

# REVISTA UNIASSELVI-PÓS

## Gestão ESCOLAR e EMPRESARIAL

áreas integrantes.

Artigos: *Liderança Educacional*

*Gestão Democrática*

*Atividade Supervisora*

*Motivação Empresarial*

*Relações de Confiança na Empresa*

*Gestão Financeira*



EDITORA



**UNIASSELVI**

CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI  
Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito  
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/SC  
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

# Gestão Escolar e Empresarial: áreas integrantes.

Propriedade do Centro Universitário Leonardo da Vinci  
FICHA CATALOGRÁFICA

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

**Revista UNIASSELVI-PÓS:** Gestão escolar e empresarial: áreas integrantes -  
Centro Universitário Leonardo da Vinci (Grupo UNIASSELVI). – Indaial: UNIASSELVI,  
2015.

63 p. : il. col.

Periodicidade: Semestral.

ISSN: 2317-5966

1. Ensino superior. I. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI.  
II. Programa de Pós-Graduação EAD.

CDD 378.005

EDITORA



**UNIASSELVI**

## EXPEDIENTE EDITORIAL

Reitor do Centro Universitário  
Leonardo da Vinci  
Prof. Hermínio Kloch

Diretor UNIASSELVI-PÓS: Prof.  
Carlos Fabiano Fistarol

Editor-Chefe:  
Prof. Evandro André de Sousa

Presidente do Conselho editorial:  
Prof. Norberto Siegel

Membros do Conselho Editorial:  
Prof.<sup>a</sup> Bárbara Pricila Franz  
Prof.<sup>a</sup> Cláudia Regina Pinto Michelli  
Prof.<sup>a</sup> Daniela Camolesi  
Prof. Ivan Tesck  
Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Fistarol  
Prof.<sup>a</sup> Kelly Luana Molinari Corrêa  
Prof.<sup>a</sup> Noemi Back Oliveira  
Prof.<sup>a</sup> Tathyane Lucas Simão

Revisão Editorial:  
Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Fistarol  
Prof.<sup>a</sup> Kelly Luana Molinari Corrêa

Projeto Gráfico:  
Carlinho Odorizzi

Diagramação:  
Singular Comunicação

## CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI

Rodovia BR 470, Km 71,  
nº 1.040, Bairro Benedito  
Cx. P. 191 - 89.130-000 – INDAIAL/SC  
Fone Fax: (47) 3281-9000/3281-9090

Nesta 5ª edição, o Programa de Pós-Graduação à Distância da Uniasselvi apresenta artigos e estudos de caso de professores, graduandos e pós-graduandos. As discussões permitem uma reflexão sobre a Gestão Escolar e Empresarial e suas áreas integrantes.

O primeiro artigo, Atividade Supervisora no Campo da Educação Profissional: Funções e Desafios na Hodiernidade, elaborado por Guilherme Mendes Tomaz dos Santos, é um estudo de caso que aborda as funções e os desafios da supervisão educacional na educação profissional, em uma instituição da região central do município de Porto Alegre - RS.

A Trajetória e Concepções da Gestão Democrática no Brasil, apresentado por Daiani Albino Veloso e Shirlei de Souza Correa, compõe o segundo artigo da revista e discute conceitos sobre a gestão democrática no Brasil, como a participação, a autonomia e a descentralização.

O terceiro artigo, O Papel do Diretor de Escola como Líder Educacional, de Alessandra Carvalho de Siqueira e Luiz Aurelio Hofmann Vinhola, propõe uma reflexão sobre o papel do diretor como líder educacional, abordando suas atribuições, a gestão democrática, a liderança em um contexto participativo e comunitário e a relevância do Projeto Político Pedagógico.

O quarto artigo, intitulado Motivação Empresarial: Conceitos, Mitos, Contradições e Ideologia, de Roberto Pereira de Almeida, trata do fenômeno da motivação nas empresas, partindo de seus conceitos até as contradições que pode implicar.

A Importância da Confiança nas Relações de Trabalho entre Líderes e Colaboradores compõe o quinto artigo da revista. Elaborado por Tissiana da Silva Alves e Daniela Rohan Hirschmann, apresenta um estudo sobre a relevância da confiança nas relações de trabalho entre líderes e colaboradores nas organizações.

O sexto artigo da revista, A Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas, de José Eduardo Guimarães Siqueira Mattos, fala sobre as empresas no Brasil, dando ênfase às Micro e Pequenas Empresas.

Por fim, apresentamos o estudo de caso A Comunicação Governamental Enquanto Estratégia para o Engajamento da População na Gestão de Políticas Públicas, de Magno de Souza Rocha, que aborda a comunicação governamental enquanto estímulo para o engajamento da população na gestão de políticas públicas no Poder Executivo de um município de pequeno porte do sul de Minas Gerais.

**Boa Leitura!**

## ARTIGOS:

10

ATIVIDADE SUPERVISORA NO CAMPO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: FUNÇÕES E DESAFIOS NA HODIERNIDADE.

**GUILHERME MENDES TOMAZ DOS SANTOS**

TRAJETÓRIA E CONCEPÇÕES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL.

**DAIANI ALBINO VELOSO  
SHIRLEI DE SOUZA CORREA**

19

26

O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA COMO LÍDER EDUCACIONAL.

**ALESSANDRA CARVALHO DE SIQUEIRA  
LUIZ AURELIO HOFMANN VINHOLA**

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS, MITOS, CONTRADIÇÕES E IDEOLOGIA.

**ROBERTO PEREIRA DE ALMEIDA**

32

41

A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE LÍDERES E COLABORADORES.

**TISSIANA DA SILVA ALVES  
DANIELA ROHAN HIRSCHMANN**

A GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

**JOSÉ EDUARDO GUIMARÃES SIQUEIRA MATTOS**

49

56

A COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL ENQUANTO ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO DA POPULAÇÃO NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

**MAGNO DE SOUZA ROCHA**



Faça  
**PÓS-GRADUAÇÃO**  
a Distância  
ONLINE | SEMIPRESENCIAL

#meu próximo capítulo

### ASSUMA O CONTROLE DO SEU TEMPO E ACELERE SUA CARREIRA

A **UNIASSELVI**, uma das maiores instituições de ensino superior do Brasil, e o **IBAM**, com grande experiência em consultorias e projetos voltados à área pública, firmaram parceria para a oferta de cursos de Pós-Graduação a distância.

**ibam**  
instituto brasileiro de administração municipal

#### Políticas e Gestão em Serviço Social

**Público-Alvo:** Graduados em serviços sociais e demais áreas profissionais que queiram ampliar os conhecimentos sobre a área de Políticas e Gestão de Serviço Social.

**Mensalidades a partir de R\$ 200,00**  
**Carga Horária: 440h**

#### MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais

**Público-Alvo:** O curso de MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais destina-se aos portadores de diploma de curso superior e que exercem atividades em órgãos Públicos ou que tenham pretensões em exercer funções ou atividades públicas.

#### MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais

**Público-Alvo:** O curso de MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais destina-se aos portadores de diploma de curso superior e que exercem atividades em órgãos Públicos ou que tenham pretensões em exercer funções ou atividades públicas.

**Mensalidades a partir de R\$ 240,00**  
**Carga Horária: 480h**

**INSCREVA-SE JÁ!**

[uniasselvips.com.br](http://uniasselvips.com.br)  
**47 3301-6200**

**UNIASSELVI**

## GESTÃO ESCOLAR INGMAR EWALD

**Qual a sua formação? Há quanto tempo você atua como gestor escolar? Como você ingressou na função?**

R: Tenho especialização em Psicopedagogia. Atuo como gestor há oito anos e ingressei na função através de indicação e eleição.

**Por que escolheu esse trabalho?**

R: Para poder contribuir com a sociedade, propondo espaços escolares cada vez mais construtivos, que encaminhem os jovens para o crescimento intelectual e proporcionem aos educadores situações apropriadas para seu fazer pedagógico.

**Na sua opinião, quais são as principais responsabilidades do gestor escolar?**

R: Gerir a escola de uma forma democrática, em que todos contribuem de modo construtivo, e tornar o ambiente escolar sociável.

**Quais os aspectos positivos do trabalho do gestor escolar?**

R: Observar o crescimento e o êxito dos educandos e a realização dos educadores frente a sua responsabilidade, apesar de enfrentarem grandes desafios diante de uma sociedade desafiadora.

**Quais os aspectos negativos do trabalho do gestor escolar?**

R: Enfrentar uma grande carga burocrática e a falta de investimentos na educação.

**Quais os desafios do trabalho do gestor escolar?**

R: Garantir a organização e a democracia no ambiente de trabalho e manter os alunos em sala de aula, visto o grande número de evasões observadas.

**Como está organizado o trabalho do gestor da unidade escolar que você atua?**

R: Atualmente, enfrento um desafio de gerir a escola com falta de material humano na área administrativa e pedagógica. Não estão sendo disponibilizados concursos para contratação de novos profissionais nas áreas específicas da administração, ficando gestão da escola ao encargo do diretor e seus assessores.

Hoje a nossa escola possui:

01 diretor  
02 assessoras  
02 assistentes técnicas pedagógicas (apoio pedagógico)  
01 assistente de educação (secretária)  
Isso para gerir um universo de mais de 1300 alunos e 75 funcionários

**Como é a comunidade da escola?**

R: Extremamente dispersa. Atendemos os 16 bairros do município. Recebemos alunos de todos os bairros. Fica difícil concentrar

a comunidade escolar em eventos ou participação coletiva.

### Como é administrada a questão financeira na escola?

R: Hoje recebemos pouquíssimos recursos dos governos federal e estadual, a escola tem que se manter através de contribuições, que são feitas para a associação de pais e professores, ou com promoções internas para arrecadar recursos, que nunca são suficientes para gerenciar a real necessidade de material e prestação de serviços.

### Existem colaboradores que não pertencem ao corpo docente e discente? Em que eles contribuem?

R: Contamos apenas com os conselhos escolares que são: Associação de Pais e Professores (APP), Conselho Deliberativo Escolar (CDE) e grêmio estudantil.

### O que recomendaria aos novos gestores?

R: Coragem diante de tantos desafios, com determinação, pensando não apenas em se promover, mas, sim, em contribuir para a transformação da sociedade e do ser humano. Com o pensamento sempre voltado para o futuro.



A Educação a Distância UNIASSELVI foi eleita uma das melhores do país pela Associação Brasileira dos Estudantes de Educação a Distância.

No Grupo UNIASSELVI você encontra duas modalidades especiais de Pós-graduação a Distância:

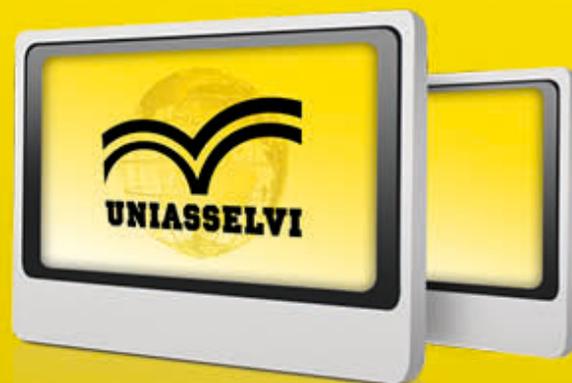


## ON-LINE

Na modalidade On-line, o acadêmico recebe o material didático gratuitamente da UNIASSELVI para que possa estudar onde e quando quiser. Além disso, o acadêmico ainda conta com suporte de professores por telefone e internet e com videoaulas das disciplinas de seu curso. Nesta modalidade haverá apenas dois encontros presenciais ao final do curso: um para avaliação e outro para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso.

## SEMIPRESENCIAL

Na modalidade Semipresencial, o acadêmico terá aulas presenciais uma vez por mês (uma aula a cada disciplina do curso) no polo mais próximo da sua casa. O material didático é oferecido gratuitamente pela UNIASSELVI para que ele possa estudar onde e quando quiser. O acadêmico ainda conta com um excelente suporte de professores por telefone e internet e assiste a videoaulas das disciplinas de seu curso.

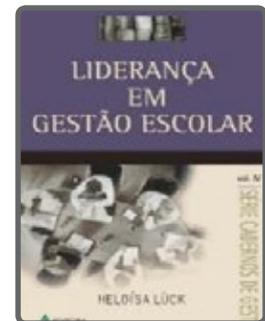


## RESUMO DE LIVROS DICAS DE LEITURA...

### LIDERANÇA EM GESTÃO ESCOLAR

LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. (Série Cadernos de Gestão).

Neste volume, a autora propõe aos gestores escolares que orientem sua atenção ao exercício da liderança efetiva em sua própria atuação profissional e na dos membros da comunidade escolar, para que promovam em suas escolas uma cultura orientada para o compartilhamento de uma liderança marcada pelo compromisso com os objetivos educacionais, pelo espírito de equipe e pró-atividade.



### VIRTUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES: UM DESAFIO DA GESTÃO ESCOLAR

ALMEIDA, Marcus Garcia de; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Virtualização das relações: um desafio da gestão escolar. Brasport, 2013. (Col. A Escola No Século XXI Vol. 3)

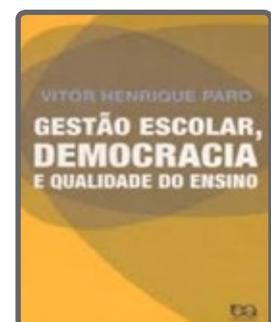
Os conteúdos tratados neste 3º volume mostram a visão inovadora do uso das tecnologias digitais no contexto educacional, promovendo a convergência de mídias, a inclusão digital, os jogos educacionais, a Googlecultura e a reflexão sobre o uso do computador e da internet acerca de aspectos teóricos e ergonômicos. O livro também apresenta uma discussão sobre a sociedade do conhecimento e os elementos a considerar para a disseminação do saber no processo ensino-aprendizagem e no teletrabalho.



### GESTÃO ESCOLAR, DEMOCRACIA E QUALIDADE DO ENSINO

PARO, Vitor Henrique. Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino. Ática, SP, 2007. (Col. Educação em Ação).

Neste livro o autor examina o conceito de qualidade do ensino e sua relação com a democracia na organização da escola. Por meio de metódica pesquisa empírica, realizada na rede de escolas públicas de ensino fundamental, Vitor Henrique Paro investiga, também, a visão dos agentes escolares quanto às implicações da estrutura didática e administrativa no desempenho escolar e na construção da cidadania. Ao confrontar conceitos teóricos com a prática cotidiana, esse livro propõe reflexões sobre o papel sociopolítico da educação e apresenta propostas para a implantação de mudanças, com vistas ao ensino para a democracia.



## Os 8 Ps DO MARKETING DIGITAL

VAZ, Conrado Adolpho. Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital. Conrado Adolpho Vaz. -- São Paulo: Novatec, 2011.

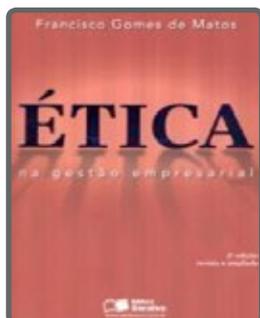
O marketing digital passa atualmente por uma fase de consolidação, em que apenas as empresas e os profissionais que tiverem um conceito sólido do que representa a internet na economia atual, baseada em conhecimento, e que tiverem domínio prático sobre as táticas desse novo mundo formado por bits vão prosperar no mercado.

O livro Os 8 Ps do Marketing Digital traz para profissionais de marketing, administradores, empresários, profissionais liberais e estudantes o passo a passo para ter êxito nas estratégias de negócios de todos os tipos, utilizando para isso o ambiente online. Mostra como transformar a internet em uma ferramenta de negócios eficiente e lucrativa.



## ÉTICA NA GESTÃO EMPRESARIAL

MATOS, Francisco Gomes de. Ética Na Gestão Empresarial. 2ª Ed. Saraiva, 2012.



Este livro proporciona não só os fundamentos e o modelo, mas o ferramental para gestão da ética. A corrupção pensou destruir a Ética, mas não contava com a rebelião das consciências. Trata-se de um bem essencial, sem ela não há qualidade nem excelência em qualquer empreendimento. A Cultura Ética é fundamental ao Ser Ético. Ser Ético significa que os valores internalizados, que formam a Cultura Corporativa, traduzem-se em competência transformadora, integração e conduta produtiva. Que fazer com a ética, então, diante da perplexidade gerada nos melhores espíritos, das distorções e das habituais reflexões, meramente teóricas e subjetivas? O primeiro desafio do livro é motivar a leitura reflexiva sobre a competência em Ser Ético. Assim, é possível desenvolver um Modelo de Ética na Gestão, por meio do diagnóstico e da visão e ações estratégicas, cujos fundamentos sejam a cultura renovada, a liderança integrada e a estratégia consensual.

## GESTÃO EMPRESARIAL

BERTERO, Carlos Osmar (Coord.). Gestão Empresarial: Estratégias Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2006.

Este é o sexto livro de uma série focada nos mais importantes temas da Administração de Empresas. A obra reúne diversas pesquisas sobre a evolução e a situação atual no campo da Administração, com foco em Estratégias Organizacionais. Os autores, que são pesquisadores reconhecidos em seus respectivos domínios, apresentam ainda reflexões críticas de grande relevância para o desenvolvimento da pesquisa científica em nosso país. O livro aborda os campos da estratégia organizacional, teoria organizacional, estratégias emergentes, gestão estratégica do conhecimento organizacional, estratégias competitivas, estratégias de mercado e estratégias de ramos específicos.



# ATIVIDADE SUPERVISORA NO CAMPO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: FUNÇÕES E DESAFIOS NA HODIERNIDADE



**Guilherme Mendes Tomaz dos Santos**

Professor – Mestre em Educação  
mendes.guilherme234@gmail.com

## RESUMO

Pensar nos atuais papéis da supervisão educacional no contexto da Educação Profissional, mediante a percepção dos próprios profissionais que estão atuando nas instituições, parece ser relevante, uma vez que se constituem significações acerca das realidades vivenciadas por eles e pode-se repensar na ação supervisora no âmbito da formação docente para a preparação de futuros técnicos para o mercado de trabalho. Este artigo objetivou identificar as funções e os desafios da supervisão educacional na Educação Profissional em uma instituição da região central do município de Porto Alegre - RS. A metodologia utilizada foi de cunho qualitativo, com enfoque exploratório, tendo o estudo de caso como procedimento técnico. Teve como sujeito de pesquisa a supervisora educacional da escola investigada. Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário com oito questões, sendo três delas sociodemográficas e cinco abertas. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Das análises realizadas, emergiram duas categorias, a saber: 1) “Funções da supervisão educacional e as práticas de formação”; 2) “Atividade supervisora: limites e possibilidades”. Como resultados finais e principais da pesquisa, obteve-se que: a) a

amplitude de funções para o supervisor faz com que se necessite de um profissional atento às necessidades institucionais e às demandas do mercado de trabalho para a formação integral dos jovens da Educação Profissional; b) a preocupação com o processo de formação continuada dos docentes é iminente, cabendo-lhe geri-lo e direcioná-lo; c) a concepção do supervisor educacional quanto aos processos pedagógicos é essencial para direcionar a sua prática.

**Palavras-chaves:** Educação Profissional.  
Supervisão Educacional.  
Hodiernidade.

## 1 INTRODUÇÃO

A nossa sociedade, devido às transformações culturais, tecnológicas, sociais e à influência da globalização, urge pela capacitação de jovens e adultos para o mercado de trabalho (CATHOLICO, 2009; CUNHA, 2000). Essa preparação se dá por meio de cursos técnicos e profissionalizantes integrantes da Educação Profissional (BRASIL, 1996). A inserção no mundo do trabalho está cada vez mais “aquecida”, na medida em que a população aumenta e o país está com a economia mais ativa, ou seja, possui maior fonte de renda

para a empregabilidade dos cidadãos. Todavia, na atualidade, as exigências do mercado para integrar-se ao sistema estão maiores, perpassando, principalmente, pelos aspectos da formação técnica (saber fazer) e humanística (saber ser) (CATHOLICO, 2009).

Para tanto, as instituições profissionalizantes necessitam estar preparadas para poder atender às demandas sociais, mediante currículos bem estruturados no que concerne ao prisma profissional da área e ao eixo tecnológico que o educando pretende seguir, como por exemplo, em mecânica, informática, metalurgia, etc. Esses currículos necessitam focar no conjunto de habilidades e competências necessárias para o exercício futuro da profissão, além de centrarem-se na práxis, ou seja, na teoria e na prática do conhecimento a ser adquirido. Não obstante essa realidade, para que possam atingir os objetivos propostos para tal finalidade nessa etapa educacional, assim como em outros níveis educativos, é fundamental que tenham professores qualificados, que possam atuar na mediação do conhecimento e dos processos de ensino-aprendizagem, fazendo a interação tanto com a perspectiva teórica quanto com a prática na formação integral do educando.

Nesse sentido, da mesma maneira que se fazem necessários educadores que possam atuar no contexto escolar, a presença dos especialistas em educação que possam gerir o processo de ensino-aprendizagem, nesse caso os supervisores educacionais, é essencial para que haja um assessoramento ao trabalho do professor e, por extensão, à formação do estudante. Esses profissionais geralmente são pedagogos ou, em alguns casos, licenciados em outras áreas do conhecimento, como história, matemática, física, ciências sociais, entre outras e possuem uma pós-graduação em nível de especialização lato sensu para atuarem como supervisores (BRASIL, 1996).

Partindo de tais pressupostos, entende-se como supervisor educacional a pessoa que pensa nos aspectos de ensino e aprendizagem, na configuração curricular dos cursos e dos programas escolares, no processo de formação

docente, nas diferentes relações entre o corpo docente e discente, na integração da comunidade escolar à instituição, entre outros (ZIEGER, 2009). Contudo, visto as inúmeras mudanças no cenário do país e do mundo na atualidade, decorrentes da globalização, evolução da sociedade e transformações culturais, torna-se importante pensar sobre o papel desse profissional na contemporaneidade e sobre os aspectos limitadores para o exercício da atividade supervisora.

Assim, diante de tais premissas, abordou-se como problemática de pesquisa: “Quais as funções e os desafios da Supervisão Educacional no âmbito da Educação Profissional na hodiernidade?”.

## 2 METODOLOGIA

Este artigo, de cunho qualitativo e com enfoque exploratório, teve por objetivo geral identificar as funções e os desafios da supervisão educacional na Educação Profissional, em uma instituição da região central do município de Porto Alegre - RS.

De acordo com Gil (2012), a investigação qualitativa é um estudo mais subjetivo e reflexivo, uma vez que o pesquisador aprofunda sua análise no processo de compreensão de um fenômeno por métodos mais direcionados ao discurso dos sujeitos de pesquisa e às interlocuções que os mesmos podem trazer ao trabalho. O estudo exploratório, conforme afirma Creswell (2010), é a exploração dos fatos sobre um determinado contexto, ou seja, a partir da pesquisa realizada, pode-se aproximar mais do campo de estudo, podendo-se criar novas significações, neste caso, a função da supervisão educacional.

Para a realização da investigação, utilizou-se o estudo de caso como procedimento técnico, o qual objetiva, segundo Marconi e Lakatos (2009), promover significações e reflexões profundas acerca de um ou mais indivíduos, espaços, entre outros, que se refiram ao mesmo contexto de investigação, neste caso, uma instituição de Educação Profissional filantrópica. Para tanto, destaca-se que a seleção da instituição foi por conveniência e ocorreu devido à facilidade de acessibilidade geográfica ao espaço pelo pesquisador.

*As instituições profissionalizantes necessitam estar preparadas para poder atender às demandas sociais, mediante currículos bem estruturados no que concerne ao prisma profissional da área e ao eixo tecnológico.*

Como sujeito da pesquisa, considerou-se para esta investigação a supervisora pedagógica da escola de Educação Profissional. Salienta-se que esse centro educacional possui para essa etapa educativa uma profissional exercendo a atividade de supervisão, o que para fins desta pesquisa, justifica o estudo de caso em âmbito individual.

Para a coleta dos dados, aplicou-se um questionário in loco com questões abertas e sociodemográficas. O questionário aplicado in loco é um instrumento que pode facilitar a coleta dos dados e a exequibilidade da pesquisa, em virtude do rápido tempo empregado pelos respondentes se comparado a outros instrumentos, tais como grupos focais, entrevistas, etc. (GIL, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2009). Ressalta-se que não se optou pela realização de entrevista devido à disponibilidade temporal do sujeito de investigação, que para essa técnica de coleta demandaria um tempo maior para responder aos questionamentos do pesquisador.

Para a investigação dos dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo. Esse tipo de técnica consiste em examinar e categorizar o conteúdo coletado e, a partir disso, significar as falas dos respondentes, ou seja, fazer a interlocução teórica dos dados com os autores utilizados para a temática de investigação, neste caso as respostas da supervisora investigada com teóricos que versam sobre supervisão educacional e formação docente. Destaca-se que para a análise, visando facilitar o processo de escrita e ficando esteticamente mais legível, codificou-se a supervisora investigada por SEI, significando “supervisora educacional investigada”.

O instrumento aplicado continha três questões sociodemográficas e cinco questões abertas. As três primeiras objetivaram saber a formação da supervisora da instituição, bem como o tempo exercendo a atividade de gestão e a carga horária na escola.

As questões qualitativas foram as seguintes: a) Para você, qual é a função da supervisão educacional em uma escola de Educação Profissional na contemporaneidade?; b) Como você atua na promoção da formação continuada para o grupo de professores de sua escola e quais são as atividades desenvolvidas para tal fim?; c) Quais os desafios encontrados por você no processo de formação continuada docente em sua escola?; d) Como você visualiza

a relação entre o professor e supervisor de uma instituição de Educação Profissional?; e) Que práticas educativas os professores desenvolvem e/ou podem desenvolver para melhorar o processo de ensino-aprendizagem na Educação Profissional e de que forma você, enquanto supervisor, os auxilia? Informa-se que para a constituição das análises, fez-se a inter-relação das falas, de acordo com o conteúdo emergido das respostas, não sendo apresentadas em linearidade, mas sim, de acordo a especificidade de cada categoria.

Das análises realizadas emergiram duas categorias, sendo elas: 1) Funções da supervisão educacional e as práticas de formação e; 2) Atividade supervisora: limites e possibilidades.

Diante do percurso metodológico realizado, apresenta-se a análise dos dados e a discussão dos resultados.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisar significa refletir e imergir-se nos dados, extraindo deles ressignificações acerca de um fenômeno de investigação (BARDIN, 2012). Neste caso, analisam-se as respostas da respondente, que correspondem ao corpus da pesquisa, fazendo-se a respectiva discussão dos resultados.

#### 3.1 FUNÇÕES DA SUPERVISÃO EDUCACIONAL E AS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO

Acerca da função da atividade supervisora em instituições de Educação Profissional na atualidade, a supervisora investigada destaca que “A função da supervisão escolar deve ser de setor articulador de saberes e potencialidades, apoio para a solução das dificuldades de qualquer natureza”. Complementa ainda que nas práticas de supervisão necessita o especialista “ser exemplo, referência e apresentar aos jovens outras possibilidades para a construção de novos projetos de vida”.

Isso nos remete à multiplicidade de papéis que o supervisor, nessa etapa educacional, pode desempenhar, como por exemplo, na formação do professorado, na formação do estudante, nos processos de ensino-aprendizagem. Ser supervisor é ser gestor do conhecimento e de todos os processos que envolvem a questão

docente e do fazer discente, uma vez que perpassa pelo pensar na formação integral do acadêmico (RANGEL, 2009).

Para SEI, é importante que se centralizem as práticas para a formação integral, uma vez que “[...] não podemos formar um profissional essencialmente técnico e sim, um cidadão em sua completude”. Subjacente à perspectiva da respondente, pode-se avistar a atual função da Educação Profissional, uma vez que se objetiva instruir profissionais que tenham formação técnica, humanística, social e tecnológica e que, estejam atentos e preparados às transformações e necessidades da sociedade atual globalizada (CATHOLICO, 2009).

Nessa direção, a supervisão está presente em todas as etapas da Educação Básica e da Educação Profissional também, visto que, uma pessoa que possa gerir o processo pedagógico de uma instituição é de fundamental importância para seu avanço e melhora na qualidade educativa. O que difere de um nível para o outro é a característica central de formação, pois a Educação Básica volta-se mais para as questões gerais das áreas do conhecimento e Educação Profissional para a preparação de futuros técnicos para o mercado de trabalho. Destaca-se que o trabalho da orientação educacional é essencial para o efetivo sucesso dos objetivos no âmbito pedagógico e institucional em conjunto com a supervisão, todavia, não se abordou essa temática neste estudo.

SEI diz que não visualiza a diferença das relações do supervisor desse nível educativo com os demais, visto que, principalmente no processo de formação docente, elas se fazem presentes, assim como nos demais segmentos educacionais. A respondente entende que “o Supervisor Pedagógico tem que ser o profissional que acompanha, observa e assessora o desempenho do professor ou educador. Deve promover uma prática pedagógica participativa, com ideia de conjunto, de forma interativa”.

Analisando a fala acima, pode-se perceber o papel do supervisor na perspectiva dessa pedagoga, que consiste em uma relação de horizontalidade e de apoio ao trabalho do professor, ou seja, por meio dos seus conhecimentos pedagógicos acerca do contexto escolar e do cenário profissional, pode contribuir

*“Cabe-lhe, a tarefa magna de, planejando, acompanhando, avaliando e aperfeiçoando oportunamente o curso de tais ações, garantir a eficiência do processo educacional e a eficácia de seus resultados”.*

e assessorar para a melhoria da prática docente. Identifica que no seu processo de gestão deve proporcionar espaços de participação para o educador, seja por meio de debates, reuniões ou formações continuadas, que façam com que o professor se sinta ativo no seu fazer docente e possuidor de um suporte pedagógico para o desenvolvimento do seu trabalho, podendo, dessa forma, impactar a aprendizagem dos educandos.

Corroborando com SEI, Fossatti e Sarmento (2009) afirmam que para o exercício da supervisão é necessário um conjunto de competências a fim de contribuir para o processo de ensino-aprendizagem, tais como a flexibilidade no seu fazer gestor, na execução de atividades participativas, entre outras, gerando assim a constituição do trabalho em equipe. Para os autores,

(...) O trabalho em equipe supõe, também, a leitura sistêmica do contexto escolar e dos demais contextos em que a escola está inserida, assim como condições de liderança, criatividade, confiança e convicção, que mobilizem e incentivem ações comprometidas com o projeto educativo da escola. (FOSSATTI; SARMENTO, 2009, p. 63).

Nesse sentido, essas ações proporcionadas pelo supervisor o tornam um agente reflexivo e preocupado com o seu contexto educativo, possibilitando que todos os atores desse cenário sejam beneficiados (gestores, professores, estudantes, comunidade escolar), uma vez que, pelo trabalho em equipe, todos contribuem para melhorar o processo da formação integral do discente. Ademais, como sustenta Villas Boas (2003, p. 63), ao supervisor ao supervisor “cabe-lhe, a tarefa magna de, planejando, acompanhando, avaliando e aperfeiçoando oportunamente o curso de tais ações, garantir a eficiência do processo educacional e a eficácia de seus resultados”.

Portanto, diante de tais afirmativas, parece evidenciar a importância da liderança dos processos pedagógicos pelo supervisor, em uma relação conjunta com a comunidade escolar como um todo, em especial, com o corpo

docente da instituição da qual faz parte. Ressalta-se que a ação supervisora é uma atividade complexa, visto a sua amplitude dentro do contexto escolar e funções desempenhadas, uma vez que esse profissional desenvolve holística, individual, política, pedagógica, social e analiticamente o seu trabalho (VILLAS BOAS, 2003; ALONSO, 2007; ZIEGER, 2009).

Quanto às práticas de formação, SEI entende que “o aprender fazendo deva ser o pilar central do ensino profissionalizante”. Para ela, “o supervisor deve estar atento ao acontecer dos processos de ensino-aprendizagem, incentivando o trabalho coletivo e apoiando a construção de novos meios que levem os professores a descobrirem e usarem seu potencial e façam o mesmo com relação aos jovens.”. Essa percepção do aprender fazendo está em consonância com os princípios norteadores das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional, pois consta nos princípios III e VII do documento aspectos relacionados à aprendizagem:

[...] III - trabalho assumido como princípio educativo, tendo sua integração com a ciência, a tecnologia e a cultura como base da proposta político-pedagógica e do desenvolvimento curricular; [...]

VII - contextualização, flexibilidade e interdisciplinaridade na utilização de estratégias educacionais favoráveis à compreensão de significados e à integração entre a teoria e a vivência da prática profissional, envolvendo as múltiplas dimensões do eixo tecnológico do curso e das ciências e tecnologias a ele vinculadas; [...] (BRASIL, 2012, p. 02).

Para tanto, o papel do supervisor em relação às práticas de formação consiste no aprimoramento contínuo da sua equipe de professores. Essa formação continuada pode se dar por meio de diferentes atividades, de acordo com as características do grupo, tais como: palestras, reuniões periódicas, dinâmicas de grupo, atendimentos individuais de acompanhamento pedagógico, apoio à participação em cursos e eventos científicos que possam refletir positivamente nas aulas e na instituição.

Mediante a fala da SEI, nota-se que há uma preocupação no que concerne às práticas metodológicas dos docentes e os reflexos com os técnicos em formação. Destaca que apoia a

construção de novos meios desenvolvidos pelo professor, que implicitamente, referem-se aos recursos por eles utilizados. Identifica-se que estimula o desenvolvimento das potencialidades do professorado, seja no aspecto do ensino, seja no âmbito acadêmico. Vejamos sua resposta ao ser questionada sobre as práticas de formação desenvolvida por ela na instituição. SEI as executa,

Valorizando o grupo de professores e suas formações acadêmicas, possibilitando que cada um demonstre suas habilidades e realizando um trabalho de equipe em que cada um possa exercer além de suas funções primeiras. Facilitando, sempre que possível, em liberação de horários e compreendendo suas ausências em função de suas formações acadêmicas. Como trabalhamos numa instituição de assistência, vivemos de doações, infelizmente, não há verba para trazeremos profissionais de diferentes áreas de forma sistemática, portanto, valorizo e incentivo a participação dos professores em eventos acadêmicos extra instituição.

Diante do discurso acima, vários pontos são destacados pela respondente, como a liberação de horários previamente estabelecidos para que o professor possa se capacitar e aperfeiçoar. Evidencia-se na fala que a instituição não dispõe de recursos financeiros para subsidiar programas internos de formação, em virtude de sua constituição administrativa, ou seja, por ser uma instituição de assistência, o que demanda que se busque fora desse contexto um espaço para o aprimoramento acadêmico e pedagógico.

Entretanto, é importante que o centro educacional busque, de alguma forma, investir em políticas de formação para seus professores, para complementar o desenvolvimento extra instituição, pois educadores mais qualificados, preparados e motivados poderão melhorar sua atuação na mediação dos processos de ensino-aprendizagem (GAUTHIER et al., 2006; TARDIF, 2002). Ademais, quando há um programa de formação continuada dentro da própria instituição ou em parceria com outros espaços escolares, o supervisor pode auxiliar e direcionar os caminhos e diretrizes do aperfeiçoamento da sua equipe, visando à qualidade pedagógica do ensino na formação profissionalizante dos jovens para o

mercado de trabalho, em virtude de saber quais as reais necessidades a serem atendidas.

Em síntese, essa categoria apresentou os dados e as respectivas discussões sobre as funções da supervisão educacional e as práticas da formação docente. Pode-se perceber que há uma pluralidade nas funções dessa atividade, visto que visto que é o supervisor quem necessita pensar prioritariamente no currículo a ser desenvolvido na educação dos jovens, na formação continuada de seus professores, assim como gerenciar todo o contexto educacional que concerne ao ensino e à aprendizagem. Discutiu-se sobre metodologias para o desenvolvimento da formação docente, assim como a importância de investimento institucional para tal fim. Abordou-se, também, a relação da supervisão com os princípios norteadores da Educação Profissional e os seus impactos na atuação docente no fazer discente.

Dessa forma, esses resultados, de acordo com as respostas da SEI, juntamente a interlocução teórica, apontam para as seguintes conclusões deste estudo de caso: a) a amplitude de funções para o supervisor faz com que se necessite de um profissional atento às necessidades institucionais e às demandas do mercado de trabalho para a formação integral dos jovens da Educação Profissional; b) a preocupação com o processo de formação continuada dos docentes é iminente, cabendo ao supervisor geri-lo e direcioná-lo; c) faz-se necessário que a instituição possa, de alguma forma, investir na formação docente, objetivando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem; d) o sucesso da atividade supervisora se dá pelo trabalho em equipe.

Nessa direção, apresenta-se a categoria referente às limitações e possibilidades da atividade supervisora.

### 3.2 ATIVIDADE SUPERVISORA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Esta categoria centralizou-se nas discussões entre os limites e as possibilidades da atividade supervisora no âmbito de uma escola de Educação Profissional, a partir da visão da

SEI. Nesse sentido, de acordo com Villas Boas (2003, p. 65), ao se abordar essa temática significa que “pensar a prática da supervisão é, sobretudo, examiná-la nas grandes funções em que se desdobra.”, ou seja, em suas diversas ramificações. Essas funções, como apresentadas na categoria anterior, refletem no fazer gestor do supervisor, nas atividades que se referem aos processos de ensino e de aprendizagem e na formação continuada de professores.

SEI, ao ser questionada quanto aos desafios do seu exercício da supervisão na instituição em que trabalha, relata que:

*É o supervisor quem necessita pensar prioritariamente no currículo a ser desenvolvido na educação dos jovens, na formação continuada de seus professores.*

O maior desafio que tenho no meu grupo é a diferença na formação dos professores, pois tenho um grupo heterogêneo: técnicos formados “pela vida” – marceneiro, serralheiro, mecânico automotivo... (educadores dos cursos profissionalizantes) e tenho um grupo com graduação, especialização, mestrado (professores da escola técnica). Quando penso em um trabalho formativo, tenho que encontrar um meio termo para os diferentes saberes.

Trabalhar com educadores sociais, que não têm formação técnica, demanda do supervisor um olhar mais abrangente, não valorizando somente os saberes acadêmicos, mas percebendo e valorizando as habilidades e inteligências individuais que somem e façam a diferença nas vidas dos jovens em vulnerabilidade.

É enfatizada por SEI “a valorização dos diferentes saberes” dos professores que integram sua equipe. Pensar em múltiplos saberes consiste considerar que cada pessoa possui uma “bagagem” que pode contribuir para a sua atuação laboral, podendo estar relacionada com suas vivências na escola/universidade, no seu cotidiano, na esfera familiar, profissional, entre outras. Tardif (2002) classifica os distintos saberes dos professores como: a) da formação profissional; b) disciplinares; c) curriculares e; d) experienciais. Os três primeiros saberes elencados pelo autor referem-se aos conhecimentos que os educadores possuem relacionados aos aspectos do seu fazer docente, da instituição na qual estão inseridos, bem como à sua área de formação e objetivos pedagógicos para o processo de ensino e aprendizagem. Já os saberes experienciais consistem nas aprendizagens “pela vida”, ou seja,

que a experiência individual de cada professor pode influenciar sua práxis educativa.

Evidenciou-se, também, que há professores, segundo relato da respondente, que foram “formados pela vida”, ou seja, que aprenderam o ofício profissional com a experiência, seja ela obtida no mercado de trabalho, em casa, pelo processo autônomo do saber, mas que não se constituiu de um curso de formação acadêmica. Aliás, salienta-se que não só os saberes acadêmicos são essenciais para o ato de ensinar, mas todos os outros conhecimentos que o professor pode ter, como os saberes experienciais (TARDIF, 2002). Todavia, esses educadores sociais integram o corpo docente e atuam na preparação de jovens para o campo de trabalho, cabe ao supervisor intervir nesse meio, de modo a qualificar a ensino aos educandos.

Salienta-se que não se questionou aqui sobre o quadro docente institucional, mas se enfatizou a importância de o líder pedagógico estar preparado para o gerenciamento das formações para os professores, mediante as distinções presentes no grupo.

Esses desafios, conforme forem concebidos pelo supervisor, podem ser vistos como limitadores ou possibilidades no seu fazer gestor, posto que a diversidade o faça, constantemente, repensar sobre o seu contexto institucional. Principalmente na Educação Profissional, adaptar-se às heterogeneidades, sejam elas do corpo docente e/ou discente, sejam elas concatenadas ao currículo, é essencial para formar os jovens e adultos para o mundo do trabalho e para aprimorar professores consoantes ao intercâmbio pedagógico.

Diante do relato de SEI, percebeu-se que a problemática em foco consistiu em uma possibilidade para o desenvolvimento do seu trabalho, visto seu olhar mais amplo a respeito da formação de seus educadores, por meio de atividades específicas para eles, atentando para as diferenças e objetivando convergir o grupo para o mesmo propósito, que gira em torno da excelência educacional e da preocupação com os processos de ensino-aprendizagem.

Como resultados principais dessa categoria, constatam-se que para SEI: a) a

formação acadêmica do corpo docente serviu para desenvolver a prática supervisora no que se relacionou ao aspecto da capacitação da equipe de professores, considerando mais o prisma humanístico e experiencial do que o conhecimento específico propriamente dito; b) a concepção do supervisor educacional é essencial para direcionar a sua prática.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar nos atuais papéis da supervisão educacional no contexto da Educação Profissional, mediante a percepção dos próprios profissionais que estão atuando como líderes pedagógicos nas instituições, parece ser relevante, uma vez que se constituem significações acerca das realidades vivenciadas por eles e pode-se repensar na ação supervisora no âmbito da formação docente.

Nessa direção, este estudo objetivou identificar as funções e os desafios da supervisão no âmbito da Educação Profissional. Pode-se identificar, na emergência dos dados coletados, que as funcionalidades da profissão são múltiplas, pois giram em torno de todo o contexto educativo, desde o pensar no seu trabalho como agente transformador, até o promover a mediação dos processos imbricados nas relações de ensino-aprendizagem. Percebeu-se, também, que a questão da capacitação docente e a não equidade na titulação dos professores são desafios para a atividade supervisora, já que deve promover diferentes estratégias, contemplando os diferentes saberes que os educadores possuem. Neste estudo, verificou-se que se promoveu qualificação por meio de formações em equipe, vislumbrando a equiparação e compartilhamento de saberes entre os profissionais docentes.

Diante de tais resultados apresentados neste artigo, emergiram alguns questionamentos acerca da temática em questão, que poderão servir como norte para futuras pesquisas: a) Qual a percepção dos professores técnicos e licenciados acerca da atividade supervisora na Educação Profissional?; b) Quais podem ser os impactos na formação discente pelo ensino de professores com distintos níveis de formação no nível técnico?; c) Como acontece a interlocução da supervisão com a orientação profissional na Educação

*Salienta-se que não só os saberes acadêmicos são essenciais para o ato de ensinar, mas todos os outros conhecimentos que o professor pode ter, como os saberes experienciais (TARDIF, 2002).*

Profissional?; d) Como modernizar os currículos visando atender às demandas do mercado de trabalho e ao novo perfil de educando existente nas instituições escolares?.

Por fim, esta investigação pôde refletir acerca das funcionalidades e dos desafios da gestão educacional, no âmbito da supervisão e não finda possibilidades de novos estudos, visto que, a discussão da atividade supervisora nesse segmento educativo oportuniza o percurso de novos caminhos de pesquisa. Desse modo, espera-se que este estudo possa contribuir para o campo da supervisão, de maneira que futuras pesquisas possam intervir, descrever e explicar os fenômenos perscrutados de forma mais ampla.

## REFERÊNCIAS

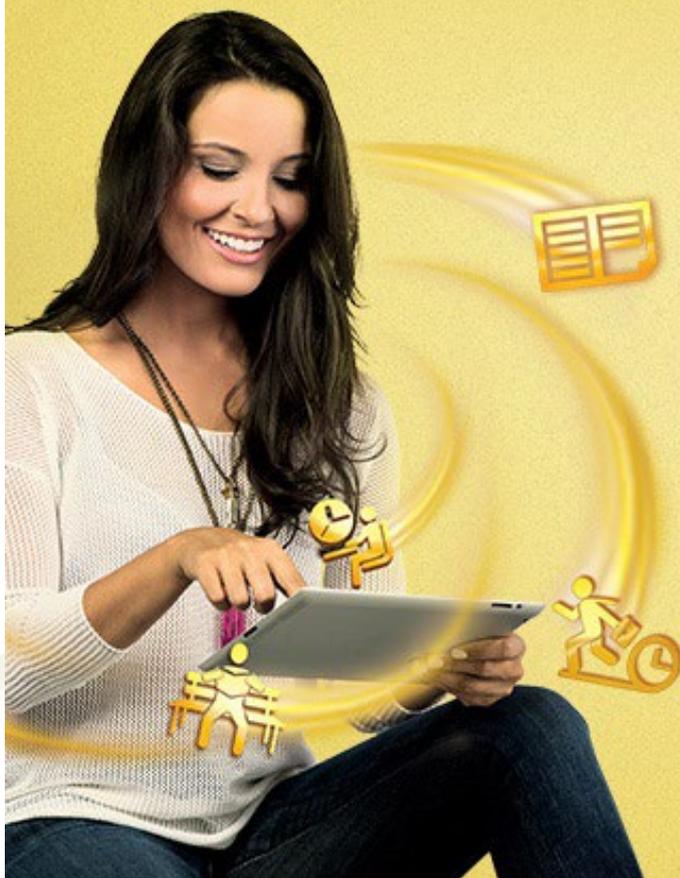
- ALONSO, Myrtes. A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Supervisão educacional para uma escola de qualidade**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2012.
- BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União. Brasília, DF, v. 134, n. 248, p. 27833-841, 23 dez.1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 06 de 20 de setembro de 2012**. Disponível em: <[http://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2011/06/resolu%C3%A7%C3%A3o-DIRETRIZES-EDUCACAO-PROFISSIONAL-6\\_12-ATUAL.pdf](http://curitiba.ifpr.edu.br/wp-content/uploads/2011/06/resolu%C3%A7%C3%A3o-DIRETRIZES-EDUCACAO-PROFISSIONAL-6_12-ATUAL.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2014.
- CATHOLICO, Roberval Aparecido Rodrigues. **Estratégia de ensino em curso técnico a partir dos estilos de aprendizagem de Felder-Soloman**. Dissertação (Universidade de São Paulo). Departamento de Engenharia de Produção. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-171201/pt-br.php>>. Acesso em: 16 ago. 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. Trad. Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUNHA, Luiz Antônio. **Ensino médio e ensino técnico na América Latina: Brasil, Argentina e Chile**. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/00D/cp/n111/n111a03.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.
- FOSSATTI, Paulo; SARMENTO, Dirléia Fanfa. A ação supervisora e a gestão do bem-estar na docência. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. 2ª ed. Campinas: Papyrus, 2009.p. 61-69.
- GAUTHIER, Clermont et al. **Por uma teoria da Pedagogia**. Trad. Francisco Pereira. 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2006. 457 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- RANGEL, Mary. Supervisão e orientação educacional: concepções e práticas conjuntas. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. 2ª ed. Campinas: Papyrus, 2009. p. 11-23.
- TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- VILLAS BOAS, Maria Violeta. A prática da supervisão. In: ALVES, Nilda (coord.). **Educação & Supervisão: o trabalho coletivo na escola**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 63-70.
- ZIEGER, Lilian. Os saberes e fazeres da supervisão educacional: perspectivas teórico-práticas. In: RANGEL, Mary (org.). **Supervisão e gestão na escola: conceitos e práticas de mediação**. 2ª ed. Campinas: Papyrus, 2009. p. 87-96.

# PÓS-GRADUAÇÃO UNIASSELVI

Curta nossa página no  
Facebook e fique por  
dentro das nossas  
novidades.

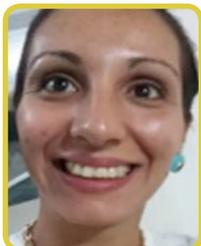


**f**acebook.com/uniasselviposead



[www.uniassearvi.com.br](http://www.uniassearvi.com.br)

# TRAJETÓRIA E CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL



**Daiani Albino Veloso**

Graduanda de Pedagogia.  
E-mail: dahi\_veloso@hotmail.com

**Shirlei de Souza Correa**

Mestre em Educação.  
Professora de Pedagogia da UNIASSELVI.  
E-mail: shirleiscorrea@hotmail.com



## RESUMO

A gestão democrática é entendida pela sociedade e pelo setor educacional como a possibilidade de alavancar um ensino-aprendizagem significativo, que envolva, de modo efetivo, todos os sujeitos do processo educacional. A possibilidade de uma nova estrutura institucional de educação para o país foi demarcada na Constituição Federal de 1988. Desde então, as escolas, universidades, gestores, educadores e críticos da área vêm discutindo o tema e propondo melhorias. Nesse sentido, o presente artigo buscou exemplificar o percurso da gestão democrática, a partir da C.F. 1988, até o ano de 2014, as políticas públicas realizadas na área para favorecer a prática desse novo paradigma nacional, as leis complementares após a Constituição e os planos e programas de governos que destacaram a gestão democrática. O texto abordou, também, alguns conceitos acerca da temática, dentre esses, a participação, a autonomia e a descentralização. Para isso, foi

realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos. As legislações e a produção de alguns autores especializados na temática nortearam as fundamentações do texto.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática.  
Concepções. Trajetória.

## 1 INTRODUÇÃO

A organização que envolve os sistemas de ensino nas diferentes esferas em nosso país vem sendo reconstruída desde meados dos anos 80, a proposta para essa reforma é a aplicabilidade da democracia através da gestão. O presente artigo mostra como ocorreu esse percurso nesses quase 20 anos de mudança no cenário da educação nacional.

De início, o trabalho tem o intuito de descrever alguns fatos históricos que fizeram com que a gestão democrática chegasse aos espaços de discussões no momento atual, apresentar as legislações e os apontamentos

de alguns autores sobre o tema. No interior do texto, será possível encontrar uma breve descrição sobre a gestão educacional e a gestão escolar e como elas colaboram para a efetivação da gestão democrática. Para finalizar o artigo, serão apresentadas algumas concepções de gestão democrática.

Os recursos usados para realização desta pesquisa foram as documentações bibliográficas encontradas em livros e fontes da internet. Assim, ao analisar tais fontes, o trabalho assume o caráter descritivo, utilizando o método qualitativo para a obtenção das interpretações.

A atenção dada a esse assunto deve-se à importância de efetivar alguns critérios estabelecidos na Constituição Federal de 1988 e à possibilidade de torná-los práticas cotidianas nas escolas. São preceitos que envolvem a participação da comunidade escolar, a autonomia, a descentralização das decisões, a formação reflexiva e crítica, a igualdade de direitos, o acesso aos bens culturais e conhecimentos historicamente produzidos, a educação de qualidade, entre tantas outras atribuições relacionadas ao eixo da gestão democrática e que, em breves momentos, serão consideradas neste texto.

Espera-se alcançar ao final dessas análises um roteiro que exemplifique a trajetória da gestão democrática no Brasil e como tem se formalizado tal prática através das mobilizações dos poderes públicos e da sociedade civil. Outro ponto do trabalho pretende destacar a relevância que há em torno do tema discutido.

## **2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA: DE 1988 ATÉ 2014**

A proposta da gestão democrática no Brasil ganha corpo a partir do fim da ditadura, com o início das mobilizações sociais que culminaram na elaboração da Constituição Federal de 1988. Esse período histórico contemplou significativas mudanças e destacou a democracia como

*A proposta da gestão democrática no Brasil ganha corpo a partir do fim da ditadura, com o início das mobilizações sociais que culminaram na elaboração da Constituição Federal de 1988.*

carro-chefe de um novo tempo educacional. No artigo 206 da Constituição, são assegurados os novos princípios do ensino, dentre os quais, destacam-se: a gratuidade, a liberdade, a obrigatoriedade, a igualdade do ensino e a gestão democrática. Segundo Bordignon (s.d. p. 9), essa mudança foi verificada já na nova função dos entes federados, como os municípios: “a Constituição de 1988, aprofundando a doutrina federativa, ampliou os sistemas de ensino, também para os municípios, todos dotados de autonomia no seu âmbito de atuação, e instituiu o princípio do regime de colaboração”. Sobre o conceito de sistema de ensino que o autor cita, sabe-se que a legislação optou por essa forma a fim de favorecer o regime federativo, descentralizando a organização educacional. A respeito disso, Bordignon (s.d. p. 9) escreve:

Os sistemas de ensino foram constituídos para dar efetividade à doutrina federativa da autonomia dos entes federados no âmbito de suas responsabilidades, adotada como estratégia de democratização do exercício de poder pelos cidadãos.

Esse modelo de educação será novamente contemplado na elaboração da Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/1996). Bordignon (s.d. p. 9 e 10) esclarece a fundamentação dessa lei em relação à gestão:

A LDB atribui aos sistemas de ensino autonomia de organização nos limites das normas nacionais. Ou seja: cada sistema organiza o seu todo, articulando as partes e definindo as normas de funcionamento, em vista das finalidades inerentes às suas responsabilidades. Mas suas responsabilidades são definidas pelos objetivos nacionais, o que significa que a autonomia diz respeito à liberdade de organização e operação do sistema. No entanto, essa liberdade não implica em autonomia para divergir das finalidades educacionais constitucionalmente definidas.

As restrições elencadas pelo autor no final do texto são também reforçadas por Gadotti (2014): “[...] artigos 145 e 15, que preveem, somente, a participação

dos profissionais no projeto pedagógico, e da comunidade, nos conselhos escolares, além de uma ‘progressiva’ autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às escolas”. Em relação a esse posicionamento, pode-se interpretar a Lei de Diretrizes e Bases como uma definição de atributos para que o sistema funcione, porém, é notório que as metas propostas nacionalmente não podem ser mudadas localmente, estando nesse fato a crítica aos dispositivos propostos pela lei.

Dando sequência às políticas públicas de implementação da gestão democrática, destaca-se ainda o Plano Nacional de Educação, que iniciou no ano de 2001. Nessa iniciativa, foram elencadas 25 metas para o quadro de gestão, priorizando, novamente, a descentralização, a autonomia dos sistemas de ensino, a formação adequada para os gestores e a padronização da gestão democrática. Além desses pontos, destacam-se as seguintes propostas:

22. Definir, em cada sistema de ensino, normas de gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade.
23. Editar pelos sistemas de ensino, normas e diretrizes gerais desburocratizantes e flexíveis, que estimulem a iniciativa e a ação inovadora das instituições escolares.
24. Desenvolver padrão de gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.
28. Assegurar a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e ampliar sua autonomia financeira, através do repasse de recursos diretamente às escolas para pequenas despesas de manutenção e cumprimento de sua proposta pedagógica. (BRASIL, PNE 2001, p. 178 e 179).

No mesmo documento, pontua-se uma considerável preocupação em efetivar os conselhos escolares e de educação com adequada competência técnica para o exercício da função. Destaca-se ainda que a comunidade escolar participe das decisões, principalmente da escolha dos gestores. Por fim, é fundamental que, sendo assegurada a gestão democrática, a escola possa colocar em prática seu Projeto Político Pedagógico (PNE, 2001, p. 171).

Entre a implementação do PNE 2001/2010 e novo Plano Nacional de educação, que foi aprovado em junho de 2014, várias iniciativas públicas foram feitas para adequação dos rumos que a educação no Brasil vinha percorrendo. De certa forma, esses documentos, pareceres ou leis não trataram diretamente da gestão, mas ao passo que proporcionaram condições para viabilizar a aprendizagem de qualidade e o acesso a ela, contribuíram para a realização da democracia na escola. São exemplos as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), PCNs, FUNDEB, os programas de governo, como o FIES, o ProUni, as políticas de inclusão social e outras ações articuladas, especificamente, para a manutenção do sistema educacional (PNATE – transporte escolar, PNLL – incentivo à leitura, PDDE – dinheiro direto na escola, Saúde do Escolar, Brasil Alfabetizado, Mais educação, Proinfantil, Pró-infância).

O PNE, que está em vigência (2014-2024), aborda a questão da gestão democrática na meta de número 19, contando com oito estratégias de alcance. É novamente verificado o reforço das características da democracia na organização escolar. São previstos incentivos para criação e efetivação dos conselhos escolares, fóruns de debate, eleição dos diretores com a participação de toda a comunidade, formação específica para os sujeitos envolvidos, consulta e participação dos pais, alunos e profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico, entre outras atribuições básicas e necessárias para o cumprimento da gestão democrática (BRASIL, PNE 2014, p. 28).

No caderno elaborado pelo Ministério da Educação, intitulado “Planejando a próxima década – Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação”, é esclarecida a seguinte atribuição do PNE (2014, p. 59) em relação à Gestão Democrática:

(...) o PNE ratifica os preceitos constitucionais e estabelece a gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional. Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser

assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação.

Pode-se concluir que as ações públicas em prol da realização da gestão democrática e de seus mecanismos de funcionamento são abordadas desde o marco da Constituição Federal, porém o que se vê é a morosidade em consagrar essa etapa tão fundamental para o país e para a educação. É notório que a democracia que se espera realizar nos espaços escolares está intimamente relacionada a um comportamento social e cultural e que esse fato está atrelado à educação de qualidade, consistente, significativa, formadora de criticidade e reflexão. Como bem escreveu Bordignon (s.d. p. 6), “ainda temos mais aparelhos do Estado do que da Nação, mais valores instituídos, determinados pelas leis, do que práticas sociais de cidadania”. Diante do fato exposto pelo autor e que condiz com a realidade do país, o que se almeja é que na educação possa acontecer uma reformulação de valores, e que a prática da gestão democrática gradualmente favoreça a sua vivência.

*Que as ações públicas em prol da realização da gestão democrática e de seus mecanismos de funcionamento são abordadas desde o marco da Constituição Federal.*

processo de ensino-aprendizagem, à gestão dos profissionais, alunos, comunidade escolar, entre outras funções. Ambas convergem para o mesmo objetivo, que é o sucesso na aprendizagem de cada aluno. Nesse sentido, Luck (2008, p. 16 e 17) afirma:

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade de direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. [...] Em vista disso, o necessário esforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação [...].

De certo modo, é pertinente afirmar que as formas de organização da gestão se complementam para o mesmo objetivo, sendo assim, a gestão educacional articula as políticas públicas de participação e arrecadação de fundos financeiros, por exemplo, para que a gestão escolar execute o processo de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, Luce (2006, p. 3 e 36 apud BUSS 2013 p. 24 e 25) faz a seguinte análise:

[...] a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por sua vez, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos.

Ambas as definições de gestão caminham para a caracterização da democracia, sendo promotoras primeiras do processo de descentralização e autonomia na educação, dessa forma, a intensidade do vínculo existente entre elas acarretará um resultado final significativo ou não. Pode-se também dizer que os sujeitos envolvidos nessas formas de gestão necessitam observar o panorama global do sistema e

### 3 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR

A partir dos caminhos percorridos pela gestão democrática no Brasil, foram concebidas duas vertentes dessa proposta, a gestão educacional e a gestão escolar. A gestão educacional se refere à organização do sistema escolar como um todo, ou seja, a nível macro. Aqui se situam as políticas públicas, órgãos superiores de ensino e a instância de regulamentação federativa. Já a gestão escolar se refere ao contexto da escola em si, à administração da estrutura física da instituição, à elaboração dos projetos, ao

*As definições de gestão caminham para a caracterização da democracia, sendo promotoras primeiras do processo de descentralização e autonomia na educação.*

verificar sua eficácia na rotina escolar com profissionais e alunos.

#### 4 CONCEITOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A partir dessa nova proposta de educação e de gestão, iniciou-se a construção de um longo caminho de retomada de valores negligenciados pelo regime militar e pela trajetória de escravidão e desigualdade social presentes em nosso país. Desse modo, toda a conjuntura educacional começava a se moldar conforme as propostas formuladas no período pós-ditadura. Essas iniciativas foram consideradas os novos nortes para a emancipação do povo, daí a necessidade de a educação ser organizada em uma base que considere primordial a participação de todos os seus agentes diretos e indiretos, que promova a autonomia da escola, do aluno, que supere a centralização das decisões e que incentive o desenvolvimento cultural, científico e econômico da comunidade escolar. É possível perceber essa nova dimensão da educação na afirmação de Luck (2000, p. 12):

[...] em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições.

Tal argumentação da autora se torna cada dia mais atual, à medida que as instituições escolares conseguem agir coletivamente, formar o educando para o exercício da cidadania, tornando-o um sujeito que age a partir da reflexão e com pensamento crítico.

*A democracia no ambiente escolar pressupõe uma aprendizagem significativa e emancipadora e não um processo que favoreça o autoritarismo e a centralização no educador (GADOTTI, 2014, p. 02).*

Sobre tais competências, que são essenciais para a gestão democrática, e sobre como o funcionamento delas favorece o processo educacional, Gadotti (2014, p. 01) argumenta que:

[...] Elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. A participação é um pressuposto da própria aprendizagem. Mas, formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país.

A democracia no ambiente escolar pressupõe uma aprendizagem significativa e emancipadora e não um processo que favoreça o autoritarismo e a centralização no educador (GADOTTI, 2014, p. 02). É fato que a gestão democrática ou uma educação democrática são próprias do nosso tempo, porém a sua efetivação ainda é penosa. Nesse sentido, Gadotti (2014, p. 3) escreve:

Mas isso não tem se traduzido em sustentação prática e jurídica desse princípio. Por isso, muitos trabalhadores em educação têm encarado a gestão democrática mais como um encargo do que como uma possibilidade de participação, uma mera transferência de responsabilidade que acaba por responsabilizar, principalmente o docente, pelo mau desempenho da escola e da qualidade da educação.

Entende-se que a gestão democrática se caracteriza pela efetiva participação dos sujeitos envolvidos, sendo essa ação observada nos mais variados desdobramentos do processo educacional (LUCK, 2008). É pertinente esclarecer que os segmentos que compõem todo o sistema de ensino, ou seja, as secretarias, ministérios, coordenações, ONGs, também devem exercer uma gestão democrática, conforme reforça a autora:

*A educação avança com o propósito de promover a emancipação da sociedade, necessária para que a população tenha, além do acesso, o direito à participação nas mudanças sociais.*

Trata-se de uma orientação exercida por equipe de gestão. Está, pois, esse conceito associado ao fortalecimento da democratização do processo de gestão educacional, pela Participação responsável de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar nos vários níveis e âmbitos das decisões necessárias e da sua efetivação, mediante seu compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 2008, p. 37).

De forma geral, De forma geral, a educação avança com o propósito de promover a emancipação da sociedade, necessária para que a população tenha, além do acesso, o direito à participação nas mudanças sociais. Nesse contexto, a gestão democrática é vista “como o convívio pela busca do exercício coletivo e participativo de uma comunidade junto ao poder público, fortalece a democracia; ou seja, os agentes de uma comunidade são coautores das ações de uma sociedade da qual fazem parte.” (BUSS, 2013, p. 27). Apesar dos conceitos serem semelhantes e por vezes repetitivos, a sua vivência e oferta aos alunos ainda tem custado a acontecer, é o desafio que a sociedade brasileira está por superar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora caminhe a passos lentos e descompassados, a educação é sinônimo de mudança e revolução das sociedades. No Brasil, essa mudança tem custado a encontrar espaço nas ações culturais e de decisões coletivas, porém, quando se discute a questão da gestão democrática, há uma necessidade cultural de incorporar cada vez mais a presença efetiva e de qualidade dos sujeitos, não só no ambiente educacional, mas, também e principalmente, nas opções e decisões que afetam a maioria.

A partir dos conceitos coletados e apresentados no texto, verificou-se que se democracia é estabelecer espaços de convivência para aqueles que pensam de forma diferente, então a escola é um celeiro desse modelo de renovação, porém a fragilidade da construção histórica e cultural de nosso país

nos furta dessa prática. Se há poucas intenções dos poderes públicos em agilizar uma formação que valorize as características democráticas dos indivíduos, quem dirá no chão da escola, onde ainda é frequente a manipulação e centralização do poder. Não há dúvida de que uma gestão democrática viabiliza o caráter igualitário das sociedades, oferta bens imutáveis aos cidadãos, eleva a dignidade de cada aluno, porém essa construção se encontra apenas no início, há que se superar um espaço de ausência da consciência dos direitos e aprender a viver a proposta democrática presente em nosso país e em nossas escolas.

Por fim, a pesquisa, ao contemplar a vivência, bem como os conceitos de Gestão Democrática presentes em nosso país, encerra-se com um panorama consideravelmente produtivo quando se trata da formação teórica a respeito do tema, também foram verificadas várias iniciativas governamentais para implementar a proposta ao longo do período pós-constituição. Encerrando, observou-se, a partir das leituras e reflexões, uma real necessidade de tornar a discussão e a prática da gestão democrática compreensível e acessível e, dessa forma, promover uma educação que, de fato, possibilite mais igualdade aos cidadãos brasileiros.

## REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno. **Sistema Nacional de articulação: o papel dos Conselhos de educação**. CONAE, Brasília, s.d. 28p. Disponível em: <[http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/artigo\\_genuino.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/artigo_genuino.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

BRASIL. **Constituição República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650554/artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Senado Federal, Brasília, 2001 186p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001324/132452porb.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Presidência da República, Brasília, 2014 29p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

BRASIL. **Planejando a próxima década – Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação, Brasília, 2014 63p. Disponível em: <[http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. In: BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar**. Indaial: Uniasselvi, 2013.

LUCK, Heloisa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. **Em Aberto**, Brasília, 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática**. 4 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática com participação popular no planejamento e organização da educação nacional**. CONAE, Brasília, s.d. 25p. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2015.



Faça  
**PÓS-GRADUAÇÃO**  
a Distância  
ON-LINE | SEMIPRESENCIAL

**Sua história pode ir além**

*#meu próximo capítulo*

**45 Cursos nas áreas de Engenharia, Gestão, Educação, Contabilidade, Direito e MBA.**

**INSCREVA-SE JÁ**  
**47 3301-6200**  
[uniasselvi.com.br](http://uniasselvi.com.br)

  
**UNIASSELVI**

## O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA COMO LÍDER EDUCACIONAL



**Alessandra Carvalho de Siqueira**

Graduada em Educação Física pela UNISC.  
Especialista em Psicopedagogia e Supervisão Escolar pela CELER;  
Neuropsicopedagogia e Educação Especial Inclusiva pela CENSUPEG;  
Educação Especial: Deficiência Intelectual, LIBRAS, Orientação Educacional e Gestão Escolar pela UNIASSELVI.  
E-mail: alessandras@ig.com.br

**Luiz Aurelio Hofmann Vinhola**

Graduado em Tecnologia em Processos Gerenciais.  
Especialista em Administração Mercadológica;  
Administração de Pessoas e Administração Estratégica.  
E-mail: ddiretoria.pos@ipg-rgs.com.br



### RESUMO

O presente trabalho propõe realizar uma reflexão sobre o papel do diretor de escola como líder educacional, trazendo como tema suas atribuições, a gestão democrática, a liderança em um contexto participativo e comunitário e a importância do Projeto Político Pedagógico da escola. Como instrumento de estudo, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica sobre a teoria de renomados autores. Este trabalho tem por objetivo pensar sobre o papel do líder educacional, já que esse profissional deve dar conta de diferentes situações e divergências no contexto escolar. Essas ponderações irão contribuir muito no dia a dia da equipe diretiva, dos professores e dos funcionários, discutindo sobre a incidência e a relevância de suas práticas pedagógicas, em uma perspectiva de esclarecimentos pertinentes do seu papel político e social. Nesta pesquisa, foram encontrados estudos específicos sobre o tema,

voltados a explicitar a relevância da gestão democrática no contexto da sociedade atual. Foi possível compreender que o gestor deve gerar um clima de transformação de atitudes e estimular os integrantes da organização escolar a criarem uma escola reflexiva, investindo em práticas de gestão participativa, em técnicas motivacionais, sendo esse, um caminho eficaz para a concretização da educação na sociedade contemporânea. Ao final deste trabalho, compreender-se-á que para ser um líder educacional é necessário considerar a afetividade e a sensibilidade, além de conhecimentos teóricos, práticos, habilidades e valores, investigação, comunicação, avaliação, decisão, relações interpessoais, abertura e flexibilidade mental, perseverança e autodisciplina.

**Palavras-chaves:** Liderança, Gestão Escolar, Administração.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo refletir criticamente sobre os desafios da direção escolar, analisando o papel do diretor de escola como um líder educacional que atenda às reais expectativas da comunidade escolar.

O tema deste trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica de autores conceituados, a fim de definir Liderança Educacional, evidenciar o papel do diretor de escola como líder e apresentar a sua importância no contexto escolar.

Gerir um estabelecimento de ensino, nos dias atuais, é um desafio para qualquer gestor escolar, considerando as incessantes mudanças científicas e tecnológicas, assim como os valores, as crenças e as convicções de uma sociedade em transformação.

Como líder educacional, o gestor escolar deixa de agir como um gerente frio, insensível às relações humanas, preocupado somente em cumprir com eficiência as tarefas burocráticas e passa a ser o articulador de uma rede de comunicabilidade interpessoal na escola, motivando as pessoas e potencializando sua produtividade.

Para atingir esses objetivos, o diretor deve ser franco, claro e tomar suas decisões com equilíbrio, coerência e bom senso, pois de suas atitudes depende o futuro da escola. Esse profissional deve, ainda, ser aberto ao diálogo e aceitar as diferentes opiniões.

Com o intuito de esclarecer as facetas do diretor como líder educacional, procurou-se interpretar vários autores dedicados à educação, que vêm contribuindo sistematicamente para sua evolução, apontando novos caminhos e a necessidade de maior envolvimento de todos.

## 2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

Nos dias de hoje, o papel do gestor educacional não se restringe a meras atividades burocráticas, como cumprir regulamentos, leis e prazos. Ele deve transferir a

seus subalternos o método a ser adotado no desenvolvimento dessas atividades.

Para Hunter (2004), o gestor deve ser liberal, ponderar e oferecer medidas que visem ao aperfeiçoamento dos trabalhos escolares e ao êxito de sua entidade, além de praticar sua liderança administrativa e pedagógica, tendo em vista o reconhecimento e o progresso de todos na escola.

Para melhor conduzir sua equipe, o gestor deve traçar objetivos e estabelecer planos para alcançá-los. Esse é o ponto de partida para que as ações da equipe escolar sejam bem-sucedidas. No entanto, quando suas estratégias falham, o gestor deve incentivar seus colegas a descobrirem o que é necessário para dar um passo adiante.

Um diretor deve saber que sua equipe não se limita apenas aos alunos, professores e funcionários, mas se estende também aos pais e à comunidade, que devem ser acionados sempre, para que juntos possam alcançar o principal objetivo da escola: a aprendizagem dos alunos.

É importante, também, que o gestor tenha a agilidade para mediar as divergências dos membros dessa equipe, sem se esquecer que cada indivíduo tem suas características e seus costumes.

Além disso, o gestor escolar deve respeitar o ponto de vista de cada integrante, com o propósito de atingir seus objetivos. Nesse sentido, o trabalho em equipe, as opiniões diversas e o pensamento individual são fundamentais.

Para que uma escola seja administrada com qualidade, o diretor deve dar conta de diferentes situações do cotidiano escolar, como planejamento, interação com a comunidade, resolução de questões legais, administração dos recursos financeiros, do espaço físico, das relações interpessoais, além de estar sempre atento aos programas e metas para que não percam os prazos.

*O gestor que planeja, traça objetivos e tem iniciativa, pode inovar a instituição, sem se afastar dos seus deveres e responsabilidades.*

O gestor que planeja, traça objetivos e tem iniciativa, pode inovar a instituição, sem se afastar dos seus deveres e responsabilidades, Desafiando toda a equipe a buscar constantemente o prazer de participar da proposta pedagógica da escola.

### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo Bordignon (2004), gestão democrática é compreendida como a cooperação fundamentada de vários elementos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários, na sistematização, na elaboração e na avaliação, dos projetos pedagógicos, no gerenciamento dos recursos da escola e nos processos de deliberação e demanda, em um processo de participação coletiva, sendo necessária a interrupção de práticas impositivas e classificatórias.

Somente a eleição democrática para diretores não é suficiente, pois ela precisa ser disciplinada. O conselho escolar deve ser comprometido, reunindo todas as instâncias amparadas pelo Projeto Político Pedagógico da escola.

Uma escola com gestão democrática se constrói com o envolvimento de todos os seus segmentos: direção, professores, alunos, equipe pedagógica, pais. Todos fazem parte do conselho escolar e participam diretamente da eleição de seu diretor, realizando reuniões periódicas para definir as prioridades e as alternativas para a sua construção coletiva.

No que se refere à prestação de contas, quanto mais detalhada, maior a possibilidade de controle dos recursos financeiros pela sociedade, pois qualquer cidadão tem o direito de ficar sabendo como a escola vai gastar seu dinheiro.

Essa nova forma de administrar a educação é constituída por princípios como a ruptura com as práticas autoritárias, a participação de todos os segmentos no conselho escolar, no Projeto Político Pedagógico e na administração dos recursos financeiros da escola.

Portanto, para a concretização de uma gestão democrática na escola, devem ser

considerados os mecanismos de independência, como o financiamento, a escolha dos dirigentes escolares, a criação dos órgãos colegiados, a construção do Projeto Político Pedagógico e a cooperação da comunidade em associação com o conselho escolar.

### 4 A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES HUMANAS

*A liderança sempre foi um tema polêmico, portanto, ser líder é um desafio constante, pois essa tarefa é alvo de críticas.*

A liderança sempre foi um tema polêmico, portanto, ser líder é um desafio constante, pois essa tarefa é alvo de críticas. Existem contradições acerca do conceito de liderança: é uma característica que pode ser desenvolvida por qualquer professor ou simplesmente consta

na genética? Segundo Luck:

Liderança, diferentemente do que se possa pensar, não é uma condição definida no nascimento da pessoa. As pessoas não nascem líderes. Certas pessoas com fortes características e traços de personalidade que as identificam como líderes certamente tiveram, desde a infância, experiências de vida que contribuíram de forma significativa para que desenvolvessem certos valores, atitudes e habilidades fundamentais para a liderança. (2010b, p. 122).

Para um diretor alcançar o sucesso, precisa ser capaz de criar um ambiente propício, descobrir novas estratégias de liderança, ajudar a construir e alcançar os objetivos desejados, compartilhando com toda a equipe a sua garra, envolvendo-se em todas as esferas do ambiente escolar.

Segundo Quinn (2003), para potencializar esse crescimento e o fortalecimento da equipe, é necessário considerar a afetividade e a sensibilidade, além de conhecimentos teóricos e práticos, habilidades e valores, como empatia, investigação, comunicação, avaliação, decisão e visão em conjunto, caráter, sucessos passados, relações interpessoais, abertura e flexibilidade mental, perseverança e autodisciplina, enfim, é um processo que ocorre ao longo de sucessivas experiências vivenciadas.

O diretor que entende de liderança é criativo, comprometido, competente e eficaz. Ele avalia e apresenta resultados, fazendo com que as informações circulem, apontando oportunidades para que sua equipe desenvolva a motivação, a autoconfiança e o espírito de colaboração.

De acordo com Senge (2000), liderança envolve energia criativa, pois trabalha com processos autofortalecedores do crescimento individual e coletivo, em condições limitantes e favoráveis ao mesmo tempo, respaldando-se na capacidade de entender, responder e antecipar mudanças, ouvir e respeitar as ideias das pessoas, estimular a criatividade e o conhecimento, exercendo o diálogo democrático.

Ser gestor e líder envolve compromisso com a visão realizadora do futuro, que qualifica a gestão, transformando os objetos de desejos em oportunidades, bastando, para isso, comprometer-se com o processo de dirigir seres humanos.

*Ser gestor e líder envolve compromisso com a visão realizadora do futuro, que qualifica a gestão, transformando os objetos de desejos em oportunidades.*

As atribuições dos líderes são identificar talentos e lideranças, compartilhar poder, descentralizar as decisões, conhecendo as habilidades e quebrando resistências com persuasão e diálogo, além de manter um bom nível de comunicação entre o sistema educacional, a escola e a comunidade escolar, criando um clima organizacional sadio e estimulante.

É imprescindível que o gestor se identifique com sua equipe, saiba de suas aptidões, objetivos, técnicas, sentimentos, conhecimentos, experiências e aspirações. Dessa forma, ele está exercendo seu papel de líder, sempre pautado nos princípios morais e éticos, em que a lealdade o conduzirá às melhores decisões.

#### 4.1 A LIDERANÇA NO CONTEXTO DEMOCRÁTICO E PARTICIPATIVO DA ESCOLA

Para Gomes (2010), administrar uma escola tem muito a ver com a liderança de uma empresa, haja vista que a escola é uma entidade a ser administrada como qualquer outra instituição e deve ter seu gerenciamento pautado de maneira estratégica, traçando objetivos fundamentados na participação democrática.

A democratização, a descentralização e a autonomia têm sido as palavras-chave para essa discussão que norteia a difusão de uma caracterização da gestão educacional que transcenda o conceito limitado de direção da escola que tínhamos. A inversão da consciência autoritária, do conservadorismo e da centralização que leva ao imobilismo dá lugar a

essa nova proposta. (ALVES; MOURA, 2010, p. 6).

Gestão Educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização, sustentando o modo de ser e fazer dos sistemas de ensino e das escolas, realizando ações conjuntas, articuladas e associadas, para que se possa alcançar o objetivo comum de qualidade de ensino.

Os princípios orientadores da gestão são a responsabilidade e a competência. O gestor não pode ser apenas um cumpridor de horários e funções, devendo buscar sempre aprimorar sua capacidade profissional e pessoal, contribuindo através de sugestões, ideias e atuações para a mobilização coletiva.

#### 4.2 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

A organização escolar, para Veiga (2003), é o espaço em que o Projeto Político Pedagógico é concebido, executado e avaliado. Ele busca um rumo, uma direção. Preocupa-se com a escola como espaço de debate, para o diálogo alicerçado na reflexão constante.

Conforme Veiga (2003), o Projeto Político Pedagógico possui uma ação intencional, um sentido expresso em um compromisso definido de forma coletiva, apontando indicativos básicos e fundamentais, para que o trabalho pedagógico se organize, incluindo o exercício profissional do professor com os alunos, bem como as práticas educativas dos demais profissionais que atuam na organização escolar.

O modelo de Projeto político Pedagógico é definido pelo diretor, que estimula inovações, coordena as ações pedagógicas planejadas e articuladas pela própria escola (ALVES, 1992).

Um importante elemento com o qual o Projeto Político Pedagógico conta é o currículo. Para Gadotti (1997), ele considera as diversidades culturais, tendo em vista o tipo de organização curricular que a escola adota, evitando a fragmentação e o isolamento das disciplinas, o que representa um componente a ser considerado.

Conforme Veiga (2003), os envolvidos na elaboração do Projeto Político Pedagógico são a equipe de gestão escolar (gestor, supervisor, orientador educacional), alunos, professores, funcionários, pais e responsáveis, o conselho da escola, a comunidade, o grêmio estudantil e a associação de moradores.

O estímulo para envolver todos na construção do Projeto Político Pedagógico sempre deverá partir do diretor, pois ele é conhecedor das demandas e da realidade local e responsável pela avaliação objetiva das necessidades, pelas melhorias na organização administrativa, pedagógica e financeira e também pela definição das prioridades.

Por fim, Veiga (2003) resume o PPP como uma prática pedagógica definida, em que os integrantes da equipe se envolvem no processo educativo de maneira bastante complexa, com argumentações e reflexões, construindo sua identidade, exercendo o direito à diferença, com a participação de todos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por mais que já tivéssemos concluído que a figura do gestor como líder educacional é imprescindível na escola, não podemos deixar de atentar para o fato de que tal profissional está no comando de uma engrenagem que engloba vidas, pessoas, mudanças e transformações.

A discussão quanto à valorização humana no ambiente de trabalho, assim como a socialização das informações concernentes às áreas administrativas e pedagógicas, estabelece o grande marco de uma educação voltada para a complexidade educacional.

Conforme as abordagens acerca do papel do diretor como líder educacional, podemos concluir que não se trata de uma simples chefia, não se traduz como cargo ou função, não tem o controle como mecanismo de aplicação e não se fundamenta no autoritarismo.

Neste estudo, foi possível compreender que o gestor deve gerar um clima de transformação de atitudes e estimular os integrantes da organização escolar a seguirem em direção a uma escola reflexiva, investindo em práticas de gestão participativa, em técnicas motivacionais, sendo esse um caminho eficaz

para a concretização da educação na sociedade contemporânea.

Ao buscarmos identificar qual é o papel do diretor de escola como líder educacional no redimensionamento da gestão escolar democrática, constatou-se que há estudos específicos sobre o tema, voltados a explicitar a relevância da gestão democrática no contexto da sociedade atual.

Sem dúvida nenhuma, é uma habilidade a ser aprendida, é um instrumento de capacitação pessoal que precisa estar presente em todos os segmentos da instituição, reforçando o trabalho coletivo.

A competência interpessoal é o grande diferencial do diretor escolar como líder educacional, sempre em busca de novos horizontes, tão vastos quanto a capacidade de sonhar, de viver de realizar e interagir.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cierneide Freitas; MOURA, Karidja Kalliany Carlos de Freitas. **A liderança como instrumento de administração na gestão educacional**. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/dKTdMA>>. Acesso em: 10 jun. 2015.

ALVES, José Matias. **Organização, gestão e projeto educativo das escolas**. Porto Edições Asa, 1992.

ANDRADE, R.C. de Introdução: Gestão da Escola. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord). **A Gestão da Escola**. Porto Alegre/ Belo Horizonte: Artmed/ Rede Pitágoras, 2004 (coleção escola em ação;4).

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p. 147

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910/1989. **Novo Aurélio XXI. Dicionário de Língua portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**, Rio de Janeiro, 3ª ed. Totalmente revista e ampliada, Nova Fronteira. 1999.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. São Paulo, Editora Paz e Terra. 2002.

GADOTTI, Moacir. Projetos Políticos Pedagógicos da escola: fundamentos para sua realização. In: GADOTTI, Moacir, RAMÃO, José E. (org). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2º ed. Cortez, São Paulo. 1997.

GADOTTI, Moacir. “**Pressupostos do projeto pedagógico**”. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª ed. Saraiva, São Paulo. 2009.

GOMES, Débora Dias. **Gestão Estratégica e Fundamental**. Folha Dirigida, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.sinpeem.com.br/lermais\\_materias.php?cd](http://www.sinpeem.com.br/lermais_materias.php?cd)>. Acesso em: 12 jun. 2015.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo Uma História Sobre a Essência da Liderança**, Ed sextante – 2004.

LUCK, Eloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 5ª ed. Petrópolis Vozes, Rio de Janeiro, (Serie cadernos de gestão: 2).2010a.

LUCK, Eloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4ª ed. Petrópolis, Vozes. Rio de Janeiro, (Série Cadernos de Gestão; 4), 2010b.

LUCK, Heloísa. **Toda força para o líder. Nova Escola/ Gestão escolar**, ed.001. Abril 2009. Entrevista concedida a Paula Nadal. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2010.

MASETTO, Marcos T. **Cultura Educacional e Gestão em Mudança** in: VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Mirtes. **Gestão Educacional e Tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários á educação do futuro**. São Paulo. Editora Cortez.2000

RESENDE, Enio. **Atenção, Sr. Diretor!** São Paulo. Summus Editorial. 1983.

SENGE. P. **Escolas que aprendem. Um guia da quinta disciplina para todos os educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Trad.: COSTA, Ronaldo Cataldo. Porto Alegre: Artmed, 2005.

QUINN, Robert E. **Mude o Mundo: Um novo conceito de liderança**. São Paulo. Mercury, 2003.

ROBBINS, Stephen P. Compreendendo as equipes de trabalho. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999

VEIGA, I.P.A. **Escola: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003.

**FAÇA PÓS-GRADUAÇÃO  
A DISTÂNCIA**

On-line  
Semipresencial

Inscreva-se **JÁ**  
[www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br)  
[contato@uniasselvi.com.br](mailto:contato@uniasselvi.com.br)

# MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: CONCEITOS, MITOS, CONTRADIÇÕES E IDEOLOGIA



**Roberto Pereira de Almeida**

Graduado em Pedagogia (UNEB).  
Especialista em Administração de Pessoas (Uniasselvi);  
Pós-Graduando em Metodologia da Docência Superior na EaD  
(FAEL); e em EaD e Novas Tecnologia (FAEL). Pedagogo no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia  
(IFBA). E-mail: pedagogorh@hotmail.com

## RESUMO

O presente artigo abrange um estudo sobre o fenômeno da motivação nas empresas, partindo de seus conceitos até as contradições que pode implicar. Busca apresentar a automotivação como fator determinante para o desencadeamento da participação e do envolvimento pessoal dos empregados nos objetivos e realizações das organizações. Para tanto, buscou-se conceituar organizações empresariais e sua importância socioeconômica, bem como o tema central: motivação. Buscou-se desmitificar o conceito de automotivação, considerando, ainda, uma análise de fatores que neutralizam ou inibem a motivação dos trabalhadores. Outra preocupação será a identificação de alguns fatores que podem desencadear a automotivação dos empregados, juntamente à análise do papel dos líderes empresariais nesse processo. Aborda, ainda, os fatores externos ao ambiente de trabalho que contribuem para incentivar a motivação do trabalhador. O estudo foi construído com base em pesquisa bibliográfica, em que foram consultados obras e artigos de diversos autores especializados no assunto, dentre eles, destacam-se Gil, Maslow, Cavalcanti, Souza, Tragtenberg, Vergara e Vieira. Pretende-se com

este trabalho desmistificar alguns conceitos populares sobre o assunto, e, ao mesmo tempo, fazer uma reflexão sobre o uso do fenômeno da motivação como instrumento de controle ideológico capitalista sobre os trabalhadores. O texto pode contribuir ainda para uma reflexão sobre o direcionamento dos investimentos que as organizações fazem em programas de motivação dos seus empregados.

**Palavras-chaves:** Automotivação.  
Empregados. Ideologia.  
Liderança. Motivação  
Empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos temas mais recorrentes nas organizações humanas, particularmente nas organizações empresariais, é o da motivação. Trata-se de um fenômeno essencial tanto para o sucesso pessoal quanto para o sucesso econômico-social de qualquer empreendimento. Nesse sentido, as organizações, em geral, têm certa noção de que empregados motivados tendem a produzir maiores e melhores resultados para as suas empresas. Além disso, acredita-se que isso leva a um maior comprometimento com os ideais das organizações.

A motivação é um fator contagiante. Quando alguém está motivado em um ambiente qualquer, tende a influenciar positivamente os demais. Em sentido contrário, o desânimo e a desmotivação tendem a levar outras pessoas a igual estado de espírito. Daí a importância do tema “motivação” para as organizações produtivas, as quais dependem de pessoas motivadas para atingirem seus objetivos.

*A motivação é um fator contagiante. Quando alguém está motivado em um ambiente qualquer, tende a influenciar positivamente os demais.*

Percebe-se, contudo, que a maioria dos dirigentes das organizações demonstram certa dificuldade em compreender como se dá o processo da motivação humana. Em alguns casos, até investem recursos para que seus empregados participem de palestras, cursos ou encontros ditos motivacionais, esperando que, com essas ações pontuais, possam obter os resultados imediatos aos eventos patrocinados. Encaram a motivação como se fosse um “passe de mágica” na vida dos seus empregados: bastam algumas palavras de ordem, algumas histórias interessantes, frases de comando, dinâmicas engraçadas e pronto, os empregados estão motivados para sempre. Ledo engano, o retorno esperado não é imediato. Como bem pontuaram Gomes e Quelhas sobre esse assunto:

“Observa-se que atualmente, mesmo em organizações onde se compreende a importância da motivação dos recursos humanos, ainda há, de um modo geral, uma grande deficiência em torno do entendimento quanto ao significado do termo motivação e quanto à natureza do processo motivacional, de modo que a busca de solução para problemas de baixo desempenho, de descontentamento e de aparente má vontade dos empregados tem se voltado principalmente para a adoção de `programas de motivação` simplistas que, muitas vezes, não passam de panaceias adquiridas por alto preço e cujos resultados, quando positivos, desaparecem em pouco tempo. (GOMES e QUELHAS, 2014, p. 4).

Os autores consideram, ainda, que todos os objetivos de vantagens competitivas que uma organização possa ter dificilmente são

alcançados se o fator humano não estiver motivado a contribuir para o sucesso da organização.

Diante dessas considerações, pode-se afirmar a importância do presente trabalho para despertar o interesse dos dirigentes de diferentes organizações empresariais para o tema ora proposto.

## 2 EMPRESA: UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Antes de prosseguir rumo ao tema principal deste trabalho, impõe-se a necessidade de buscar uma definição de empresa e/ou organização, principalmente, se pensamos que é no ambiente organizacional das empresas que se buscam resultados socioeconômicos, com base no trabalho e produtividade das pessoas. Resultados esses que, para serem satisfatórios para todos, devem ser realizados com o devido estímulo por parte de todos os envolvidos.

Para o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, empresa e organização implicam noção semelhante, embora o conceito de organização seja muito mais amplo que a especificidade imposta pelo conceito de empresa. Organização pode ser uma fábrica, uma creche, uma loja, um clube, uma associação de moradores, uma organização não-governamental (ONG). Já Empresa é toda organização que tem como objetivo obter lucro. (SENAC, 2012, p. 42). A empresa, como organização, forma-se mediante um grupo de pessoas que se juntam, organizam-se e trabalham coordenadamente por um objetivo comum.

Segundo Porto et al (2009), com base no Dicionário Aurélio, empresa é uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadoria ou serviço, tendo como objetivo o lucro. Para que esse objetivo seja atingido, a empresa precisa basicamente de três fatores: pessoas, dinheiro e máquinas, o que faz com que os três setores principais da empresa sejam Recursos Humanos, Recursos Financeiros e Recursos Materiais.

Cabe salientar, ainda, as considerações do renomado escritor e professor da área de Administração, Chiavenato (2000, p. 42 e 45):

As empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram [...]. Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não-humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) no sentido de alcançar objetivos de autorrealização e de lucratividade, pela produção e comercialização de bens ou serviços.”

O autor leva em consideração que, na sociedade atual, quase todo o processo produtivo é realizado dentro das chamadas organizações que, por sua vez, caracterizam a sociedade contemporânea. Assim, na atualidade, o ser humano passa a maior parte do seu tempo dentro das organizações – depende delas para nascer, viver, aprender, trabalhar e ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita, dentre outras situações. Enfim, por meio das organizações, o homem do século XXI, em cooperação com seus semelhantes, busca satisfazer suas necessidades biológicas e psicológicas, as quais ele não conseguiria satisfazer sozinho.

Entretanto, não basta simplesmente ter pessoas realizando os processos para produzir bons resultados. Elas precisam estar motivadas e ser estimuladas no ambiente de trabalho para que haja possibilidades de alcançar o desempenho desejado. À luz de um provérbio árabe: “Você pode levar quantos camelos quiser para todos os oásis que encontrar, entretanto, o camelo só beberá água quando estiver com sede.” (DONADIO, 1999, p. 30). Quem trabalha precisa estar motivado para querer realizar algo.

### 3 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS

Após pesquisa em variadas fontes,

*“Motivação é a força que estimula a pessoa a agir.”*

constatou-se que as definições para motivação são tão abundantes e complexas quanto o número de livros, artigos e teorias sobre o assunto. Entretanto, apresentam-se como mais apropriados para o presente trabalho os conceitos dos autores tratados na sequência.

Para Gil (2007, p. 202), “Motivação é a força que estimula a pessoa a agir.” A ideia do autor é que a motivação é o principal combustível para a produtividade da empresa. Nesse sentido, os empregados motivados é que tendem a produzir os melhores resultados para a organização. Contudo, ele considera que a ideia de que essa força pessoal que leva à ação e é determinada pela interação com outras pessoas, como pais, professores ou chefes, é coisa do passado. “Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas de cada pessoa”. (Idem)

Tonet compara a motivação a um motor que impulsiona as pessoas para a realização. A autora considera que a motivação de um indivíduo está intimamente relacionada com o seu poder e com os seus valores pessoais. Sendo assim, pessoas motivadas parecem estar sempre plugadas, ligadas a uma fonte de energia que as alimenta continuamente, desde a hora em que acordam até o final do dia. “São realizadoras, apreciam desafios e se mostram felizes sempre que alcançam algum objetivo, mesmo que seja pequeno”. (TONET, 2009, p. 49) Tais pessoas são motivadas por algo mais que simplesmente o ganho financeiro para a sua sobrevivência.

Para Stoner e Freeman (apud Cavalcanti, 2009, p. 86), “Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. Sob esse ponto de vista, o tempo, o comprometimento e a atenção que uma pessoa dedica às suas atividades – ou às tarefas a ela designadas por terceiros – reflete o nível da

*Não basta simplesmente ter pessoas realizando os processos para produzir bons resultados. Elas precisam estar motivadas e ser estimuladas no ambiente de trabalho.*

sua motivação pessoal. Nesse sentido, Wolter declara que “Motivação é o ímpeto que leva o ser humano ao movimento. É aquela força interna que o faz fazer o que se faz. É uma mescla entre razão e emoção que se concentra para alcançar algo.” (WOLTER, 2012, p. 04).

*Aquilo que a pessoa  
elege como sendo mais  
importante para si é o que  
vai lhe motivar.*

Depreende-se a partir dos conceitos apresentados até então que o que as pessoas fazem, bem como as suas escolhas, são fortemente influenciadas pelos seus sistemas de valores e a maneira como veem o mundo – sua cosmovisão. Aquilo que a pessoa elege como sendo mais importante para si é o que vai lhe motivar.

Vergara define a motivação como uma força, uma energia que impulsiona a pessoa na direção de alguma coisa. Considera, ainda, que a motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de cada pessoa, nasce de suas necessidades interiores. Ela diz que,

Porque a motivação é intrínseca, quando autores de best-sellers falam em automotivação, estão cometendo um pleonasma, uma redundância, um equívoco. A palavrinha auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 2009, p. 42).

Tal declaração vai de encontro a um comportamento muito comum entre alguns líderes empresariais e outros profissionais, que é o de pretenderem motivar por si mesmos ou fazendo uso de determinados agrados aos seus empregados. Archer (2014) considera que achar que se pode motivar o outro constitui em um mito, pois o máximo que se pode fazer é estimular a motivação alheia. Cabe lembrar também que os fatores que causam a motivação são extremamente pessoais. Nesse sentido, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. “O caráter de interioridade da motivação nos diz que ela é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável.” (VERGARA, 2009, p. 43).

A multiplicidade de abordagens faz com que várias teorias da Psicologia do Comportamento Humano e da Administração de Empresas explorem e tratem dessa temática, de forma que se possa melhor compreender sua importância, desde situações cotidianas até o papel dos líderes nos processos motivacionais – o que levará à próxima análise.

#### 4 O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO MOTIVACIONAL

Mário Donadio (2007), sociólogo e consultor de empresas, define liderar como a capacidade de energizar pessoas. Essa definição é muito pertinente no que tange ao tema da motivação humana, pois parte do princípio de que a motivação é algo intrínseco. Compete, então, ao líder despertar/estimular a motivação pessoal dos seus liderados.

Por sua vez, Vicente Falconi (2009) defende que o que existe de mais importante em uma organização é a liderança, sem a qual nada acontece. Conforme o entendimento desse autor, métodos, conhecimentos técnicos e processos se perdem se não existir liderança para fazer acontecer. Na opinião dele,

A única definição de liderança que interessa às organizações é: **Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo.** Quem não bate metas não é líder. Se ser um bom líder é conseguir resultados por meio das pessoas, então a pessoa do líder deve investir uma parte substancial de seu tempo no desenvolvimento de sua equipe. (FALCONI, 2009, p. 14).

Fica claro que para o líder ou a organização alcançarem suas metas por meio das pessoas, elas precisam ter as suas motivações estimuladas. Todavia, o assunto é muito complexo e desafiador para os estudiosos, pois lida com a natureza humana. Em suas diferenças individuais, as pessoas se motivam com base em suas necessidades, o que permite assinalar que “o ambiente necessário para a motivação é a liberdade completa de escolha”. (WOLTER, 2012, p. 04)

Deci (apud Wolter, 2012) diz que os indivíduos podem ser motivados de duas maneiras: de fora para dentro ou de dentro para fora. São as chamadas motivações extrínsecas e intrínsecas, respectivamente. Uma vez que ambas as formas produzem resultados, há que se questionar qual delas os oferecem de maneira mais satisfatória e duradoura, afora se alguma delas é mais interessante para os líderes.

Por um lado, a motivação extrínseca utiliza meios externos, como recompensas e ameaças, estímulos positivos e negativos. “Experiências científicas mostram que no momento em que o estímulo externo é retirado – quer seja a recompensa ou a ameaça – a pessoa cessa a atividade.” (WOLTER, 2012, p. 05). O risco da utilização contínua desse tipo de expediente, supostamente motivacional, distorce o desempenho das pessoas, e muitos interesseiros surgem, visando tão somente às recompensas e não à atividade em si. Contudo, esse expediente é o mais utilizado pelos líderes imediatistas, pois dá menos trabalho e implica o caminho mais curto rumo aos objetivos almejados. Lembra as teorias comportamentais de Skinner e a teoria X de McGregor (Gil, 2007).

Por outro lado, na motivação intrínseca, o elemento motivador está tanto na atividade quanto na própria pessoa que a realiza, o que se traduz em uma forma de satisfazer suas necessidades interiores. Tal compreensão da motivação lembra as teorias de Abraham Maslow e de Frederick Herzberg. (Gil, 2007). Retomando Wolter (2012, p. 06):

Há três elementos que compõem a motivação intrínseca, para fazer a atividade pela própria atividade. Os estudiosos descobriram quando pessoas têm um senso de respeito por sua autonomia, por sua criatividade individual e são levados a prestar contas dentro de um espírito de comunidade e não de cobrança, as pessoas não apenas irão fazer aquilo que o líder determinar, mas terão a capacidade e a vontade de tomar iniciativas por si e achar soluções para problemas e situações que de outra maneira não surgiriam.

Por isso, uma das mais desafiadoras tarefas dos líderes é escolher pessoas que

se sintam desafiadas a alcançar suas metas individuais, juntamente às metas e atividades da organização empregadora – os desafios organizacionais, vinculando-se às necessidades subjetivas. Conforme Maslow (2001, p. 136):

Todos os seres humanos preferem trabalho com significado a trabalho sem significado. Isso é o mesmo que enfatizar a grande necessidade humana de um sistema de valores, um sistema de compreensão do mundo e de dele tomar ciência. [...] Se o trabalho não tem significado a vida perde o significado.

*As empresas podem ser ambientes estimulantes do crescimento pessoal ou locais propícios ao tédio, sofrimento, desespero e desconforto existencial.*

As empresas podem ser ambientes estimulantes do crescimento pessoal ou locais propícios ao tédio, sofrimento, desespero e desconforto existencial.

Nesse segundo caso, as pessoas acabam perdendo o interesse pelo trabalho e seguem o caminho da mediocridade (Vergara, 2009). Tudo isso porque não encontram significado pessoal no trabalho que realizam.

Significado dá certa direção, informa-lhe as formas pelas quais as coisas fazem sentido para você. Encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses com os objetivos empresariais. (VERGARA, 2009, p. 66).

Mediante o que se expôs até o presente momento, cabe explorar as possibilidades de os líderes desencadearem a motivação intrínseca em seus liderados.

## 5 FATORES QUE PODEM DESENCADear A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

As pesquisas e os estudos empreendidos permitiram inferir que ambientes relacionais estressantes, tediosos, bem como atividades rotineiras e sem significado para o funcionário que as realiza – portanto, desestimulantes da criatividade – podem determinar a inibição, até mesmo neutralizar a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Entretanto, existem fatores que podem incentivar os indivíduos no desempenho de suas funções.

Vergara (2009, p. 66) apresenta cinco elementos, que estando presentes em um trabalho significativo, podem orientar as ações dos empregados das organizações, levando-os a uma satisfação maior no desempenho de suas atividades e tarefas, servem de base para que se alcancem, inclusive, os objetivos pessoais. São os seguintes fatores elementares:

- Promoção da aprendizagem e do desenvolvimento da pessoa.
- Oportunidade de proporcionar às pessoas um papel social nas atividades da sociedade.
- Promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertencer, de ser apreciado, o que permite desenvolver sua autoestima.
- Oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade.
- Promoção de satisfação.

Some-se a isso os apontamentos de Gil (2007, p. 202): “[...] os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”. Isso quer dizer que os líderes precisam levar em consideração a motivação pessoal dos seus liderados. Precisam estar atentos e aptos a identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas – bem como o ambiente de trabalho – possam promover a satisfação de suas necessidades pessoais.

O autor reflete, ainda, que são consideráveis as dificuldades que os líderes têm para estimular a motivação das pessoas, devido às diferenças individuais, à interação complexa entre pessoas com personalidades distintas, o que se constitui em uma desafiadora tarefa. Todavia, Gil (2007, p. 210) apresenta sete recomendações para os líderes, que segundo ele, se aplicadas efetivamente, poderão, de alguma forma, influenciar a motivação

dos seus empregados: “valorize as pessoas; reconheça os avanços; encoraje iniciativas; ofereça incentivos; enriqueça as funções; delegue autoridade; faça avaliações; e promova mudanças.”

Como o maior desejo dos líderes das organizações é ter uma equipe de liderados motivada, acredita-se que esses fatores podem contribuir muito para estimular e desencadear a motivação pessoal dos empregados de uma organização empresarial ou de outra natureza. Contudo, o que se nota é que um sem número de líderes organizacionais utilizam os fatores motivacionais de maneira manipulativa ou até mesmo com discursos ideológicos empresariais, sem de fato atender às expectativas dos empregados em sua realidade cotidiana. Muitos estudos realizados demonstram que organizações empresariais utilizam até mesmo teorias administrativas como forma de manipular o comportamento dos seus empregados, para satisfazer os objetivos das empresas, sem atender às reais necessidades dos empregados.

Para fins de averiguação dessa situação, o próximo tópico tratará do fenômeno da motivação como possível instrumento de controle e manipulação por meio de ideologias do capital.

## 6 MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: AUTENTICIDADE OU MANIPULAÇÃO IDEOLÓGICA?

A despeito do tratamento dessa temática por autores já citados no presente artigo, interessa para a pesquisa em questão – devido à sua limitação e à amplitude do conceito – a definição de ideologia como sendo a inversão das relações entre as ideias e a realidade (Chauí, 1986). Apreende-se daí que, por meio do discurso,

*Os líderes precisam levar em consideração a motivação pessoal dos seus liderados. Precisam estar atentos e aptos a identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas.*

*“A ideologia não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário, produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos”.*

passa-se a ideia de que está tudo bem, que as necessidades individuais estão sendo atendidas, que os motivos e objetivos de cada um estão sendo satisfeitos, quando na realidade, trata-se apenas de discurso ideológico para acalmar os ânimos e conquistar os empregados em favor do modo de pensar e dos interesses individuais dos empregadores. Nega-se, então, a contradição que existe entre os interesses dos empregadores e os interesses dos empregados, por meio de discursos que fazem parecer que tais interesses são um só e da mesma natureza. Como diz Chauí (1986, p. 78): “A ideologia não é um processo subjetivo consciente, mas um fenômeno objetivo e subjetivo involuntário, produzido pelas condições objetivas da existência social dos indivíduos”.

Desde as descobertas de Elton Mayo e de outros pesquisadores da área da Psicologia e da Teoria das Relações Humanas, há muito tempo que os líderes e empregadores das organizações empresariais notaram que a produção de resultados satisfatórios e o sucesso econômico das empresas (seja qual for o ramo produtivo em que atua) estão relacionados direta e proporcionalmente ao nível de motivação e de envolvimento dos trabalhadores em prol de objetivos determinados pela administração da empresa. Do ponto de vista empresarial capitalista, que visa à produção de maior lucro com o menor investimento possível (modelo mecanicista), “a motivação aparece claramente como fator de ação e, portanto, de eficiência.” (TRAGTENBERG, 1989, p. 34).

Por isso, consciente ou inconscientemente (acostumados como estão ao sistema, sequer percebem o quanto são controladores por meio do discurso da motivação e apenas reproduzem o que se dá normalmente), muitos líderes buscam criar formas de fomentar a motivação e o envolvimento dos empregados, utilizando discursos e ações que visam convencê-los de que, ao alcançar os objetivos da empresa, alcançam os seus próprios objetivos pessoais. Vieira corrobora essa ideia quando assinala:

“A motivação profissional de caráter ideológico tem como objetivo criar uma atmosfera de valorização do trabalho, da empresa e da maneira como o ato de entregar-se aos objetivos dos empregadores está relacionado ao um suposto sucesso e obrigação.” (VIEIRA, 2014, p. 4)

Essa motivação de caráter ideológico se manifesta, em grande parte, nos discursos motivacionais do setor empregador em dois temas muito comuns: a administração participativa e o trabalho como sinônimo de realização pessoal.

É importante notar que o discurso da participação democrática dos trabalhadores no processo de elaboração de estratégias empresariais torna-se uma falácia quando a participação, de fato, não passa dos limites impostos pelas empresas. Nesse sentido, os trabalhadores são levados a elaborar ideias que se encaixem apenas nos objetivos econômicos das empresas, ignorando os seus reais interesses pessoais, negando, assim, uma verdadeira democracia no ambiente de trabalho. (Vieira, 2014).

Quanto ao discurso motivacional de muitas organizações empresariais, o da realização pessoal por meio do trabalho procura incutir na mente dos trabalhadores a ideia de que o trabalho é tudo em suas vidas. Que para serem bem-sucedidos e felizes precisam produzir bons resultados na empresa e alcançar os objetivos propostos pelas organizações que os empregam.

Ora, na verdade, uma organização empresarial que utiliza esses discursos motivacionais ideológicos, mas que na prática desrespeita os direitos fundamentais de seus funcionários (ou os considera apenas como meros recursos, iguais a qualquer outro da empresa), gera insatisfação e baixa produtividade, em vez de motivação. De nada adiantam esses discursos motivacionais se os trabalhadores não têm real participação democrática tanto nos processos decisórios da empresa quanto em seus resultados econômicos (Souza, 2006). Eles servem apenas como instrumentos de controle ideológico para manter os empregados sintonizados com os objetivos lucrativos dos empregadores.

Além disso, a motivação, sendo utilizada ideologicamente, tende a promover a ideia de que não existem, ou não devem existir, conflitos

de interesses entre patrões e empregados. Anulam-se, assim, os movimentos dos empregados por melhores condições de vida profissional e pessoal, e o incentivo à motivação passa a fazer parte da política das empresas simplesmente porque atende aos seus interesses estratégicos e não aos dos empregados.

Para sustentar tais discursos motivacionais ideológicos, são usados os pressupostos das teorias administrativas das Relações Humanas de Elton Mayo (Tragtenberg, 1989) e o Toyotismo, acompanhado da teoria da Administração Participativa, do incentivo à produtividade, à qualidade e à diminuição dos desperdícios. Completa o quadro o discurso de que é apenas no trabalho que o homem (no sentido genérico) se realiza plenamente (Vieira, 2014).

Diante disso, é importante que as organizações empresariais caminhem na direção de uma real democratização dos seus processos decisórios, que busquem tornar o trabalho significativo para os seus empregados e que considerem, seriamente, a importância da participação em seus lucros como um dos fatores reais do desencadeamento da motivação intrínseca dos seus empregados. Essas são tendências administrativas contemporâneas que todas as empresas precisam levar em consideração na implantação de seus sistemas produtivos se querem realmente empregados motivados no e para o trabalho. (Souza, 2006). E que considerem também a dignidade humana dos seus empregados, à luz de Kant (apud Donadio, 2007): "Pessoa não é recurso, porque pessoa tem dignidade".

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se no presente trabalho que a motivação humana tem sido foco de diferentes estudos e abordagens ao longo dos anos. Esses estudos se intensificaram principalmente com o advento da teoria das Relações Humanas e da Administração Participativa no campo da ciência da administração de empresas. Contudo, notou-se que a compreensão dos conceitos de motivação ainda é obscurecida por muitos mitos nos meios

empresariais, ao mesmo tempo em que também é camuflada por discursos motivacionais ideológicos. Nesse contexto, um dos mitos muito divulgados é o de que é possível motivar o comportamento do outro.

Procurou-se entender, ainda, que o papel do líder como agente externo é incentivar intrinsecamente seus liderados. Por isso, a pesquisa procurou abordar a relação existente entre a motivação dos trabalhadores e o ambiente onde atuam. Como resultado, descobriram-se significativos fatores externos que podem, combinados com fatores intrínsecos aos indivíduos, desencadear a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

A pesquisa também busca trazer luz a um tema sobre o qual pouco se discorre na literatura específica. Muitos líderes empresariais, no afã de alcançarem as metas e objetivos de suas empresas, diante da competitividade de mercado e dentro do espírito capitalista (regulado pelo lucro cada vez maior), lançam mão, consciente ou inconscientemente, da motivação ideológica para convencer seu empregados de que eles serão beneficiados plenamente ao atender às exigências da empresa por maior produtividade, diminuição de desperdício e melhoria da qualidade.

O estudo alerta que essa forma de encarar o fenômeno da motivação humana contradiz resultados esperados pelo meio empresarial, pois leva a violações éticas, implica níveis decrescentes de produtividade e, conseqüentemente, provoca a desmotivação. Por fim, faz pensar em um fato importante no contexto empresarial: manter a dignidade das pessoas ainda não é uma realidade na maioria das empresas.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. Disponível em: <<http://fabiana-kiszewski.blogspot.com.br/2010/10/o-mito-da-motivacao-por-earnest-r.html>>. Acesso em: 17 set. 2014

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, 3ª ed.

CHAUÍ, Marilena. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.

DONADIO, Mário. **T & D TOTAL: ensinando as empresas a aprender**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **A arte de gerenciar pessoas na empresa**. Vídeo Palestra. São Paulo: Commit, 2007.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima-MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A motivação no ambiente organizacional**. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567>>. Acesso em: 17 set. 2014

MASLOW, Abraham. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTO, Bruno; AMARAL, Mariana; bacon, Billy. **Você e o trabalho**. Rio de Janeiro-RJ: Senac Nacional, 2009 (Se Liga Nessa).

SENAC. **Práticas Administrativas em Escritório**. Rio de Janeiro-RJ: Senac Nacional, 2012.

SOUZA, Vera Lúcia. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 4ª ed.

TONET, Helena et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, 2ª ed.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Cortez, 1989, 2ª ed.

VERGARA, Syylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009, 7ª ed.

VIEIRA, Rodrigo Moreira. **Liderança e motivação profissional: estratégia política e representatividade trabalhista**. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/aurora/article/viewArticle/1273>>. Acesso em: 17 set. 2014

\_\_\_\_\_. **Eu, Deus e os Meus: motivação profissional e a ideologia para a implementação das estratégias toyotistas**. Disponível em: <<http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/rodrigomoreiravieira.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2014

WOLTER, Berndt. **A motivação humana como instrumento de mobilização**. Revista Foco na Pessoa, Ano 1 nº 1 – 1º trimestre de 2012.



Faça **PÓS-GRADUAÇÃO** a Distância  
ON-LINE | SEMIPRESENCIAL

**45 CURSOS**  
NAS ÁREAS DE CONTABILIDADE, DIREITO,  
EDUCAÇÃO, ENGENHARIA, GESTÃO E MBA.

INSCREVA-SE JÁ  
[www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br)

#meu próximo capítulo

# A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE LÍDERES E COLABORADORES



**Tissiana da Silva Alves**

Graduada em Administração (UERGS).  
Especialista em MBA Gestão Empresarial (UNIASSELVI).  
e-mail: alvestissi@gmail.com

**Daniela Rohan Hirschmann**

Mestre em Educação.  
Professora Orientadora.  
e-mail: danirh21@yahoo.com.br



## RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre a importância da confiança nas relações de trabalho entre líderes e colaboradores nas organizações. O método de pesquisa utilizado foi uma revisão da literatura, através de consultas em livros e artigos científicos. Desse modo, procurou-se verificar a definição de confiança e a sua abordagem no ambiente de trabalho, e em seguida, abordou-se a questão da confiança como base para a liderança e a sua relevância nas relações entre líderes e colaboradores. Identificou-se, com base no referencial teórico, que a ausência de confiança nas relações de trabalho resulta em vários fatores negativos à organização. Concluiu-se que no ambiente de trabalho em que há confiança, as pessoas estão mais dispostas cooperarem umas com as outras e anseiam pelo trabalho coletivo. Constatou-

se, ainda, que os colaboradores tanto almejam terem líderes confiáveis como, também, anseiam serem mercedores da confiança do líder.

**Palavras-chaves:** Confiança. Relações de Trabalho. Líderes e Colaboradores.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, é cada vez mais importante nas organizações a presença da confiança nas relações de trabalho. A existência de um melhor ambiente de trabalho deve estar pautada na qualidade desses relacionamentos, afirma Levering (1995).

Nas organizações em que há presença de confiança nas relações de trabalho, os membros

*A existência de um melhor ambiente de trabalho deve estar pautada na qualidade desses relacionamentos.*

se relacionam com níveis baixos de incerteza e insegurança, assumindo riscos por eventuais desapontamentos. Sato (2003) explica que essas relações de confiança contribuem consideravelmente para o sucesso da empresa, pois a gestão se torna mais efetiva, as atividades fluem melhor e os objetivos da organização são alcançados mais rapidamente.

A confiança também é fundamental para o trabalho em equipe. Para Lencione (2003), a presença da confiança entre os membros da equipe é percebida quando eles anseiam pelo trabalho coletivo e há cooperação na execução das tarefas. Além disso, através do compartilhamento de informações, há eficiência no processo de tomada de decisão, salienta Ramacciotti (2007).

Contudo, Lencione (2003) adverte que a confiança não surge instantaneamente nas relações entre os membros da equipe de trabalho, é preciso que antes ocorra um compartilhamento de experiências e de conhecimentos.

Para o desenvolvimento deste artigo, foram utilizadas fontes bibliográficas, através de consultas em livros e artigos científicos, com o objetivo descrever a importância da confiança nas relações de trabalho entre líderes e colaboradores nas organizações. Primeiramente, procurou-se conhecer a definição e os tipos de confiança e a sua relação no contexto do ambiente de trabalho. E em seguida, abordou-se a questão da confiança como base para a liderança e a sua relevância nas relações entre líderes e colaboradores.

## 2 CONFIANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 CONCEITO DE CONFIANÇA

Para Robbins (2004, p.151), o conceito de confiança “é a expectativa positiva de que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões”.

Numa abordagem mais empresarial, Andrade, Fischer e Stefano (2011) destacam

que a confiança nas organizações tem origem no compartilhamento de valores e crenças entre os envolvidos, o que os capacita a trabalharem coletivamente.

A confiança envolve familiaridade entre as partes, pois leva tempo para se formar, ser construída e acumulada. Da mesma forma, quando conhecemos alguém, e com o tempo, o relacionamento amadurece (ROBBINS, 2004). Essa situação também é corroborada por Ramacciotti (2007, p. 80) quando afirma que “a confiança é construída de maneira gradual, por meio de interações contínuas”.

Robbins (2004) explica que a confiança envolve também vulnerabilidade e risco, considerando que a confiança pode levar ao risco do desapontamento. A confiança significa ter a disposição para assumir riscos, afinal, quando se confia em alguém, presume-se que não tentará tirar alguma vantagem. Da mesma forma, Fischer e Novelli (2008, p. 70) comentam “a confiança se dá numa relação que envolve riscos, calculados ou não”.

Contudo, é difícil para uma equipe de trabalho adquirir confiança a partir da vulnerabilidade, explica Lencione (2003). Visto que muitas pessoas preferem proteger suas reputações para se manterem mais competitivas nas organizações.

Conforme Robbins (2004) há cinco dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança:

1. **Integridade:** Refere-se à dimensão mais crítica na avaliação da confiança, envolve características de honestidade e confiabilidade, é a base para as demais dimensões.
2. **Competência:** Envolve habilidades e conhecimentos interpessoais e técnicos. Afinal, confia-se mais na pessoa que possui habilidades e capacidade para executar determinada tarefa que em quem não as possui.
3. **Consistência:** Engloba segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento ao administrar situações. A falta de consistência põe em dúvida se o que a pessoa diz é de fato o que ela pratica.

*1. Integridade: Refere-se à dimensão mais crítica na avaliação da confiança, envolve características de honestidade e confiabilidade, é a base para as demais dimensões.*

4. **Lealdade:** Está relacionada à disposição de proteger e defender alguém. Acredita-se que a outra pessoa não agirá de maneira oportunista.
5. **Abertura:** É a última dimensão de confiança. É o momento de demonstrar a confiança na outra pessoa.

## 2.2 TIPOS DE CONFIANÇA

Nas relações organizacionais, existem três tipos de confiança, citadas por Robbins (2004):

a. **Confiança baseada na intimidação:** Fundamenta-se no medo de represálias. As pessoas que se encontram nesse tipo de relacionamento fazem o que dizem por medo das consequências, caso não venham a cumprir suas obrigações. Por exemplo, em uma relação recente entre executivo e funcionário, mesmo que haja pouca experiência para sustentar a confiança, para o empregado, o vínculo maior está na autoridade que o chefe possui e na punição, caso falte com suas obrigações. Portanto, as relações mais frágeis estão estruturadas nesse tipo de confiança.

b. **Confiança baseada no conhecimento:** Nesse tipo de confiança está pautada a maioria das relações organizacionais. Fundamenta-se na previsibilidade do comportamento, com base em informações e históricos de interações. Afinal, à medida que se conhece alguém, tornar-se mais fácil prever seu futuro comportamento. Para ser desenvolvido e aplicado esse tipo de confiança, é necessário existir maior comunicação e regularidade de interações. Por exemplo, no contexto organizacional, a maior parte das relações entre líderes e liderados está baseada no conhecimento. Quando trabalham juntos, sabem o que podem esperar uns dos outros.

c. **Confiança baseada na identificação:** É o mais alto nível de confiança. A confiança existe porque há compreensão mútua, a ponto de uma pessoa agir em nome da outra. Não há necessidade de monitoramento, porque a lealdade é inquestionável. Por exemplo, em um casamento longo e feliz, o casal pensa da mesma maneira, sente-se do mesmo jeito e reage do mesmo modo. Já nas organizações,

*A confiança envolve três fatores: a credibilidade, o jogo limpo e o respeito.*

esse tipo de relacionamento pode ser obtido com as pessoas que trabalham juntas há muito tempo. Segundo Robbins (2004, p. 154), “os membros estão tão identificados e confiantes que são capazes de antecipar as ações dos outros e agir livremente em seu nome”, sendo esse o tipo de confiança que os líderes buscam para suas equipes.

## 2.3 A CONFIANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Segundo Levering (1995), a qualidade dos relacionamentos contribui para a existência de um melhor ambiente de trabalho. Ele também concluiu que o ambiente de trabalho é composto por três tipos de relacionamentos: relacionamento entre funcionários e a direção da empresa; relacionamento entre os funcionários e o seu trabalho; relacionamento entre funcionários e outros funcionários. Sendo que para o autor, o mais importante é o relacionamento entre funcionários e a direção, cujo elemento fundamental é a confiança.

Para Levering (1995), a confiança envolve três fatores: a credibilidade, o jogo limpo e o respeito. O primeiro fator é a credibilidade, qualidade que a direção da empresa deve ter com os seus colaboradores, para que eles passem a acreditar nela. Afinal, as pessoas gostam de trabalhar com profissionais competentes, com visão e firmeza na condução dos negócios. A credibilidade também é baseada na verdade, “para ganhar a confiança das pessoas, os executivos devem estar dispostos a ouvir duras verdades e não crucificar aqueles que a falam” (LEVERING, 1995, p. 16). Além disso, para que se estabeleça a credibilidade no ambiente de trabalho, a direção da empresa deve ter reputação, cumprindo promessas e demonstrando coerência em seu comportamento.

O jogo limpo é o segundo fator que envolve a confiança, corresponde a regras justas nas relações da direção da empresa com os seus colaboradores. Levering (1995, p. 17) exemplifica, afirmando que os empregados “devem perceber que as promoções e as remunerações são baseadas em mérito e contribuição e não em manobras políticas”. Sendo assim, se alguém se sentir injustiçado, a empresa deve fornecer meios para que possa recorrer.

O terceiro fator de confiança corresponde ao respeito, que segundo Levering (1995), é a atitude básica que os líderes das organizações deveriam ter ao se relacionarem com seus colaboradores. Por exemplo, os líderes demonstram respeito quando encorajam e aceitam as ideias e sugestões dos liderados, contribuindo com o trabalho coletivo e o progresso da organização. Levering (1995, p. 18) enfatiza “os empregados precisam sentir que são respeitados e tratados como indivíduos”.

As ações tomadas com o objetivo de proporcionar um ambiente de trabalho mais digno de confiança tornam as pessoas mais dispostas a agirem com base nas decisões dos demais colegas. Para Ramacciotti (2007, p. 86), “os relacionamentos que merecem confiança entre gerentes, subordinados e a alta direção contribuem para maior eficiência no processo de tomada de decisão”.

Ramacciotti (2007) mencionou em sua tese alguns dos aspectos positivos e negativos relacionados à confiança nas organizações. Destacou dentre os pontos positivos: a existência do respeito mútuo; a boa reputação perante clientes, fornecedores, empregados e investidores; a diminuição do controle; o fortalecimento das relações; a geração de boa conduta; as melhorias no processo de tomada de decisão; a união entre os funcionários; a transformação de grupos em equipes; a predominância da lealdade e da cooperação e o aumento da motivação.

Já como aspectos negativos da confiança, Ramacciotti (2007) apontou: o aumento da vulnerabilidade e do risco; o aumento do oportunismo; a geração de camaradagem, favoritismo, personalismo e os possíveis abusos quando da existência de relações mais pessoais.

Contudo, Ramacciotti (2007) explica que para as empresas que buscam produtividade e trabalho em equipe, é fundamental que todos os departamentos compartilhem de relações

baseadas em confiança mútua. Cerdeira (2010) afirma que a confiança é um atributo essencial para as organizações que buscam relações duradouras.

A confiança também é fundamental para a coesão do trabalho em equipe. Lencione (2003) explica que a confiança deve existir entre todos os membros da equipe, de modo que venham a se sentir à vontade diante uns dos outros, sem a necessidade de se proteger ou apontar culpados.

Para Lencione (2003, p. 177):

Só quando os membros da equipe estão verdadeiramente à vontade para se expor diante uns dos outros é que começam a agir sem se preocupar em se autoprotger. Em consequência, eles podem concentrar completamente a sua energia e atenção no trabalho a ser feito, em vez de ser estrategicamente falsos ou políticos uns com os outros.

As relações de trabalho entre os membros da equipe e a sua liderança ficam muito prejudicadas quando há falta de confiança, pois desperdiçam tempo e energia controlando comportamentos e interações. Além disso, acabam por não gostar de participar de reuniões da equipe e evitam pedir ou oferecer ajuda. Lencione (2003) explica que a confiança no ambiente resulta em alta rotatividade e baixa moral por parte dos integrantes da equipe.

Já nas relações em que os membros cultivam a confiança, a equipe anseia pelo trabalho coletivo, há cooperação na execução das tarefas, compartilham experiências e habilidades uns com os outros, há aceitação por parte dos líderes e colaboradores de questionamentos e contribuições, admitem erros e pontos fracos sem se sentirem ameaçados, identifica Lencione (2003).

No quadro a seguir, apresentam-se algumas das diferenças existentes entre equipes em que há ausência de confiança e equipes que promovem a confiança nas relações de trabalho.

*As ações tomadas com o objetivo de proporcionar um ambiente de trabalho mais digno de confiança tornam as pessoas mais dispostas a agirem com base nas decisões dos demais colegas.*

*As relações de trabalho entre os membros da equipe e a sua liderança ficam muito prejudicadas quando há falta de confiança, pois desperdiçam tempo e energia controlando comportamentos e interações.*

## Quadro 1 – Diferenças nas relações de trabalho com a presença ou ausência de confiança

Equipes em que há ausência de confiança	Equipes que cultivam a confiança
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escondem uns dos outros os seus pontos fracos e seus erros.</li><li>• Hesitam em pedir ajuda ou oferecer feedback construtivo.</li><li>• Hesitam em oferecer ajuda fora de suas áreas de responsabilidade.</li><li>• Tiram conclusões apressadas em relação às intenções e aptidões dos outros sem tentar esclarecê-las.</li><li>• Fracassam em reconhecer e tirar proveito das habilidades e experiências uns dos outros.</li><li>• Desperdiçam tempo e energia administrando seus comportamentos para provocar determinado efeito.</li><li>• Guardam ressentimentos.</li><li>• Odeiam as reuniões e encontram desculpas para evitar passar tempos juntos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Admitem seus pontos fracos e seus erros.</li><li>• Pedem ajuda.</li><li>• Aceitam questionamentos e contribuições em suas áreas de responsabilidade.</li><li>• Dão uns aos outros o benefício da dúvida, antes de chegar a uma conclusão negativa.</li><li>• Correm riscos na hora de oferecer feedback e ajuda. Apreciam e tiram proveito das habilidades e experiências uns dos outros.</li><li>• Concentram seu tempo e energia em questões importantes, não em política.</li><li>• Pedem e aceitam desculpas sem hesitação.</li><li>• Anseiam pelas reuniões e outras oportunidades de trabalhar em grupo.</li></ul>

Fonte: Adaptado de Lencione (2003, p. 177-178).

### 3 CONFIANÇA E LIDERANÇA

#### 3.1 A CONFIANÇA COMO BASE PARA A LIDERANÇA

A confiança é um atributo que está associado à liderança. Robbins (2004) explica que quando os colaboradores têm confiança na liderança da organização, estão dispostos a se tornarem vulneráveis em razão das ações do líder. E, além disso, confiam que seus interesses e direitos não serão prejudicados por ele.

Uma das principais características admiradas em um líder é a honestidade. Se os liderados vão seguir alguém, eles primeiramente vão se assegurar que essa pessoa é digna de confiança (ROBBINS, 2004).

Dentre as ações mais importantes para um líder construir a confiança em relação à sua equipe, segundo Lencione (2003), é demonstrar a sua vulnerabilidade, que se constitui de possíveis pontos fracos, dificuldades e deficiências. Isso implica que o líder se arrisque

a apresentar suas vulnerabilidades reais diante dos colaboradores, de forma a estimulá-los a também compartilharem seus pontos fracos. Contudo, as exibições de fraquezas ou fracassos do líder diante da equipe devem ser genuínas, caso contrário, corre-se o risco de obter o efeito oposto, além de perder a confiança da equipe, gerando insegurança aos membros devido às emoções expostas.

Outro cuidado que os líderes devem ter diante da equipe de trabalho é de “criar um ambiente que não penalize a vulnerabilidade” (LENCIONE, 2003, p. 181). Visto que, até diante de equipes bem estruturadas, podem ocorrer desestímulos em relação à confiança, quando as pessoas julgam as outras por admitirem fraquezas ou fracassos.

Para Lencione (2003), a equipe de trabalho não constrói a confiança de um dia para o outro. É necessário que a confiança, baseada na vulnerabilidade, aconteça a partir do compartilhamento de experiências ao longo do tempo, sendo necessário um profundo acompanhamento dos atributos de cada membro da equipe.

Para que a confiança seja construída em um prazo mais curto, Lencione (2003) propõe algumas sugestões de ferramentas que colaboram para a criação da confiança entre os membros das equipes e suas respectivas lideranças: o exercício das histórias pessoais, o exercício de efetividade da equipe, os perfis de preferências de personalidade e comportamento, o *feedback* de 360 graus e os exercícios experimentais em equipe.

A ferramenta denominada “o exercício das histórias pessoais” é tratada por Lencione (2003) como um dos passos iniciais para desenvolver uma relação de confiança. Pode ser desenvolvida durante uma reunião da equipe, em que os membros irão responder a um questionário com uma pequena quantidade de informações sobre atributos e experiências pessoais (família, *hobbies*, primeiro emprego, etc.). Através dessa ferramenta, as pessoas começam a se relacionar uns com os outros em termos mais pessoais e a visualizar uns aos outros como seres humanos, compartilhando histórias de vida, desenvolvendo, assim, a empatia e a compreensão.

*As pessoas começam a se relacionar uns com os outros em termos mais pessoais e a visualizar uns aos outros como seres humanos, compartilhando histórias de vida, desenvolvendo, assim, a empatia e a compreensão.*

O exercício de efetividade da equipe é mais rigoroso que a ferramenta citada anteriormente. Compreende a identificação das contribuições dos colegas para o sucesso do trabalho da equipe, assim como devem ser abordados pontos de melhoria. Todos os membros relatam suas respostas, preferencialmente, inicia-se pelo líder da equipe, que conduzirá a dinâmica de forma a reduzir a tensão entre os membros e obter informações úteis e construtivas para uma melhor interação.

Outra ferramenta que ajuda a liderança no processo de criação da confiança dentro de uma equipe de trabalho são os perfis de preferências de personalidade e comportamento, sendo uma das mais efetivas e duradouras. O objetivo

dessa ferramenta está nas descrições práticas e científicas quanto aos comportamentos dos vários membros da equipe, com base nas formas de agir, pensar e falar. Essa ferramenta deve ser realizada por consultores especializados. Lencione (2003, p. 180) explica que esse recurso ajuda “a romper barreiras porque permite que as pessoas entendam melhor umas às outras e desenvolvam mútua empatia”.

O *feedback* de 360 graus é uma ferramenta das mais rigorosas. É arriscada porque são necessários mais integrantes para fazer julgamentos específicos e realizar as críticas de maneira construtiva. É um recurso que permite aos colaboradores a oportunidade de avaliar pontos fortes e fracos de sua carreira, sem qualquer tipo de represália, explica Lencione (2003).

E por último, apresenta a ferramenta de exercícios experimentais em equipe, que consiste em atividades rigorosas e criativas ao ar livre, que envolvem cooperação coletiva. Contudo, Lencione (2003) salienta que nem sempre essa ferramenta resulta em benefícios práticos no ambiente de trabalho, pois deve ser fundamentada por processos relevantes e bem estruturados.

Embora essas ferramentas possam ter impacto significativo em curto prazo na criação da confiança entre os membros das equipes de trabalho, elas devem ser revisadas periodicamente pela direção da empresa, de modo a garantir sua efetividade. Lencione (2003, p. 181) ainda adverte que “mesmo em uma equipe forte – e talvez especialmente em uma equipe forte – a atrofia pode levar à erosão da confiança”.

Outro cuidado a ser observado é que nem sempre o curto prazo na criação da confiança é benéfico. Ramacciotti (2007, p. 87) adverte para os casos de empresas que utilizam a falta de ética no trabalho:

O uso de manipulação e de táticas para obter resultados de curto prazo faz com que os empregados realizem o que a companhia quer, porém não contribuirá para um desempenho sustentado no longo

prazo. Se a confiança for pequena, ou não existir, tampouco haverá alicerces para um bom resultado permanente.

### 3.2 A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES ENTRE LÍDERES E COLABORADORES

Nas relações em que os colaboradores presumem que os líderes não são confiáveis, é comum a existência de sentimentos de incerteza e insegurança. Esse receio acaba resultando no monitoramento do comportamento dos líderes por parte dos colaboradores, de forma a se sentirem mais seguros, afirmam Popadiuk e Teixeira (2003).

Para Popadiuk e Teixeira (2003, p. 90) “é necessário que os líderes conheçam as expectativas dos seus liderados, quanto aos comportamentos que esperam que sejam emitidos, para transmiti-lhes que podem confiar e que são percebidos como confiáveis”. Sendo assim, a partir do momento em que os líderes respeitam as características pessoais e procuram atender às expectativas dos liderados, demonstram comportamentos dignos de confiança.

Contudo, os colaboradores não querem apenas se sentir seguros sobre os comportamentos dos líderes, para Popadiuk e Teixeira (2003), eles desejam também ser merecedores da confiança do líder.

Popadiuk e Teixeira (2003) concluíram que a confiança envolve tanto o papel do líder nas expectativas do liderado quanto o comportamento mútuo, isso indica que ambos são merecedores de confiança nas relações de trabalho.

Sato (2003) explica que quando a confiança se faz presente nas relações de trabalho, o medo de agir, em função da incerteza de resultados futuros, diminui consideravelmente. A confiança tem o papel de facilitar as relações de trabalho, de modo a fazer com a gestão seja mais efetiva, que as atividades fluam melhor e que os objetivos da organização sejam alcançados mais rapidamente. Cunha (2006) corrobora, afirmando que a confiança facilita a aceitação e a convivência, de modo que as decisões

são tomadas de maneira mais rápida e segura, pois há compartilhamento de informações.

Além disso, quando as relações entre líderes e colaboradores estão baseadas na confiança, contribuem significativamente para a existência de cooperação espontânea entre todos os envolvidos, reduzindo assim a necessidade de controle e gerando relações mais estáveis, afirmam Batista e Oliveira (2012).

*Sendo assim, a partir do momento em que os líderes respeitam as características pessoais e procuram atender às expectativas dos liderados, demonstram comportamentos dignos de confiança.*

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no referencial teórico, foi possível constatar que as ações com a finalidade de proporcionar um ambiente de trabalho mais digno de confiança tornam as pessoas mais dispostas a cooperarem umas com as outras. Contudo, a confiança é construída de maneira gradativa, por meio de interações contínuas, que devem ser periodicamente avaliadas pela direção da empresa, de modo a garantir sua efetividade.

Constatou-se que o ambiente de trabalho, baseado em relações de confiança entre os membros da equipe, resulta em vários pontos positivos: o respeito mútuo, a boa reputação, a diminuição do controle, relações mais estáveis, rapidez na tomada de decisão, a transformação de grupos em equipes, mais lealdade, união, cooperação e o aumento da motivação no trabalho.

Além disso, nas relações de trabalho em que há confiança, identificou-se que os membros da equipe: apreciam e compartilham das habilidades e experiências uns dos outros; admitem seus pontos fracos e seus erros sem medo de represálias; pedem e aceitam desculpas sem hesitação; pedem e aceitam ajuda; aceitam questionamentos e contribuições; correm riscos na hora de oferecer *feedback* e ajuda e anseiam pelas reuniões e outras oportunidades que possam trabalhar coletivamente.

Logo, a confiança deve existir entre todos os membros da

*Logo, a confiança deve existir entre todos os membros da equipe, de modo que venham a se sentir à vontade diante uns dos outros, sem se preocuparem em gastar energias controlando comportamentos e interações.*

equipe, de modo que venham a se sentir à vontade diante uns dos outros, sem se preocuparem em gastar energias controlando comportamentos e interações.

Contudo, há de se considerar que existem obstáculos a serem vencidos na construção das relações de confiança nas empresas: o aumento do oportunismo, a falta de ética de alguns membros da equipe, o aumento da vulnerabilidade e do risco, a geração de favoritismo, a existência de possíveis abusos quando da existência de relações mais pessoais.

Verificou-se que quando os colaboradores têm confiança nas ações dos seus líderes, acreditam que seus interesses e direitos não serão prejudicados. Contudo, para que esses líderes sejam reconhecidos como dignos de confiança, primeiramente precisam respeitar as características pessoais de seus liderados, procurando atender às suas expectativas.

Por fim, constatou-se que os colaboradores tanto almejam ter líderes confiáveis quanto anseiam ser mercedores da confiança do líder. Sendo assim, as relações de confiança envolvem tanto o papel do líder nas expectativas do liderado quanto dos colaboradores em relação ao seu líder.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra; FISCHER, André; STEFANO, Silvio. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho. In: **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho** – ENGPR. 2011 João Pessoa. Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR, 2011.

BATISTA, Rosimeire Luíza; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Antecedentes da Confiança do Empregado na Organização. **Estudos de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, Natal, v.17, n.2, p.247-254, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v17n2/08.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2013.

CERDEIRA, José Pedro. O Valor da Confiança na Definição da Cultura Organizacional: Algumas

Considerações Gerais. **Exedra – Revista Científica**, Coimbra, n.3, p. 125-134, 2010. Disponível em : <[http://www.exedrajournal.com/docs/N3/08A-Jose-Pedro-Cerdeira\\_pp\\_125-134.pdf](http://www.exedrajournal.com/docs/N3/08A-Jose-Pedro-Cerdeira_pp_125-134.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2013.

CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: O campo da Biotecnologia em Análise. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v.5, n. 2, jul./dez.2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index>.

FISCHER, Rosa Maria; NOVELLI, José Gaspar Nayme. Confiança como Fator de Redução da Vulnerabilidade Humana no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.48, n.2, p.67-78, abr./jun. 2008.

LENCIONE, Patrick. **Os 5 Desafios de Equipes**: Uma Fábula sobre Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEVERING, Robert. Confiança e Cooperação. **RAE Light**, v.2, n. 4, p.14-20, 1995.

POPADIUK, Silvio; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.7, n.2, p.73-92, abr./jun.2003.

RAMACCIOTTI, Cláudio. **A Ética e a Confiança nas Organizações**: Um Estudo Descritivo Junto a Profissionais da Grande São Paulo. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão Baseada em Relações de Confiança. **RAE - Eletrônica**, São Paulo, v.2, n.1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1875&Secao=2%PWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>>. Acesso em: 02 maio 2013.

# A GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



**José Eduardo Guimarães Siqueira Mattos**

Graduado em Administração de Empresas (UNIFACS)  
e em Ciências Contábeis (UNESA)  
Pós-Graduado em EAD: Gestão e Tutoria (UNIASSELVI)  
MBA em Finanças Corporativas (UNIFACS)  
Mestrando em Contabilidade (UFBA)  
eduardosmattos@outlook.com

## RESUMO

Inicialmente, este artigo faz um breve levantamento sobre as empresas no Brasil, em especial as Micro e Pequenas Empresas. Em seguida foi feito um levantamento sobre a representatividade das MPEs no país, além de uma breve conceituação e considerações sobre a gestão financeira nas empresas. Observa-se também que no caso das micro e pequenas empresas, diferente daquelas incluídas nas outras categorias econômicas, os pequenos problemas financeiros podem causar um grande impacto na organização, levando-as até mesmo à extinção. O objetivo deste estudo é identificar a importância das MPEs brasileiras no setor econômico brasileiro e como surgem tais empresas no país, bem como quais são as suas principais dificuldades. Em um mercado global as empresas necessitam se organizar e agir da forma mais eficiente e rápida possível, principalmente devido à acirrada competitividade. A gestão financeira tem sua função baseada na saúde financeira da organização e está relacionada à continuidade da empresa no mercado. É observado também neste estudo que as MPEs possuem uma representatividade expressiva na economia local e que ainda existem fortes discrepâncias quanto aos índices de mortalidade das

empresas no país, quando subdivididas por estado. Este estudo visa ressaltar a importância exercida pela gestão financeira nas micro e pequenas empresas, de modo a apresentar algumas das principais atividades e instrumentos relativos à gestão financeira neste segmento, apontando qual o seu papel e a sua relação com as organizações.

**Palavras-chaves:** Gestão. Finanças. Micro e Pequena Empresa.

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) possuem uma importância econômica de destaque no Brasil, principalmente sob o ponto de vista do emprego e da renda, já que absorvem um número significativo de mão de obra. De acordo com Santos, Silva e Neves (2011), “a sobrevivência das MPE contribui para geração de emprego e renda e para a redução da pobreza”. Desse modo, além do apoio ao seu desenvolvimento, há uma grande preocupação quanto à sua manutenção.

Inicialmente, a gestão da MPE pode parecer algo muito complexo dado o seu tamanho. A pouca capacidade técnica de seus gestores também pode ser considerada um fator negativo.

Por esses motivos, o SEBRAE tem como foco apoiar o desenvolvimento dessas organizações, principalmente através da profissionalização e do incentivo à sua estruturação.

Segundo o SEBRAE (2014), as empresas podem ser enquadradas de duas formas: de acordo com o número de pessoas ocupadas, relacionado com o tipo de atividade econômica ou pela receita bruta anual auferida. Em relação ao número de pessoas empregadas, podemos observar o Quadro 1 para entendermos melhor a aplicação desse critério. De acordo com a subdivisão por receita bruta anual, enquadra-se como micro e pequena a empresa que possui um faturamento de até R\$ 3.600.000,00 por ano.

número total de empresas formais, por 57,2% do total de empregos e por 26% da massa salarial. Sem citar a grande massa de MPE que funcionam na informalidade, gerando renda, empregos e contribuindo para a redução da pobreza”

De acordo com o Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2012), que realiza pesquisas relacionadas à atividade empreendedora no mundo, o índice de empreendimentos criados por necessidade, durante muitos anos – e até o ano de 2002, era superior aos negócios criados por oportunidade. Hoje, já ocorre o inverso: o surgimento de negócios por oportunidade é bem maior do que por necessidade, esse fato se apresenta devido ao boom econômico no nosso país.

Quadro 1 – Enquadramento MPE por Pessoas Ocupadas

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	até 09 pessoas ocupadas	até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	de 10 a 49 pessoas ocupadas	de 20 a 99 pessoas ocupadas
Média Empresa	de 50 a 99 pessoas ocupadas	de 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande Empresa	acima de 100 pessoas	acima de 500 pessoas

Fonte: SEBRAE (2011).

As pesquisas realizadas pelo SEBRAE nas últimas décadas indicam que um número expressivo desse tipo de organização (MPE) não tem conseguido se manter em atividade por mais de dois anos. Esse número, entretanto, tem mudado bastante ao longo dos anos. De acordo com dados do SEBRAE (2013, p. 33), a taxa média de mortalidade de empresas constituídas em 2007 e que não ultrapassavam dois anos de funcionamento no Brasil era de 24%. Nos extremos, tínhamos Minas Gerais, com uma taxa média de 19%, e o Acre, com 42%.

Segundo SEBRAE (2007 apud DOS SANTOS; SILVA; e NEVES, 2001),

“as MPE, em conjunto, responderam por 99,2% do

*“Em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial”.*

Podemos observar que essa relação de subsistência familiar pode afetar diretamente esse tipo de empresa, uma vez que os negócios criados com o propósito de atender às necessidades do dono - financeiras e imediatas - como regra geral, não são tão estruturados e bem administrados, causando assim diversos efeitos na sua gestão e, sem dúvida, impactando a empresa sob o ponto de vista econômico-financeiro.

De acordo com Gonçalves (1994 apud CEZARINO; e CAMPOMAR, 2006) “em países como o Brasil, onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial”.

Dados do SEBRAE (2014) apontam que, no período de 2009 a 2011, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representavam em média 98,1% do número de empresas existentes no país no setor de Serviços, enquanto as Empresas de Porte Médio representavam 1,0% e as Grandes Empresas, 0,9%. No setor de comércio, as MPEs representavam 99,2%, as Médias Empresas, 0,5%, e as Grandes Empresas, 0,3%. Já no setor da indústria, observa-se uma ligeira mudança nessa configuração, as MPEs têm uma participação total de 95,5%, as Médias Empresas de 3,6% e as Grandes Empresas na ordem de 1,0%.

É possível que as organizações não consigam se manter ativas ou bem estruturadas economicamente devido ao fato de muitas serem criadas visando à subsistência familiar, sem condições estruturais mínimas e sem nenhum tipo de estudo prévio ou plano de negócios, e que por isso seus gestores não possuam capacidade técnica suficiente para mantê-las em funcionamento por tempo superior a dois anos, principalmente devido à falta de conhecimento acerca da gestão financeira da empresa, fator que pode levar à falência um negócio que poderia ser até bastante promissor, mas que devido a circunstâncias de gestão, poderá ser abortado abruptamente pela falta de fluxo de caixa, por exemplo.

Qual o papel da gestão financeira nas MPEs? Quais os principais instrumentos financeiros básicos necessários para a gestão de uma empresa competitiva e estruturada? Será que a gestão financeira sozinha é suficiente para manter uma empresa em uma condição economicamente ativa e competitiva?

Segundo Santos (2010), a principal preocupação do gestor antes da abertura da empresa é quanto a sua avaliação econômica, visando à determinação da rentabilidade do empreendimento. Posterior a essa fase, o principal foco passa a ser o capital de giro, visando ao financiamento dos estoques e às necessidades de caixa.

É importante conhecer as ferramentas relativas à gestão financeira que são essenciais à manutenção de qualquer organização, principalmente quanto ao capital de giro e fluxo

de caixa (SANTOS, 2010). Independentemente do porte da organização, a gestão financeira é uma das funções essenciais da gestão empresarial, principalmente nas MPEs, que devido a recursos mais restritos – tanto próprios como de terceiros - precisam enxergar como se comportam as finanças na empresa, para que seus gastos sejam mais bem administrados, visando manter a empresa ativa e atuante no mercado.

Dessa forma, torna-se imprescindível demonstrar que o controle financeiro dessas empresas por seus gestores é fator decisivo à sua continuidade, frente à concorrência cada vez mais acirrada, pois de nada adiantará uma excelente ideia ou negócio, se a organização for mal administrada, principalmente sob a ótica da gestão financeira.

Para tanto, é necessário um estudo teórico sobre os principais instrumentos da administração financeira e de sua estrutura, o que nos traz uma visão geral da gestão econômico-financeira das organizações.

## 2 A GESTÃO FINANCEIRA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

*É necessário um estudo teórico sobre os principais instrumentos da administração financeira e de sua estrutura, o que nos traz uma visão geral da gestão econômico-financeira das organizações.*

Baseado na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, as microempresas ou empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada são definidas de acordo com a sua receita bruta em cada ano-calendário. As Microempresas (ME) poderão auferir uma receita bruta por ano-calendário igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais), enquanto as Empresas de Pequeno Porte (EPP's), algo entre R\$240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais), (BRASIL, 2006). Essa legislação buscou atender e dar suporte a uma camada empresarial crescente no país.

Em 2008, foi criada a figura do Microempreendedor Individual ou, simplesmente, MEI, estabelecida pelo Projeto de Lei Complementar (PLC) 128/2008. O MEI é o empresário individual que não possui sócio, é optante pelo Simples Nacional e pode auferir

uma receita bruta anual de até R\$ 36.000,00, contribuindo mensalmente com a previdência social e com o município através do ISS e/ou com o estado através do ICMS, de forma simbólica nessas duas últimas referências.

No ano de 2011, foi sancionada a Lei Complementar nº 139, que alterou os valores de referência de faturamento bruto anual máximo para o enquadramento das Microempresas (ME) na ordem de R\$ 360.000,00. Para as Empresas de Pequeno Porte (EPP) esse valor foi fixado entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00. Já para o Microempreendedor Individual, o faturamento bruto anual máximo ficou em R\$60.000,00.

As Micro e Pequenas Empresas surgem como alternativas econômicas para os empresários, que por falta de qualificação ou por não conseguirem uma colocação no mercado, desenvolvem um negócio próprio para garantir o seu sustento e o de sua família. A Lei Complementar n. 123/2006 ajudou bastante esse tipo de organização, simplificando os processos e os procedimentos tributários e dispensando tratamento especial a essas empresas.

Segundo estudo estatístico realizado pelo SEBRAE (2011), mesmo que de forma qualitativa em relação a determinadas questões, a mudança da legislação em favor das MPEs, o crescimento nos níveis de escolaridade dos empresários e constantes capacitações, ajudaram o crescimento da taxa de sobrevivência desse segmento empresarial.

No Brasil, segundo dados atuais (OINEGUE, 2013), existem seis milhões de micro e pequenas empresas que geram 15 milhões de empregos formais. Dada a sua importância, o governo federal criou recentemente a Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa, com status de ministério. Mas não resta dúvida de que a importância das MPE no desenvolvimento do país é muito grande.

De acordo com Gitman (2010, p. 4), a administração financeira realiza diversas “tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa”. Desse modo, a gestão financeira

pode ser considerada a espinha dorsal de uma empresa, pois é responsável pela sustentação financeira da organização.

As micro e pequenas empresas necessitam identificar quais são suas fontes de financiamento para poder analisar os custos envolvidos e para ter condições de avaliar de que forma poderá alavancar seus negócios. É muito importante também gerir o fluxo de caixa, assim como identificar o que compõe seus custos, para que eles possam ser melhor controlados. Essas informações serão úteis à tomada de decisão, em especial, quanto à precificação dos seus produtos e serviços. O planejamento é imprescindível à organização e, na área financeira, o orçamento é um grande aliado e direcionador da estratégia organizacional.

As principais tarefas da administração financeira são divididas em três partes: orçamento de capital, estrutura de capital e capital de giro. Para Ross (2000), o orçamento de capital é “o processo de planejar e gerir investimentos a longo prazo da empresa”, a estrutura de capital está atrelada à composição da estrutura financeira do capital da organização, o quanto o capital pertence a terceiros e quanto é de capital próprio. Já o capital de giro diz respeito às necessidades de capital (de ativos) que possam fazer frente aos compromissos de curto prazo (dos passivos).

A gestão financeira é algo crucial nas micro e pequenas empresas, principalmente em um país como o nosso, onde, segundo Bronzatto (2013), o crédito (ou a sua falta), que na sua maior parte é direcionado às grandes empresas, tem influência direta nas organizações.

Existem também alguns fatores culturais, principalmente em países latinos, quanto à cultura histórica, e que são comuns aqui no Brasil, sendo alguns deles bastante prejudiciais às empresas, como a não observação do princípio contábil da entidade, em que é necessária a separação do dinheiro do sócio (enquanto pessoa física) dos recursos da sociedade (pessoa jurídica), observando que a interligação embrionária desses recursos poderá “sangrar” o caixa das empresas, gerando diversos problemas, não somente de caixa, mas também fiscais, tanto para a entidade jurídica quanto para a entidade da pessoa física.

*As micro e pequenas empresas necessitam identificar quais são suas fontes de financiamento para poder analisar os custos envolvidos e para ter condições de avaliar de que forma poderá alavancar seus negócios.*

A administração financeira tem papel fundamental na gestão dos recursos da organização, para que possam investi-los da melhor maneira possível, agregando valor à empresa, lastreando a sua sustentação ao longo do tempo de forma perene, haja vista o alto custo do capital de terceiros no país, principalmente para as Micro e Pequenas Empresas, que têm dificuldade em encontrar taxas mais atrativas no mercado que as empresas de porte maior.

Administrar recursos financeiros significa gastá-los da maneira mais eficiente possível, de modo que a organização não venha a se prejudicar com a sua falta, nem tomar atitudes que gerem dispêndios financeiros. Esse é o papel da boa gestão financeira: investir o capital, seja dos sócios ou de terceiros, de modo rentável, com vistas ao desenvolvimento ou manutenção da organização, de forma eficiente e eficaz.

*Administrar recursos financeiros significa gastá-los da maneira mais eficiente possível, de modo que a organização não venha a se prejudicar com a sua falta, nem tomar atitudes que gerem dispêndios financeiros.*

As ferramentas financeiras ajudam o gestor a identificar necessidades de capital antes mesmo que venham a surgir. Desse modo, é um instrumento que auxilia na gestão financeira, prevendo o que poderá acontecer em um futuro próximo para dar suporte ao gestor na tomada de decisão.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas utilizadas na gestão financeira das micro e pequenas empresas têm o papel fundamental de auxiliar as organizações em suas necessidades atuais e futuras, de acordo com os seus compromissos passados, por isso, o conhecimento desses recursos é tão importante.

A peculiaridade da gestão financeira nas pequenas e médias empresas é que pequenos descuidos podem levá-las à falência ou a uma complicada situação econômica, enquanto que as organizações de maior porte, devido à sua estrutura econômico-financeira e ao seu faturamento, possuem uma margem melhor para enfrentar certas dificuldades, já que possuem fartos orçamentos e receitas, podendo suportar melhor pequenas dificuldades.

A gestão financeira exerce um importante papel nas empresas, uma vez que, caso a organização não cuide com atenção dos seus recursos financeiros, não adiantará ter um

excelente negócio à frente, pois a organização não terá condições econômico-financeiras para suportar o desenvolvimento de suas atividades até a maturação do negócio e, sem conseguir se sustentar, a sua manutenção se tornará inviável.

A gestão financeira tem que exercer seu papel vital nas organizações, principalmente nas MPEs, para que possa manter os empreendimentos financeiramente saudáveis de forma constante, por um período indeterminado e contínuo, desenvolvendo economicamente a empresa, gerando emprego e renda (principalmente para seus sócios) e auxiliando no papel do estado no desenvolvimento econômico e social.

A gestão do dinheiro, principalmente no Brasil, é algo que vem sendo discutido cada vez mais, seja devido ao controle da inflação galopante de décadas passadas, seja pela estabilização econômica e desenvolvimentista, o que nos tornou um país com grande importância econômica no mundo, além de aumentar o consumo interno. O que nos faz refletir melhor sobre nossos gastos, não somente no mundo empresarial, mas nos orçamentos domésticos também, os quais necessitam de bons ajustes e controle, trata-se, portanto, de uma questão também cultural, algo que surge como uma proposta para uma nova pesquisa.

É interessante que seja pesquisada a atual configuração quanto aos fatores que influenciaram a abertura das Micro e Pequenas Empresas na última década, bem como essas empresas sendo constituídas em relação ao gênero, uma vez que observamos nas pesquisas mais recentes um crescimento da participação das mulheres tanto nos cursos técnicos e superiores, principalmente naqueles relacionados à gestão, quanto na criação de novos negócios.

Cabe sugerir também, devido a fatores, como a conjuntura econômica do país, que pode vir a aumentar o desemprego e estimular a abertura de novas empresas, pesquisar a relação de estímulo – ou desestímulo – à abertura de novas organizações, devido ao aumento da carga tributária no país e ao arrocho fiscal.

Outro fator interessante a ser estudado é o crescimento da formalização dos negócios através das novas modalidades de empreendedor, a exemplo do Microempreendedor Individual

– MEI, que formalizou diversos negócios que atuavam na informalidade, dando acesso à previdência social, sendo uma ferramenta de inclusão do cidadão na sociedade.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei Complementar n.123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

BRASIL. Lei Complementar n.128 de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2015.

BRASIL. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011 Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm)>. Acesso em: 29 abr. 2015.

BRONZATTO, Thiago. Melhor para as grandes. **Revista Exame**. São Paulo, ano 47, nº 1038, p.111-113, abr. 2013.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista FAFIBE On Line**. Faculdades Integradas-FAFIBE, Ano II, n. 2, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Universidade Federal do Paraná - UFPR, 2012. Disponível em: <<http://www.ibqp.org.br/gem/publicacoes-detail.php?id=84>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

OINEGUE, Eduardo. Tamanho não é documento. **Revista Exame**. São Paulo, ano 47, nº 1038, p.118-120, abr. 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Jordan. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, p. 107-124, 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, jul 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília, jul. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília, Out. 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2013.



Faça

# PÓS-GRADUAÇÃO

a Distância

ON-LINE | SEMIPRESENCIAL

Sua história pode ir além

#meu próximo capítulo

## CONHEÇA NOSSOS CURSOS

### EDUCAÇÃO

- Administração Escolar, Supervisão e Orientação
- Alfabetização e Letramento
- Arte e Educação
- Docência no Ensino Superior
- Educação a Distância: Gestão e Tutoria
- Educação de Jovens e Adultos
- Educação Especial Inclusiva
- Educação Especial: Deficiência Auditiva
- Educação Especial: Deficiência Física
- Educação Especial: Deficiência Intelectual
- Educação Especial: Deficiência Visual
- Educação Infantil e Anos Iniciais
- Gestão Escolar
- História e Cultura Afro-Brasileira
- LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais
- Ludopedagogia
- Metodologia de Ensino de Ciências Biológicas
- Metodologia de Ensino de Filosofia e Sociologia
- Metodologia de Ensino de Geografia
- Metodologia de Ensino de História
- Metodologia de Ensino de Língua Portuguesa e Literatura
- Metodologia de Ensino de Matemática
- Neuropsicopedagogia
- Orientação Educacional
- Orientação Educacional: Teoria e Prática (540h)
- Psicopedagogia
- Supervisão Educacional
- Treinamento Desportivo

### GESTÃO

- Administração de Pessoas
- Administração Estratégica
- Administração Mercadológica
- Gestão de Cooperativa de Crédito
- Gestão de Operações e Logística
- Gestão e Educação Ambiental
- Gestão e Organização Esportiva
- Gestão em Vendas
- Governança de TI
- Políticas e Gestão de Serviço Social



### CONTABILIDADE

- Controladoria

### DIREITO

- Direito Penal

### ENGENHARIA

- Engenharia de Produção

### MBA

- MBA em Coaching
- MBA em Gestão Empresarial
- MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais
- MBA em Petróleo e Gás



INSCREVA-SE JÁ  
[www.uniasselvi.com.br](http://www.uniasselvi.com.br)  
 47 **3301-6200**



# A COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL ENQUANTO ESTRATÉGIA PARA O ENGAJAMENTO DA POPULAÇÃO NA GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



**Magno de Souza Rocha**

MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais (UNIASSELVI).

E-mail: m4gno.roch4@gmail.com

## RESUMO

A presente investigação teve como objetivo geral estudar a comunicação governamental enquanto estímulo para o engajamento da população na gestão de políticas públicas no Poder Executivo de um município de pequeno porte do sul de Minas Gerais. Para isso, promoveu-se pesquisa qualitativa por meio de revisão de literatura e observação participante. Este estudo apontou falta de planejamento quanto ao uso estratégico da comunicação no cotidiano político-administrativo da municipalidade observada. Assim, considera-se relevante a continuidade desta pesquisa, de modo a promover o incremento dos dados analisados e a verificação das conclusões neste estudo firmadas.

**Palavras-chaves:** Comunicação Governamental. Planejamento Estratégico. Informação. Política Pública. Democracia.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo se constituiu como foco de análise descritiva, a partir de revisão bibliográfica e de observações realizadas durante o período em que o autor esteve em atuação junto ao Poder Executivo da municipalidade examinada, uma cidade de pequeno porte do sul de Minas Gerais. A partir de revisão de literatura sobre a importância da comunicação na área governamental e da prática da rotina administrativa, surgiram questionamentos quanto ao órgão responsável pela Assessoria de Comunicação Social do Poder Executivo. Nesses termos, portanto, o estudo foi configurado sob a perspectiva qualitativa de pesquisa.

A fim de evitar repetições desnecessárias, a expressão “Assessoria de Comunicação Social” será doravante substituída por Assessoria ou pela sigla ACS.

Este estudo teve origem durante ao curso de pós-graduação MBA em Gestão e Políticas Públicas Municipais, ofertado pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (2012).

Este artigo se alinha, portanto, ao Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de pós-graduado no mencionado curso.

A realização da pesquisa resultou da observação de vieses complexos que, na opinião do autor, mereceriam maior ênfase em investigação científica, objetivando a ideal administração pública municipal participativa.

Questionam-se, através da descrição de um órgão público municipal, a ACS, dois eixos fundamentais: de um lado a crescente discussão sobre a necessidade de a área governamental investir em políticas de comunicação com o seu público e, como afirma Lima (2002), que essa política vá além da prática de releasmania. Esse termo, cunhado por Lima (1985), define o fenômeno no qual a imprensa se torna dependente de releases, sem questionar as fontes quanto à confiabilidade das informações. Releases, por sua vez, são textos elaborados segundo o discurso jornalístico, com o objetivo de informar as redações sobre assuntos de interesse da organização. É o ponto de partida para uma matéria, como um aviso de algum evento. Para Lima (2002), a atuação de um profissional de comunicação na área pública requer visão do que é a comunicação integrada, congregando conhecimentos de várias áreas da comunicação para o desenvolvimento de trabalho com os diversos públicos-alvo.

Outro aspecto que motivou a realização do estudo foi a necessidade de analisar experiências do cotidiano administrativo local em termos de comunicação governamental, pois se constatou que existe escassa produção bibliográfica a respeito. Dessa forma, verificou-se a necessidade de realização de pesquisas que possam promover uma reflexão sobre o cenário da realidade local de comunicação governamental.

Apartir desse contexto, o estudo realizado teve como objetivo geral estudar a comunicação governamental, enquanto estímulo para o engajamento da população na gestão de políticas públicas no Poder Executivo de um município de pequeno porte do sul de Minas Gerais. Como objetivo específico, buscou-se examinar a comunicação governamental, descrevendo a estrutura da área de comunicação, identificando

e relacionando as funções e atividades proporcionadas pelo Poder Executivo municipal à população local; identificar as principais dificuldades para a manutenção do equilíbrio entre o direito da sociedade à informação e a preservação da imagem da instituição pública; e investigar o reconhecimento da população quanto à eficiência, eficácia e efetividade da comunicação posta em prática pelo Poder Executivo.

A pesquisa compreendeu, inicialmente, a realização de um levantamento bibliográfico, visando compreender as visões de autores como Torquato (2002), Lima (2002) e Liedtke (2002) sobre a comunicação enquanto estratégia de governo, sobre a formação de uma identidade pública e sobre o direito de acesso à informação.

Na segunda fase, as observações foram descritas no item 2.3 do corpo deste artigo e envolveu a realização de estudo voltada especificamente para a atuação da ACS daquela municipalidade. Para tanto, empregou-se observações in loco das rotinas dos profissionais vinculados àquela assessoria, o que possibilitou compreender a respectiva estrutura de funcionamento. Valeu-se também de jornais de circulação regional/local, nos quais são divulgadas as ações da Prefeitura. Como fonte de pesquisa documental, foram utilizadas, também, as informações disponibilizadas no site da Prefeitura.

Finalmente, nas considerações finais, foram expostos, de forma sintética, os elementos desenvolvidos ao longo do artigo, ideias essenciais do referencial teórico, da metodologia, dos resultados, da análise, etc.

Encerrou-se o artigo comparando esses dados ao objetivo que norteou todo o estudo. Deu-se o fechamento da pesquisa respondendo às hipóteses enunciadas na introdução desta empreita.

## 2 A COMUNICAÇÃO ENQUANTO ESTRATÉGIA GOVERNAMENTAL

A promoção de comunicação pública estratégica e eficiente é desafio permanente para todos os envolvidos diretos com o sistema de gestão.

Desse modo, o planejamento e as ações

*Verificou-se a necessidade de realização de pesquisas que possam promover uma reflexão sobre o cenário da realidade local de comunicação governamental.*

de comunicação governamental permitem o fortalecimento da gestão, principalmente no que diz respeito a criar mecanismos e momentos que informem à população os feitos realizados, os projetos em trâmite, as dificuldades enfrentadas e os planos de ações propostos durante os exercícios de governo.

Nesse sentido, Torquato (2002) afirma que a comunicação deve ser vista pelos governos como essencial na construção da cidadania, ao resguardar o direito de acesso à informação.

Entende-se, pois, que a prática de uma política de comunicação é essencial para os governos e, conforme sustenta o autor:

A comunicação governamental é uma necessidade social, mais que uma infraestrutura de sustentação do poder. Por sua rede, os segmentos sociais tomam conhecimento do que nos passam diversos setores do governo e, por seu intermédio, transmitem aos governantes suas expectativas e desejos. Deve ser entendida, pois como via de duas mãos. (TORQUATO, 2002, p. 44)

O autor, todavia, defende que a comunicação governamental deva ser compreendida como uma via de mão dupla, ou seja, as organizações precisam admitir a amplitude do conceito de comunicação (conceito integrador de frentes de trabalho). E, além de informar, de tornarem públicos seus atos, os governos precisam criar canais de comunicação que permitam que a população manifeste sua opinião, possa tirar dúvidas e/ou sugerir melhorias (*feedback*).

Sobre a necessidade de os governos aplicarem suas ações através de planejamento estratégico de comunicação que os aproxime da população, Andrade (1982, p. 92) defendia que o fazer da administração pública não pode ser constituído avesso à compreensão da população de suas práticas em processo, separando governantes e governados, pois a execução do que foi planejado pelos governos depende do consentimento e da participação da comunidade.

Tendo como base a citação acima sobre a formação de uma identidade municipal pública, será

elaborado próximo tópico, a partir do seguinte questionamento: *Qual a importância da imagem dos municípios tornada pública pelos seus líderes?*

## 2.1 A FORMAÇÃO DE UMA IDENTIDADE PÚBLICA

A promoção de uma identidade local ultrapassa os aspectos político-eleitorais, mas se destaca pelo fortalecimento de maior independência cultural e comportamental diante do conjunto de influências alheias. Para Dell'Oro (2009, p. 51):

Em um mundo globalizado, as fronteiras se tornam difusas e as culturas tendem a se fundir. Com maior intensidade, os países menos desenvolvidos são penetrados por meios de comunicação e hábitos de consumo alheios. Seus sistemas democráticos de governo são erodidos, ficando sem poder de negociação, submetidos a imposições de condutas e decisões tomadas nos grandes centros financeiros; não achando outra saída que a de ser globalizados em condições de absoluta fraqueza.

Hoje, na esfera das políticas públicas, o fomento de culturas, valores e a defesa de patrimônios locais são notáveis na literatura dirigida à gestão pública. A realização desses objetivos depende de um estratégico programa de comunicação governamental, tendo como base o apoio da população nas tratativas de identificação e defesa das qualidades e especificidades apresentadas regionalmente.

Nesse sentido, Lima (2002) defende como sendo basilar que os governos revejam sua estratégia que, na maioria das vezes, está pautada no envio de releases, tendo como público prioritário a imprensa. Isso, segundo o autor, acontece “porque os chefes do Executivo, equivocadamente, confundem comunicação com jornalismo e escolhem para atuar nesse segmento apenas jornalistas, quase na totalidade deles com experiência em veículos.” (LIMA, 2002, p. 300)

Ao tornarem a divulgação jornalística sua principal estratégia,

*A comunicação governamental deva ser compreendida como uma via de mão dupla, ou seja, as organizações precisam admitir a amplitude do conceito de comunicação.*

*Hoje, na esfera das políticas públicas, o fomento de culturas, valores e a defesa de patrimônios locais são notáveis na literatura dirigida à gestão pública.*

os governos e os profissionais que atuam nas assessorias deixam evidente que não visualizam a contribuição efetiva da comunicação no seu conceito mais amplo. Muitos acreditam que a divulgação das ações do governo é que deve ser o caminho para alcançar seu objetivo maior, que é a conquista de visibilidade junto à sociedade, mera e infeliz divulgação política, portanto.

A identidade “ideal”, se assim puder ser definida em resumo, subtendida do corrente estudo bibliográfico em trânsito, compreende aquela em que o Poder Público vai além de agente informador, tornando-se receptivo à participação popular nas decisões de governo. A população não apenas recebe a informação, mas questiona, sugere, opina (governa).

Quando se trata da comunicação governamental, torna-se necessário, também, que o gestor assimile a necessidade de trabalhar com a visão de públicos de interesse, ou seja, que priorize o planejamento das relações não somente com o público externo – população e imprensa, mas, igualmente, com o público interno. Para Torquato (2002, p. 125) “Nesse sentido, torna-se indispensável à alocação de uma força de comunicação capaz de trabalhar nas duas pontas do processo de imagem: ambientes interno e externo”. No ambiente interno, a adoção de estratégias de comunicação e relações públicas contribuirá para promover a integração interna e motivação do público servidor (agentes administrativos), que desempenha papel estratégico na recuperação da credibilidade dos serviços públicos.

A partir da necessidade de melhorar sua imagem junto à população e de concretizar um processo de comunicação contínuo e transparente, cabe aos gestores visualizarem a comunicação como estratégia ímpar na construção de credibilidade junto aos seus públicos de interesse. Percebe-se, todavia, que os governos enfrentam, no Brasil, uma crise de credibilidade junto à opinião pública. Na visão de Torquato (2002, p. 125), é precária a imagem da administração pública.

Em determinados setores, é alicerçada num conjunto de mazelas: empreguismo,

obsoletismo, desmotivação de quadros, inércia, inadequação de funções, serviços desqualificados, ineficácia geral. Noutros casos as instituições públicas se veem às voltas com denúncias de fraudes, escândalos e situações confusas.

São vários os fatores listados pelo autor e não são recentes. Das razões que incentivam um cenário de descrédito para com os governos, no entanto, uma em especial deve ser destacada: o modo como lidam com a comunicação e a transparência em relação às ações desenvolvidas.

Ou seja, em grande parte, a crise de imagem vivenciada pela área governamental pode ser atribuída à inexistência de uma política de comunicação efetiva.

A construção da identidade é um processo bastante trabalhoso e se efetiva, de acordo com Castells (2001), por meio da memória coletiva dos indivíduos e grupos sociais que reorganizam seu significado de acordo com entendimentos enraizados na estrutura da sociedade.

No olhar de Torquato (2002, p. 139), relacionada à imagem pública e à aplicação do marketing nas estratégias de comunicação política, fica clara a importância da estratégia correta para evitar maiores problemas de imagem:

O marketing é importante para informar, integrar a comunidade no espírito de uma administração, preservar a sua identidade. Identidade é sinônimo de caráter. Já a imagem é aquilo que um governante pretende passar para a opinião pública. Quando a imagem é exagerada, distante da realidade, forma-se um ponto de interrogação na mente das pessoas.

Será que aquilo é verdadeiro? Se os exageros atingem o absurdo, o resultado é um bumerangue, ou seja, o marketing acaba corroendo o governo. Primeiro cuidado: evitar prometer em campanha o que não poderá ser cumprido. O povo acabará cobrando. E o marketing da administração terá de ser feito baseado em verdades.

Na área pública, os profissionais que normalmente formam e articulam as estratégias de comunicação política nem sempre são preparados para tal feito. Em sua maioria, são profissionais de comunicação (ou

*A partir da necessidade de melhorar sua imagem junto à população e de concretizar um processo de comunicação contínuo e transparente, cabe aos gestores visualizarem a comunicação como estratégia ímpar na construção de credibilidade junto aos seus públicos de interesse.*

mesmo de outras áreas), que nunca atuaram no poder público, porém, por indicação de funções e conveniências partidárias, acabam exercendo atribuições de comunicação e assessoria do político/gestor.

A falta de profissionalismo pode reportar a várias dificuldades para a manutenção da figuração pública, principalmente quando existe a necessidade de articulação com as mídias regionais e nacionais. Fatos mal noticiados, explicados e conduzidos podem levar a más interpretações por parte da mídia, que, a cada ano, torna-se mais interativa e acessível à participação e análise crítica popular.

## 2.2 DIREITO DE ACESSO À INFORMAÇÃO

Com a aprovação da Lei 12.5275 de 18 de novembro de 2011, a Lei de Acesso à Informação, o Brasil concretizou mais um importante passo para a consolidação do seu regime democrático, ampliando a participação popular cidadã e fortalecendo os instrumentos de controle da gestão pública.

Ao regulamentar o artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal, o Brasil, garantiu à população o direito de acesso à informação efetiva e estabeleceu um compromisso ante a comunidade internacional em vários tratados e convenções.

A Lei 12.527 representa uma mudança de modelo em matéria de transparência pública, pois estabelece que o acesso é a regra, e o sigilo é a exceção. Qualquer cidadão poderá solicitar acesso às informações públicas, ou seja, àquelas não legalmente classificadas como sigilosas.

O direito de acesso à informação pública está no capítulo I da Constituição – Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos – particularmente no inciso XXXIII do artigo 5º:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

*Uma importante iniciativa nesse sentido foi o lançamento, em 2004, do Portal da Transparência do Governo Federal: [www.transparencia.gov.br](http://www.transparencia.gov.br).*

É esse dispositivo – em conjunto com outros incisos dos artigos 37 e 216 – que a Lei 12.527 regulamenta. Ao consolidar o direito de acesso, o Brasil: define o marco regulatório sobre o acesso à informação pública sob a guarda do Estado; estabelece procedimentos para que a Administração responda a pedidos de informação do cidadão; e estabelece que o acesso à informação pública é a regra, e o sigilo, a exceção.

Uma importante iniciativa nesse sentido foi o lançamento, em 2004, do Portal da Transparência do Governo Federal: [www.transparencia.gov.br](http://www.transparencia.gov.br).

A nova legislação vale para a administração direta e indireta de todos os Poderes e entes federativos. Sancionada em 18 de novembro de 2011, a Lei 12.527 teve origem em debates no âmbito do Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, órgão vinculado à Controladoria-Geral da União (CGU). A Lei foi discutida e votada pelo Congresso Nacional, entre 2009 e 2011.

Por meio do Portal é possível: acompanhar informações atualizadas diariamente sobre a execução do orçamento; obter informações sobre recursos públicos transferidos e sua aplicação direta (origens, valores, favorecidos).

A “cultura do segredo” na gestão pública apresenta-se muitas vezes como um dos principais desafios para a implementação de um sistema de acesso à informação. A disponibilização de informações à população exige uma política de abertura, e o gestor/líder tem um papel fundamental para a mudança desse ranço cultural.

Lidando cotidianamente com a informação pública, o líder administra desde a produção até seu arquivamento (dados nem sempre transparentes, inteligíveis); daí se sustenta a importância da constante reflexão sobre a disponibilidade e qualidade dos informes para o cidadão e a criação de mecanismos organizados para esse fim.

## 2.3 ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO LOCAL: UMA DESCRIÇÃO

Por intermédio de levantamento bibliográfico, empenhou-se na compreensão de como se dá, na prática, uma assessoria de comunicação governamental, estabelecendo uma comparação

entre a visão dos autores em leitura com a prática cotidiana da ACS da Prefeitura do município em estudo.

### 2.3.1 Estrutura e funcionamento

Por meio de Lei Complementar, foi definido que o Poder Executivo do município em estudo disporia de ACS, serviço de apoio direto ao prefeito, órgão incumbido de estabelecer contatos com os veículos de imprensa, visando divulgar os atos de governo e informar à opinião pública sobre matérias de interesse dos munícipes. No organograma geral da Prefeitura, a referida Assessoria ficou, a partir da publicação da mencionada Lei Complementar, subordinada diretamente ao Gabinete do Prefeito.

A equipe da Assessoria é composta por duas pessoas: um Assessor de Comunicação Social, profissional ocupante de função comissionada; e um Auxiliar Administrativo, servidor do quadro efetivo.

A estrutura física da Assessoria é composta por uma sala, dois computadores, com internet e ligados em rede, uma câmera digital, um telefone, um aparelho de fax e uma filmadora (adquirida recentemente).

### 2.3.2 Funções e atividades

A ACS possui como função principal divulgar as ações desenvolvidas pela administração municipal, especialmente as obras realizadas, os serviços prestados e os projetos postos em prática para a população. Conferiu-se, assim, que a principal estratégia utilizada para cumprir a função de divulgar as ações desenvolvidas pelo governo é a produção e o envio de releases para a imprensa.

A Assessoria envia os releases como sugestões de pauta aos veículos de comunicação localizados, em sua maioria, na região circunvizinha ao Município.

Além da produção de comunicados à imprensa, questionou-se quanto a outras formas de divulgação utilizadas. Observou-se a elaboração e produção eventual de impressos confeccionados por empresas terceirizadas. No entanto, a redação e a fotografia são produzidas pela ACS.

Ainda conforme se analisou, outro meio de divulgação utilizado pela Prefeitura é o sítio web, instrumento desenvolvido e mantido via terceirização.

Entre as atividades de rotina da Assessoria, estava a realização da clipagem, técnica essa que, de acordo com Rebolças (2011, s. p.), trata-se da seleção de notícias e artigos retirados de jornais, revistas, sites e demais veículos de imprensa. Há um funcionário responsável pela reunião diária das matérias relacionadas à Prefeitura Municipal, divulgadas pela mídia impressa (recortes). A clipagem é encaminhada semanalmente para conhecimento do chefe do Gabinete e arquivada. Pode-se verificar que não é realizado nenhum tipo de análise no que diz respeito ao aproveitamento de releases enviados pela ACS, ou seja, a clipagem cumpre apenas a função de acompanhamento arquivístico.

A Assessoria realiza o planejamento de campanhas educativas ou de utilidade pública. De acordo com o estudo, as campanhas, quando se fazem necessárias, são apresentadas diretamente ao prefeito para análise, autorização e posterior liberação financeira. Recente à observação in loco, foi a prática de campanha que dispôs sobre o Pagamento do Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU: a população foi orientada quanto à importância da adimplência com aquele dever contribuinte.

Investigou-se também se a ACS utiliza algum tipo de pesquisa de opinião para verificar a imagem da administração municipal junto à comunidade. De acordo com responsável pelo órgão, não se desenvolvem pesquisas.

Em relação às ações voltadas ao público interno, constatou-se que a Assessoria não desenvolve nenhuma atividade com esse fim.

Buscou-se ainda saber quais as principais dificuldades enfrentadas pela equipe no desenvolvimento de suas funções. Uma das dificuldades apontadas, diz respeito à falta de comunicação entre os Órgãos Municipais e a própria ACS, fato que dificulta o trabalho de divulgação informativa. Além disso, os gestores possuem resistência em manter contato com os veículos de comunicação.

*As campanhas, quando se fazem necessárias, são apresentadas diretamente ao prefeito para análise, autorização e posterior liberação financeira.*

A principal de todas as dificuldades enfrentadas diz respeito ao orçamento, pois o órgão de comunicação não dispõe de orçamento próprio por estar vinculado ao Gabinete do Prefeito.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, constatou-se que o release tem sido a principal ação de comunicação utilizada pela ACS daquela Prefeitura. A visão predominante é a de assessoria de imprensa, não se efetiva, portanto, a comunicação governamental.

Observou-se que não há planejamento quanto ao uso estratégico da comunicação no cotidiano político-administrativo local. A equipe de servidores procura divulgar somente as ações positivas do governo. As dificuldades e os planos de ações com fim a mitigar tais adversidades não são de conhecimento público.

Verificou-se também que a comunicação interna tem mostrado deficitária, pois não reconhece como seu público-alvo os servidores de órgãos alheios aos altos escalões da administração, fato esse que restringe, iguala e mensura a comunicação ao público através unicamente da exposição mediada pelo sítio web da entidade. O Poder Executivo não busca variar sua comunicação a ponto de criar informes diversificados o bastante para atender com eficiência, eficácia e efetividade cada especificidade inerente ao grupo-alvo. O que se põe em prática são informativos globais, no formato de releases.

Toma-se como fundamental, pois, a revisão das ações e práticas atualmente resumidas (incompreendidas) como comunicação, objetivando o atendimento do eixo que deve sustentar toda gestão municipal: o interesse público.

A pesquisa permitiu visualizar a existência de um vasto campo de atuação para os profissionais que possuem uma visão global do papel da comunicação na área da administração

pública; da comunicação integrada às demandas sociais, em sintonia com as políticas públicas e atenta às demandas da população por responder e permitir questionar práticas em planejamento e/ou ação, comunicação para a cidadania, para a democracia, portanto.

### REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Administração de relações públicas no governo**. São Paulo: Loyola, 1982.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 35ª ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

DELL'ORO, Jorge. **Comunicando a partir da identidade**: manual de comunicação política local. Buenos Aires: OCPLA, Fundação Konrad Adenauer Stiftung, 2009.

LIEDTKE, Paulo Fernando. **A esquerda presta contas**. Itajaí: Editora UNIVALI, 2002.

LIMA, Gerson Moreira. **Muito além do releasmania**. IN: BARROS FILHO, Clovis de (org). *Comunicação na pólis – ensaios sobre mídia e política*. RJ: Editora Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_. **Releasmania**: uma contribuição para o estudo do “press-release” no Brasil. 4ed. São Paulo: Summus. 1985.  
Planalto: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 12 maio 2014.

REBOUÇAS, Fernando. **Clipping**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/jornalismo/clipping/>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

*O Poder Executivo não busca variar sua comunicação a ponto de criar informes diversificados o bastante para atender com eficiência, eficácia e efetividade cada especificidade inerente ao grupo-alvo.*



# Faça **PÓS-GRADUAÇÃO** a Distância

ONLINE | SEMIPRESENCIAL

#meu próximo capítulo

ENTRE AS  
**MELHORES  
DO BRASIL\***

\*Segundo pesquisa realizada  
pela Associação Brasileira dos  
Estudantes de Educação a  
Distância.

CURSOS A  
PARTIR DE

**R\$ 200,00**

## GOVERNANÇA DE TI

A Pós-Graduação a Distância Uniasselvi comunica que estão abertas as inscrições para **turmas ONLINE e semipresenciais 2015.**

### Objetivo do Curso

Capacitar os estudantes, a partir do estudo dos conceitos e das práticas em gestão mais atuais na área de Tecnologia da Informação, para o desenvolvimento, aplicação e gestão de ferramentas de otimização e da utilização dos fatores de suporte ao funcionamento e ao crescimento das organizações através dos recursos tecnológicos.

### Público Alvo do Curso

Graduados nos cursos de Ciências da Computação, Sistema de Informação, gestores e profissionais de TI e gestores de negócio com forte dependência da TI em seus serviços e produtos.

**AULAS 1 VEZ POR MÊS**

Ex-alunos do Grupo Uniasselvi possuem desconto especial.



**INSCREVA-SE JÁ**  
**47 3301- 6200**  
[uniasselviapos.com.br](http://uniasselviapos.com.br)  
[contato@uniasselviapos.com.br](mailto:contato@uniasselviapos.com.br)