiro. v.2, n.2, abr/jun. 2005.

PEREIRA, E.D. **Adolescência: um jeito de fazer**. Rev. da UFC. Goiás, v.6, n 1, jun 2004.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PRIVADA: um exemplo estratégico para o Serviço Público

MANAGEMENT BY COMPETENCE IN PRIVATE ADMINISTRATION: a strategic example for the Public Service

Carla Soares Neves*
Edilson Diniz**

RESUMO

O presente artigo faz uma breve explicação sobre a gestão por competência na administração privada como um exemplo estratégico para o serviço público, e tem como objetivo esclarecer como a gestão por competência funciona, sua importância e seus benefícios como modelo estratégico de gestão, evidenciando como essa nova forma de gerir mudariam os resultados do serviço público. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica feita de forma minuciosa através de livros, revistas, artigos e páginas da internet. Baseado em tudo que foi tratado, é possível observar como o mapeamento dos perfis comportamentais através das habilidades e conhecimentos ajudou a administração privada e evoluir muito minimizando possíveis problemas, podendo desta forma, servir de exemplo para o serviço público. Bem como enaltece o papel do colaborador como peça chave de uma gestão que visa valorização profissional oferecendo um produto/serviço de qualidade à sociedade.

Palavras-chaves: Gestão. Competências. Pública.

ABSTRACT

This article provides a brief explanation about competency management in private administration as a strategic example for the public service, and aims to clarify how competency management works, its importance and benefits as a strategic management model, showing how this new way of managing would change the results of the public service. The methodology used was the bibliographical research done in a meticulous way through books, magazines, articles and internet pages. Based on everything that was discussed, it is possible to observe how the mapping of behavioral profiles through skills and knowledge helped the private administration to evolve a lot, minimizing possible problems, thus being able to serve as an example for the public service. It also emphasizes the role of the employee as a key part of a management that seeks professional development by offering a quality product/service to society.

Keywords: Management. Skills. Public.

1 INTRODUÇÃO

É possível observar que no serviço público quando se é contratado/efetivado mediante lei, um colaborador passa todo tempo executando a mesma função mesmo que tenha outras aptidões ou que tenha adquirido conhecimentos que podem ser utilizados em funções diferentes das quais fez o concurso ou foi contratado de forma comissionada para exercer. Essas características definem bem as diretrizes utilizadas pela gestão por competências dentro das organizações privadas.

* Graduanda do 4º período do curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: carlasn.neves@gmail.com

** Graduado em Administração e Marketing. Especialista em Negociação e Consultoria. Mestrando em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa em Portugal. Professor do Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF). E-mail: pretodicko@gmail.com

Ter a oportunidade de expandir seus conhecimentos adquiridos na prática no ambiente de trabalho, ou por formação profissional, é a chance que muitas pessoas querem ter, para poderem alcançar outras posições com maior destaque, ou que se adequem mais a um desejo pessoal que não pôde ter sido alcançado durante a sua efetivação. Ser promovido através da gestão por competências tem trazido muitos resultados positivos dentro das organizações privadas e sem dúvida trazendo essa ferramenta para o serviço público os resultados desejados seriam alcançados de forma mais efetiva e em menos tempo.

Diante deste cenário, surge um problema de pesquisa neste estudo. Se a utilização desta ferramenta estratégica tem trazido tantos benefícios para a administração privada, de que forma esta poderá ajudar a mudar o cenário atual do serviço público, quais medidas seriam adotadas e com quais finalidades?

Como supostas respostas para esse problema têm-se as seguintes hipóteses: trabalhar de forma a potencializar as habilidades do colaborador é a melhor forma de desenvolvê-lo dentro de uma organização seja privada ou pública, bem como estimular a mudança de rotina dentro do serviço público a exemplo da administração privada tornará seus colaboradores mais confiantes, o que mudará sem dúvida os seus resultados no processo.

Este artigo tem como objetivo geral mostrar como a gestão por competências com seus bons exemplos na administração privada pode ajudar o serviço público a evoluir e fazer o rendimento dos seus colaboradores melhorar.

Neste contexto, os objetivos específicos listados são: esclarecer o que é, e como funciona a gestão por competência dentro de uma organização. Revelar qual a importância da gestão por competência para a administração privada. Apontar quais os benefícios desse novo modelo estratégico de gestão. Transmitir através do exemplo da administração privada, como gestão por competência impactaria a rotina do serviço público, o que tornará possível. E evidenciar como o serviço público mudaria seus resultados adotando o modelo estratégico de gestão por competência.

Justifica-se a escolha deste tema, devido a ter-se a oportunidade de mostrar e analisar a importância do bom aproveitamento de cada colaborador dentro do serviço público, tendo como exemplo a administração privada. Esclarecer quais os impactos negativos ainda permaneceriam se essa forma de gerir arcaica continuar sendo utilizada. E apresentar também, os impactos positivos que a gestão por competências traria nos resultados, e de que forma os colaboradores passariam a se enxergar como profissionais e como essa mudança na forma de trabalhar traria desenvolvimento para os mesmos.

Um colaborador que é estimulado com a oportunidade de se desenvolver além dos seus limites habituais, pode chegar longe, superando inclusive pessoas com cargos muito mais técnicos que o dele, ou com uma problemática e dinâmica diferente que da função que ele exerce. Essa oportunidade o cercará de segurança em seu trabalho e na empresa a qual este representa. A habilidade profissional trás frutos muito importantes, como a agilidade nos processos e o resultado satisfatório para ambos, esses são os reais motivos para se estimular a gestão por competência dentro de qualquer organização seja ela privada ou pública.

Uma lei não deveria minimizar os possíveis talentos de um colaborador ou mesmo privá-lo de aprender coisas novas e estimular suas habilidades. O serviço público deve ter em mente que executando suas atividades desta forma, todos os processos se tornarão um reflexo de quem os executa e conseqüentemente não haverá celeridade e muito menos retorno positivo no que diz respeito a uma rotina de trabalho eficaz.

Metodologicamente esta pesquisa visa atingir a maior veracidade de informações, buscando e investigando da melhor forma possível o assunto objeto desse estudo. Esta pesquisa analisará de forma minuciosa todas as informações catalogadas através de pesquisa bibliográfica descritiva com análise em livros, revistas, periódica e páginas de internet.

Este artigo se desenvolverá em quatro capítulos, onde no segundo capítulo abordasse-a a origem; conceito e o embasamento teórico sobre a gestão por competência; no terceiro será citado um pouco sobre o que é gestão estratégica; bem como o que é a gestão na iniciativa privada e na iniciativa pública, apontando os pontos contraditórios desta abordagem; já no capítulo quatro tratar-se-á quais os benefícios da gestão por competência e quais ações dentro da iniciativa privada poderão ser aplicadas na gestão pública para o sucesso da utilização dessa ferramenta estratégica da gestão por competência.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Gerir competências tem sido um tema abordado desde o início das organizações, pois, a forma de trabalhar dos colaboradores precisava ser eficiente e se desenvolver para alcançar uma ação mais eficaz.

“[...] o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica”. (CARBONE, BRANDÃO *et al*, 2009, P 34). No momento em que se entendeu a importância do saber aprender e agir estrategicamente dentro de uma empresa, este ato passou a ser considerado um diferencial inovador que impulsionaria colaboradores e organizações a resultados totalmente diferentes do que se havia antes. A história contada a partir de então foi sendo moldada baseada no fruto gerado por essa nova forma de alcançar patamares mais altos com a utilização desta mudança estratégica.

Segundo Carbone, Brandão *et al* (2009, p. 36), aprendizagem, torna-se uma variável estratégica crítica para o sucesso organizacional. Todo o conhecimento que é adquirido dentro do ambiente de trabalho é útil para desenvolver o capital humano da empresa, o clima organizacional torna-se mais saudável e competitivo, e em consequência mostrará como cada um pode chegar muito mais longe do que jamais imaginou ao iniciar sua vida profissional, pois, estarão desenvolvendo-se baseado em suas atividades técnicas diárias individuais ou em grupo.

“Em primeiro lugar as competências são dinâmicas, pois, a sua alavancagem e a construção de novas competências exigem a interação entre pessoas e grupos dentro das organizações [...]”. (CARBONE, BRANDÃO *et al*, 2009, p. 36). É a interação entre pessoas que trás mudanças de comportamentos dentro da empresa e na vida, a forma como cada um age para desempenhar o papel necessário para alcançar um fim, faz parte do processo de desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. No dia a dia, ao se interagir com clientes, fornecedores, empresas parceiras ou empresas competitivas, os processos internos são moldados, bem como a forma como executá-los, tornando assim tudo diferente no que diz respeito a resultados e preparo técnico dos colaboradores.

“Assim o colaborador pode ser considerado como próprio gestor da relação que tem com a organização, bem como de seu autodesenvolvimento e carreira”. (DUTRA, 2012, *apud* VIANNA, 2012). O colaborador é primeiramente o maior bem da empresa e dessa forma deve ser tratado com grande valor, dando autonomia para que ele descubra o quão longe poderá chegar dentro da empresa. Se ele se desenvolve e cresce a empresa se expandi, é uma troca mútua de sucesso. Ampliar os seus horizontes de forma a fortalecer seus conhecimentos e relações profissionais não é algo que este deve esperar que alguém faça. Com a antônima em suas mãos, através do estímulo dado pela empresa, está iniciado o processo de criação e evolução de competências.

“Mais especificamente, nós destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho” (SANDBERG e

DALL'ALBA, 1996, p. 411, *apud* BITENCOURT, 2004). Primeiramente deve-se entender qual a importância do trabalho e de que forma o desenvolvimento do colaborador nesse ato pode ser um diferencial, quais habilidades e conhecimentos poderão ser assimilados por este para o seu enriquecimento técnico e profissional. Ou seja, o importante não é só ter sucesso ao concluir uma tarefa, mas também compreender de que forma podemos agregar essa nova forma de trabalhar e agir em novos desafios futuros, e claro que tipo de mudança o colaborador poderá vir a ter dentro de si para entender a sua capacidade em atividades diferentes do seu dia a dia dentro da empresa. Concluir um trabalho passou a ter mais um significado, passou a ser sinônimo de mudança profissional.

Na idade média, o termo competência pertencia essencialmente a linguagem jurídica. Dizia respeito a faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo veio designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. (CARBONE, BRANDÃO 2012, P. 42 at al *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 42, IZAMBERT-JAMATI, 1997).

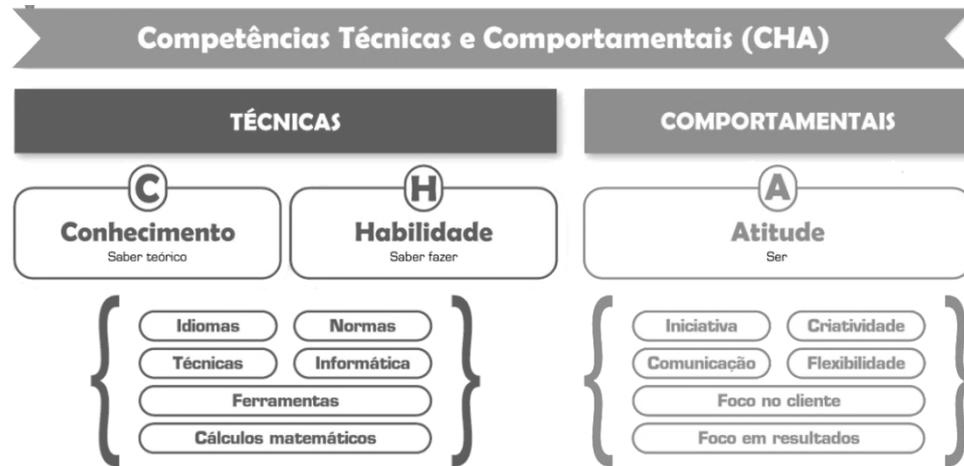
Ao longo da história o termo competência teve muitas definições e formas diferentes até que se encaixasse no significado atual, que dissesse respeito ao desenvolvimento de habilidades, capacidade de realizar um determinado trabalho, isso tudo graças a interação entre gestores e colaboradores durante a dinâmica do dia a dia de trabalho, o que fez com que muitos elevassem o grau de capacidade técnica de forma que um setor específico passasse a cuidar a acompanhar dos que mais se desenvolviam e destacavam ou mesmo que desse uma oportunidade para que estes mostrassem resultado positivo elevado.

“A Gestão por Competência é uma metodologia utilizada em Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais”. (Redator Ponto tel, 2021). A forma do colaborador desempenha as suas atividades pode realmente fazê-lo desenvolver habilidades as quais ele nem sabia ter, e claro prepará-lo para desempenhar possíveis tarefas diferentes da sua normalidade e consequentemente alcançar êxito.

Para Felipe Batalha (2021), esta metodologia tem como principal objetivo, analisar, identificar e gerir os perfis profissionais de cada colaborador de acordo com o que cada um tem de melhor a oferecer como profissional, dando maior destaque aos pontos importantes e naqueles com possibilidade de desenvolvimento. Toda empresa ao contratar um colaborador tem como objetivo principal utilizar seus talentos da melhor maneira possível, através de treinamento e acompanhamento consegue desenvolver as habilidades individuais chave que o fizeram ser contratado e muitas vezes faz com que o colaborador descubra outras habilidades sejam individuais ou coletivas, que sem dúvida trarão maior retorno ao negócio. Ou seja, é com base em todo esse processo que ocorrerá a evolução da gestão de pessoas dentro das organizações. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004)

Para que se possa compreender melhor como funciona a forma de gerir competências precisa-se entender que existem tipos de competências diferentes a se conhecer dentro de uma organização. De acordo com Fernandes (2019) existem três tipos de competências: as organizacionais, as técnicas e as comportamentais.

Figura 1 – Tipos de competências (CHA)



Fonte: <https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-por-competencias/>

As competências organizacionais basicamente são os conhecimentos e habilidades e atitudes que tornam aquela empresa única no mercado, essas características são o seu diferencial, estas podem ser básicas ou essenciais; já no que diz respeito às competências técnicas são todos os conhecimentos e habilidades que o colaborador adquiriu de forma prática ou através da educação formal, ou seja, através de experiências profissionais, treinamentos, palestras e etc.; e finalmente as competências comportamentais, que dizem respeito às atitudes e comportamentos que motivam o colaborador a colocar em prática um conhecimento específico para contribuir com a execução de uma atividade. (FERNANDES, 2019).

Cabe ao setor de recursos humanos identificar e analisar todas as competências organizacionais e verificar quais as que deverão ser desenvolvidas com mais atenção, além de verificar qual será a mais adequada para qual setor. Segundo Fernandes (2019), o convívio com os colaboradores permite que se observe o que cada colaborador desempenha e quais as habilidades, os conhecimentos e atitudes (CHA), que cada um precisava para exercer determinadas funções. Pois, algumas competências podem ser necessárias para toda a empresa, enquanto outras não, cada setor tem suas características e peculiaridades para executar seus processos de forma mais eficaz. Para Rabaglio (2020), toda boa edificação precisava de uma base sólida e bem planejada para se sustentar, e nessa metodologia a base sólida é o perfil por competência.

De acordo com Duram (1999), as competências estão divididas em três dimensões diferentes, conhecimentos, habilidades e atitudes. Então, baseado nisso todo indivíduo forma suas competências com base nos seus valores e crenças, o que consequentemente influencia em sua conduta o que determina a forma como irá se relacionar com os outros e como irá tomar suas decisões.

Segundo Bitencourt (2003, p. 62), a aprendizagem organizacional é a resposta que as organizações encontram para a busca no desenvolvimento da capacidade de aprender continuamente de acordo com as experiências vividas dentro do local de trabalho traduzindo-as em conhecimentos que ajudaram a melhorar o desempenho profissional.

“[...] É muito difícil pensar em competências individuais, uma vez que os indivíduos estão em constante processo relacional”. (BITENCOURT, 2003, p. 63 *apud* Drejer e Riis, 1999). A rotina dentro nas organizações pode estimular os colaboradores a se

desenvolverem em outras áreas, por exemplo, quando são impulsionados a realizar outras tarefas fora da normalidade por seus chefes imediatos, ou mesmo quando em equipe precisam evoluir além do limite de sua capacidade para fechar uma negociação difícil sobre um grande contrato.

Para Bitencourt (2003) a aprendizagem organizacional conta com três perspectivas que colaboram para o desenvolvimento da gestão de competências evidenciando os aspectos que dizem respeito ao coletivo, ao processual e ao pragmático. A perspectiva social diz respeito às experiências vividas ao longo da trajetória pessoal e profissional de cada indivíduo, que pode significar a oportunidade de aprender de forma construtiva. Já a perspectiva dinâmica que diz respeito ao âmbito processual trata da aprendizagem contínua, mostrando a importância do olhar processual e da construção de novos contextos que proporcionem a criação e aplicação de novas competências. A perspectiva dinâmica respectivamente remete-se a importância de se associar novas instruções da empresa com a visão estratégica da gestão de competências com o objetivo de evidenciar as práticas mais concretas.

Para Deluiz (1996), *apud* Viana (2012), o conceito de competência corresponde à capacidade de articulação e mobilização dos conhecimentos, habilidade e atitudes com o objetivo de resolver desafios e problemas que aparecem de forma súbita no cotidiano das organizações. Como já enfatizado acima, gerir competências pode estar diretamente ligado a confiar e estimular indivíduos a se conhecerem melhor como profissionais e pessoas, acreditar que talentos serão criados e desenvolvidos para trazer em retorno o que tanto as organizações buscam: lucro e sucesso.

“[...] a competência esta vinculada à motivação e não pode ser admitida somente como uma capacidade passível de ser realizada”. (WHITE, 1959, *apud* MUNCK, 2011 *et al*). Isso que dizer que um talento para nascer/crescer precisa sim ser estimulado, motivado para ser colocado em prática, que apesar dessa possível capacidade existir, ela não se desenvolverá sem encorajamento, interação com o ambiente organizacional e confiança.

Le Deist *et al.* (2005 *apud* Munck (2011), acreditada que a abordagem das competências devia ser avaliado/analísado no final do processo, ou seja, observando diferentes colaboradores no desempenho de suas funções profissionais determinavam no que estes se distinguiam daqueles que não possuíam uma performance tão excepcional.

As competências, portanto, compreendem habilidades e disposições que vão além das habilidades cognitivas do ser humano, tais como autocontrole, autorreconhecimento e habilidades sociais. Apesar de algumas delas serem identificadas por taxonomias de personalidade, ressalta-se que elas são fundamentalmente comportamentais e, diferentemente da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas por meio de treinamentos e desenvolvimentos. (McCLELLAND, 1998, *apud* MUNK, 2011, p. 09).

Como pode-se observar o autor defendi que uma competência não depende de algum traço de personalidade para existir, ou inteligência, mas sim depende da interação com o ambiente organizacional e social e que seus gestores específicos, desafios profissionais e interação social para que grandes talentos sejam desenvolvidos. Esses talentos chamados competências podem ser encarados como uma ferramenta estratégica a ser gerida e aproveitada da melhor forma possível.

3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo De Camargo (2017), a gestão estratégica nada mais é que o gerenciamento de todos os recursos de uma empresa para alcançar objetivos e metas, uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional. Quando se pensa em estratégia, logo se pensa na ideia de que os recursos de uma empresa só darão lucro se forem utilizados e desenvolvidos da forma correta e no tempo certo, pensando inclusive no presente e a longo prazo, e claro buscando a cada dia melhorar a forma como se desenvolvem todos os processos desta até alcançar o resultado desejado.

Para se entender melhor a gestão estratégica precisa-se entender algumas ideias. “Estratégias pressupõem competências; e competências organizacionais inspiram estratégias”. (FERNANDES, 2013, p. 15). Todas essas ferramentas e conceitos juntos tornam as articulações dentro das organizações bem mais eficazes. Desenvolver uma habilidade útil poderá vir a torna-se um grande diferencial, e todas as habilidades unidas sendo trabalhadas com um objetivo definido se transformam em uma estratégia.

O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas. O modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados etc., desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização. (FERNANDES, 2013, p. 6)

O capital mais importante de qualquer organização são as pessoas, e saber gerilas, incentivá-las é primordial para a criação, aprimoramento e desenvolvimento de habilidades estratégicas que poderão vir a tornarem-se vantagens competitivas de mercado.

Tão importantes quanto às pessoas dentro de uma gestão estratégica são os recursos. Para Camargo (2017), gestão estratégica é a coordenação de todos os recursos de uma empresa para alcançar objetivos e metas, ou seja, gerir estrategicamente uma empresa envolve tudo, desde a definição de objetivos, análise do ambiente competitivo da organização, avaliação estratégica, acompanhamento dentre outros. Enfim, significa analisar todas as vertentes necessárias antes de tomar decisões e implementar.

Entretanto, deve-se ter consciência que gerenciamento estratégico não é o mesmo que planejamento estratégico, porém, os dois devem andar lado a lado, isso é o que diz Camargo (2017). Analisar e definir ideias e objetivos com foco a longo prazo, diz respeito ao segundo enquanto o primeiro diz respeito a colocar em prática tudo o que foi determinado.

Em outras palavras, planos estratégicos abrangem atividades e processos que organizações utilizam para coordenar e alinhar sistematicamente recursos e ações com missão, objetivos e visão definidos no plano estratégico. O objetivo com isso é um só: alavancar o negócio. (CARMARGO, 2017).

Resumindo, a gestão estratégica nada mais é que gerenciar uma organização de forma a otimizar todos os processos e recursos de forma satisfatória, ou seja, fazer com que tudo funcione de forma coesa e eficaz. “Estratégia, pensamento estratégico e planejamento estratégico, seja qual for à nomenclatura, a essência desse processo consiste em definir o rumo da organização [...]”. (LIMA, 2015, p. 58).

Muito já se falou sobre conceitos e na complexidade e ao mesmo tempo simplicidade de competências e gestão estratégica, que juntas formam uma combinação que pode vir a tornar-se uma excelente vantagem competitiva. Para Fernandes (2013), o conceito de competências é frequentemente ligado à ideia de complexidade, então à medida que o

profissional se desenvolve ele consegue alcançar patamares muito mais altos em ambientes mais sofisticados. Entretanto, assim como existem autores que defendem que competências tem sua complexibilidade, existem aqueles que na verdade acham tudo muito simples. De acordo com Munck (2011) *apud* Kochanski (1997), a gestão por competência é uma abordagem que reduz a complexidade e aumenta a capacitação individual e organizacional. Ou seja, ela evidencia a capacidade profissional para que colaborador condense suas competências essenciais, responsabilidades, metas, conhecimentos, capacidades que tornam a sua atuação eficaz dentro da organização, o que conseqüentemente tornando-o um diferencial estratégico.

A forma de gerir os colaboradores em uma organização faz muita diferença nos resultados, pois, para Fernandes (2013, p. 6), o desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas, ou seja, a forma como estas são gerenciadas, inspiradas, recompensadas, exerce um papel importante na formação da competência organizacional, afinal, as pessoas são o tesouro da competência na organização.

3.1 Gestão na iniciativa privada

Para se compreender melhor a gestão na iniciativa privada, precise-se primeiramente conhecer o conceito de gestão. “Gestão vem do termo em latim *gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade” (PORTEIRO, 2018). Ou seja, no caso de uma empresa privada, é gerir pessoas com o objetivo de desenvolvimento coletivo ou individual para se alcançar uma determinada meta dentro de uma organização.

Para Runrun.it *et al*, (2018), a gestão tem como princípio fundamental, incentivar a participação, encorajando a autonomia e responsabilidade dos colaboradores. Desta forma o gestor direciona a sua equipe de forma assertiva a conquistar novos desafios. “O conceito e a prática de gestão passaram por várias mudanças ao longo do tempo. Isso culminou em uma liderança que equilibra a preocupação com a rentabilidade e produtividade das entregas ao bem-estar da equipe”. (RUNRUN IT, 2018). Toda essa evolução só tem favorecido o relacionamento e entre empresa e colaborador, pois, ambos passaram a enxergar os seus valores e compreender que trabalhando de forma a respeitar o seus papeis individuais, profissionais e hierárquicos, e perceberam que unidos poderiam produzir resultados mais relevantes para a organização e carreira profissional respectivamente.

Os modelos de gestão têm evoluído bastante ao longo do tempo, a principal função da gestão de pessoas para Lima (2015, p. 159), é aquele que tem como função principal garantir pessoas que façam a diferença, que sejam empreendedoras, motivadas por desafios, comprometidas com resultados superiores que tenham afinidade com os valores da organização. “Tudo isso pode ser resumido em uma única palavra: comprometimento, o fator multiplicador do desempenho na geração dos resultados”. (LIMA, 2019, p. 159). Entretanto, para que a organização consiga reter esses bons profissionais, ela precisa oferecer diferenciais que os façam sentir-se comprometidos funcional e emocionalmente com a empresa.

Dentro da gestão de pessoas, a colaboração é um traço importante que pode trazer o retorno necessário para toda organização. “A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. (CHIAVENATO, 2014, p. 12). Este autor inclusive defende que as pessoas podem reduzir ou aumentar as fraquezas e forças de uma organização baseado na forma com a

qual são tratadas, estas podem ser a fonte de fracasso ou de sucesso, tudo dependerá da forma como os gestores as enxergam e como estes lidam com elas (CHIAVENATO, 2014, p. 12), sem dúvida para que tenham êxito, o capital humano deve ser tratado como uma peça fundamental, um elemento básico e indispensável para que a eficácia organizacional seja alcançada.

Segundo Vasconcelos (2021), a valorização das pessoas como capital humano depende de alguns pilares para que a gestão de pessoas funcione de forma estratégica dentro das organizações. A motivação é um dos pilares mais importantes, é ela que serve como base para os que vêm a seguir, pessoas motivadas tem mais tranquilidade para compreender as tarefas necessárias a serem realizadas, bem como mantêm o clima interno em harmonia, a motivação também esta inteiramente ligada ao engajamento de pessoas, algo muito importante dentro de todas as empresas para que os gestores não percam seus talentos, bem como evitem o absenteísmo e desmotivação. Outro pilar essencial é a liderança, afinal, bons líderes são a base de uma boa equipe de trabalho, são eles que determinarão a boa performance de seus liderados graças ao seu exemplo de sucesso. O envolvimento, é um outro pilar importante para a gestão de pessoas, afinal, como um colaborador pode apresentar bons resultados se não esta envolvido com a organização em como com as pessoas, processos e diretrizes, pois, é do colaborador que vem a força e ritmo de trabalho. O exemplo de um pilar importante e primordial, que tem tudo haver com esta pesquisa é a competência, é ele quem vai auxiliar os gestores a identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador, aprender como mensurar o potencial bem como ensiná-los a aproveitar esses talentos da melhor forma. Gerir competências é fazer a junção do conhecimento com as habilidades adquiridas utilizando-as como uma força para se alcançar resultados diferenciados e eficazes (GUIMARÃES, 2021).

A gestão dentro da empresa privada engloba todos esses pilares e além para buscar bons profissionais que os diferencie no mercado. “A gestão privada tem finalidade diferente da pública. Seu foco está no desenvolvimento e no crescimento do negócio, bem como no benefício dos gestores e proprietários”. (RAMOS, 2021). A empresa privada tem como principal objetivo o seu enriquecimento e de seus gestores e proprietários, isso a partir da busca por mão de obra qualificada, que é uma dificuldade enfrentada pelas empresas de grande porte, e já as de micro e médio porte encontram dificuldade na falta de autonomia. “A busca de profissionais competentes nesta área é essencial [...]”. (RAMOS, 2021). Esse é um dos grandes desafios para gestão privada, encontrar bons profissionais significa a sua sobrevivência, encontrar pessoas que supram a necessidade do mercado, as preferências do consumidor, tendências e mudanças de comportamento do mercado. (RAMOS, 2021). Não basta só ter habilidades profissionais, mas sim trabalhar de forma a fazer o que o mercado precisa baseado nas necessidades dos consumidores que a cada dia mudam suas vontades, sendo assim, a gestão privada busca não só gerir bons profissionais, mas descobrir e incentivar aqueles capazes de evoluir de forma construtiva na busca do lucro acima de tudo.

Na busca por colaboradores mais capacitados, a empresa privada precisa de um modelo de gestão de estímulos competências.

A empresa precisa desenvolver um modelo de mensuração constante dos resultados para saber se a gestão de competências está gerando resultados. Isso permitirá que a mesma faça as melhorias necessárias, para que os colaboradores atendam as suas expectativas” (CARBONE, 2006, p. 06).

Como se pode observar na citação acima de Carbone, defende que o modelo que pode gerir melhor as habilidades e conhecimentos dos colaboradores de forma a gerar lucro para a empresa desenvolvendo estes para que trabalhem os processos da empresa de maneira mais assertiva é a gestão de competências, este modelo tendi a ser um diferencial inovador

que possivelmente muitas empresas passaram a adotar no presente e futuro próximo. Segundo Dutra (2017, p. 11) a competência pode ser atribuída a diferentes atores, de um lado esta a organização com o seu conjunto de competências que já lhe é próprio, estas que são resultado de seus processos de desenvolvimento concretizados através das práticas organizacionais e do outro estão às pessoas com sua união de competências, aproveitados ou não pela organização.

Dentro de uma empresa estes atores convivem continuamente lado a lado em um processo contínuo de troca de competência. “A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela”. (DUTRA, 2017, p. 11). É desta forma que uma gestão consegue se desenvolver tendo como base, a junção sadia do seu capital profissional e seus conhecimentos e experiências organizacionais. Segundo Dutra (FLEURY, 1995, *apud* 2017, p. 23), as competências estimulam as organizações e o seu uso contínuo as fortalece à medida que aprendem outras maneiras para o seu emprego e utilização mais adequada.

Segundo Dutra (2017, p. 18), as pessoas atuam como agentes de transformação, e conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. E mais ele defende que estas competências entregues agregam valor ao patrimônio da organização. Essa agregação permanece inclusive após a saída da pessoa, esta não se trata apenas de atingir metas, mas sim se melhorar processos, é isso que efetivamente melhora o produto e agrega valor na organização, passar por todo esse ciclo e gerar um bom resultado final.

3.2 Gestão na iniciativa pública

Primeiramente para se compreender a gestão pública precisa-se saber o seu significado. “A Gestão Pública conta com métodos de planejamento e práticas gerenciais que têm por meta o desenvolvimento econômico e social da população”. (RAMOS, 2019). Desta forma o seu maior objetivo é o bem comum, gerir o seu capital social de acordo com as leis vigentes para oferecer serviços que beneficiem a sociedade. Quando se fala em gestão pública, pensa-se logo em gerir o que é de todos, aquilo que não é privado. Segundo a UNOPAR (2021), trata-se da aplicação de conhecimentos e técnicas direcionada para a gestão de setores e de instituições públicas, sendo assim, a gestão pública, é a administração na iniciativa pública, voltada para os interesses coletivos, como moradia, educação, redução desigualdades sociais e trabalho. Enfim, gerir aquilo que é do povo de acordo com as diretrizes traçadas por leis.

Ao pensar em gerir um bem ou patrimônio que é de todos, pensa-se na importância do ser humano que tem sido fundamental na mudança de paradigmas que vem acontecendo ao longo da história, pois, a mudança na gestão privada tem trazido diversas mudanças na gestão pública como pode-se observar ao longo desta pesquisa. Segundo Vargas (2012, p. 10), a mudança de paradigmas históricos tem elevado e destacado a importância dos recursos humanos para as organizações, mas não só no que diz respeito aos processos desenvolvidos, mas sim pelo ser humano, afinal, é ele quem pensa, executa e tem atitude de buscar novos conhecimentos, horizontes de mudanças que ajudem a agregar valor tanto na melhora dos processos organizacionais como no produto final.

Gerenciar pessoas nas organizações públicas é um desafio. Para Bergue (2012, p. 18), *apud* Vianna (2012). Gerir pessoas significa um esforço que tem como objetivo o suprimento, desenvolvimento e manutenção destas nas organizações públicas, de acordo com as leis e ditames constitucionais, observando claro a necessidade do ambiente em que estão inseridos. Ou seja, desenvolver pessoas na iniciativa pública tem como foco principal abastecer a comunidade e sociedade dentro do que eles necessitam para viver nos âmbitos

educacionais, sociais e da saúde, esse é o produto final para o qual se dedicam. A cada dia que passa o mercado tem exigido uma performance muito melhor dos profissionais. Segundo a Egem (2021), o avanço da tecnologia tornou o cidadão mais exigente no que diz respeito aos resultados da gestão pública. Sendo assim o desenvolvimento de competências dentro da esfera pública se tornou imprescindível para que os níveis de eficiência se tornassem mais elevados.

A proposta é que os profissionais tenham mais clareza das atividades que são capazes de desenvolver, entendam o que é esperado da sua função e como podem se aperfeiçoar. Em resumo, o desenvolvimento de competências no serviço público, requer que os servidores compreendam suas competências atuais, as competências necessárias para a execução de suas funções e quais competências deverão ser desenvolvidas para a melhoria do serviço prestado. (EGEM – Escola de Gestão Pública Municipal, 2021).

Para Bispo (2011), *apud* Vargas (2012), trazer definições da Gestão por competências para a iniciativa pública é uma súplica da própria instituição, pois, estas definições estão em busca de respostas que solucionem as deficiências, que atendam suas necessidades de sistematizar os processos de gestão e avaliação não só para executarem suas atividades profissionais diárias, mas também para proporcionar o desenvolvimento dos seus servidores e oferecer serviços de qualidade aos cidadãos, Estados e Municípios.

Com essa evolução e a exigência de medidas mais assertivas para beneficiar os serviços públicos e a sociedade, surge à necessidade de unir todas as esferas de trabalho incluindo a área da gestão de pessoas, a sistemas que possibilitem desenvolver as competências de seus colaboradores (BASTOS, 2007, p. 17). Tendo em vista a necessidade e possibilidade de evolução da maneira de gerir pessoas. Vargas (2012, p. 16), entende que é de grande importância os debates para um melhor entendimento sobre os conceitos de gestão por competências, definindo estratégias de como se organizar competências, habilidades organizacionais através do mapeamento de competências que dizem respeito às atividades desenvolvidas com foco nas áreas de RH estratégicas. Segundo Carbone (2009), *apud* Vargas (2012, p. 22), o primeiro passo é descrever as competências necessárias para alcançar os objetivos da organização, para isso se utiliza de diversas técnicas e métodos de diagnósticos, como a pesquisa documental, a coleta de dados envolvendo pessoas chave, grupos focais e questionários estruturados. Não deixando claro de especificar cada competência humana com suas referências de desempenho. Isto serve como um inventário interno na organização. O autor diz ainda que, com a identificação destas competências disponíveis, é possível medir efetivamente o tamanho da lacuna do que é preciso para a execução dos objetivos organizacionais.

Isso se dá devida a nova forma de gerir pessoas e organizações, as funções básicas como planejamento controle, organização e direção da forma como era feita, não mais supri a necessidade das empresas e muito menos garanti sua sobrevivência. Para Rowe (2005, p. 01), *apud* Bastos (2007, p. 19), essa mudança fez com que o perfil profissional evoluísse, para perfiz de pessoas que sabem lidar com situações típicas, que sabem pensar corretamente com visão estratégica, buscando o que for mais rentável aos interesses da organização. Essas características fazem parte das competências a serem mapeada como citado acima. Mostrar as competências organizacionais e gerenciais, deixando clara, a necessidade de modificar ações específicas de desenvolvimento de pessoas por políticas públicas estruturadas, já pensando em uma mudança futura na cultura organizacional e comprometimento dos servidores, é o objetivo de se mapear competências dentro das organizações públicas (SOUZA, 2014, p. 10). Essa é a maneira também da organização conhecer os seus colaboradores, identificando quem tem potencial para determinadas atividades, em determinadas áreas que podem em alguns

casos não ser a sua de origem; mostrar quais habilidades podem ser desenvolvidas; dar oportunidades para que seus servidores cresçam dentro dos processos organizacionais, tudo isso pode gerar mudança na cultura organizacional de forma estimular mudança, afinal, as competências existem para trazer mudança positivas com a possibilidade de resultado satisfatório.

É notório que todas as empresas inclusive as públicas possuem muitos desafios diários e diversas probabilidades que fazem parte do processo de crescimento do dia a dia. Segundo Souza (2014), superar essas eventualidades depende aproveitar as oportunidades para anular ameaças. Ou seja, desfrutar das habilidades e conhecimentos estratégicos para superar adversidades através de servidores preparados.

Na história um fato importante pode ter sido determinante para o nascimento da gestão por competência dentro das organizações públicas. Em 1967, três anos após o estabelecimento do regime militar no Brasil, surgiu um interesse do governo em introduzir valores gerenciais às práticas de gestão através da edição do Decreto Lei 200, este ditava o seguinte: “[...] autonomia de gestão, descentralização administrativa do aparelho do Estado, com a expansão da administração indireta, sobretudo por meio da criação de empresas estatais”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.3, *apud* SOUZA, 2014, p. 03). Uma gestão descentralizada produz servidores mais independentes que através de bons gestores possibilitam o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos. Souza (2014, p. 3), informa que durante a sua pesquisa percebeu que nos anos 80, devido a globalização da economia e a crise do Estado, o papel deste e do agente público se transformou sendo assim redefinido. Ou seja, os atributos gerenciais passaram a serem estimulados para elevar o desempenho do servidor público, e da organização a qual pertencia, com o objetivo de satisfazer as necessidades da sociedade.

Tais mudanças provocaram modificações no mundo do trabalho e trouxeram com a necessidade de reeducar os servidores para um novo perfil de profissional, com formação mais abrangente, integração com as novas tecnologias e capacidade de lidar com as informações sucedidas desse novo tipo de saber ou propiciadas por ele (OLIVEIRA, 2008; RICARDO, 2005 *apud* SOUZA, 2014, p. 5).

Essas modificações sem dúvida mudaram a rotina das organizações pública e a forma de trabalhar vem evoluindo. Os servidores públicos que estavam familiarizados apenas com a sua rotina habitual de vivenciar suas atividades práticas e títulos, estão adiante de uma outra realidade, onde ter apenas conhecimento e formação não são suficientes para o seu desenvolvimento. Agora é preciso ter atitude para ser capaz de pensar estrategicamente a frente de forma trazer soluções rápidas para desafios presentes e futuros, além de buscar novas habilidades e conhecimento técnico para evoluir. Para Souza (2014, p. 5), em 2006, com o Decreto 5.707, da Política Nacional de Pessoal (PNDP), o governo federal incentivou uma nova conjuntura das Organizações Públicas e, com ela, medidas estratégicas foram escolhidas. Como por exemplo: a adoção da Gestão de Pessoas por Competências e, conseqüentemente, a realização do mapeamento de competências em várias instituições, incluindo universidades federais.

Entretanto, mesmo com todas essas novas medidas, para que as organizações públicas ofereçam um ambiente organizacional relacionada com a excelência e qualidade e com a estabilidade do funcionalismo público. A organização pública ainda passa uma ideia de abrigar apenas servidores acomodados e sem interesse em investir no seu futuro profissional e organizacional, enfim, sem preocuparem-se em serem bons e oferecerem um serviço de qualidade, sendo a única preocupação cumprirem sua jornada de trabalho habitual. E com base nisso se pensa. Por que tentar introduzir uma nova metodologia de trabalho?. Por que se ater a uma nova gestão de trabalho pautada nas competências individuais e coletivas?. Afinal,

será que todos os servidores públicos se consideram estabilizados a pontos de não preocuparem-se com o amanhã?. Independente da organização, esta só existe devido às pessoas, ao seu capital humano. Souza (2014, p. 6), acredita que, “[...] não importa o cenário e os rótulos determinados para o servidor público, ele, como qualquer outro profissional, merece a oportunidade de transformar sua condição atual e decidir sobre que tipo de papel terá [...]”. O servidor público merece a mesma oportunidade que os colaboradores das organizações privadas de crescer e desenvolverem-se, para que possam ir além do que foram contratados para exercer. Estes muitas vezes nem sabem do que são capazes enquanto servidores. A mudança na forma de gerir mais independente, bem como as novas necessidades da população são os grandes motivos para essas mudanças como já citada nesta pesquisa. Oferecer oportunidade pra aquele que ao que parece já tem tudo o que precisa pode ser surpreendente, afinal, o que um servidor público concursado tem a perder se esforçando para aprender novas habilidades?. Nada. Contudo, para que a mudança iniciasse era preciso novas ideias, um plano novo. “É preciso reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor [...]” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.7, *apud* SOUZA, 2014, p. 6), ou seja, investir em treinamento, capacitações técnicas que proporcionem ao servidor a possibilidade de uma nova performance mais assertiva, e isso só é possível através de uma nova forma de administrar com visão estratégica de presente e futuro.

Embora as mudanças na gestão pública não venham com a mesma velocidade da gestão privada, a instituição pública tem buscado melhorar o seu investimento no reconhecimento dos seus servidores, afinal, eles são os responsáveis pelo crescimento, desenvolvimento de mudanças e triunfo da gestão pública. “Ainda que uma organização pública não viva a pressão de uma concorrência por clientes, não pode deixar de se preocupar com a imagem e sua posição no seu universo de atuação”. (SOUZA, 2014, p. 7). Por conta disso, apesar de não possuírem a mesma exigência de resultado de mercado que as empresas privadas, as organizações públicas, viram a necessidade de investimento na valorização das pessoas e de suas competências, pois, o serviço prestado por elas é o seu produto de mercado, mercado esse que a cada dia esta mais exigente.

3.3 Principais pontos contraditórios

Durante todo o processo de produção dessa pesquisa, foi fácil perceber que são poucos os pontos negativos/contraditórios, um dos que pôde ser observado é o fato da gestão por competência ter diversos conceitos que a definem, e na sua complexidade de ser implantada. Inclusive a gestão na iniciativa pública é um exemplo já que não é fácil definir dentro da sua administração quais as competências individuais ou coletivas seriam mais necessárias a assertivas a serem desenvolvidas.

A gestão das competências apresenta dois aspectos que dificultam sua adoção: a falta de unanimidade quanto a conceitos e práticas relacionados à gestão de competências; e a complexidade, demonstrada pela prática, inerente a tais sistemas, caracterizados pelo surgimento de problemas recorrentes como as formas de reconhecimento individual versus coletivo. (RETOUR, 2001 *apud* BASTOS, 2007, p. 24).

A gestão por competência depende de quatro fases para ser implantada dentro de qualquer empresa. Segundo *apud* Dutra (2004) *apud* Souza *et al* (2011), estas funcionam basicamente da seguinte forma, primeiramente levantam-se as necessidades; a segunda fase

será a construção de um novo modelo de gestão; a terceira fase é a definição do plano de ação, e a quarta fase finalmente diz respeito a manutenção, definição de resultados a longo prazo e acompanhamento da mudança. Levando em consideração todo esse processo para ser implantado é necessário que aja a descentralização das gestões, e que dentro da sua estrutura realmente existam pessoas capazes de executar além do que foi proposto quando foi contratado. De outra forma é bem complicado que a gestão por competências funcione ou mesmo seja incorporada em qualquer empresa.

Outro aspecto notado como contraditório, é que se a empresa não tiver uma cultura organizacional que realmente abranja essa liberdade da modernidade de processos, nada funciona. De acordo com Ulrich (2000), *apud* Souza (2011, p. 7), a cultura organizacional é influenciada pelos valores culturais locais, sendo assim se a cultura da empresa for mais tradicional como é o caso da empresa pública, por exemplo, ou de uma empresa privada que tenha valores mais tradicionais e metas mais restritas, as mudanças são mais lentas e inclusive em muitos casos pode não acompanhar a evolução do mercado.

Algo relevante também que surge como um aspecto negativo é a falta de comprometimento dos gestores. Barbosa (2008), *apud* Souza *et al* (2011, p. 8), explicam que sem esse compromisso é bem como provável o sucesso na implantação na gestão por competência, que depende de prazos bem definidos e qualidade na avaliação, fatos que dependem da sustentação da instituição.

[...] em um estudo realizado em 46 empresas, que a atitude das pessoas no que se refere à gestão por competências é pró-ativa "sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia. (HEISMAN *et al*, 2006, *apud* SOUZA *et al*, 2011, p. 8).

Desta forma o envolvimento da direção em corroborar na flexibilidade de recursos e validação do modelo de gestão durante o processo de transformação, garante a fidedignidade no processo perante os liderados. Sendo assim, embora a gestão por competência seja um processo que traz inúmeros benefícios para qualquer empresa, implantá-la não é tão fácil como se imagina na prática.

4 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Quando se contrata através da gestão por competência não se contrata um recurso humano, mas sim talento humano, um talento modifica uma situação existente. O talento faz a diferença e precisa ser remunerado de forma adequada.

A utilização da gestão por competência dentro das organizações pode não ter cem por cento de acerto, pois, quem executa as atividades são seres humanos, mas sem dúvidas esta ferramenta minimiza um problema existente, na resolução de uma demanda complexa.

Ao longo dessa pesquisa foram enumerados diversos benefícios diferentes da gestão por competência. Secaf (2019) entende que esta ferramenta possui sete benefícios para a rotina na empresa e do colaborador. O primeiro trata-se da compreensão dos comportamentos esperados, ou seja, o gestor sabe o que esperar de seus colaboradores e consegue compreender melhor as suas funções; o segundo se refere ao melhor planejamento de talentos, com base em análise de dados das habilidades e conhecimentos dos funcionários o gestor consegue criar um melhor planejamento com base em seus talentos; o terceiro diz respeito da estratégia otimizada de desenvolvimento e mobilidade, onde se consegue fortalecer e desenvolver o colaborador em torno dos padrões de competência identificado para a função específica desta; já o quarto benefícios diz respeito a melhor eficiência operacional,

ou seja, consiste em orientar apenas o que for necessário para desenvolver competências, sem perda de tempo com treinamentos desnecessários, destacando pontos fortes, sinalizando lacunas, deixando assim os colaboradores mais satisfeitos; o quinto benefício trata sobre os processos integrados de talentos, onde a empresa gerencia todas as fases da vida do colaborador, desde a aquisição de talentos, ao desenvolvimento e retenção; o sexto benefício diz respeito ao aumento da produtividade, ou seja, é quando há harmonia entre as obrigações necessárias para determinado cargo e as competências do colaborador, isso sem dúvida gera maior produtividade; o sétimo e último benefício citada pela autora trata-se da diminuição da rotatividade, pois, se o colaborador tem definido em sua mente suas competências e as atividades que precisa executar diariamente, para realizar o que lhe é exigido, este se sentirá mais confortável para produzir não sentindo insegurança dentro do seu ambiente de trabalho, fazendo com que ele não sinta vontade de deixar a empresa, bem como, o seu empregador vendo a sua excelente produtividade não sentirá necessidade em contratar alguém de forma valorizando processos de seleção e recrutação internos.

Todos esses benefícios acima mostram o quanto o capital humano deve ser valorizado, mostra o quanto a gestão por competência evidencia a maneira adequada de tratar um colaborador seja ele da iniciativa privada ou pública. Um colaborador incentivado e valorizado rende muito e dá à empresa o produto de qualidade que ela necessita. E também tudo isso combinado gera no colaborador o fim da acomodação profissional, este se sentira confiante para buscar qualificação e desenvolvimento de habilidades com a perspectiva de crescimento no presente e no futuro dentro da empresa.

4.1 Ações da gestão privada que podem ser aplicadas na gestão pública

O mapeamento de competências é um exemplo de ação aplicada na iniciativa privada com sucesso. “Uma organização bem estruturada, com os talentos alocados nos lugares certos, ajuda na superação dos momentos de crise”. (FERRACIU, 2021). Basicamente isso serve para definir quais os perfis existentes na empresa bem como descobrir a melhor forma de desenvolver as habilidades comportamentais e técnicas dos colaboradores. Muito já foi se dito durante essa pesquisa sobre este assunto, sua importância bem como seus conceitos. Deixando registrado que não existe gestão sem o mapeamento de competências. Existe uma parceria, uma troca mútua de conhecimentos entre empresa e colaboradores, e é o ato de mapear que detecta quais talentos estão disponíveis dentro da empresa.

A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios”. (SOUZA, 2014, p. 11).

A coleta de dados que consiste o mapeamento possibilita a empresa, conhecer quais os seus pontos fracos e seus potenciais, isso inclusive foi um ponto debatido anteriormente. Mapear o capital humano de uma organização significa se conhecer a fundo enquanto fábrica de talentos estratégica. Melo (2021), defende que o mapeamento de pessoas possibilita, uma progressão de carreira mais justa, levando em conta o potencial e cada colaborador, bem como detecta as demandas de cargos e funções existentes. O que significa ainda mais valorização para os liderados bem como prestígios para os líderes de uma organização. Inclusive é possível iniciar uma seleção de pessoas já coletando suas competências verificando em se estas seriam adequadas para a necessidade da empresa.

(MELO, 2021). É uma forma de contratar pessoas que se encaixam melhor no que a empresa precisa, evitando assim custos futuros desnecessários e consequentemente selecionar quem efetivamente vá se encaixar naquela função de forma a gerar lucro para a organização.

Outra ação importante que tem sucesso na iniciativa privada e que pode servir para melhorar a gestão pública é a avaliação de desempenho de competências. Entretanto, não podemos confundir esta com a avaliação de desempenho.

Avaliação de desempenho por Competências é uma análise feita para avaliar a performance dos funcionários de uma empresa. Ela se diferencia da avaliação de desempenho, pois relaciona o desempenho atual do profissional com as competências desejadas para determinado cargo. (COSTA, 2021).

É através desta ferramenta que se pode mensurar se o colaborador realmente está utilizando suas competências de forma eficaz dentro no que foi proposto de acordo com a demanda do seu cargo. Uma empresa com visão estratégica pode recrutar, contratar, desenvolver e reter talentos, entretanto, Costa (2021), defende que, é imprescindível um gerenciamento de profissionais adequado, com uma avaliação de desempenho de competências para se obter um feedback que permita saber se estes colaboradores estão tendo o suporte e ferramentas que os propiciem serem bons talentos.

Mas para que realmente serve a avaliação de desempenho por competências?. Costa (2021), diz que ela serve para analisar a performance dos colaboradores, tanto no que diz respeito a conhecimentos, quanto as skills técnicas que levam a realização ou não de objetivos definidos. Ela compreende em que fase do processo o colaborador está e quais pontos podem ser melhorados. Desta forma ela consegue informar dados mais discriminados que permitam uma melhor análise, ou seja, “[...] uma compreensão mais detalhada e diferenciada sobre quais competências são necessárias a nível estratégico (ou seja, relacionado aos objetivos organizacionais) e da própria função do funcionário”. (COSTA, 2021). Tudo isso serve para que o RH e a gestão de talentos consigam tomar decisões mais assertivas desde o recrutamento à seleção, planos individuais, transferências, promoções e desenvolvimento. Enfim, baseado nessas informações os colaboradores são bem melhor aproveitados e valorizados dentro das organizações. Esta é uma ferramenta de mudança para o sucesso de qualquer empresa que pense em um futuro de prosperidade, com funcionários preparados e seguros de seu potencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração tudo o que foi citado acima, foi possível fazer uma reflexão de como o colaborador é o grande ator para se obter o sucesso em qualquer organização seja na iniciativa privada ou na iniciativa pública. Compreender o que é a gestão por competência e de que forma ela pode ajudar na evolução das organizações; observar quais as diferenças das formas de gerir seja a empresa privada ou pública, analisando quais os benefícios e os pontos negativos, mostrando de que forma se deve orientar os colaboradores a ter êxito profissional, através do estímulo de novas habilidades/competências, conhecimentos e mudança de rotina.

Com base em tudo isso, conclui-se que a gestão por competência é uma ferramenta estratégica de mudança organizacional, pois, através dela é possível identificar competências, geri-las e transformá-las em um diferencial enquanto produto estratégico de mercado, identificando perfis e com base em dados coletados através da avaliação de desempenho de competências, desenvolver planos de ação, para preparar seus colaboradores

para os desafios do presente e futuro e claro, não deixando de lado um dos grandes pontos importantes gerados pela gestão por competência que é a valorização do colaborador enquanto capital humano como acontece na iniciativa privada, coisa que infelizmente na gestão pública ainda não permite como deveria, já que seus servidores não avançam e crescem profissionalmente devido a burocracia da forma de trabalhar e das leis que a amparam. Sem dúvida o servidor público teria muito mais a oferecer se tivesse amparo legal e institucional para ter suas competências capacitadas, desenvolvidas de modo a disponibilizar o melhor produto/serviço de acordo com o que a empresa pública precisa.

Aproveitando a oportunidade deixa-se aqui a reflexão sobre a importância de uma mudança estratégica nas leis e processos que regem a iniciativa pública, pois, só assim essa organização trabalharia melhor para oferecer um atendimento de qualidade a sociedade com servidores preparados e valorizados, que terão a oportunidade de avançarem no processo de promoção profissional baseado na sua capacidade, não restringindo-os a se eternizarem nos cargos e funções de origem para os quais foram aprovados em concurso público.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Um Olhar Sobre os Modelos de Gestão de Competências Adotados por Grandes Empresas Brasileiras. 2021. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-gpra-0376.pdf. Acesso em: 06 de out. 2021.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Utopia com o pés no chão?. A gestão de Competência pela perspectiva social – experiência setorial no Brasil**. Minas Gerais. 2007.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 08 de nov. 2021.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. 2004. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100005.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas. Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio, 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>. Acesso em: 06 de out. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências: E gestão do conhecimento**. 3 Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARNEIRO, Ricardo *et al.* Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes. 2013. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em 21 de nov. 2021.

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

COSTA, Dedila. Avaliação de Desempenho por Competências: o que é?. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-desempenho-competencias>. Acesso em: 21 nov. 2021.

CURSOSiPED. Diferença entre gestão pública e gestão privada. 2021. Disponível em: Diferença entre gestão pública e gestão privada - Administração - Cursos iPED.pdf. Acesso em: 26 de out. 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EMPREENDEDOR, Serasa. O que é gestão estratégica?. Entenda da teoria à prática. 2019. Disponível em: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/o-que-e-gestao-estrategica-entenda-da-teoria-a-pratica/>. Acesso em: 15 de nov. 2021.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERNANDES, Kátia Regina. Gestão por competência: O que é, importância e como implantar na sua organização. 2018. Disponível em: <file:///c:/users/not/documents/recursos%20humanos/tcc/ebook-gestao-por-competencias-v01c-23-12-2019.pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.

GUIMARÃES, Bruna. Gestão de Pessoas, o que, principais processos, objetivos e seus pilares. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>_Acesso em: 02 de nov. 2021.

MELO, Luciene Bandeira Rodrigues de. Mapeamento de competências: o que é e como ele pode ajudar. 2017. Disponível em: <https://blog.psicologiaviva.com.br/mapeamento-de-competencias/>. Acesso em: 21 de nov. 2021.

MUNK, Luciano *at al.* Gestão de Pessoas por Competências: Análise de repercussões Dez Anos. Pós – Implantação. **RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 12, N. 1.** São Paulo, Jan/Fev. 2011.

MURTA, Thalyta Serra de Deus. **Gestão por competências: um instrumento na gestão de pessoas**

PORTEIRO, Edson. O que é gestão: entendendo esse importante conceito nas empresas. 2018. Disponível em: <https://triplait.com/O-QUE-E-GESTAO/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

RAMOS, Malu. Qual a diferença entre Gestão Pública e Privada?. 2019. Disponível em: <https://inscricaoficr.catolica.edu.br/blog/diferenca-entre-gestao-publica-e-privada>. Acesso em: 02 de out. 2021.

RUNRUN.IT. O que é gestão? Tudo o que você sempre quis saber para ser um bom líder. 2021. Disponível em: <https://blog.runrun.it/O-QUE-E-GESTAO/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

SECAF, Vera Maria Stuart. Gestão por competências: definição, vantagens e como fazer. 2019. Disponível em: <https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/gestao-por-competencia/>. Acesso em 10 de nov. 2021.

SOUZA, Mariana Quintana de. Mapeamento de Competências em Organizações Públicas. 2014. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0285_1.pdf. Acesso em: 12 de nov. 2021.

SOUZA, Fernanda Maia de *at al.* Análise dos aspectos críticos da Gestão por Competências em duas empresas. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-comparativa-dos-aspectos-criticos-da-gestao-por-competencias-em-duas-empresas>. Acesso em: 21 de nov. 2021.

UNICESAMAR, Educação à distância. Entenda as diferenças entre Gestão Pública e a Administração Privada. 2017. Disponível em: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/gestao-publica-e-administracao-privada/>. Acesso em: 26 de out. 2021.

VARGAS, Cesar Sperling. Gestão por Competência no Serviço Público: uma estratégia em Gestão. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração: Curso de Especialização em Gestão Pública. Porto Alegre. 2012.

VIANNA, Anderson Fiorini. Gestão por Competência: O futuro para as organizações privadas e públicas. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-por-competencia-o-futuro-para-as-organizacoes-privadas-e-publicas>. Acesso em: 04 de dez. 2021.

LOGÍSTICA REVERSA: reaproveitamento do lodo oriundo das estações de tratamento de esgoto de Paço do Lumiar para utilização como adubo orgânico

REVERSE LOGISTICS: reuse of sludge from the Paço do Lumiar sewage treatment plants for use as organic fertilizer

José Bento Dantas Botão Júnior*
José Wilson de Oliveira Júnior*
Helen Marcia Ferreira Marques**

RESUMO

O reaproveitamento do lodo de esgoto na agricultura surgiu como opção sustentável mundo afora. Muitos países já investem de forma expressiva nesse reuso enquanto o Brasil ainda segue de forma lenta. O lodo de esgoto é o resíduo sólido pastoso escuro gerado nas estações de tratamento de esgoto com a finalidade de descarte. A proposta desse artigo é mostrar a possibilidade da reutilização agrícola desse resíduo no município de Paço do Lumiar e seus possíveis benefícios para a sociedade. O artigo foi baseado em dois procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica com apresentação do tema proposto e pesquisa de campo nas estações de tratamento de esgoto e aplicação de questionário na empresa detentora da concessão. Fazendo uso dessas ferramentas foi possibilitado o levantamento de dados necessários para o entendimento e posteriormente as respostas indispensáveis para a implantação do projeto apresentado pelo estudo, ainda nessa fase foram identificados falta de rede coletora e de estações de tratamento de esgoto em quase todo município sendo este um dos principais problemas da ideia proposta. O artigo proporcionou identificar a complexidade em implantar a proposta tema apresentado em virtude da burocracia nos órgãos regulamentadores e legislação vigente que tratam sobre o assunto. A pesquisa demonstrou ser possível implantar no município o projeto apresentado nesse artigo. Porém, para que o projeto seja executável altos investimentos financeiros no campo político e privado serão necessários.

Palavras-chaves: Reaproveitamento sustentável. Lodo de esgoto. Agricultura. Paço do Lumiar.

ABSTRACT

The reuse of sewage sludge in agriculture has emerged as a sustainable option worldwide. Many countries already invest significantly in this reuse while Brazil is still moving slowly. Sewage sludge is the dark pasty solid residue generated in sewage treatment plants for disposal purposes. The purpose of this article is to show the possibility of agricultural reuse of this residue in the municipality of Paço do Lumiar and its possible benefits to society. The article was based on two methodological procedures: bibliographic research with presentation of the proposed theme and field research in sewage treatment plants and application of a questionnaire in the company holding the concession. Using these tools was made possible the collection of data necessary for understanding and later the indispensable answers for the implementation of the project presented by the study, still in this phase were identified lack of collection network and sewage treatment plants in almost every municipality, this being one of the main problems of the proposed idea. The article allowed to identify the complexity in implementing the proposal of the theme presented due to bureaucracy in the regulatory bodies and current legislation that deal with the subject. The research proved to be possible to implement in the municipality the project presented in this article. However, for the project to be executable high financial investments in the political and private field will be necessary.

Keywords: Sustainable reuse. Sewage sludge. Agriculture. Paço do Lumiar.

* Graduando do 5º Período do Curso de Tecnólogo em Logística do Instituto de Ensino Superior Franciscano – jrdantas22@gmail.com

* Graduando do 5º Período do Curso de Tecnólogo em Logística do Instituto de Ensino Superior Franciscano – wjunio27@gmail.com

** Graduada em Administração; Graduada em Hotelaria; Mestre em Ciência da Educação - Supervisão Pedagógica; Especialista em Gestão de Pessoas, Especialista em Gestão Empresarial, Especialista em Docência Superior e Gestão Educacional. E-mail: helenmarques427@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Hoje no Brasil o reaproveitamento do lodo de esgoto ainda é bastante limitado. Países de 1º mundo como França, Alemanha e Estados Unidos, por exemplo, já possuem o uso agrícola como parte importante para destinação desse resíduo. O lodo é o material resultante do processo de tratamento de esgoto nas estações, esse processo envolve atividades como tratamento e abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, reuso da água e disposição segura do lodo resultante do tratamento.

O lodo de esgoto gerado nas estações de tratamento e descartado em aterros sanitários causam riscos à saúde pública e contribuem para a degradação do meio ambiente. Atualmente no município de Paço do Lumiar verificou-se que esse descarte é o único destino dado para esse resíduo que além dos riscos possuem um alto custo logístico no que tange o transporte do mesmo. Existem várias formas de reaproveitamento para esse lodo, porém, observou-se que não há no município de Paço do Lumiar projetos de destinação sustentável para esse material.

Esse artigo tem como objetivo demonstrar a possibilidade do uso sustentável desse resíduo através de critérios e procedimentos conforme legislação vigente e contribuir através da pesquisa realizada formas que agreguem benefícios tanto para o meio ambiente quanto para a saúde pública, com o propósito de indicar que esse resíduo seja capaz de trazer impactos positivos para a agricultura, ao produtor como adubo sustentável e para a sociedade luminense com a geração de emprego e renda.

Existem vários estudos sobre o tema que nos leva a dar continuidade e aplicação dessa pesquisa científica para inseri-la no município de Paço do Lumiar como propósito que o seu resultado cause impactos positivos na vida da sociedade, objetivando um olhar diferenciado para a realidade dando uma importante utilização da logística reversa e continuidade da pesquisa e trabalhos científicos referentes ao tema, ampliando conhecimento e colaborando com resultados cada vez mais significativos para a sociedade, gestores públicos e também ao meio acadêmico.

Este artigo tem estrutura dividida em tópicos e posteriormente por subtópicos de forma a destacar os pontos abordados no tema proposto. Sendo assim, destacará inicialmente histórico e conceitos sobre saneamento básico, em seguida definições sobre resíduos sólidos, causas e acúmulo ao longo dos anos e em prosseguimento destacará sobre o lodo de esgoto gerado nas estações de tratamento, seus riscos ao meio ambiente e a saúde pública quando descartado inadequadamente e seu processo de geração e características. Essa pesquisa científica apresentará a legislação e as normas reguladoras que tratam sobre o tema chamando atenção ao descarte adequado desse lodo de esgoto e seu reaproveitamento de forma sustentável com a finalidade de melhorar a qualidade de vida da população do município de Paço do Lumiar - MA.

2 SANEAMENTO BÁSICO: HISTÓRICO E CONCEITOS

O saneamento básico está presente na humanidade desde a idade antiga onde o homem buscava fontes de água. Há registros na China de poços que chegavam a centenas de metros. No Egito antigo, registrou-se sistemas de controle das águas do Nilo e o uso de sulfato de alumínio para coagular partículas. Os romanos foram grandes pioneiros da engenharia de saneamento, construindo aquedutos e latrinas comunitárias, além de terem construído no séc.

VI ac, a *cloaca máxima*, um sistema de drenagem sanitária utilizado até os dias atuais. (ITU, 2016).

O histórico do saneamento básico no Brasil data de 1561 quando da construção do primeiro poço de água potável, construído pelo militar português Estácio de Sá, fundador da cidade do Rio de Janeiro. Também na cidade do Rio de Janeiro, foi construído o primeiro aqueduto do país, conhecido atualmente como “arcos da lapa”. é considerada a maior obra do período colonial no Brasil, tendo sido erguido entre 1673 e 1723. Ainda no período colonial, eram utilizados escravos na retirada de fezes e detritos das casas grandes além de também efetuarem o transporte de água potável para o interior das casas. Esses escravos eram conhecidos por “escravos tigres” por terem manchas de queimaduras na pele devido à exposição ao sol e aos respingos de excrementos que transportavam.

A partir dos anos 1800, a população brasileira começa a crescer e, por conseguinte, a necessidade de mais água tratada e saúde pública o que impulsiona as obras de saneamento no país e causa o reconhecimento de que os “escravos tigres” precisam ser extintos pois eram vetores de doenças para eles próprios e para a população, fatos que contribuem para que no final do séc. XIX os serviços de saneamento sejam organizados e entregues a empresas estrangeiras.

Já entre 1857 e 1877, surgem no Brasil algumas obras significativas na área de saneamento como a construção do primeiro sistema de água encanada de São Paulo, construído pelo governo da época, e a construção da primeira estação de tratamento de água (ETA) do mundo, construída na cidade do Rio de Janeiro que opera com seis filtros de pressão/água.

Com relação à legislação do saneamento no Brasil, temos a constituição de 1930 que entrega aos municípios a responsabilidade pelos serviços de saneamento e abastecimento de água, o que perdura até os dias de hoje. Em 1940, se inicia a comercialização dos serviços de saneamento, o que faz surgir as autarquias e os mecanismos de financiamento, bem como as bases para o surgimento da fundação nacional de saúde (FUNASA), que no seu início, se chamava serviço especial de saúde pública (SESP).

Passando pelo regime militar no Brasil, temos em 1969, a autorização por meio de um decreto de lei, de que o extinto banco nacional de habitação (BNH) aplicaria recursos próprios e do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) no financiamento do saneamento. em 1971, é instituído o plano nacional de saneamento (PLANSAB), que buscava autonomia e autossustentação e causou uma imposição das companhias estaduais sobre as municipais, fazendo com que ocorresse a separação dos órgãos responsáveis pela saúde dos responsáveis pelo saneamento básico no Brasil.

Já após a redemocratização, precisamente em 2007, a lei nacional do saneamento básico (LNSB) estabelece as diretrizes nacionais do saneamento básico e devolve aos municípios a responsabilidade pelos serviços de saneamento e abastecimento. Atualmente, o PLANSAB, a agência nacional das águas (ANA) e o sistema nacional de informação sobre saneamento (SNIS), coordenam e gerenciam essa área no Brasil. (INCT ETE'S SUSTENTÁVEIS, 2019).

2.1 Conceitos

Ao falarmos do tema saneamento básico, fazemos uma relação direta com o controle de recursos básicos, como: abastecimento, tratamento e distribuição de água; esgotamento sanitário; coleta e destino adequado do lixo e limpeza pública, ações essas que estão diretamente ligadas ao bem-estar físico, mental e social da população. Dentre alguns conceitos de saneamento básico, podemos citar o expresso em lei federal, como disposto abaixo:

No Brasil, o saneamento básico é um direito assegurado pela Constituição e definido pela Lei nº. 11.445/2007 como o conjunto dos serviços, infraestruturas e instalações operacionais de abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana, drenagem urbana, manejo de resíduos sólidos e de águas pluviais. (TRATA BRASIL *apud* LEI 11.445/2007).

Citamos ainda, o conceito expresso na lei estadual ordinária nº 8.923 de 12 de janeiro de 2009, que cita: “XII - serviços públicos de saneamento básico: o conjunto dos serviços públicos de manejo de resíduos sólidos, abastecimento de água, esgotamento sanitário e manejo de águas pluviais;” (MARANHÃO, 2009).

Outra definição é dada pela organização mundial de saúde (OMS), que diz: Guimarães (2007, p. 1) cita que “Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), saneamento é o controle de todos os fatores do meio físico do homem, que exercem ou podem exercer efeitos nocivos sobre o bem estar físico, mental e social.”

A abordagem histórica trazida neste capítulo, tem como objetivo fornecer ao leitor deste trabalho acadêmico, mecanismos de entendimento acerca do objeto de estudo através da contextualização do tema ao longo da história da humanidade, fazendo com que a conscientização da importância do assunto seja desperta e ponhaluz sobre um assunto presente no nosso cotidiano há tempos e que exige estudos profundos e especial atenção das autoridades e da sociedade em geral.

3 RESÍDUOS SÓLIDOS: DEFINIÇÃO E GERAÇÃO DO LODO DE ESGOTO

O lodo de esgoto é o resíduo sólido proveniente do resultado do tratamento nas estações e todo o seu complexo processo de geração e disposição final, tendo suas definições de acordo com legislação vigente e autores do tema.

Conforme define a política nacional de resíduos sólidos, lei nº12305 de 02 de Agosto de 2010:

Resíduos sólidos são todo material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível. (BRASIL, 2010).

O crescimento desordenado das cidades e o intenso acúmulo de resíduos sólidos de diversas categorias contribuíram ao longo dos anos para o aumento da poluição do meio ambiente e danos à saúde pública. Situação que levou autoridades mundo afora a tomarem iniciativas de reaproveitamento sustentável desses resíduos.

Segundo Adriana Pires (2019, p.1), “Biossólido é o nome dado ao lodo de esgoto, tratado ou processado, com características que permitam sua reciclagem de maneira racional e ambientalmente segura”. Ou seja, esse lodo de esgoto é todo o resíduo gerado proveniente do tratamento nas estações com finalidade de descarte. O município de Paço do Lumiar possui várias estações de tratamento de esgoto (ETE) que juntas produzem esse lodo em escala significativa sem reaproveitamento sustentável desse resíduo.

O lodo de esgoto atualmente tem sua produção cada vez maior em virtude do crescimento das cidades e com a demanda do tratamento de efluente sendo necessário para a não degradação do meio ambiente. Conforme Bettiol e Camargo (2006, p 27), “A composição

do esgoto varia em função do local de origem, ou seja, se proveniente de uma área tipicamente residencial ou tipicamente industrial, e de época do ano entre outros fatores.” Diante do exposto observa-se que existe uma variedade dessa composição que depende da origem desse esgoto, ou seja, doméstico ou industrial. No município de Paço do Lumiar esse esgoto possui características tipicamente domésticas, pois, não possui parque industrial que possa mudar a composição desse esgoto.

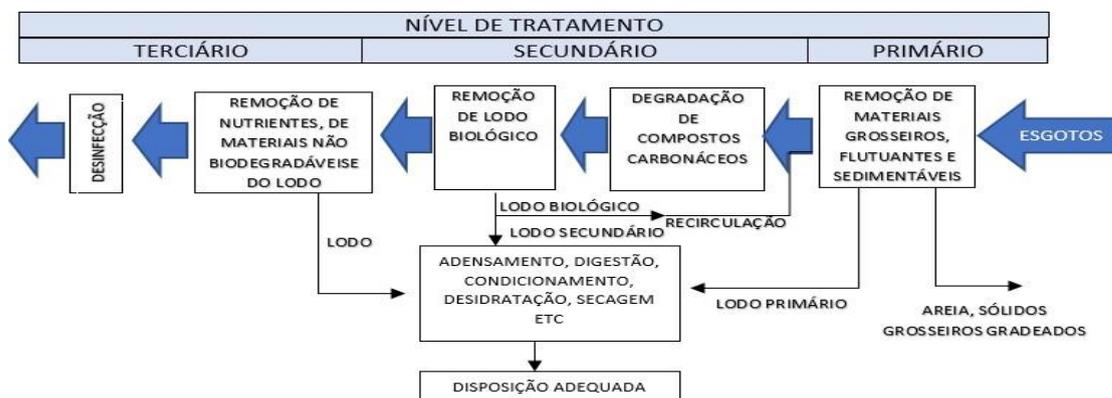
Além das águas usadas em atividades domésticas, também têm acesso a rede coletora aquelas águas provenientes de usos industriais, águas de infiltração etc. No Brasil, usa-se o sistema denominado separador absoluto, que não permite a introdução de águas pluviais, porém, em ocasiões de chuvas sempre ocorre a penetração desse tipo de água por meio de tampões de poço-de-visita, de lançamentos clandestinos etc., atingindo vazões consideráveis. (CAMPOS *et al.*, 1999, p. 5).

Em determinado período do ano por características naturais proveniente das épocas de chuvas esse esgoto possui mudança em virtude do aumento da demanda a ser tratado nas estações.

3.1 Processo de geração e característica do lodo de esgoto

Os processos de tratamento de esgoto nas estações passam por três níveis: Primário, Secundário e Terciário, com cada etapa possuindo funções específicas na separação de materiais e tratamento até a disposição adequada do esgoto.

Figura 1 - Conceito de sistema convencional de tratamento de esgotos



Fonte: CAMPOS *et al.* (1999, p. 16).

Conforme visto na figura acima a geração desse lodo de esgoto primeiramente passa-se por um pré-tratamento onde são retirados os materiais sólidos das grades de retenção desses resíduos, em seguida entra em um poço, onde ficam as bombas submersíveis sendo bombeado para tanques onde acontece o processo de desintegração de materiais realizada por microrganismos ocorrendo uma decomposição desses materiais, depois são separadas por meio da decantação uma parte líquida que é o esgoto e a outra, após o tratamento, é originado uma substância pastosa escura que é o lodo de esgoto, sendo retirado do tanque via tubulações e em seguida enviado para ressecamento. Campos *et al.* (1999). Conforme Bettiol e Camargo (2006,

p. 27), um lodo de esgoto típico apresenta em torno de 40% de matéria orgânica, 4% de nitrogênio, 2% de fósforo, os demais macros e micronutrientes, além de elementos potencialmente tóxicos.

O lodo de esgoto é caracterizado por alterar as propriedades físicas do solo, melhorando sua densidade, porosidade e capacidade de retenção de água. Além disso, melhora seu nível de fertilidade, elevando o pH, diminuindo o teor de alumínio trocável, aumentando a capacidade de troca de cátions (CTC) e a capacidade de fornecer nutrientes para as plantas; e ainda por conter em sua constituição teores elevados de matéria orgânica e de outros nutrientes, promove o crescimento de organismos no solo, fundamentais para a ciclagem dos elementos. (MARTINS, 2015 et al. *apud* MALTA, 2001, p. 68).

Observa-se a complexidade de sua reutilização, buscando assim a composição química adequada desse lodo de modo a saber que não irá causar danos ao solo para a agricultura e sua correta utilização.

4 REAPROVEITAMENTO DO LODO DE ESGOTO PARA FINS AGRÍCOLAS

A destinação agrícola aparece como uma opção ambientalmente sustentável considerando seu reuso no cultivo de plantas, pois, após tratamento seus nutrientes passam a ter características benéficas na agricultura. Conforme Bettioli e Camargo (2006, p. 30), A utilização do lodo de esgoto em solo agrícola tem como principais benefícios, a incorporação dos macronutrientes (nitrogênio e fósforo) e dos micronutrientes (zinco, cobre, ferro, manganês e molibdênio). Ainda conforme Bettioli e Camargo (2006, p. 30), o lodo de esgoto, de modo semelhante às outras fontes de matéria orgânica, aumenta a retenção de água em solos arenosos e melhora a impermeabilidade e infiltração nos solos argilosos e, por determinado tempo, mantém uma boa estrutura e estabilidade dos agregados na superfície. Sua utilização também pode ser aproveitada na construção civil, pois suas características servem como matéria prima para a fabricação de componentes como tijolos e cimentos.

Busca-se com essa pesquisa apresentar os meios sustentáveis de reaproveitamento do resíduo gerado nas estações de tratamento de esgoto. Embora num cenário global essa reutilização possua grande relevância, no Brasil ainda não possuem, mesmo com a política nacional de resíduos sólidos e a resolução CONAMA 375, grandes projetos sobre o tema, também apresentar que esse resíduo através de processos de beneficiamento pode ser adaptado para uso na agricultura conforme estudos e projetos já realizados com o objetivo de dar uma destinação sustentável a esse resíduo que hoje apenas é descartado em aterros sanitários, trazendo benefícios à agricultura do município de Paço do Lumiar assim como geração de emprego e renda, considerando que para o beneficiamento desse lodo de esgoto serão necessários investimentos com a implantação.

Ainda segundo dados do INCT ETE's Sustentáveis, alguns países vêm utilizando o lodo de esgoto para esse fim com bons resultados. Países como França e Alemanha já destinam mais de 30% do lodo de esgoto para a agricultura, e os Estados Unidos utilizam mais de 60% do seu lodo para esse fim. O Brasil usa apenas 3% dessa biomassa, e o objetivo de pesquisadores da UFMG e de outras instituições é ampliar significativamente esse percentual. (UFMG, 2018 *apud* INCT ETE'S SUSTENTÁVEIS, 2018, p. 1).

Observou-se que em comparação aos países citados a diferença de reaproveitamento desse lodo no Brasil possui percentuais significativos que mostram a

necessidade de mais investimentos e trabalhos científicos para que possamos reaproveitar esse lodo de forma sustentável, agregando valor à sociedade e diminuindo o impacto ambiental do descarte inadequado desse resíduo.

4.1 Legislação e normas regulamentadoras

No Brasil, iniciativas foram tomadas no âmbito legal para que políticas de reaproveitamento desses resíduos através de resoluções como a do CONAMA (Resolução Nº375, de 29 de agosto de 2006), que estabelece:

Art. 1º: Esta Resolução estabelece critérios e procedimentos para o uso, em áreas agrícolas, de lodo de esgoto gerado em estação de tratamento de esgoto sanitário e seus produtos derivados, visando benefícios à agricultura e evitando riscos à saúde pública e ao ambiente. (BRASIL, 2006).

Através de leis federais como a política nacional de resíduos sólidos (lei Nº12.305, de 02 de agosto de 2010) que alterou a Lei nº9.605, de 12 de fevereiro de 1998; dando outras providências e assim trazendo em seu Art. 3º capítulo XII – “Logística Reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.” (BRASIL, 2010).

Embora existam políticas de saneamento ambiental como a (lei Nº335 de 09 de Outubro de 2006 que dispõe do plano diretor de Paço do Lumiar) que traz no seu título II, capítulo II, Art. 9º: “A Política de Saneamento Ambiental do Município tem como objetivo manter o meio ambiente equilibrado, alcançando níveis crescentes de salubridade, por meio da gestão ambiental, da coleta e tratamento do esgoto sanitário, da drenagem das águas pluviais, do manejo dos resíduos sólidos promovendo a sustentabilidade ambiental do uso e da ocupação do solo.” (PAÇO DO LUMIAR, 2006), o município não possui lei específica que trate do reaproveitamento do lodo de esgoto de forma sustentável. Dessa forma temos um panorama da legislação no âmbito federal, estadual e municipal que trata do passo a passo legal a ser utilizado para reaproveitamento desse resíduo.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo foi composto em etapas, inicialmente por pesquisa bibliográfica que forneceu através de pesquisas científicas e outros materiais referentes ao tema abordado, fundamentação necessária para sua compreensão possibilitando assim que os dados coletados na pesquisa fossem sólidos e relevantes servindo como base para elaboração dessa pesquisa seus processos, caracterização, processo de geração, legislação vigente, debates, reflexões e resolução do tema proposto.

Entretanto, como outra etapa desse artigo e assim buscando seu aprimoramento, foi realizada uma pesquisa de campo em estação de tratamento de esgoto a fim de ver o resultado final do processo e geração do resíduo sólido denominado lodo de esgoto. Em prosseguimento a pesquisa de campo, buscamos na empresa detentora da concessão respostas de questionário elaborado sobre o tema abordado. Dessa forma, buscamos demonstrar a realidade do descarte dado atualmente ao lodo de esgoto gerado nas estações de tratamento de esgoto do município

de Paço de Lumiar e a proposta de reaproveitamento sustentável desse resíduo na agricultura local.

5.1 Caracterização do campo de pesquisa

O município de Paço do Lumiar possui áreas urbanas e rurais muito densas e populosas onde foi identificado que devido sua expansão novos conjuntos residenciais foram construídos e passaram a compor a estrutura municipal nessas áreas. Também foi identificado durante a pesquisa de campo que a parte rural do município não possui rede de esgoto e consequentemente estações de tratamento, exceto, nos conjuntos residenciais construídos no município nos últimos anos que possuem rede de esgoto e estações de tratamento e foram implantados também na área urbana municipal. A pesquisa proporcionou identificar que o conjunto Maiobão, bairro mais populoso do município e consequentemente maior gerador de resíduos, possui rede, porém não possui estação de tratamento de esgoto, diante do fato o seu desaguamento ocorre de forma in natura nos rios locais e como consequência sua poluição, danos ao meio ambiente e a saúde pública. Durante pesquisa de campo e visita a estações de tratamento de esgoto (FIGURA 2). foi observado o processo de tratamento e o resultado final de geração do resíduo proveniente desse tratamento denominado de lodo de esgoto e seu ressecamento (FIGURA 3).

Figura 2 – Estação de tratamento de esgoto (ETE)



Fonte: os autores (2020)

Figura 3 - Lodo em ressecamento natural (Leito de Secagem)



Fonte: os autores (2020)

A figura acima trata-se de um leito de secagem, conforme Lara *et al.* (1999, p. 15):

Os leitos de secagem são caixas com um sistema de drenagem, sobre o qual é colocada uma camada de britas, seguida de camadas de areia. Sobre a areia normalmente são assentados tijolos perfurados capazes de manter a estabilidade mecânica do sistema e ao mesmo tempo permitir a passagem do excesso de água. Os leitos de secagem deságuam e secam o lodo combinando a ação de percolação do excesso de água com a evaporação natural. O lodo ao ser removido apresenta teor de sólidos de 40 a 75 % de acordo com o clima e período de secagem, o que significa um lodo bem concentrado. A condição para seu uso é que o lodo seja bem estabilizado, pois desta forma o lodo será facilmente drenável e não apresentará problemas de odores.

Após todo o processo de tratamento de esgoto, o lodo resultante desse processo é enviado para os leitos de secagem para ressecamento como procedimento final nas estações de tratamento e posteriormente seu descarte ou reaproveitamento.

5.2 Análise dos resultados

Como ferramenta de coleta de dados durante a pesquisa de campo, aplicamos questionário (APÊNDICE A) com a área de gestão responsável pelo tratamento de esgoto na empresa detentora da concessão de serviços de saneamento básico do município de Paço do Lumiar, a fim de obtermos respostas referentes ao tema abordado.

Explanaremos aqui os resultados obtidos com essa pesquisa de campo e suas respostas para melhor compreensão e entendimento do estudo realizado. Ressaltando que o objetivo principal é demonstrar a possibilidade de reaproveitamento sustentável do resíduo sólido chamado de lodo de esgoto gerado nas estações de tratamento na agricultura do município.

Durante a pesquisa de campo e identificação da falta de rede de esgoto e de estações de tratamento em quase todo o município, tomamos como base de visita uma dessas estações, localizado em um dos condomínios residenciais do município, onde

acompanhamos o processo final de geração e disposição desse lodo e a falta de reaproveitamento sustentável desse resíduo.

Buscando respostas para a complexidade do estudo proposto e com o propósito de encontrar os caminhos para a aplicação da ideia, seus possíveis benefícios, investimentos, custos de implantação no que tange o campo empresarial, obtivemos com o questionário aplicado a apresentação de dados que nos permite ter uma visão real dos fatos já explanados nessa pesquisa e o que atualmente será necessário para a realização de um projeto dessa magnitude.

Iniciamos o questionário argumentando sobre o destino dado ao lodo de esgoto com o propósito de confirmarmos os dados levantados durante a pesquisa, obtivemos dessa forma informações sólidas pertinentes ao resultado da pesquisa realizada.

Atualmente, todo o lodo gerado nas estações de tratamento de esgoto (ETE) pertencentes ao município de Paço de Lumiar são direcionados ao processo de desidratação, na sua grande maioria, essa etapa é realizada em leitos de secagem que utilizam do processo de filtração para redução da considerável parcela de líquido no lodo, e através da secagem por raios solares, remover a parcela úmida remanescente. Outro meio a ser utilizado nas ETE's para desidratação do lodo é a mecânica, que é realizada por meio de um filtro prensa (FIGURA 4) que separa as fases líquida e sólida sob pressão e auxílio de polímeros que aceleram o processo de secagem.

Por ainda não existir estrutura ou projeto que possibilite o reuso desse lodo desidratado, todo material produzido é destinado ao aterro sanitário legalizado por órgãos ambientais do estado. O transporte é feito por terceirizadas credenciadas a esse serviço, garantindo segurança durante a locomoção e destinação desse material.

Figura 4 – Conjunto filtro prensa / polímeros



Fonte: os autores (2020)

Dando prosseguimento a argumentação e buscando as respostas para a solução do que foi proposto com essa pesquisa científica e tomando como base a legislação federal pela política nacional de resíduos sólidos, lei Nº12.305, de 02 de agosto de 2010 e resolução CONAMA 375 de 29 de agosto de 2006, que falam respectivamente do reaproveitamento sustentável de resíduos sólidos e reaproveitamento agrícola desse material. Buscamos junto a empresa detentora da concessão de saneamento do município de Paço do Lumiar se existem estudos ou projetos para reutilização sustentável do lodo de esgoto, tendo como retorno dessa

argumentação, importantes informações da proposta inicial desse estudo.

No momento existem apenas estudos de implantação, tal tratativa é devidoo início de processo da universalização de esgoto no município. Há apenas uma pequena quantia de bairros e principalmente condomínio que dispõe de rede e tratamento de esgoto, o restante que não possui, utiliza de tratamento individualizado de efluente sanitário, também conhecido como “fossa séptica”. Claro, à medida que se iniciar a implantação de redes de esgotamento e consequentemente estações de tratamento serão promovidas tratativas para geração de lodo, pois o volume gerado será exponencialmente maior que o gerado atualmente.

Ainda sobre o questionário apresentado indagamos no ponto de vista empresarial, o que seria necessário para a implantação desse projeto no município de Paço do Lumiar, considerando os benefícios que posteriormente trariam a sociedade local. Obtivemos dos gestores uma explanação da importância da reutilização sustentável desse resíduo que como já abordado anteriormente, no município apenas é descartado em aterros sanitários. Entretanto, também nos foi explanado a complexidade para a implantação no ponto de vista da legislação e órgãos regulamentadores e o alto investimento para consolidação desse projeto.

Antes de tudo, um estudo prévio deve ser realizado analisando as condições que amparam esse projeto de reaproveitamento agrícola, podemos citar por exemplo, o volume diário gerado, área necessária para implantação, tecnologia para adensamento, digestão, estabilização química, desidratação, compostagem, tratamento térmico além de outras formas de pré-condicionamento do lodo para uma possível reutilização. A aplicação agrícola também deve ser analisada, como utilização e solo agrícola, áreas de reflorestamento, produção de composto ou fertilizante, restauração de terras. Cada critério apresentado tem um peso financeiro e são de extrema importância na definição do projeto de reaproveitamento agrícola.

Além da série de parâmetros e condições estabelecidos pela Resolução CONAMA 375/2006, também deve ser implantado as Unidades de Gerenciamento de Lodo (UGL) que tem por finalidade o recebimento, processamento, caracterização e destinação do lodo produzido, e monitoramento dos efeitos ambientais, agrônomicos e sanitários. Essa UGL também deve ser licenciada por órgão ambiental competente, possibilitando a efetiva utilização do lodo gerado durante o processo de tratamento de esgoto sanitário em área agrícola.

Vale frisar, que caso esse resíduo seja utilizado como fertilizante deverá ser observado o disposto no Decreto nº 4.954, de 14 de janeiro de 2004, que regulamenta a Lei nº 6.894, de 16 de dezembro de 1980, que dispõe sobre a inspeção e fiscalização da produção e do comércio de fertilizantes, corretivos, inoculantes ou biofertilizantes destinados à agricultura. (BRASIL, 2004). Identificamos que o decreto citado sofreu alteração passando a vigorar o Decreto Nº 8.384, de 29 de Dezembro de 2014 que altera o Anexo ao Decreto nº 4.954, de 14 de janeiro de 2004, que aprova o Regulamento da Lei nº 6.894, de 16 de dezembro de 1980, que dispõe sobre a inspeção e fiscalização da produção e do comércio de fertilizantes, corretivos, inoculantes ou biofertilizantes destinados à agricultura. (BRASIL, 2014).

Logo, observa-se que é criterioso a consolidação de um projeto de reaproveitamento agrícola do lodo, esses estudos serão desenvolvidos à medida que se avança no processo de universalização do esgoto no município, permitindo assim, melhor aproveitamento de um dos principais subprodutos gerados durante o tratamento do esgoto sanitário. Porém, para que haja essa universalização é necessário investimentos por parte do governo municipal, estadual e federal e suas parcerias público-privada em infraestrutura e saneamento básico, com projetos e obras na construção de redes e posteriormente de estações de tratamento para suprir o déficit na demanda de coleta e tratamento de esgoto ocorrido atualmente no município. Levando-se em conta que a execução de tais projetos aumentaria consideravelmente a demanda do lodo de esgoto produzido nas estações de tratamento e dessa forma abriria espaço para que os estudos realizados para o reaproveitamento sustentável desse resíduo na agricultura, como a implantação de áreas de recebimento e beneficiamento desse

lodo de esgoto, como o proposto nessa pesquisa, tornem-se possíveis e como consequência positiva a diminuição do impacto ambiental, dos danos à saúde pública e sua utilização na agricultura do município de Paço do Lumiar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como propósito buscar soluções para problemas existentes no nosso dia a dia e que muitas vezes não damos conta ou fingimos que não percebemos, a falta de saneamento básico é um grande gargalo da sociedade trazendo consigo mazelas e grandes danos ao meio ambiente. O propósito principal desse artigo científico foi apresentar a possibilidade de reutilização de um resíduo oriundo de tratamento de esgoto para fins de benefícios para a sociedade do município de Paço do Lumiar em destaque a comunidade rural com o seu uso na agricultura.

Esse estudo nos proporcionou explorar e levantar informações capazes de comparar a deficiência existente do Brasil com outros países no que diz respeito ao reaproveitamento sustentável do lodo de esgoto na agricultura, citando como exemplo a França, Alemanha e Estados Unidos. Esses dados iniciais deixam claro a falta de investimentos e de interesse por parte das autoridades do país em todas as esferas sobre o tema. Procuramos e identificamos através de pesquisas bibliográficas a existência de outros trabalhos referentes ao tema aqui abordado como artigos, seminários, livros e entre outros autores embasamento para a realização desse estudo. Conhecendo a legislação com suas leis, decretos e resoluções em todas as esferas além de licenciamento, estudos e regulamentações dos órgãos competentes identificamos um longo processo burocrático para a execução do projeto.

Em pesquisa de campo identificamos as principais falhas de saneamento básico existentes no município que surgem como entraves para a realização desse projeto, ainda em campo visitamos estações de tratamento de esgoto e seus processos que nos proporcionou a visualização da geração do lodo de esgoto e seu desaguamento.

Usamos questionário dirigido diretamente à gestão da empresa de tratamento de esgoto do município, no qual obtivemos respostas e posteriormente dados suficientes para entender toda a complexidade para implantação do projeto sugerido por esse artigo científico.

Levando-se em consideração todos os dados obtidos nesse estudo acreditamos que conseguimos expor de forma clara a ideia de reaproveitamento sustentável do lodo de esgoto na agricultura do município. Apresentamos os possíveis benefícios que a implantação e execução desse projeto ocasionariam ao município especialmente ao agricultor e ao meio ambiente.

Entendemos ser possível a implantação de tal projeto entretanto, a pesquisa nos mostrou que para tal realização serão necessários altos investimentos, comprometimento com a sociedade e bom senso das autoridades na infraestrutura, saneamento básico e em todos os setores de uma forma em geral, pois existe uma carência muito grande em todos esses setores identificados no município de Paço do Lumiar.

REFERÊNCIAS

BETTIOL, Wagner; CAMARGO, Otávio Antonio de. **Lodo de esgoto: Impactos Ambientais na agricultura**: projeto com objetivo de fornecer informações sobre o impacto ambiental da utilização do lodo de esgoto para fins agrícolas. 1. ed. Jaguariúna: Embrapa

meio ambiente, 2006. p.27.

BETTIOL, Wagner; CAMARGO, Otávio Antonio de. **Lodo de esgoto: Impactos Ambientais na agricultura**: projeto com objetivo de fornecer informações sobre o impacto ambiental da utilização do lodo de esgoto para fins agrícolas. 1. ed. Jaguariúna: Embrapa meio ambiente, 2006. p.30.

BRASIL. **Decreto Nº 4.954, de 14 de Janeiro de 2004**. Art. 1º Este Regulamento estabelece as normas gerais sobre registro, padronização, classificação, inspeção e fiscalização da produção e do comércio de fertilizantes, corretivos, inoculantes, biofertilizantes, remineralizadores e substratos para plantas destinados à agricultura. CasaCivil. Brasília, DF. Janeiro 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2004/decreto/d4954.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%204.954%2C%20DE%2014,agricultura%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. Resolução CONAMA Nº 375, de 29 de Agosto de 2006. **Define critérios e procedimentos, para o uso agrícola de lodos de esgoto gerados em estações de tratamento de esgoto sanitário e seus produtos derivados, e dá outras providências**. Brasília, DF. ago. 2006.

BRASIL. Lei Nº 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, **Casa Civil**. Brasília, DF. ago. 2010.

BRASIL. **Decreto Nº 8.384, de 29 de Dezembro de 2014**. Art. 1º A ementa do Decreto nº 4.954, de 14 de janeiro de 2004, passa a vigorar com as seguintes alterações: “Altera o Anexo ao Decreto no 4.954, de 14 de janeiro de 2004, que aprova o Regulamento da Lei nº 6.894, de 16 de dezembro de 1980, que dispõe sobre a inspeção e fiscalização da produção e do comércio de fertilizantes, corretivos, inoculantes, ou biofertilizantes, remineralizadores e substratos para plantas destinados à agricultura.” Casa civil. Brasília, DF. Dezembro de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20112014/2014/Decreto/D8384.htm#art1. Acesso em: 15 jun. 2020.

CAMPOS, José. et al. **Tratamento de esgotos sanitários por processo anaeróbio e disposição controlada no solo**. 1 ed. Rio de Janeiro: ABES, 2009.p.5.

CAMPOS, José. et al. **Tratamento de esgotos sanitários por processo anaeróbio e disposição controlada no solo**. 1 ed. Rio de Janeiro: ABES, 2009.p.16.

GUIMARÃES, Carvalho. Saneamento básico. **UFRJ**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://ufrj.br/institutos/it/deng/leonardo/downloads/APOSTILA/Apostila%20IT%20179/Cap%201.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

HISTÓRIA do saneamento básico no Brasil. **Inct-ETE's sustentáveis**, 2019. Disponível em: <http://etes-sustentaveis.org/?p=3958>. Acesso em: 22 jun. 2020.

LARA, Aderlene. et al. **Uso e manejo do lodo de esgoto na agricultura**. Curitiba: PROSAB, 1999. p. 15.

MARANHÃO. lei nº 8.923 de 12 de janeiro de 2009. Institui a Política Estadual de Saneamento Básico - PESB, disciplina o convênio de cooperação entre entes federados para autorizar a gestão associada de serviços públicos de saneamento básico, e dá outras providências. São Luis: Palácio do Governo do Estado do Maranhão, 2009. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento/?id=2578>. Acesso em: 22 jun. 2020.

MARTINS, Bruno et al. **Uso de biossólido na agricultura.** Foz do Iguaçu: REVISTA BRASILEIRA DE ENERGIA RENOVÁVEIS, 2015. p. 3.

O que é Saneamento? **Trata Brasil**, 2019. Disponível em: <http://www.tratabrasil.org.br/saneamento/o-que-e-saneamento>. Acesso em: 22 jun. 2020.

PAÇO DO LUMIAR. Lei Nº 305, de 09 de Outubro de 2006. Dispõe sobre o plano Diretor de Paço do Lumiar, e dá outras providências. **Prefeitura Municipal de Paço do Lumiar.** Paço do Lumiar, MA. out. 2006.

PIRES, Adriana. **Ambientebrasil – Ambientes.** Lodo de Esgoto, 2019. p. 1.

SILVA, Antonio Pacheco. História do Saneamento Básico. **6ª Reunião do Conselho de Regulação e Fiscalização da AR-TU**, 2016. Disponível em: https://itu.sp.gov.br/wpcontent/uploads/2016/ar_itu/conselho_regulacao_fiscalizacao/2016_11_09_6_reuniao_ord_consregfis_ar_itu.pdf. Acesso em: 23 jun. 2020.

Uso do lodo de esgoto na agricultura desafia pesquisadores e empresas. UFMG, Belo Horizonte, 9 de maio 2018. Pesquisa e inovação. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/seminario-na-engenharia-vai-discutir-utilizacao-do-lodo-de-esgoto-na-agricultura>. Acesso em: 23 maio 2020.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AOS GESTORES DA
EMPRESA DETENTORA DA CONCESSÃO DE SANEAMENTO BÁSICO DO
MUNICÍPIO DE PAÇO DO LUMIAR**

1- Qual a destinação dada a este lodo gerado nas estações de tratamento de esgoto de Paço do Lumiar atualmente?

2- Na empresa há estudos ou projetos para reutilização sustentável desse resíduo conforme a legislação federal e resolução conama 375 que falam do reaproveitamento agrícola desse material? caso sim, há um período estipulado para a implantação? caso não, qual seria a justificativa atualmente?

3- Para o reaproveitamento agrícola desse material, o que é necessário no ponto de vista empresarial, realizar um investimento financeiro para que um projeto dessa natureza seja implantado no município?

PRÁTICAS EFETIVAS EDUCACIONAIS PELO PROFESSOR DA SALA REGULAR X O PROFESSOR DA SALA DE RECURSO

EFFECTIVE EDUCATIONAL PRACTICES BY THE REGULAR CLASSROOM TEACHER X THE RESOURCE CLASSROOM TEACHER

Amanda Antonia Freitas Ferreira*

Edileuza Mendes da Silva*

Lucimar Assis Mourão*

RESUMO

O artigo trata das práticas efetivas educacionais pelo professor da sala regular x o professor da sala de recurso. O objetivo é sensibilizar os professores sobre o direito que o aluno com deficiência tem de ser atendido na sala regular quanto na sala de recurso. É clara a importância do trabalho em parceria realizado pelos professores das duas modalidades de ensino já citadas. Com base em pesquisas bibliográficas, irá analisar as literaturas e legislações que abordam a importância do atendimento educacional oferecido ao aluno com deficiência e discutir sobre o trabalho em parceria das duas modalidades de ensino. Este estudo se faz de extrema relevância por discutir sobre de que forma a parceria realizada pelos professores do ensino regular e o da sala de recursos colabora com o desenvolvimento do aluno com deficiência e refletir sobre a importância do espaço escolar para a inclusão e aprendizado do mesmo. Tal parceria é fundamental para a inclusão do aluno com deficiência no espaço escolar quanto para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: Práticas educacionais. Inclusão. Educação Especial.

ABSTRACT

The article explain about the effective educational practices by the regular classroom teacher vs the special resource room teacher. It aims to aware teachers about the right that students with some disability should to be attended in regular class the same as special resource rooms. It is clear the importance of the work done by both of the teachers in those two teaching modalities that was talked about. Based on bibliographical searches, this article intent to analyze the literatures and the legislation that approaches the importance of the educational service offered to students with some disabilities and so discuss about the partnership of these two teaching modalities. This study has shown the main importance of the discuss about how is the best way the partnership between regular room teachers and resource room help with the student's development who has a disability, and think about the importance of school space for a inclusion and learn of those students. This partnership is fundamental for the inclusion of students with disabilities at school and theirs development.

Keywords: Educacional practices. Inclusion. Special education.

1 INTRODUÇÃO

A educação é o caminho mais próximo para estreitar relações, possibilitar interações e transformar posturas e comportamentos. Neste sentido é no espaço escolar que as crianças adquirem informações tão necessárias para viver em comunidade e em sociedade.

* Graduada em Bacharelado em Ciências Religiosas e Licenciada em Filosofia no Instituto de Estudos Superiores do Maranhão\IESMA. E-mail: amandafreitasferreira@hotmail.com

*Graduada em Pedagogia no Instituto de Ensino Superior Franciscano (Em memória). E-mail: didicamendes@hotmail.com

* Graduada em Pedagogia no Instituto de Ensino Superior Franciscano. E-mail: lumourao35@gmail.com

Até pouco tempo as crianças com deficiência não frequentavam a escola, no entanto, a mesma está carecendo de alterações nos currículos, nas metodologias, na capacitação dos profissionais da educação entre outras medidas a serem tomadas para se concretizar uma educação inclusiva, com as novas possibilidades educacionais todos tem o direito a esse bem que deve ser comum.

Diante disto o que deve ser feito para que o aluno com deficiência possa ser atendido no ensino regular e na sala de recurso de maneira adequada?

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, nas Diretrizes Nacionais para a Educação Especial na Educação Básica Resolução nº 02/01, em seu Parecer nº 17/2001- CNE (Conselho Nacional de Educação), tem como objetivo essencial trabalhar com alunos que apresentam deficiência mental/intelectual, altas habilidades/superdotação, transtornos globais do desenvolvimento e transtornos funcionais específicos, de forma a apoiar, complementar ou suplementar o processo de apropriação de conhecimentos das salas comuns/ regulares.

Em atenção ao problema, elencou-se o seguinte objetivo: sensibilizar os professores sobre o direito que o aluno com deficiência tem que ser atendido na sala regular tão quanto na sala de recurso. Em seguida, traça-se alguns aspectos importantes tais como: analisar o trabalho em parceria dos professores das duas modalidades e a observação das contribuições deste trabalho realizado já citado, que visa o desenvolvimento do aluno com deficiência.

De acordo com a taxionomia de Vergara (2014) esta pesquisa se classifica da seguinte forma. Quanto aos fins é descritiva. Descritiva porque visa descrever o atendimento educacional ao aluno com deficiência. Quanto aos meios é de cunho bibliográfico, dada a necessidade de se recorrer a livros, revistas e artigos científicos pertinentes ao tema.

Este estudo se faz de extrema relevância por discutir sobre de que forma a parceria realizada pelos professores do ensino regular e o da sala de recurso colabora com o desenvolvimento do aluno com deficiência, e refletir sobre a importância do espaço escolar para a inclusão e aprendizado do mesmo.

O trabalho apresentado é constituído por uma análise das literaturas e as legislações que abordam a importância do atendimento ao aluno com deficiência. Em seguida, discorre o trabalho em parceria realizado pelo professor do ensino regular com o especialista da sala de recurso e por último apresenta-se as contribuições do trabalho realizado em parceria pelo professor do ensino regular e o professor da sala de recurso para o desenvolvimento do aluno com deficiência.

2 BREVE HISTÓRICO DO ATENDIMENTO AO ALUNO COM DEFICIÊNCIA

Em determinados momentos da história a pessoa com deficiência era vista e tratada de formas diferentes, as informações sobre a relação entre a sociedade e a pessoa com deficiência na Antiguidade, praticamente não dispõe de dados objetivos. Contudo podemos usar registros nas literaturas da época e nos livros religiosos como a Bíblia, permitem com que se possa entender como era essa relação social. Nesse período, o “valor” de um homem estava vinculado de acordo com os preceitos da nobreza, tal valor era baseado nas características pessoais ou na “utilidade” que o indivíduo poderia oferecer, dessa forma, a “pessoa diferente”, era praticamente exterminada por meio do abandono (ARANHA, 2005). A nobreza usava as pessoas das classes mais baixas como os plebeus, usando-os como mão de obra, já quem tinha transtornos e/ou um desempenho de atividades reduzido comparado como a maioria pessoas eram descartadas por não serem produtivas, eram vistas como amaldiçoadas pelas divindades, com receio, pela possibilidade do contágio da enfermidade que essas pessoas tinham e como os famosos “bobos da corte”, ou seja, pessoas que divertem a nobreza com sua deficiência.

Ao longo de cinco séculos, a partir do século XII, temos a Inquisição Católica e a Reforma Protestante, constam em documentos da Igreja que as pessoas com deficiência, principalmente a deficiência mental, também representavam uma ameaça contra a Igreja. Se na Antiguidade a pessoa deficiente era esquecida e praticamente “não existia”, no período medieval, a questão era talvez, pior, pois no plano da metafísica, de natureza religiosa, a pessoa com deficiência era considerada “demoníaca” (ARANHA, 2005). Na Idade Moderna, a deficiência era explicada através de novas ideias, uma visão mais objetiva, se desprendendo de explicações religiosas, usando conhecimentos da alquimia, misticismo e a medicina da época. A tese da organicidade favoreceu o tratamento das pessoas com deficiência, juntamente com a tese do desenvolvimento por meio da estimulação, ainda que lentamente, para ações de ensino, a partir do século XVIII. (ARANHA, 2005). A partir daqui começa o período da Revolução Industrial. Iniciou-se, nesse contexto, a formação dos estados modernos, os quais passaram a funcionar com uma nova divisão social do trabalho: os donos dos meios de produção e os operários, os quais passaram a viver com a venda de sua força de trabalho. (ARANHA, 2005, p. 12). No Brasil, pode-se perceber que ao longo do tempo vem se refletindo e tentando criar meios que possibilitem a escolarização de todos. Porém, se constata ainda as inúmeras carências de serviços educacionais específicos e a precariedade de alguns serviços já oferecidos, sem qualidade e eficiência.

No século XIX uma das primeiras iniciativas de oferecimento de atendimentos educacionais às pessoas com deficiência ocorreu em 1854, no Rio de Janeiro, denominado de Imperial Instituto Benjamin Constant. Em 1857 foi criado outro instituto que atendia os surdos, inicialmente chamado de Imperial Instituto dos Surdos-Mudos, que, em 1957 passou a ser denominado de Instituto Nacional de Educação de Surdos. (MOREIRA,S/D).

Um marco considerado importante no processo da educação de pessoas com deficiência no Brasil, foram estes dois institutos já citados. Apesar de, somente no século XX realmente se dá a atenção à educação das pessoas com deficiência no Brasil, continuou-se oferecendo atendimento a outros tipos de deficiências como: visual e mental, além da criação de outras instituições privadas e organizações não governamentais. (QUIXABA,2015, p.55).

A Declaração de Salamanca despertou várias questões sobre o direito à educação, e ao atendimento das crianças com deficiência, suscitou ainda o debate entre algumas esferas como: a comunidade científica, profissionais que possuem alguma relação com a educação, políticos e outros. De acordo com Quixaba (2015, p.40) a Declaração de Salamanca aborda:

Na Declaração de Salamanca é claramente ressaltada que a educação é direito de toda criança, direito que já tinha sido proclamado na Declaração de Direitos Humanos e ratificado na Declaração Mundial sobre Educação para Todos; que toda pessoa com deficiência possui o direito de manifestar seus desejos quanto à sua educação e os pais têm o direito de ser consultados sobre a forma de educação que seja mais adequada para atender às necessidades e os desejos de seus filhos. [...]

Os debates acerca do Direito e a Universalização da educação vão crescendo, pois, isto, demonstra a consciência do papel social dos envolvidos e a busca pelos princípios básicos e essenciais para uma vida mais dignas para as pessoas com deficiência.

Uma das iniciativas para a promoção da universalização da educação se deu com a Conferência de Dakar, em Senegal, com o tema “Fórum Consultivo Internacional para a Educação para Todos”. Apesar das contribuições desta iniciativa constatou-se que os objetivos relacionados ao processo de universalização foram poucos expressivos.

Em 2001, o Documento da Unesco, intitulado Balanço dos 20 anos do Projeto Principal de Educação na América Latina, realizado em Santiago, Chile enfatizou que o empenho em favor do processo de Universalização deveria ser intensificado.

Na conferência geral da UNESCO, foi aprovada a Declaração Universal sobre Diversidade Cultural que apontou a diversidade como um dos pontos principais para a melhoria e sobrevivência da humanidade. Neste aspecto, a discussão sobre a inclusão exigiu que cada um dos países participantes buscassem a melhoria dos seus níveis educacionais. De acordo com Pletsch (2009) apud Quixaba (2015, p.42) cada país teria que se organizar para que pudesse atender e oportunizar os que se encontram à margem da sociedade.

Percebe-se que as discussões e iniciativas realizadas por meio das instâncias internacionais influenciaram as ações educacionais brasileiras. Com isto, as ações de reforma brasileira implantaram algumas medidas como afirma Quixaba (2015, p.43):

[...], implantaram, entre outras medidas: a matrícula obrigatória, o estabelecimento da idade mínima para ingresso no sistema educacional, o tempo de duração dos níveis de ensino, as avaliações em ampla escala para medir o rendimento escolar, as diretrizes curriculares nacionais e as orientações para a escolarização dos alunos com necessidades educacionais especiais.

A discussão envolvendo a inclusão passou a ser difundida em cada país. Vale ressaltar que, a inclusão das pessoas com deficiência não significa que a sua presença no ambiente educacional já configure a efetiva inclusão, pois somente a presença não basta, por isso se faz necessário observar se a mesma está tendo os seus direitos respeitados, se está tendo acesso a tudo que é oferecido no ambiente educacional e além do acesso com segurança da sua casa aos espaços que oferecem a ela atendimentos de acordo com a sua necessidade. As leis e legislações que norteiam a educação especial visam assegurar, discutir e lutar por uma vida digna às pessoas com deficiência.

3 O TRABALHO EM PARCERIA EXERCIDO PELO EDUCADOR DA SALA REGULAR E O ESPECIALISTA DA SALA MULTIFUNCIONAL

Considerando o contexto de educar a realidade da educação especial no ambiente da escola regular ainda é algo a ser questionado e melhor aprofundado. Sendo este, de forma inegável a importância das parcerias adequadas quanto na sala regular como na sala de recurso, onde estas beneficiem os alunos com deficiência que estão inclusos na escola regular. Estes profissionais precisam incentivar e mediar a construção desse conhecimento principalmente na sala regular para com estes alunos com deficiência atuem de maneira amigável e participativa com os outros alunos que ali também estão frequentando este ambiente da escolar regular.

Desta forma, vivemos em uma sociedade que frequentemente, na relação social ainda não é aceitável este tipo de parceria entre ambos os educadores, podemos dizer que, houve conquista e avanços ao longo de toda história.

A parceria que se dá entre a sala regular e a sala de recurso com alunos deficientes segundo Gomes (2010, p. 9) acontece dessa maneira:

[...] consiste na organização de situações de aprendizagem nos espaços da sala de recurso multifuncional, bem como na interlocução com o professor do ensino comum. A ação do professor na sala de recurso multifuncional deve centrar-se na atenção aos aspectos que podem potencializar o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno com deficiência, objetivando também eliminar as barreiras que dificultam a aprendizagem desse aluno. O professor do AEE ao interagir com o professor do ensino comum, obtém informações sobre frequência, permanência e participação do aluno na sala de aula.

Afirmam ainda que, a gestão dos processos de aprendizagem consiste da organização de situações para uma maior abrangência de conhecimento por parte do aluno com

deficiência nos espaços das salas de recursos multifuncional, bem como na interlocução com o professor do ensino comum (GOMES, 2010).

O atendimento educacional especializado, está efetivamente fazendo a parceria e articulação entre o trabalho desenvolvido na sala de aula, com o da sala de recurso, exercendo um cumprimento com as atribuições no contexto da inclusão desse aluno, ou seja, atuar em parceria com o professor da sala regular para com a colaboração e definição das estratégias pedagógicas que possam vir a favorecer o acesso deste aluno deficiente a um currículo melhorado na adaptação a serem realizadas pelo professor do ensino regular para este que agora está inserido em um grupo comum, pois através da ajuda do especialista da sala multifuncional isso se tornará mais fácil para os alunos e professores do ensino regular.

A parceria entre as duas modalidades de ensino poderá ser feita dando assim, um suporte para o profissional da sala regular: o AEE complementa e/ou suplementa a formação do aluno, visando sua autonomia na escola e fora dela, constituindo oferta obrigatória pelo sistema de ensino. É realizado de preferência, nas escolas comuns em um espaço físico denominado sala de recurso multifuncional. Portanto, é parte integrante do projeto político pedagógico da escola e está atrelada a inclusão dos alunos "público alvo" no Ensino Regular (SANTI, 2010 online).

Ao ser definido o projeto político pedagógico de cada escola sendo neste inserido como deve-se trabalhar possíveis condições para o melhoramento em seu projeto educativo como uma de suas competências principais, esta escola deverá nortear formalmente, o AEE na mesma em que o aluno venha a estudar, porém, muitas não possuem este atendimento ou por falta de espaço, clientela, ou mesmo por omissão da gestão que ali está.

Nos dias de hoje estes ambientes escolares tem uma atuação cada vez mais necessárias na vida deste aluno, promovendo uma aproximação da educação especial com o ensino comum que vem se constituindo à medida que o desempenho desse aluno vem sendo notado, entretanto, a escola vai exercer sua função social insubstituível e inestimável, tornando-se a verdadeira responsável por esse trabalho de parceria entre ambos os profissionais nas áreas de socialização e conscientização para que as frente de trabalho de cada profissional sejam alcançadas, compartilhando assim um ensino interdisciplinar e colaborativo entre ambos os professores, o da sala regular com o da sala de recursos.

O trabalho desenvolvido pelo professor da sala comum e do AEE são distintos e ambos não devem descaracterizar suas finalidades, o professor do AEE deve complementar a formação do aluno para eliminar as barreiras e facilitar a sua participação na sala regular. Quanto ao professor da sala comum, deve realizar um trabalho interdisciplinar e colaborativo (ROPOLI, 2010, p. 19).

Porém percebemos que a abordagem é feita a priori com o professor da sala comum, que alguns aspectos precisam ser ainda melhorados para que este profissional tanto da sala regular como da sala de recurso possa vir trabalhar em parceria, mas, em sua maioria ainda não aconteceu uma educação inclusiva com atitudes positivas, demonstrando assim, uma mudança de comportamento por parte dos educadores da sala de recurso e da sala regular.

Portanto, temos ainda muitos desafios a vencer por ser um processo formal, sistematizado, articulado ao planejamento e algumas intervenções por parte dos professores quando for necessário na busca de um ambiente escolar adequado e com uma pedagogia que possam a vir a construir um ponto de referência e conhecimento para todos os alunos, que traga favorecimento, autonomia, participação e procurar ampliar as suas competências para que estes passam a interagir com os outros alunos em sala de aula.

4 AS CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO REALIZADO ENTRE OS PROFESSORES DA SALA REGULAR E O DA SALA DE RECURSO

O processo de inclusão é de extrema importância para a inserção dos alunos com deficiência no ambiente escolar, para que esta de fato ocorra, conta-se com o apoio do professor da sala regular e o professor especialista da sala de recurso. Percebe-se que estas duas modalidades de ensino têm contribuído muito para este processo, a sala regular tem sido uma das primeiras experiências de socialização, na qual o aluno é acolhido, é inserido no processo educacional através da convivência em grupo e a sala de recurso por sua vez, tem contribuído com o seu suporte pedagógico às necessidades dos alunos com deficiência.

A inserção dos alunos com deficiência no ensino regular é garantida por lei, como já vimos. Este processo inicialmente não é somente importante para o aluno com deficiência, mas, também para os demais, pois, favorece o processo de humanização, no qual as crianças têm a oportunidade de se relacionar com as diferenças e as dificuldades apresentadas pelos seus colegas. (GIL, s/d).

O professor do ensino regular com formação adequada e interesse devido no processo de inclusão, facilitará através da sua prática pedagógica a inserção destes alunos, permitindo assim a integração e o aprendizado dos alunos com deficiência. Se a formação acadêmica deste professor não contemplou conteúdos sobre educação especial, se ele não tiver tido acesso à formação continuada ou a especialização em educação especial, isto não colaborará com o processo de inclusão dos seus alunos com deficiência, pois, este acolherá apenas o aluno e contribuirá de maneira limitada para o processo de aprendizagem do mesmo, mas não conseguirá fazê-lo desenvolver através da sua prática.

Um dos recursos fundamentais na prática do professor do ensino regular é a adaptação\adequação curricular. A adequação curricular é definida da seguinte forma:

As adequações curriculares constituem, pois, possibilidades educacionais de atuar frente às dificuldades de aprendizagem dos alunos. Pressupõem que se realize a adequação do currículo regular, quando necessário, para torná-lo apropriado às peculiaridades dos alunos com necessidades especiais. Não um novo currículo, mas um currículo dinâmico, alterável, passível de ampliação para que atenda realmente a todos os educandos [...] (MEC\SEESP 2003, p. 34).

Tal adequação possibilita a abertura ao ensino inclusivo, pois visa a atender às necessidades e as potencialidades do aluno com ou sem deficiência. Um currículo flexível colabora com as estratégias, dinamismo do professor e com um atendimento pessoal e coletivo dos alunos. Assim, o professor do ensino regular poderá colaborar de maneira significativa não apenas no processo de socialização do aluno com deficiência, mas, também no processo ensino-aprendizagem do mesmo.

Alguns critérios precisam ser levados em conta nesta adequação, tais como: [...] o que o aluno deve aprender; como e quando aprender; que forma de organização do ensino são mais eficientes para o processo de aprendizagem; como e quando avaliar o aluno. (MEC\SEESP, 2003, p. 34).

As adequações curriculares podem ser divididas em significativas e negativas. Ressaltaremos aqui a primeira: as adequações significativas. Para que as adequações sejam significativas elas precisam envolver o planejamento educacional como um todo, por isso são subdivididas da seguinte forma: as adequações relativas aos objetivos, aos conteúdos, à metodologia, na avaliação e na temporalidade. As adequações curriculares também podem ser realizadas por níveis, o primeiro é no âmbito do projeto pedagógico, o segundo no currículo desenvolvido na sala de aula e o terceiro no nível individual. O processo de adequação para ocorrer de maneira devida, atender às necessidades e particularidades dos alunos com

deficiência, precisa ser baseado na observação e no diagnóstico do professor do ensino regular. (MEC\SEESP, 2003, p. 40).

O aluno com deficiência na sala regular apresenta dificuldade tanto na aprendizagem quanto no convívio social, por isso precisa de um mediador neste processo, para que, possa ser desenvolvido tanto no âmbito pessoal quanto no social. No pessoal, o mediador (professor) colaborará de maneira individualizada com o aluno, perceberá suas facilidades e dificuldades, intervirá para que este aluno possa aprender em seu tempo e da sua maneira. No social, o mediador facilitará a interação deste aluno com os demais, e a sua participação na discussão em grupo” [...] Por isso, a mediação ou cooperação mais individualizada se mostra mais eficaz(...), pois se constitui num trabalho que “respeita” seu tempo de aprender e responder às demandas do contexto. Pimentel (2007, p. 155 *apud* PIMENTEL, 2013, p. 46).

Vale ressaltar que a adaptação curricular não é apenas função do professor mas pode ser também realizada pelo aluno, chamada de “processo de autorregulação da aprendizagem”, que visa a independência intelectual do aluno com deficiência. (PIMENTEL, 2013, p. 48).

A sala de recurso multifuncional por sua vez, colabora de maneira positiva no processo ensino aprendizagem do aluno com deficiência. Este aluno após passar pela avaliação do professor do ensino regular e pelo professor especialista, caso ele precise do suporte da sala de recurso, o mesmo será encaminhado no contra turno do ensino regular, ele assim obterá duas matrículas, uma em cada modalidade de ensino, em linhas gerais uma modalidade não substituirá outra. De acordo com a necessidade do aluno e a avaliação dos profissionais responsáveis ele somente no ensino regular tenha suas necessidades atendidas ele permanecerá somente nesta modalidade. Se na avaliação percebe-se que ele precisará de um apoio pedagógico especializado, ele será direcionado a sala de recurso multifuncional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aluno com deficiência só tem o seu direito à educação respeitado quando tem acesso as duas modalidades de ensino tanto na sala regular quanto na sala de recurso. Estas modalidades são indispensáveis para que o discente com deficiência possa de fato exercer a sua cidadania.

As duas modalidades de ensino têm o seu planejamento específico, apesar de que em algumas situações os familiares do aluno com deficiência e até mesmo a comunidade escolar por desconhecem o funcionamento destas modalidades transferem a total responsabilidade da aprendizagem deste aluno às atividades desenvolvidas na sala de recurso. Infelizmente, isto é um equívoco recorrente, que pode se tornar um dos motivos que dificultam a parceria entre as duas modalidades de ensino e pode frustrar as expectativas que a família depositaram na presença do seu filho no espaço escolar.

Pensa-se, em algumas situações que ao professor do ensino regular cabe somente manter o aluno na sala de aula, viabilizando sua socialização e transferindo a aprendizagem do aluno com deficiência ao professor do AEE. De fato, de acordo com as legislações e as leis que se referem a Educação Especial cabe ao professor do ensino regular a adaptação do conteúdo, dos recursos que favorecem a aprendizagem do aluno com deficiência, a orientação dos demais e o diálogo do mesmo com o profissional do AEE.

Por sua vez, cabe ao profissional do AEE ter a habilitação em Educação Especial, dialogar sobre a acessibilidade e inclusão do aluno com a gestão e toda a comunidade escolar para que todos tenham o conhecimento do papel desempenhado por eles e suas responsabilidades. Quando há o desconhecimento do papel e da responsabilidade das duas

modalidades de ensino, abre-se espaço para cobranças desnecessárias e atribuições de ofícios que não correspondem a função de ambos. Quando cada professor das duas modalidades de ensino tem propriedade do conhecimento de suas funções elimina-se logo, uma barreira e isto só tem a acrescentar no desenvolvimento do aluno.

Pode ocorrer alguns casos que são encaminhados para a sala de recurso alunos dispersos, agitados, com rendimento baixo e sem diagnóstico que ateste alguma deficiência que esteja dentro do público alvo atendido no AEE, como se esta fosse uma sala de reforço. Como já se viu, cabe ao AEE a orientação, a complementação ou suplementação de acordo com a deficiência do aluno.

Não se pode deixar de abordar a importância da questão financeira no processo de inclusão escolar, uma escola adaptada, acessível aos tipos de deficiências, recursos que colaboram com a aprendizagem do aluno, com a formação continuada dos professores, orientações dos demais funcionários da escola e outras ações dependem deste suporte financeiro cedido pelos órgãos competentes.

A família facilitará na elaboração do relatório do aluno quando repassa as informações e diagnóstico de outros especialistas que o acompanham, tais informações são necessárias para se elaborar o relatório individual. É de suma importância a família no processo de aprendizagem, pois se a família não colaborar com a permanência deste na escola e no acesso a outros profissionais da área médica dificultará no acompanhamento adequado do discente.

Somente oferecer as duas modalidades de ensino no espaço escolar não garante a inclusão e o alcance dos outros objetivos almejados pela escola e pela Educação Especial. Se não houver a colaboração da família, da gestão e da comunidade escolar através do diálogo, da discussão, do acompanhamento do aluno com deficiência e a parceria efetiva e não somente aparente entre os professores das duas modalidades, a formação continuada dos profissionais envolvidos e da comunidade escolar não se poderá afirmar que haverá a inclusão e o desenvolvimento deste aluno com deficiência.

Portanto, o profissional mais próximo dos alunos com deficiência são os professores da sala regular e o da sala de recurso estes são fundamentais na avaliação da aprendizagem do aluno por isso devem partilhar as informações sobre o desempenho dos mesmos nas suas respectivas modalidades, desta forma, dará um retorno da real situação do discente para que os pais possam apresentá-las aos outros profissionais da área médica. Estes profissionais, a família e a comunidade escolar só irão compreender e atender as necessidades dos alunos com deficiência quando a parceria entre as duas modalidades de ensino for efetiva.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Salete Fábio. **Projeto Escola Viva: garantindo acesso e permanência de todos os alunos na escola: necessidades educacionais especiais dos alunos**. Brasília: 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/visaohistorica.pdf>. Acesso em: 26 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Estratégia para a educação de alunos com necessidades educacionais especiais**\coordenação geral: Maria Salete Fabio Aranha. Brasília. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp\2003.arquivos\pdf>. Acesso em: 4 fev. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Edital nº01 de 26 de abril de 2007**. Programa de Implantação de Salas de Recursos Multifuncionais. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/2007-salas.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC\SEESP. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. Marcos Políticos Legais da Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva. Resolução nº4, de 2 de outubro de 2009. \Secretaria de Educação Especial-Brasília: Secretaria de Educação Especial, 2010, 72p.

DANTAS, Liliane Moreira; COSTA, Lidsay Loureiro da. **A relação entre as práticas pedagógicas do AEE e a sala de aula comum em uma escola pública regular de Horizonte\CE**. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revista/Cintedi/trabalhos>. Acesso em: 28 fev. 2017.

GIL, Drislany da Silva; NEGREIROS, Rivani Lopes. **A inclusão de crianças com necessidades especiais na rede regular de ensino**. Disponível em: <http://www.unipacto.com.br/revista2/arquivos-pdf-revista/revista2015/3.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GOMES, Adriana Leite Lima Verde. **A educação especial na perspectiva da inclusão escolar: o atendimento educacional especializado com aluno com deficiência intelectual**/ Adriana Leite Lima Verde, Jean-Robert Poulm, Rita Vieira de Figueiredo.-Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Especial; [Fortaleza; Universidade Federal do Ceará, 2010].

MALACRIDA, Patrícia de Freitas; MOREIRA, Laura Ceretta. **Ações\ Adequações curriculares no processo de inclusão: das políticas educacionais às práticas pedagógicas**. IX Congresso Nacional de Educação-EDUCERE; III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. 26 a 29 de outubro de 2009-PUCPR. Disponível: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais>. Acesso em: 7 fev. 2017.

MOREIRA, Camila. Marcos históricos e legais da educação especial no Brasil. Disponível em:<http://cmoreira2.jusbrasil.com.br/artigos/111821610/marcos-historicos-e-legais-da-educacao-especial-no-brasil>. Acesso em: 28 abr. 2017.

NAZAR, Rosa Maria Gasparini. **Os caminhos para a inclusão no ensino regular e a importância de conviver com a diversidade**. Disponível em: <http://universidadebrasil.edu.br/portal/os-caminhos-para-a-inclusao-no-ensino-regular-e-a-importancia-de-conviver-com-a-diversidade>. Acesso em: 7 fev. 2017.

PIMENTEL, Susana Couto. **Adaptações curriculares para estudantes com deficiência intelectual na escola regular: proposta para inclusão ou para segregação?** Disponível: [http://periodicos.ufpel.edu.br/ViewFile\(2013\)](http://periodicos.ufpel.edu.br/ViewFile(2013)). Acesso em: 11 fev. 2017.

ROPOLI, Edilene Aparecida. **A educação especial na Perspectiva da inclusão Escolar: a escola comum inclusiva**. Brasília: Ministério de educação. Secretaria de educação Especial: Fortaleza universidade federal do Ceará, 2010.

QUIXABA, Maria Nilza Oliveira. **A inclusão na educação: humanizar para educar melhor.** São Paulo: Paulinas, 2015.

Resolução 291 de 12 de outubro de 2002: Disponível em: <http://www.cge.ma.gov.br/2002/12/12Pagina370.htm>. Acesso em: 11 fev. 2017.

SANCHEZ, P.A. **A educação inclusiva: um meio de construir escolas para todos o século XXI.** Revista Inclusão. Brasília, v. 1, n. 1, out. 2005.

SANTI, Ana Paula. Atendimento Educacional especializado: Sala de Recursos Multifuncional. 01/04/2010. Disponível em: <https://sites.google.com/site/aeescolaanitagaribaldi/ae-e-sala-de-recursos-multifuncional>. Acesso em: 28 abr. 2017.

XAVIER, Amanda Vanessa de Oliveira. **A inclusão da pessoa com deficiência na escola regular.** Disponível em: <http://www.arcos.org.br/artigos/a-inclusão-da-pessoa-com-deficiência-na-escola-regular>. Acesso em: 28 fev. 2017.